

# La Saras. Quarant'anni di strategia petrolifera familiare tra storia d'impresa e storia del lavoro (1962-2001)\*

di William Mazzaferro\*

## Saras. Forty years of history of a family business in the oil industry (1962-2001)

The article reconstructs the history of Saras, a family business operating in the oil industry, from a perspective that focuses on the business strategies adopted in the period between 1962, the year of its foundation, and 2001, the year in which energy production activities began.

*Key word: Saras, family business, oil industry, fourth capitalism*

### *Introduzione*

Questo articolo nasce da una duplice esigenza: da un lato quella di colmare un oggettivo vuoto storiografico, dall'altro quella di comprendere le ragioni alla base del successo della Saras (Società anonima raffinerie sarde), un'azienda che è riuscita non solo ad inserirsi in un mercato caratterizzato dalla presenza di notevoli ostacoli all'ingresso ma che, nel tempo, ha saputo anche affrontare efficacemente molte difficoltà, fino ad arrivare a gestire quella che è attualmente la più grande raffineria petrolifera attiva in Italia.

La Saras, azienda che nel periodo qui trattato venne amministrata dalla famiglia che ne era al contempo proprietaria, la famiglia Moratti, condivise in quegli anni alcune caratteristiche con le aziende del cosiddetto "quarto capitalismo". Stando alla ricostruzione di Andrea Colli, alcune delle caratteristiche di tale tipo di impresa sarebbero: 1) un alto tasso di internazionalizzazione dell'attività svolta; 2) una dimensione da media impresa (49-499 addetti); 3) un'origine "lontana" collegata ad una definitiva affermazione nel periodo successivo agli anni Ottanta del Novecento; 4) una forma di impresa

\* Saggio presentato il 28/02/2022, accettato il 15/09/2022

\* Università di degli studi di Torino, [william.mazzaferro@unito.it](mailto:william.mazzaferro@unito.it)

spesso riconducibile alla *holding* a proprietà familiare; 5) scarsi rapporti diretti con l'apparato statale; 6) relazioni industriali atipiche (Colli, 2002). Di queste caratteristiche, la Saras – pur svolgendo la propria attività in un settore merceologico atipico per il quarto capitalismo e facilmente riconducibile al gigantismo industriale – nel periodo qui analizzato ne possedette almeno due: mentre la dimensione aziendale rimase media solamente per il primo decennio di vita, la gestione familiare e il forte legame con i mercati internazionali sono infatti caratteristiche facilmente riscontrabili nell'azienda dei Moratti durante la seconda metà del Novecento.

Il *focus* dell'analisi ricade proprio su una di tali caratteristiche, la “familiarità” della forma d'impresa. Il perdurare della proprietà familiare si tradusse nell'attuazione di una strategia aziendale abbracciata sia dalla prima che dalla seconda generazione di manager/proprietari? Se ci fu continuità strategica, quanto tale strategia influì sul successo della Saras? Per rispondere a tali quesiti sono state utilizzate sia fonti bibliografiche che fonti archivistiche.

Gli approfondimenti attualmente esistenti sulla Saras sono perlopiù limitati ad alcuni lavori apertamente celebrativi, affiancati ad altri di chiaro taglio polemico. Tra i primi vanno menzionati tre volumi, prevalentemente fotografici, pubblicati tra il 1988 e il 2007 (A.A., 1988; 2004; 2007). Tra i secondi rientrano invece sia il capitolo contenuto all'interno del volume *Mani Bucate* (Cobianchi, 2011), sia i due libri-inchiesta *L'oro nero dei Moratti - Oil secondo tempo* (Caronia e Mazzotta, 2011) e *Nel Paese dei Moratti* (Melletti, 2010).

Al di fuori di queste pubblicazioni, vanno poi menzionati l'indagine – prevalentemente quantitativa – intitolata *L'impatto economico della Saras in Sardegna* (Mura, 2002)<sup>1</sup>; un saggio che ricostruisce alcune vicende sindacali che interessarono l'azienda (Sedda, 2007); un saggio di Lucetta Scaraffia (Scaraffia, 1975); un articolo sui contratti di programma riguardanti l'azienda dei Moratti (Silvestri, 2008) e un brevissimo contributo all'interno dell'*Atlante economico della Sardegna* (Falqui, 1990).

Integrando tali fonti bibliografiche con fonti primarie provenienti dall'Archivio storico della Camera di Commercio di Cagliari, dall'Archivio di Stato di Cagliari, dall'Archivio del Credito industriale sardo, dall'Archivio della Confindustria della Sardegna meridionale e dall'Archivio storico Intesa-Sanpaolo è stato possibile valutare in maniera qualitativa il peso delle scelte del management sui risultati conseguiti.

<sup>1</sup> Il testo è stato fornito dalla Saras insieme con un aggiornamento risalente al 2005.

## 1. La fondazione e i primi anni di attività

Una delle conseguenze economiche della Seconda guerra mondiale fu il timore di un possibile esaurimento delle scorte di greggio che coinvolse soprattutto gli Stati Uniti. Durante il conflitto, la prima economia mondiale, essendo stata la fornitrice di tutti gli alleati, aveva esportato enormi quantità di petrolio. Per evitare di perdere la possibilità di rifornire il mercato europeo post-bellico, la sua attenzione si focalizzò sul Medio Oriente, regione che divenne il fulcro di un vero e proprio nuovo ordine petrolifero a guida statunitense. Grazie ad alcuni accordi - come quello tra le imprese proprietarie della Casoc<sup>2</sup> e le Standard Oil del New Jersey e di New York, per la spartizione e la distribuzione europea del greggio saudita - le aziende statunitensi riuscirono ad impostare una strategia volta al risparmio delle proprie riserve nazionali e allo sfruttamento di quelle mediorientali per l'approvvigionamento del mercato europeo, diviso e in ricostruzione (Yergin, 1991, pp. 351-368). Mentre negli Stati Uniti iniziò lo sfruttamento sia del gas naturale che del petrolio *off-shore* (Clô, 2000, p. 274), i clienti europei iniziarono ad acquistare in valuta estera il greggio esportato tramite imprese statunitensi dal Medio Oriente e importato in Europa grazie ai finanziamenti del "Piano Marshall", contribuendo così alla conversione al petrolio dell'industria europea, ancora prevalentemente basata sul carbone (Petrini, 2015, pp. 125-129).

Grazie alla centralità che nel giro di pochi anni avrebbero acquisito i territori mediorientali, l'Italia si sarebbe presto trovata ad essere uno dei paesi occidentali più vicini alle fonti di greggio. Anche per sfruttare maggiormente il vantaggio che ne sarebbe derivato in termini di minori costi di trasporto, in Italia venne intrapresa la strada dello sviluppo della capacità di raffinazione; da un lato venne ricostituita la capacità che era stata distrutta durante la guerra, dall'altro ingenti capitali vennero investiti nella costruzione di nuove raffinerie. In questo modo, intercettando gli interessi statunitensi, si cercò inoltre di migliorare la bilancia commerciale riducendo l'importazione dei più cari prodotti finiti e aumentando quella del più conveniente petrolio greggio.

Nella prima metà degli anni Sessanta, l'industria italiana della raffinazione petrolifera era composta da tre diversi tipi di imprese: 1) le *majors* internazionali, integrate da monte a valle; 2) l'Eni, azienda del capitale di stato, anch'essa

<sup>2</sup> Oggi Saudi Aramco, la Casoc servì a gestire, a partire dal 1933, la concessione relativa alle prospezioni petrolifere in Arabia Saudita, rilasciata da Ibn Saud alla Standard Oil of California. A partire dal 1936, il 50% della concessione e della società venne acquistato dalla Texaco (Yergin, 1991, pp. 259-261).

integrata totalmente; 3) le aziende indipendenti, aziende non direttamente controllate da una *major* e solitamente attive solamente nelle fasi più a valle della filiera petrolifera. La Saras, insieme con aziende preesistenti come la Erg, il gruppo Monti e l'Api, dal 1962 sarebbe entrata a fare parte di quest'ultimo insieme (Mazzaferro, 2021, pp. 52–54).

In questo contesto, furono almeno quattro i fattori che influenzarono la costituzione e i primi anni di attività della Saras: 1) l'utilizzo delle agevolazioni previste dal quadro giuridico nazionale e regionale; 2) la localizzazione costiera e mediana tra i mercati di estrazione e i mercati di consumo; 3) il ruolo centrale accordato alle attività di raffinazione in conto terzi nei confronti di imprese multinazionali; 4) il continuo aggiornamento tecnologico.

Prima di imbarcarsi nell'impresa sarda, Angelo Moratti aveva avuto modo di acquisire esperienza nel settore della raffinazione grazie ad un'impresa siciliana, la Rasiom (Raffinerie siciliane olii minerali). È interessante osservare che almeno tre dei quattro fattori appena menzionati, che avrebbero influenzato l'attività della Saras, erano stati centrali anche per l'attività della società siciliana. Attraverso la Rasiom, infatti, Moratti aveva realizzato una raffineria sulle rotte petrolifere, aveva sfruttato i vantaggi derivanti dalla legislazione regionale in materia di anonimato azionario e aveva svolto una importante attività di raffinazione per conto della Esso (D'Amico, 2004).

Le due imprese ebbero dunque, sin dai primi anni di attività, caratteristiche di fondo del tutto simili, ed è dunque lecito pensare che l'unico motivo per cui Moratti decise di concentrarsi su un progetto gemello a partire dai primi anni Sessanta sia stato il tentativo di continuare a sfruttare da azionista di maggioranza i benefici derivanti dalle caratteristiche appena descritte. Tale strada gli era stata preclusa all'interno della Rasiom nel momento in cui la Esso aveva deciso di sfruttare l'opzione sul 60% della società, che Moratti stesso aveva concesso nel tentativo di rinnovare il contratto di lavorazione decennale con la *major* statunitense (Pozzi, 2012, p. 545). Spinto a rinunciare ad un'attività redditizia, Moratti decise di scommettere su un progetto analogo, questa volta in Sardegna.

La Saras venne fondata da Massimo Clarkson e Caterina Melis il 12 maggio 1962. I due fondatori, probabilmente dei prestanome, considerando che la signora Melis<sup>3</sup> era allora un'impiegata presso l'ufficio del notaio che firmò l'atto fondativo<sup>4</sup>, parteciparono al capitale sociale di un milione di lire nella misura del 40% Melis e del 60% Clarkson. Nemmeno il primo amministratore

<sup>3</sup> ASC (Archivio di Stato di Cagliari), Gabinetto di Prefettura, b. S.p.a. Raffinerie Sarde, Comunicazione del tenente colonnello Palma al prefetto del 30 luglio 1963.

<sup>4</sup> ASC, Gabinetto di Prefettura, b. S.p.a. Raffinerie Sarde.

unico della Saras fu un membro della famiglia il cui nome sarebbe presto stato legato a quello dell'azienda sarda; il 24 maggio 1962 venne infatti eletto come amministratore unico Giannandrea Curradi, probabilmente un altro prestanome. Per vedere un Moratti ricoprire un ruolo amministrativo bisognerà aspettare il 3 novembre del 1962, giorno in cui Gian Marco Moratti, figlio di Angelo, venne eletto amministratore unico dall'assemblea<sup>5</sup>.

Dopo essere rimasto in carica come amministratore unico fino al 7 giugno 1963, Gian Marco consigliò all'assemblea di eleggere un consiglio di amministrazione di 5 membri. Tale cda, il primo della Saras, comprese Angelo Moratti, Santo Zuco, Gian Marco Moratti e Pantaleone Poggio. L'8 giugno vennero infine assegnate le seguenti cariche: ad Angelo quella di presidente, a Zuco quella vicepresidente, a Gian Marco quella di consigliere delegato e a Francesco Nicoletti, quinto membro del consiglio su volontà di Angelo Moratti, quella di segretario<sup>6</sup>.

Anche a causa della possibilità garantita dalla regione Sardegna di emettere azioni al portatore, si hanno pochissime informazioni sulla divisione del capitale sociale; tuttavia, da un verbale interno della Banca Commerciale Italiana (Comit), riguardante la possibilità per l'istituto di emettere un finanziamento in favore della Saras, si viene a conoscenza del fatto che il capitale sociale sarebbe stato, al 2 luglio 1963, per il 30% nelle mani di una società francese non meglio descritta e per il 70% di proprietà di Angelo Moratti stesso. Oltre a ciò, si apprende che una parte della quota nelle mani di Moratti (40% del capitale sociale totale) fu vincolata per un'opzione alla Esso, lasciando così nelle mani esclusive di Moratti il 30% delle azioni<sup>7</sup>.

Nei mesi successivi alla fondazione gli amministratori si dedicarono prevalentemente a tre attività: il reperimento dei fondi iniziali; l'acquisizione dei terreni e la costruzione della raffineria; la stipulazione dei contratti di lavorazione con alcuni clienti internazionali.

### *1.1 Il ruolo dei finanziamenti pubblici*

Per risolvere il problema del reperimento dei fondi, nel giugno del 1962 l'azienda inviò una richiesta di finanziamento al Credito industriale sardo (Cis). All'interno di tale richiesta venne inserito uno schema di finanziamento

<sup>5</sup> ASCCC (Archivio storico della Camera di Commercio di Cagliari), Registro delle Imprese, b. 49540/1, Atto di fondazione.

<sup>6</sup> ASCCC, Registro delle Imprese, b. 49540/1, Verbale del cda dell'8 giugno 1963.

<sup>7</sup> ASIS (Archivio storico Intesa Sanpaolo), BCI/CVD, b. 184.

secondo il quale il costo preventivato per la costruzione della raffineria (25 miliardi) sarebbe stato coperto prelevando 4 miliardi dal capitale sociale, ottenendo 3,5 miliardi dai soci e 17.5 miliardi dal Cis stesso. Tale richiesta non fu tuttavia che la prima. Nel maggio del 1963 la Saras aggiornò infatti la richiesta di finanziamento al Cis, portando la cifra a 15 miliardi, mentre l'importo che alla fine sarebbe stato effettivamente stanziato, pari a 7 miliardi, appare per la prima volta tra le carte di un nuovo schema di finanziamento datato 22 luglio 1964<sup>8</sup>. Secondo tale schema, oltre al finanziamento da parte del Cis, la Saras avrebbe dovuto prelevare 6 miliardi dal capitale sociale, ottenere 5 miliardi da un "finanziamento Usa", 6.5 miliardi da anticipazioni non meglio definite e un miliardo dal Banco di Sardegna. Il finanziamento realmente concesso dal Cis nel luglio del 1964 su fidejussione di Angelo Moratti e garanzia della Rasiom, ammontò dunque a 7 miliardi restituibili in 8 anni e obbligò la Saras ad aumentare il capitale sociale a 6 miliardi e a ricercare altrove i fondi mancanti<sup>9</sup>.

Nel tentativo di ottenere tali fondi, la Saras si rivolse alla Esso, alla Comit e, più tardi, anche all'Istituto di credito alle imprese di pubblica utilità (Icipu)<sup>10</sup>. La Comit concesse a Moratti un prestito giustificandolo, con i vantaggi che sarebbero derivati all'Eni in termini di commissioni per la costruzione degli impianti. Il 2 luglio 1963 venne discussa da un comitato interno alla Comit la domanda di finanziamento della Saras e venne fissato un importo pari a 6.2 miliardi di lire; tale finanziamento, emesso in valuta estera (10 milioni di dollari) su fidejussione di Angelo Moratti e dello stesso gruppo Eni, sarebbe stato rimborsabile dalla fine del terzo anno<sup>11</sup>.

Sempre nel tentativo di finanziare la costruzione della raffineria, la Saras si rivolse infine alla Esso e nel luglio dello stesso anno ottenne un finanziamento di 5 miliardi di lire (8 milioni di dollari). Tale contratto, il succitato "finanziamento Usa", contenne in realtà due accordi: quello riguardante il finanziamento e un accordo relativo alle quantità di greggio che la Saras avrebbe in futuro lavorato per conto della multinazionale statunitense<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> CMSC (Cooperativa Memoria Storica Cagliari), Cis, b. 2167.

<sup>9</sup> CMSC, Cis, b. 2170, Contratto di finanziamento.

<sup>10</sup> Riguardo al finanziamento dell'Icipu, sono state rinvenute pochissime tracce nei documenti conservati presso l'archivio del Cis. Tali informazioni si sono rivelate insufficienti per ricostruire sistematicamente la vicenda relativa al primo prestito, quindi ci si limiterà ad affermare che la Saras ottenne un finanziamento di 9 miliardi da tale istituto come risulta da una comunicazione avvenuta tra l'Icipu e il Cis in data 21 luglio 1965 (CMSC, Cis, b. 2167).

<sup>11</sup> ASIS, BCI/CVD, b. 184.

<sup>12</sup> CMSC, Cis, b. 2167, Contratto Saras-Esso.

### *1.2 La valutazione dei fattori di localizzazione*

Parallelamente alle operazioni di reperimento dei fondi, la Saras fece passi in avanti anche riguardo all'acquisizione dei terreni sui quali edificare la raffineria. Nel caso della Saras, il fattore di localizzazione principale fu la posizione della Sardegna all'interno delle oramai fondamentali rotte petrolifere mediterranee. Altri criteri che indicarono come luogo idoneo un'area relativamente vasta, furono alcuni fattori come "la conformazione del Golfo di Cagliari, la profondità dei suoi fondali, le condizioni locali di venti e maree", che indirizzarono verso la scelta del comune di Sarroch (Scaraffia, 1975, pp. 189-190) dopo aver scartato sia Costa Rei nel comune di Muravera che S. Margherita nel comune di Pula (Mura, 2002, p. 16). Per la costruzione dei primi impianti vennero individuati 147 ettari in località "Foxi e Tuerra", all'interno del menzionato comune<sup>13</sup>.

Nel tentativo di acquisire i suddetti terreni, l'impresa entrò tuttavia in collisione con gli interessi economici di alcune famiglie di proprietari terrieri della zona. Tali famiglie presentarono le proprie rimostranze al prefetto sostenendo che l'indennità di pagamento proposta dalla Saras non fosse equa. Inoltre i proprietari terrieri individuaronο un difetto di forma nell'invito a vendere rivolto a loro dalla Saras e alcune altre ragioni economiche, non meglio specificate, che tentarono di sfruttare per convincere il prefetto a dar loro ragione<sup>14</sup>. In risposta a tali opposizioni, nel maggio del 1963, l'impresa presentò una richiesta di esproprio al prefetto, il quale per poter dare risposta affermativa dovette aspettare che il Ministero dell'Industria e del Commercio rilasciasse alla Saras la concessione per effettuare lavorazioni di greggio. L'azienda dei Moratti ottenne infine tale concessione nell'ottobre del 1963<sup>15</sup> e il mese dopo il prefetto garantì alla Saras il permesso di occupare il suolo per due anni.

### *1.3 La costruzione della raffineria, il terzismo e i primi ampliamenti*

I lavori di misurazione e di sondaggio del terreno ebbero inizio tra il marzo e l'aprile del 1963. Prima del 30 luglio la Saras consegnò all'Icis (Impresa di costruzioni idrauliche e stradali) 9 dei 42 ettari già acquistati a quella

<sup>13</sup> ASC, Gabinetto di Prefettura, b. S.p.a. Raffinerie Sarde.

<sup>14</sup> ASC, Gabinetto di Prefettura, b. S.p.a. Raffinerie Sarde, Comunicazione del tenente colonnello Palma al prefetto del 30 luglio 1963.

<sup>15</sup> CMSC, Cis, b. 2167, Decreto di concessione Ministero Industria e Commercio del 18 ottobre 1963 n° 364.

data per la costruzione di 7 piazzole da 1200 m<sup>2</sup>, 3 serbatoi da 50.000 m<sup>3</sup>, 4 serbatoi da 35.000 m<sup>3</sup> e alcune strade interne al comprensorio<sup>16</sup>.

Il progetto iniziale prevedeva la costruzione di una raffineria semplice con un impianto di distillazione atmosferica, un impianto di desolforazione e un impianto di *reforming* catalitico<sup>17</sup>. Accanto a tali impianti il sito avrebbe visto sorgere serbatoi per circa 500.000 m<sup>3</sup>, impianti di miscelazione, centrali di produzione di vapori, torri di raffreddamento e distribuzione di acqua industriale, un pontile marittimo, un binario di raccordo, strade, piazzali, un oleodotto e diversi altri fabbricati, alcuni dei quali adibiti ad uffici, magazzini<sup>18</sup>. Il sito, così costituito, avrebbe potenzialmente raggiunto la capacità di lavorazione di 5.200.000 tonnellate annue e avrebbe potuto sfruttare i tre requisiti necessari ad un'impresa di raffinazione in conto terzi: la modernità degli impianti, la capacità di stoccaggio e la flessibilità organizzativa (Scaffia, 1975, p. 193).

Gli impianti vennero avviati definitivamente, dopo un primo collaudo nel febbraio del 1965, nel giugno dello stesso anno<sup>19</sup>. Nel 1965, oltre a essere completati definitivamente i lavori già iniziati, ne vennero avviati di nuovi per la costruzione di alcuni serbatoi, dell'oleodotto Saras-Rumianca e di un nuovo impianto di refrigerazione gpl<sup>20</sup>.

A conferma della volontà di incentrare l'attività dell'azienda sulla raffinazione in conto terzi, sono da menzionare i contratti di lavorazione che la Saras stipulò immediatamente con la Urbaine des Petroles e con la Esso, che dimostrano inoltre come la Saras, sin dai primi anni di attività, mirò a stringere legami con due dei tipi di imprese attivi nel mercato internazionale: le cosiddette *majors* - imprese integrate verticalmente da monte a valle nella filiera petrolifera - e le imprese indipendenti che, come la Saras, si concentrano prevalentemente su una specifica fase del ciclo petrolifero. I contratti

<sup>16</sup> ASC, Gabinetto di Prefettura, b. S.p.a. Raffinerie Sarde, Comunicazione del tenente colonnello Palma al prefetto del 30 luglio 1963.

<sup>17</sup> Le raffinerie possono essere suddivise sulla base dei processi chimici utilizzati e dei rispettivi impianti, tra raffinerie semplici, incentrate sui fondamentali processi di distillazione primaria, raffinerie complesse, in grado di integrare la distillazione semplice con alcuni processi di conversione come quello effettuato dal *cracking* catalitico, e raffinerie a conversione spinta, nelle quali risultano presenti impianti come il *visbreaking* (Clò, 2000, p. 38).

<sup>18</sup> CMSC, Cis, b. 2167.

<sup>19</sup> ASCCC, Registro delle Imprese, b. 49540/1.

<sup>20</sup> Il decreto interministeriale con il quale venne autorizzata la costruzione di tale oleodotto, datato 5 marzo 1965, fu il terzo di cui l'impresa usufruì in quegli anni dopo quello per la costruzione della raffineria del 18 ottobre 1963 e il decreto interministeriale del 30 dicembre 1965 relativo all'autorizzazione di alcune varianti alla costruzione della raffineria (CMSC, Cis, b. 2167, Istruttoria del 7 aprile 1968.).



in questione vennero stipulati il 19 settembre 1963 con la Urbaine des Petroles e il 16 luglio 1964 con la Esso. Il primo assicurò 2 milioni di tonnellate annue di greggio da lavorare per 5 anni a partire dall'1 gennaio 1965<sup>21</sup>, il secondo, contenente anche la parte relativa al “finanziamento Usa” di cui si è parlato, garantì alla Saras lavorazioni di greggio per 10 anni.

La centralità assunta immediatamente dal terzismo non deve però far pensare che l'azienda si concentrò esclusivamente su tale pratica. Vale ad esempio la pena di menzionare il tentativo di integrazione verticale che nella seconda metà degli anni Sessanta comportò per l'impresa dei Moratti l'investimento nella realizzazione di una piccola rete di distribuzione regionale, gestita da un'azienda denominata Sarpetrol, che garantì alla Saras uno sbocco per il greggio lavorato in proprio.

È poi interessante notare che, sebbene questa prima attività di distribuzione non superò mai la dimensione regionale, essa fu comunque affiancata, fino ai primi anni Ottanta, da alcune attività di integrazione nei trasporti che garantirono alla capogruppo il controllo su alcune navi attraverso aziende quali la Prora e la Comars.

Nonostante questi primi tentativi di integrazione, il ruolo del terzismo rimase preponderante e arrivò anche a rappresentare uno dei fattori alla base della scelta di continuare a sviluppare la capacità di distillazione e la complessità della raffineria. L'amministrazione Saras proseguì infatti nella direzione dell'ampliamento e della complessificazione della raffineria, che nel 1969 raggiunse lo stadio di raffineria complessa. I mutamenti tecnici che interessarono la raffineria furono indotti principalmente dalla necessità di offrire prodotti qualitativamente competitivi alle aziende terze e comportarono la costruzione di alcuni impianti. Alla fine dei lavori, nel 1970, i nuovi impianti introdotti furono quello di ridistillazione (secondo impianto di distillazione atmosferica), quello di distillazione sottovuoto, il *cracking* catalitico, il secondo impianto di idrodesolfurazione e l'impianto di alchilazione. La costruzione di tali impianti rese inoltre necessari alcuni lavori per l'ampliamento del parco serbatoi e del terminale marittimo. Per la costruzione di tali impianti venne stimata una spesa compresa tra i 40 e i 44 miliardi di lire<sup>22</sup>.

Per sostenere tale investimento, oltre all'impiego di circa 937 milioni di lire presenti nella riserva straordinaria, costituita *ad hoc*, la Saras si vide nuovamente costretta a richiedere finanziamenti pubblici. In questa occasione formulò due richieste di finanziamento dirette al Cis e all'Icipu, riuscendo ad

<sup>21</sup> CMSC, Cis, b. 2167, Contratto Urbaine des Petroles.

<sup>22</sup> CMSC, Cis, b. 2167, Istruttoria del 7 aprile 1968.

ottenere 33,6 miliardi dal primo<sup>23</sup> e 13 miliardi dal secondo<sup>24</sup>. Dopo che a tali finanziamenti se ne aggiunsero due, il primo da 3 miliardi da parte della Comit durante il 1969 e il secondo da 6,5 miliardi di lire da parte del Cis durante l'anno successivo<sup>25</sup>, la Saras poté avviare i lavori, affidandosi ad aziende come la Siemens e la Snam. A lavori ultimati l'azienda dei Moratti poté dunque vantare una raffineria complessa in grado di soddisfare le richieste di molteplici clienti, una raffineria che in Italia si posizionava, a pari merito con la Mediterranea di Milazzo del Gruppo Monti, al primo posto per capacità di lavorazione. Con una capacità annua collaudata pari a 18 milioni di tonnellate di greggio, la raffineria di Sarroch arrivò infatti nel 1973 a superare raffinerie indipendenti come la Garrone di Genova, con le sue 7.650.000 tonnellate annue, e la Api di Falconara, che si fermava a 3.300.000 tonnellate<sup>26</sup> (Mazzaferro, 2021, p. 211).

## 2. Lotte e gestione della forza-lavoro negli anni degli shock

Se la ricostruzione dei primi anni di attività della Saras ha permesso di delineare quali furono le decisioni strategiche che il *management* fu chiamato a prendere in materia di propensione all'ampliamento e di scelta tra terzismo e lavorazione in proprio, gli anni Settanta rappresentano un ottimo punto di vista per osservare le scelte aziendali in materia di relazioni industriali. Il 1965 segnò infatti anche l'avvio delle relazioni industriali tra la Saras e i lavoratori petroliferi neoassunti (vedi Tabella 1).

Come ha spiegato Lucetta Scaraffia, alla Saras il reclutamento della prima generazione di operai meno qualificati, a differenza della manodopera maggiormente qualificata, avvenne spesso localmente, attraverso la raccomandazione da parte del parroco di paese. In questo modo l'azienda riuscì a selezionare solamente operai di provenienza piccolo-borghese, senza precedenti esperienze sindacali e politicamente conservatori. A causa della produzione a ciclo continuo effettuata dalla raffineria, la forza-lavoro fu poi divisa tra

<sup>23</sup> CMSC, Cis, b. 2167, Istruttoria del 7 aprile 1968.

<sup>24</sup> CMSC, Cis, b. 2167.

<sup>25</sup> CMSC, Cis, b. 2167, Aggiornamento della relazione istruttoria del 30 giugno 1970.

<sup>26</sup> Sebbene esuli dagli obiettivi della presente ricerca, la possibilità di comparare le imprese indipendenti attive nel mercato italiano della raffinazione ne rappresenta sicuramente uno dei principali possibili sviluppi. Alcuni elementi utili a proseguire in questa direzione sono presenti in Mazzaferro (2021).

lavoratori turnisti, addetti al funzionamento degli impianti continui, e lavoratori giornalieri (Scaraffia, 1975, p. 201).

*Tabella 1 - Evoluzione del lavoro dipendente alla Saras tra il 1962 e il 1969. Fonti: Relazioni dei cda, Relazioni istruttorie del 1968 e del 1970, Scaraffia, 1975.*

Data	Numero dipendenti
1962-1964	/
1965	286
1966	301
1967	364
1968	374
1969	436

Riguardo al livello iniziale di sindacalizzazione, è da osservare che, godendo di una forza-lavoro relativamente poco incline alla lotta, la Saras si poté permettere sin da subito un atteggiamento di apertura nei confronti del sindacato, soprattutto rispetto alla Cisl e alla Uil (mentre la Cgil sarebbe riuscita ad acquisire un certo peso in raffineria solo a partire dalle elezioni della commissione interna del 1969<sup>27</sup>). È anche per questa ragione che la formale apertura all'attività sindacale può essere interpretata come una delle prime manifestazioni di quel paternalismo aziendale<sup>28</sup> che avrebbe garantito all'impresa anni di rivendicazioni minime, incentrate principalmente sui premi di produzione, e di "scioperi simbolici" incapaci di fermare il ciclo produttivo (Scaraffia, 1975, p. 205).

Ma per comprendere le ragioni di fondo che limitarono la combattività delle maestranze Saras nei primi anni di vita dell'azienda, i criteri "politici" di selezione della forza-lavoro non bastano. A ciò va sommata una pratica

<sup>27</sup>Al riguardo è interessante notare che la sindacalizzazione di alcune realtà industriali sarde, come il petrolchimico di Porto Torres e la Snia di Villacidro, seguì spesso tale dinamica (Ruju, 1998, p. 853).

<sup>28</sup>Per un confronto con l'atteggiamento paternalistico adottato presso un'altra grande impresa petrolifera indipendente, la Erg, si veda il saggio curato da Rugafiori e Fasce (Rugafiori e Fasce, 2008, pp. 143-147).

aziendale come l'elargizione del cosiddetto "premio di crumiraggio", consistente nell'elargizione di 50.000 lire a tutti gli operai non scioperanti. Se si tiene inoltre conto della possibilità di far funzionare gli impianti anche con pochi tecnici (a costo di aumentare la probabilità di incidenti), del generale andamento delle lotte di categoria in Italia (Mazzaferro, 2021, pp. 178–182) e degli ostacoli posti dall'azienda all'ingresso della Cgil in raffineria, non sorprende che nei primissimi anni di attività il livello di coscienza sindacale della forza-lavoro Saras fosse tale da portare gli operai a partecipare compatti alle sole rivendicazioni economiche immediate.

Dal punto di vista delle relazioni industriali, il quinquennio immediatamente precedente gli anni Settanta può essere diviso in due periodi: il primo, tra il 1966 e il 1968, caratterizzato da una scarsa partecipazione alle rivendicazioni nazionali relative al rinnovo del contratto collettivo nazionale (Ccnl) e all'abolizione delle gabbie salariali e il secondo, compreso tra il 1969 e il 1970, caratterizzato invece da agitazioni molto frequenti, legate sia a rivendicazioni aziendali che nazionali.

In effetti, a livello nazionale la sesta sessione di trattative per il rinnovo era andata a vuoto e il 10 dicembre 1969 era iniziato uno sciopero nazionale di 96 ore in tutte le aziende petrolifere. Lo sciopero coinvolse anche gli operai Saras, i quali cercarono di approfittare della situazione per occupare la raffineria. Il tentativo venne effettuato da circa 70 operai del primo turno che, rimanendo inattivi all'interno degli stabilimenti, insieme con altri 70 operai del secondo turno chiesero alla direzione di bloccare gli impianti. Nonostante la partecipazione di circa 260 operai allo sciopero, la direzione non scese sul piede di guerra e manifestò il proprio atteggiamento paternalistico; cercando e ottenendo un accordo con il sindacato seppe fare abbandonare la raffineria agli operai in sciopero<sup>29</sup>.

Le rivendicazioni aziendali dei petrolieri non poterono giocare un ruolo centrale nelle rivendicazioni di categoria degli anni Settanta anche a causa di una premessa particolarmente limitante contenuta nel Ccnl petrolifero del 1970. Prevedendo di rimandare al livello aziendale della contrattazione solamente pochi istituti (Mazzaferro, 2021, p. 243), il Ccnl del 1970 impedì alle vertenze aziendali di assumere il ruolo propulsivo che assunsero in altri settori produttivi. Lotte come quella che i lavoratori della Saras portarono avanti nel dicembre del 1969 avrebbero potuto animare la contrattazione aziendale della categoria negli anni successivi, contrattazione che invece rimase fortemente limitata.

<sup>29</sup> ASC, Gabinetto di Prefettura, b. S.p.a. Raffinerie Sarde.

## 2.1 Le relazioni industriali tra il 1973 e il 1978

Negli stessi anni, a livello internazionale, il settore petrolifero stava andando incontro a quei processi che di lì a poco avrebbero fatto crollare sotto i colpi di alcuni attori emergenti l'ordine oligopolistico instaurato dalle *majors*.

A livello globale, l'eccesso di offerta di greggio iniziò a diminuire sotto i colpi del continuo aumento di domanda da parte dell'Occidente; tutto ciò comportò un veloce esaurimento di quel margine di sicurezza costituito dalle riserve americane, margine che durante la Guerra dei sei giorni aveva permesso ai paesi consumatori di non risentire della scarsità di greggio (Yergin, 1991, pp. 467-468). In questo contesto, gli stati produttori iniziarono a richiedere condizioni di sfruttamento del greggio sempre migliori. Nel 1970 la Libia ottenne miglioramenti nelle concessioni alle compagnie estere; il suo esempio fu seguito nei mesi successivi dall'Iran, dal Venezuela e dagli altri paesi del Golfo Persico. A Teheran, dopo aver promesso una rinuncia ad ulteriori aumenti per i successivi cinque anni, il 14 febbraio 1971 gli stati del Golfo riuscirono a seppellire il principio del *fifty-fifty*<sup>30</sup> e a garantirsi il 55% degli utili delle compagnie (Yergin, 1991, p. 479). Tale risultato fu presto ridimensionato quando, pochi giorni dopo, le trattative di Tripoli con gli altri paesi produttori portarono a risultati ancora migliori per questi ultimi (Yergin, 1991, p. 480).

Tali elementi internazionali di tensione culminarono nel primo *shock* petrolifero. Nel corso dell'anno in Usa vennero abolite le limitazioni nei confronti delle importazioni: ciò rese quello statunitense un mercato di importazione di greggio ed ebbe come effetto un aumento del prezzo della fonte energetica. Per massimizzare i benefici derivanti da tale rialzo, gli stati produttori chiesero un ulteriore aumento delle partecipazioni precedentemente stabilite (Yergin, 1991, pp. 487-488). Parallelamente a tale richiesta la situazione mediorientale si scaldò e l'Egitto, appoggiato dalla Siria, attaccò Israele per il controllo del Canale di Suez. Immediatamente l'Urss e gli Usa tentarono di difendere i propri interessi nell'area e armarono rispettivamente la Siria e Israele. In risposta, l'Opec ad ottobre alzò il prezzo del greggio e contemporaneamente ridusse l'immissione di greggio nel mercato, o tramite riduzioni progressive volte a colpire i paesi consumatori amici di Israele, o

<sup>30</sup> Secondo questo principio le *majors* avevano corrisposto ai paesi presso i quali estraevano petrolio il 50% dei potenziali profitti in cambio delle concessioni di ricerca.

tramite l'embargo completo come nel caso dell'Arabia e della Libia (Yergin, 1991, p. 500).

L'embargo durò fino al 18 marzo del 1974, quando venne abolito, nonostante le opposizioni di Libia e Siria (Yergin, 1991, p. 518). Nel frattempo la risoluzione dei problemi da esso causati fu lasciata nelle mani delle compagnie internazionali che ricorsero, come nel 1967, all'organizzazione della ripartizione del greggio disponibile tra le raffinerie e i mercati accessibili. L'esperimento funzionò e le perdite furono relativamente minime. Il prezzo del barile di greggio passò però da circa 3 dollari a circa 12 dollari.

Probabilmente furono proprio la scelta del terzismo e l'esistenza di contratti di fornitura di lunga durata a mettere, almeno nell'immediato, la Saras in salvo da quella che fu la principale conseguenza della crisi in atto, l'aumento vertiginoso del prezzo del greggio. Tuttavia, la crisi del Kippur ebbe almeno altre quattro conseguenze sull'industria petrolifera:

1) La riduzione del margine di raffinazione, perché all'aumento del prezzo del greggio non corrispose un altrettanto veloce aumento del prezzo dei derivati.

2) L'appesantimento, nel caso delle imprese integrate, delle fasi a valle rispetto a quella estrattiva. se è infatti vero che le *majors* registrarono enormi profitti derivanti dalla vendita del greggio di loro proprietà, è altrettanto vero che parte di quei profitti servirono a coprire le improvvise perdite che le stesse imprese dovettero sopportare nella fase di distribuzione e in quella di raffinazione, causate anche dall'improvviso rallentamento nella crescita della domanda europea. Nel caso della raffinazione, le principali perdite furono dovute sia alla già citata diminuzione del margine di raffinazione, sia all'impossibilità di alcune raffinerie poco flessibili di "convertirsi" velocemente alla lavorazione di altri tipi di greggio (Yergin, 1991, p. 537).

3) La fine dell'era delle concessioni, con il passaggio delle imprese internazionali dallo status di proprietarie a quello di semplici «appaltatrici» con contratti di 'partecipazione al prodotto'» (Yergin, 1991, p. 532).

4) L'inizio della fine dell'era del coordinamento oligopolistico dei prezzi, con la definitiva perdita da parte delle *majors* della possibilità di stabilire i prezzi in maniera unilaterale. Nonostante ciò va ricordato che una lieve stabilità, permessa da eventuali accordi con le imprese di stato dei paesi produttori, rimase ancora possibile per qualche anno. In questo contesto, i margini di raffinazione risentirono, come ogni altro parametro, delle variazioni dei

prezzi. E dallo stesso fenomeno furono colpiti i contratti a lungo termine che, sinonimo di garanzia per le imprese indipendenti come la Saras, vennero messi in discussione a causa dell'impossibilità degli attori di prevedere l'andamento futuro del prezzo e dell'ormai persa possibilità di organizzare gli approvvigionamenti a monte.

Per la raffinazione in conto terzi il rallentamento della domanda europea fu probabilmente più grave dell'aumento del prezzo del greggio. Se infatti le raffinerie terziste come la Saras non dovettero affrontare direttamente il problema dell'impossibilità di scaricare l'aumento del costo del greggio sui prezzi finali dei derivati – manovra resa impossibile a quanti vendevano derivati in Italia a causa della determinazione autoritativa dei prezzi vigente per alcuni prodotti – lo stesso non si può dire della riduzione delle commesse da parte delle *majors*, che vedevano rallentare le prospettive di sviluppo del mercato europeo dei derivati.

Nel caso della Saras la principale conseguenza del primo *shock* fu probabilmente il calo delle lavorazioni, a cui andò incontro tra il 1975 e il 1976. Oltre alla scelta del terzismo, un'altra delle ragioni per cui la Saras non fu colpita che marginalmente da questo *shock* è individuabile nella sua propensione al continuo sviluppo quantitativo e qualitativo della propria capacità di raffinazione, che permise alla raffineria di Sarroch di arrivare all'indomani della crisi disponendo già di impianti di lavorazione in grado di garantire all'azienda una certa flessibilità e un vantaggio rispetto a tutte quelle raffinerie che avrebbero invece subito l'improrogabilità dell'*upgrading* dei cicli di conversione negli anni successivi (Pireddu, 1994, p. 466).

Il periodo in questione rappresentò dunque per la Saras un test che il gruppo superò, nonostante i cali registrati nel 1973 e nel 1976 (Vedi Tabelle 2 e 3), riuscendo a sfruttare il vantaggio garantito dalla flessibilità produttiva dei propri impianti e dalla relativa stabilità dei contratti di lavorazione per conto terzi. A tali cause va sommato il ruolo giocato dal lavoro in appalto (spesso non inquadrato nel Ccnl petrolifero); l'azienda trasse notevoli benefici dalla decisione di appaltare a ditte esterne alcuni lavori non direttamente connessi alla raffinazione. Ciò permise alla Saras di adeguare più facilmente l'organico totale alla mole di lavoro disponibile, senza compromettere il rapporto con gli operai assunti direttamente.

Nonostante ciò, e sebbene fosse ancora in vigore la summenzionata clausola relativa alla contrattazione articolata, nel corso dei primi anni Settanta i lavoratori assunti direttamente dalla Saras furono interessati da alcune lotte aziendali. Una di queste fu quella relativa al problema degli straordinari, che, insieme al problema dell'eccessivo utilizzo del lavoro in appalto, erano state

al centro della piattaforma rivendicativa della categoria in occasione del rinnovo del 1972 (Mazzaferro, 2021, pp. 249–251).

Tabella 2 - *Utili e perdite dal 1962 al 1980 (lire). Fonte: Bilanci aziendali. \*Distribuzione di dividendi.*

Data	Utili netti/Perdite
1962-1963	/
1964	-130.093.284
1965	163.524.736
1966	229.829.278
1967	730.241.500
1968	1.047.900.000
1969	983.463.288
1970	*965.413.842
1971	568.969.339
1972	528.160.719
1973	95.999.449
1974	702.501.104
1975	343.823.308
1976	76.757.959
1977	668.741.502
1978	428.683.549
1979	799.437.896
1980	1.320.840.411

Prima ancora che lo *shock* colpisse il settore, dopo la firma del contratto nazionale, alla Saras ci si era interrogati, e si era interrogato il sindacato nazionale, su quale dovesse essere la corretta interpretazione della parte di con-



tratto relativa al problema degli straordinari. Visto che gli scioperi che seguirono tale interrogazione ebbero tra le loro motivazioni proprio il tema degli straordinari, è logico pensare che la delucidazione fornita dalle segreterie nazionali non avesse convinto almeno una delle due parti.

*Tabella 3: Lavorazioni di greggio della raffineria di Sarroch tra il 1965 e il 1980 (t). Fonte: Relazioni dei cda, Istruttoria 1970, Mura, 2002.*

Data	Greggio lavorato
1965	3.500.000
1966	5.200.000
1967	6.500.000
1968	6.292.000
1969	8.460.000
1970	11.772.000
1971	12.174.000
1972	/
1973	/
1974	11.976.120
1975	8.982.000
1976	9.301.000
1977	11.115.000
1978	11.589.000
1979	14.603.000
1980	11.224.000

Gli scioperi coinvolsero i lavoratori del turno notturno e si protrassero dal 27 luglio al 3 agosto 1972 per riprendere nelle giornate del 13, 14, 15 e 18 agosto. Circa due mesi dopo, il 27 ottobre, le tre sigle sindacali si riunirono per elaborare le linee guida della piattaforma unitaria aziendale. Il primo

punto inserito nel programma era stato proprio quello relativo agli straordinari<sup>31</sup>.

I primi accordi integrativi del nuovo Ccnl furono firmati il 1 marzo e il 5 giugno 1973. Con il primo di essi fu normata la pratica delle chiamate fuori servizio: per le chiamate nei giorni festivi furono previste 3 ore di retribuzione normale per la chiamata e le ore effettivamente lavorate con retribuzione da contratto e minimo di ore fissato a 6, mentre per le chiamate feriali tale limite fu fissato a 5<sup>32</sup>.

Tabella 4 - Evoluzione del lavoro dipendente alla Saras tra il 1970 e il 1980. Fonti: Relazioni dei cda, Istruttoria del 1970, Scaraffia, 1975.

Data	Numero dipendenti
1970	528
1971	590
1972-1973	/
1974	697
1975	701
1976	708
1977	728
1978	732
1979	794
1980	870

Sempre prima dello *shock*, i lavoratori della Saras erano stati chiamati ad esprimere la propria opinione riguardo alla distribuzione del loro orario di lavoro. Fu in questa occasione che si manifestò forse per la prima volta l'interesse di una parte degli operai nei confronti dell'introduzione di una quinta squadra di lavoratori turnisti. Tale turnazione sarebbe stata in grado, tra le altre

<sup>31</sup> ASSS (Archivio sindacale Sarlux/Saras), Accordi aziendali, b. 1965-1974, Comunicato del 27/10/1972.

<sup>32</sup> ASSS, Accordi aziendali, b. 1965-1974, Verbale di accordo 01/03/1973.

cose, di ridurre l'utilizzo dello straordinario. L'accordo aziendale che avrebbe sancito definitivamente e per la prima volta in Italia l'introduzione di tale innovazione avrebbe preso il nome di Accordo Ottanta dall'anno in cui sarebbe stato siglato; prima di allora sarebbero però stati effettuati vari tentativi di applicarlo e uno di questi fu proprio quello che seguì l'esito del referendum del 1973.

Il 1974 fu anche l'anno in cui si manifestarono le prime, e relativamente alla Saras forse anche uniche, conseguenze negative dello *shock* sui lavoratori. Durante una riunione, il 28 novembre, il sindacato venne informato dal direttore del personale che sarebbe stato necessario chiudere alcuni impianti proprio a causa della crisi. In conseguenza di ciò la dirigenza iniziò a parlare di esuberi tra i lavoratori (tra i 35 e i 60)<sup>33</sup>. Durante una riunione avvenuta nel dicembre dello stesso anno, nonostante i dati relativi al quantitativo di greggio lavorato e ai profitti fossero positivi<sup>34</sup>, il sindacato riconobbe l'esistenza del problema. Dai dati relativi all'occupazione in raffineria (vedi Tabella 4), risulta peraltro che detti lavoratori non andarono incontro al licenziamento e che tali esuberi, se davvero vi furono, vennero gestiti diversamente.

L'anno successivo si aprì all'insegna del rinnovo contrattuale. Il 19 febbraio venne firmato un accordo sull'assetto di fabbrica, chiamato "Accordo Prefettizio", che dispose un numero di squadre necessarie maggiore a quello stabilito nel 1972. Dopo 24.345 ore di lavoro "perse" per le sole rivendicazioni inerenti il rinnovo contrattuale<sup>35</sup>, il 18 luglio 1975 venne firmato il nuovo Ccnl, che istituzionalizzò il consiglio di fabbrica come rappresentante sindacale dei lavoratori, garantì un'erogazione una tantum di 100.000 lire, limitò il ricorso alle ditte di appalto per la distribuzione dei carburanti, stabilì una maggiorazione del 30% sugli straordinari e introdusse l'inquadramento unico operai-impiegati in 9 categorie<sup>36</sup>. A livello aziendale il 31 luglio venne avanzata un'ipotesi di accordo che tentò nuovamente di introdurre la quinta squadra per i turnisti mediante lo schema 123rr-123rg<sup>37</sup>.

Tale ipotesi di accordo non venne confermata, ma a marzo del 1976 venne nuovamente introdotta una quinta squadra, grazie allo schema r123r-g123r contenuto in un accordo firmato il 31 dello stesso mese. In questa occasione,

<sup>33</sup> ASSS, Accordi aziendali, b. 1965-1974, Verbale di riunione 28/11/1974.

<sup>34</sup> Almeno stando al bilancio che qualche mese dopo l'azienda avrebbe presentato.

<sup>35</sup> ASSS, Registro delle Imprese, b. 49540/1, Relazione del cda al bilancio 1975.

<sup>36</sup> ASCSM (Archivio storico della Confindustria della Sardegna Meridionale), b. 689b, C.C.N.L. per l'industria petrolifera - ipotesi di accordo.

<sup>37</sup> Un turno al giorno durante i primi tre giorni, due giorni di riposo, altri tre turni in tre giorni e un giorno di riposo seguito da un giorno come lavoratori giornalieri. (ASSS, Accordi aziendali, b. 1975-1984, Ipotesi di accordo 31/07/1975).

visti i precedenti, si inserirono nell'accordo alcune direttive in caso di mancata accettazione del turno da parte dei lavoratori, che consentirono di lì a poco di reintrodurre automaticamente lo schema 11-22-33-rr<sup>38</sup>.

Il successivo tentativo di introduzione della quinta squadra si verificò probabilmente durante il 1976 o durante i primi mesi del 1977; il 6 giugno del 1977 un avviso al personale informò infatti del ritorno allo schema di turno 11-22-33-rr, facendo intendere l'ennesimo fallimento del progetto<sup>39</sup>.

Il 1977 è rilevante dal punto di vista della storia del lavoro alla Saras perché nel corso dell'anno, sia la Saras che la Saras Chimica<sup>40</sup>, oramai non più partecipata Saras, forse anche a causa del suo appesantimento, diminuirono le loro commesse, generando enormi tensioni nelle ditte d'appalto come la Manca e la Cosmin, che minacciarono di licenziare circa 160 operai. Nonostante alcuni tentativi di evitare tale esito, come il picchettaggio organizzato dai lavoratori della Cosmin il 12 ottobre davanti alla raffineria, nel giro di due anni molti lavoratori persero il lavoro (Sedda, 2007, p. 426). Vennero organizzati picchetti anche da parte dei lavoratori delle ditte minori, in cerca della solidarietà dei "compagni" della raffineria. Una tra le più importanti di queste manifestazioni fu quella che coinvolse i lavoratori della Liquigas il 14 dicembre, azienda di autotrasportatori e rivenditori di bombole che risentì della carenza di rifornimenti da parte dell'Agip e quindi anche da parte della Saras, che a sua volta riforniva quest'ultima (Sedda, 2007, p. 426).

Dal punto di vista del rapporto con la forza-lavoro, l'azienda optò dunque per la soluzione di scaricare il peso della crisi sulle spalle dei lavoratori dell'appalto, rallentando le assunzioni dirette e evitando di colpire massicciamente i lavoratori petroliferi già assunti direttamente.

## 2.2 *Il secondo shock*

Per la Saras il 1978 fu il secondo anno della ripresa, dopo le flessioni del biennio '75-'76. Fino a metà anno il gruppo si trovò all'interno di un mercato nazionale in cui utilizzo della capacità di raffinazione era aumentato del 6% rispetto all'anno precedente e in cui l'applicazione dei prezzi autoritativi aveva

<sup>38</sup> Due giorni di turno notturno, due giorni di turno mattutino, due di turno serale e due di riposo.

<sup>39</sup> ASSS, Accordi aziendali, b. 1975-1984, Avviso al personale 27/06/1977.

<sup>40</sup> Fondata nel 1966 per gestire alcuni impianti petrolchimici, la società Saras Chimica, una compartecipata tra Anic con il 60% del capitale, Saras con il 20% e Montedison con il restante 20%, sarebbe rimasta una collegata Saras solo fino al 1977.

comportato un aumento del prezzo dei prodotti petroliferi per autotrazione e riscaldamento<sup>41</sup>.

Su questo contesto nazionale si abbatté il secondo *shock* petrolifero che ebbe origine dal sovvertimento del regime dello scià in Iran ad opera dell'ayatollah sciita Ruhollah Khomeyni. Tale mutamento politico fu la causa principale del panico che si scatenò tra i vari attori e che comportò un aumento enorme della domanda globale di greggio, con conseguente aumento delle scorte da parte delle compagnie. Tutto ciò si verificò contemporaneamente a una diminuzione dell'offerta dovuta alla momentanea uscita dal mercato del greggio iraniano. Quando tale greggio rientrò nel mercato a partire dal 1979, fu l'embargo Usa nei confronti delle importazioni di petrolio iraniano a peggiorare la situazione. L'esito immediato di tali avvenimenti fu l'incapacità dell'Opec, nonostante gli sforzi dell'Arabia Saudita, di contenere l'aumento dei prezzi, che raggiunsero il valore medio di 32 dollari al barile (Yergin, 1991, pp. 568–570).

La principale conseguenza di questo *shock* fu la fine definitiva dell'ordine oligopolistico già incrinato dalla crisi del 1973. In seguito a ciò furono messi definitivamente nel dimenticatoio i contratti a lungo termine e i paesi produttori iniziarono a vendere nel mercato libero il proprio greggio, recidendo i contratti con le imprese internazionali e facendo gradualmente entrare il settore in una fase di aumento della concorrenza sui prezzi (Yergin, 1991, p. 558).

Se questi furono gli effetti di medio-lungo periodo, nell'immediato la situazione dei prezzi non accennò a migliorare. Tenuto conto della situazione di difficoltà in cui si trovava l'Iran, Saddam Hussein pensò infatti di attaccare il paese per impadronirsi definitivamente dell'unico sbocco sulle acque del golfo dell'Iraq, il fiume Shatt-Al-Arab. Durante gli scontri, sia in Iran che in Iraq vennero distrutte raffinerie e porti e ciò comportò la diminuzione delle esportazioni iraniane e il blocco totale di quelle irachene (Yergin, 1991, p. 574). Conseguenza di ciò fu un'ulteriore impennata dei prezzi, che raggiunsero quota 42 dollari al barile, facendo così temere un terzo *shock* petrolifero (Yergin, 1991, p. 575). Tale esito in parte venne evitato grazie all'aumento del gettito da parte dell'Arabia Saudita, della Gran Bretagna, dell'Alaska, del Messico e della Norvegia. Essendo diventato poco conveniente continuare ad accumulare riserve, alcune compagnie iniziarono inoltre a limitare i propri acquisti di greggio sul mercato, contribuendo a ridurre la pressione sul prezzo, che nel 1981 si stabilizzò a 34 dollari/barile.

<sup>41</sup> ASCCC, Registro delle Imprese, b. 3208/1, Relazione del cda al bilancio 1978.

Anche in seguito a queste vicende, la dirigenza della Saras tentò di far ricadere i costi della crisi sulle aziende dell'appalto. Nel farlo questa volta dovette però confrontarsi con una situazione che nel tempo era andata mutando. La categoria dei petrolieri, che come si è visto aveva tentato di ridurre il ricorso all'appalto almeno sin dai primi anni Settanta, con il rinnovo del contratto dei petrolieri privati del 1978 aveva ottenuto un ulteriore risultato: dopo una tornata contrattuale che del superamento dell'eccessivo impiego delle ditte d'appalto aveva fatto uno degli obiettivi principali, il nuovo Ccnl aveva obbligato le aziende a integrare le operazioni di manutenzione ordinaria all'interno dell'impresa, riducendo ulteriormente la possibilità di ricorrere all'appalto.

Dopo aver preso parte agli scioperi nazionali (Sedda, 2007, p. 427) che avevano portato il 9 dicembre alla firma del nuovo Ccnl il 9 dicembre 1978, i lavoratori della Saras firmarono nel giugno del 1979 una prima ipotesi di accordo integrativo. Tale accordo conteneva sia il quarto tentativo di introduzione della quinta squadra per i lavoratori turnisti, sia, in linea con la conquista del Ccnl, l'assunzione di 23 operai necessari allo svolgimento dei lavori di manutenzione. Sempre sul tema dell'appalto, l'azienda volle inoltre assicurare il sindacato affermando che il livello occupazionale sarebbe stato mantenuto invariato<sup>42</sup>. Tale "tregua" fu però brevissima. Pochi mesi dopo l'azienda prospettò infatti il licenziamento di 200 lavoratori delle ditte esterne, facendo tornare il tema dell'appalto all'ordine del giorno (Sedda, 2007, p. 429).

L'ennesimo tentativo di introdurre una quinta squadra fu salutato da una parte dei lavoratori e dal sindacato come la soluzione al problema dello straordinario. La firma del già citato "Accordo Ottanta" segnò, oltre all'introduzione stabile della quinta squadra e alla correlata assunzione di 50 lavoratori, anche il ricorso a una serie di turni alternativi in caso di assenteismo, per evitare di ricadere nei fallimenti precedenti. L'accordo abolì inoltre istituti incentivanti come quello della retribuzione delle chiamate straordinarie<sup>43</sup>.

Come era prevedibile, visti i precedenti, nemmeno questa volta l'accordo venne accettato da tutti. E fu proprio questa divisione interna che, acuendosi nel corso dell'anno successivo, portò a una frattura del fronte operaio. Tra l'introduzione dell'accordo e i primi mesi del 1982, tale scontro interno avrebbe visto l'azienda e il sindacato unitario agire sostanzialmente in sintonia nel tentativo di ostacolare il sindacato autonomo Cisl e la sua richiesta di monetizzare lo straordinario.

<sup>42</sup> ASCR (Archivio storico Cisl Regionale), fondo B, b. 1a.

<sup>43</sup> ASSS, Accordi aziendali, b. 1975-1984, Verbale di accordo 26/06/1980.

In conclusione, le vicende sinora descritte permettono di abbozzare un giudizio sulla gestione delle relazioni sindacali dalla nascita della Saras alla fine degli anni Settanta. Il riconoscimento formale immediato della legittimità dell'attività sindacale e il tentativo di evitare lo scontro diretto mediante l'attacco alla forza-lavoro in appalto furono solamente due manifestazioni della stessa scelta strategica: adottare un atteggiamento paternalistico nei confronti dei lavoratori assunti direttamente, in modo tale da limitare i malumori e le interruzioni totali della produzione e mantenere un forte controllo sulla base operaia attraverso l'utilizzo dei contenitori sindacali. Fino a quando la Cgil rappresentò l'alternativa maggiormente combattiva, il suo ingresso in fabbrica fu ostacolato, nel momento in cui si rivelò maggiormente incline al dialogo, diventò un interlocutore privilegiato.

### *3. Gli anni Ottanta e l'amministrazione della seconda generazione*

Poco dopo la firma dell'Accordo Ottanta, la dirigenza della Saras fu colpita dalla scomparsa del suo fondatore Angelo Moratti, morto nel 1981. La gestione dell'azienda passò quindi nelle mani dei figli Gian Marco e Massimo. Andando esaurendosi la stagione delle lotte operaie, una delle principali questioni che questa seconda generazione di amministratori dovette sin da subito affrontare fu la gestione delle conseguenze di una ristrutturazione settoriale che, dopo il secondo *shock*, in Italia e in Europa era diventata ormai improrogabile.

#### *3.1 La ristrutturazione europea e la raffineria a conversione spinta*

A differenza del mercato statunitense, in cui già da tempo si era affermata una domanda maggiormente orientata verso i distillati più leggeri (come le benzine e i gasoli), quello europeo era rimasto caratterizzato fino agli anni Settanta da una domanda molto elevata di distillati medi e pesanti (come gli oli combustibili). Tutto ciò aveva comportato per l'industria europea della raffinazione un forte incentivo a sviluppare la capacità di distillazione primaria a scapito della capacità di conversione necessaria ad ottenere maggiori distillati pregiati (Gulli, 1994, p. 56). In questo contesto, il nuovo *shock* petrolifero e il rallentamento della domanda non fecero che evidenziare i limiti e la sovraccapacità produttiva che l'industria della raffinazione europea aveva accumulato negli anni precedenti (Carnevalini, 1994, p. 505).

Il parco europeo di raffinerie comprendeva all'inizio degli anni Ottanta circa 150 unità, con una capacità giornaliera di distillazione primaria pari a 20 milioni di barili e una capacità di conversione molto scarsa. Il 47,7% di tutta questa capacità di distillazione e il 59,7% di quella di conversione (con punte del 64,3% nel caso del *visbreaking*<sup>44</sup>) risultavano nelle mani delle *major*s (Bp, Chevron, Esso, Gulf, Mobil, Shell e Texaco) che, nonostante dopo il primo *shock* avessero deciso di ritirare progressivamente le proprie attività dal sud Europa, rimanevano ancora fortemente radicate in paesi come Danimarca, Olanda e Norvegia (Carnevalini, 1994, pp. 509-511). Della restante capacità di raffinazione, il 26,77% della distillazione e il 20,03% della conversione era nelle mani delle imprese di stato dei paesi consumatori e il 25,1% della distillazione e il 20% della conversione in quelle delle compagnie indipendenti (Carnevalini, 1994, pp. 511-513).

Una raffineria complessa e indipendente come la Saras si inseriva proprio in questo 20%. Le aziende che ad inizio anni Ottanta si trovarono in questa situazione risentirono sicuramente meno della necessità di investire in nuovi impianti di conversione; imprese che, come la Saras, avevano imboccato precocemente la strada della conversione per soddisfare le richieste dei committenti terzi si trovarono in quel frangente a godere di un vantaggio tecnologico.

Nonostante ciò, il management della Saras, che aveva visto succedere Gian Marco al padre nella posizione di presidente<sup>45</sup>, invece di adagiarsi su tale vantaggio continuò ad investire nell'innovazione.

Da questo punto di vista, il 1981 rappresentò un anno fondamentale: durante l'esercizio venne infatti costruito, in linea con la tendenza europea, l'impianto *visbreaking*<sup>46</sup>. L'introduzione di tale impianto, che fece rientrare il sito di Sarroch nel novero delle raffinerie a conversione spinta, permise all'azienda di ridurre ulteriormente la quantità di olio combustibile prodotto, ottenendo una ulteriore conversione a prodotti più leggeri (Bosworth, 2006, p. 229). Nel 1982 lo sviluppo tecnologico del sito produttivo proseguì grazie all'avvio dei lavori per la costruzione di un nuovo *reformer* da 30.000 barili e una nuova colonna di distillazione sottovuoto, grazie alla computerizzazione della seconda colonna di distillazione, alla costruzione dei primi tre serbatoi su sei da 50.000 m<sup>3</sup> e all'aggiunta di una turbina all'impianto di

<sup>44</sup> Impianto in grado sia di ridurre la viscosità del greggio, che di ridurre la quantità di olio combustibile prodotto da una raffineria, a vantaggio della produzione di derivati più leggeri (Bosworth, 2006, p. 229).

<sup>45</sup> ASCCC, Registro delle Imprese, b. 49540/2, Verbale del cda del 28 aprile 1982.

<sup>46</sup> ASCCC, Registro delle Imprese, b. 3208/1, Relazione del cda al bilancio 1981.



*cracking*, in grado di ridurre i consumi energetici della raffineria e, quindi, la sua dipendenza energetica dall'Enel<sup>47</sup>.

### 3.2 L'innovazione ambientale

L'innovazione tecnologica continuò ad interessare la Saras anche nella seconda metà degli anni Ottanta. Tuttavia, forse in misura maggiore rispetto al periodo precedente, l'innovazione fu in quel periodo conseguenza dei mutamenti che nel frattempo stavano attraversando la normativa ambientale.

In quegli anni si assistette infatti al progressivo affermarsi dell'aspetto normativo come variabile in grado di influenzare sempre maggiormente le strategie aziendali in materia ambientale. Nel tentativo di limitare le emissioni inquinanti delle raffinerie e il contenuto di inquinanti nei prodotti il diritto intervenne o con sanzioni fiscali o tramite il varo di norme (comunitarie, nazionali o locali) sugli impianti e/o sulle merci. In Europa la legislazione "ambientale", presente almeno dal 1975, durante gli anni Ottanta assunse maggiore rilevanza. La principale direttiva comunitaria varata in questo periodo sul tema fu la 609 del 1988, contenente limitazioni alle emissioni dei grandi impianti industriali. Prima di essa, era stata la volta delle direttive del 1975 sul tenore di zolfo nei combustibili liquidi, del 1978 sempre sul tenore di piombo nella benzina, del 1982 sulle attività industriali a rischio incidente e del 1985 sul tenore di piombo nelle benzine (Frey, 1994, pp. 76-177). Il recepimento italiano di tali direttive avvenne con qualche anno di ritardo, ma a partire dal 1982 iniziò a manifestarsi per le aziende la necessità di alcuni investimenti obbligatori.

In seguito ai primi recepimenti, dentro la Saras si iniziò a parlare della costruzione di un impianto di *splitting* volto alla produzione di derivati con minori quantità di piombo e venne introdotto, nel 1985, un nuovo impianto di desolforazione. Nel 1986 l'azienda proseguì in questa direzione con alcuni lavori minori, come alcune modifiche al *cracking* catalitico volte a ottimizzare la produzione di benzina senza piombo e alla diminuzione dell'impatto ambientale tramite alcuni ammodernamenti agli impianti di depurazione delle acque di scarico<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> ASCCC, Registro delle Imprese, b. 3208/1, Relazione del cda al bilancio 1982.

<sup>48</sup> ASCCC, Registro delle Imprese, b. 3208/1, Relazione del cda al bilancio 1986.

#### 4. La crescita degli anni Novanta: diversificazione, integrazione, internazionalizzazione e declino relativo del terzismo

##### 4.1 Le scelte della seconda generazione

L'innovazione legata alle tematiche ambientali non fu l'unica trasformazione strutturale che interessò il settore petrolifero su scala internazionale nell'ultimo quindicennio del secolo scorso. Oltre ad essa le aziende petrolifere andarono infatti incontro a numerosi processi di ristrutturazione interna e di razionalizzazione esterna (Clô, 2000, p. 298).

La ristrutturazione interna, motivata dalla necessità di recuperare produttività, comportò – soprattutto tra il 1988 e il 1998 – una forte diminuzione del personale. A livello globale, in questo periodo venne espulso dal settore circa un milione di lavoratori. Sempre relativamente ai mutamenti interni alle aziende, venne poi introdotto il *just in time* come politica di gestione delle scorte (Clô, 2000, p. 304).

Parallelamente, molte aziende andarono nella direzione della disintegrazione, procedendo con l'autonomizzazione e l'esternalizzazione di alcuni rami d'azienda. Tale fenomeno colpì un settore che sin dai suoi primi decenni di vita nel corso dell'Ottocento era invece stato caratterizzato da una forte tendenza all'integrazione.

Inoltre, a partire dal 1980, conseguentemente al precedente processo di diversificazione non correlata che aveva interessato alcune imprese petrolifere, portandole a investire anche in settori come quello informatico (Clô, 2000, p. 294), si osservò un generale processo di ritorno al *core business*, attraverso la cessione delle partecipazioni nel tempo acquisite (Clô, 2000, p. 292).

Quasi parallelamente al pieno dispiegarsi degli sviluppi internazionali, in Italia vennero introdotti alcuni provvedimenti che incentivarono, almeno nel caso della Saras, comportamenti aziendali per alcuni versi addirittura antitetici rispetto alle tendenze globali. I provvedimenti in questione furono principalmente due: il provvedimento n° 6 del Cip nel 1992 (Frey, 1994, p. 268) e l'introduzione dei “contratti di programma”. La delibera del Cip – mirata a diminuire la dipendenza energetica dell'Italia dalle importazioni (Frey, 1994, p. 268) – introdusse la possibilità da parte di enti privati di vendere energia all'Enel a prezzi notevolmente superiori a quelli di mercato. I “contratti di programma” vennero invece introdotti a fine anni Ottanta come ulteriore strumento volto all'agevolazione degli investimenti industriali nel Mezzogiorno. Fu anche a causa di tali norme che la Saras non fu coinvolta, o fu coinvolta più tardi, da due dei processi che colpirono il settore a livello internazionale (disintegrazione e *refocusing*).

Le prime rilevanti differenze tra la gestione di Angelo Moratti e quella dei suoi figli emersero proprio in corrispondenza di tali mutamenti nazionali e settoriali. Nell'allontanarsi da quelle che erano state le linee guida seguite da Angelo, in particolar modo dalla scelta del terzismo, la seconda generazione agì in controtendenza anche rispetto ai processi internazionali. Durante gli anni Novanta l'amministrazione indirizzò infatti l'azienda in tre direzioni: 1) il ridimensionamento del terzismo e il conseguente rafforzamento delle attività di distribuzione in Italia e all'estero; 2) la diversificazione, correlata e non; 3) l'innovazione tecnologica (quest'ultima in continuità con il passato).

Tali scelte manageriali non comportarono tuttavia un'inversione di rotta. Sebbene infatti il ridimensionamento del terzismo che aveva caratterizzato l'azienda per i primi decenni di vita potrebbe essere interpretato come una rottura rispetto alle scelte strategiche della prima generazione, non bisogna dimenticare i mutamenti strutturali ai quali era andato incontro il settore petrolifero dagli anni Sessanta, che rendevano probabilmente meno conveniente mantenere inalterato il ruolo del terzismo (si ricordi la crisi dei contratti di lavorazione a lungo termine). Se a ciò si somma il ruolo giocato dagli incentivi pubblici all'industrializzazione del Mezzogiorno, che avevano influenzato la vita della Saras sin dalla sua nascita, appare evidente che anche nel corso degli anni Novanta l'azienda venne amministrata all'insegna della continuità.

Nella prima metà degli anni Novanta, il gruppo scelse di procedere nella direzione, già intrapresa nei primi anni di vita dell'azienda con la Sarpetrol, dell'integrazione a valle nel mercato della distribuzione. In questo caso però la Saras decise di concentrarsi sul mercato spagnolo. Nel 1992 si osservò dunque un'accelerazione negli investimenti in attività estere. La Sarint, controllata nata per gestire le partecipazioni Saras<sup>49</sup>, acquisì da alcuni operatori spagnoli l'8% della Saroil, controllata nata nel 1990 per gestire le attività spagnole di commercializzazione e partecipata direttamente dalla Saras al 39,98%. Sempre attraverso la Sarint venne poi costituita la Continental Oil al 50% insieme con la Du Pont Iberica-Conoco, per rafforzare la distribuzione spagnola, e la Sarinter, controllata al 99%, per l'acquisizione di stazioni di servizio nel tentativo di entrare nel mercato "rete".

Tra i processi di diversificazione avviati, quello più correlato al *core business* fu quello relativo all'ingresso nell'industria della produzione di energia elettrica. In seguito all'emanazione della succitata direttiva del Cip divenne infatti conveniente per l'azienda intraprendere la via dell'economia di diversificazione impiegando alcuni scarti di produzione per generare energia elettrica.

<sup>49</sup> ASCCC, Registro delle Imprese, b. 3208/2, Relazione del cda al bilancio 1991.

Nel 1992 venne costituita la Sarlux, con lo scopo di realizzare un impianto di gassificazione<sup>50</sup>. Il progetto di massima prevede, a impianto ultimato, la cessione alla rete Enel di oltre 450 Mw prodotti appunto tramite la gassificazione del tar, un residuo degli impianti di conversione come il *visbreaking* e il *cracking* termico. Per la costruzione dell'impianto l'azienda si rivolse nuovamente alla Snam Progetti e, a partire dal 1994, condivise il progetto con la Enron<sup>51</sup>, controllando la Sarlux con il 55% della proprietà e lasciando il resto delle azioni all'impresa americana<sup>52</sup>.

Se si esclude una flessione nel 1994 (vedi Tabella 5), anche sul fronte occupazionale la Saras non si allineò alla dinamica internazionale; la tendenza alla crescita dell'occupazione riprese infatti, seppur lentamente, anche a causa della firma del primo di tre contratti di programma che la Saras stipulò con lo stato. Mediante l'accordo, come accadrà anche nel caso del contratto successivo, la Saras riuscì a ottenere finanziamenti pubblici, in questo caso indirizzati prevalentemente alla raffineria, che in quegli anni registrò risultati negativi se paragonati con quelli del ramo distributivo. Sebbene sia possibile affermare, come fa Francesco Silvestri, che gli investimenti effettuati grazie ai finanziamenti pubblici sarebbero probabilmente stati realizzati comunque dalla capogruppo, ricorrendo ad altre sovvenzioni (Legge 46/1982 per l'innovazione tecnologica, legge 10/1991 sul risparmio energetico), fu effettivamente attraverso il contratto di programma che l'azienda riuscì a scaricare parte dei costi di quella "crisi" della raffineria sulla finanza pubblica (Silvestri, 2008).

Secondo quanto stabilito dal primo contratto, la Saras sfruttò i 208,1 milioni di euro in concessione e i 57,9 milioni di agevolazione, stanziati tra il 1992 (prima ancora della firma effettiva) e il 1999, per l'adeguamento tecnologico della raffineria e "in cambio" costituì la Sartec, un'impresa produttrice di sistemi di analisi ambientale che avrebbe realizzato i risultati delle ricerche svolte da alcune imprese anch'esse nate come esito del contratto: la Saras Ricerche, realizzata allo scopo di istituire e gestire dei centri di ricerca su tecnologie, impianti e sistemi di analisi, controllo e monitoraggio nei settori ambientali e industriali, il Cra (Consorzio ricerche associate) e il Consorzio Med-Sar, tutte società a partecipazione Saras<sup>53</sup>. Gli oggetti delle ricerche sarebbero stati due: l'ambiente e le biotecnologie.

<sup>50</sup> ASCCC, Registro delle Imprese, b. 3208/2, Relazione del cda al bilancio 1992.

<sup>51</sup> ASCCC, Registro delle Imprese, b. 3208/2, Relazione del cda al bilancio 1994.

<sup>52</sup> ASCCC, Registro delle Imprese, b. 3208/2, Relazione del cda al bilancio 1996.

<sup>53</sup> ASCCC, Registro delle Imprese, archivio digitale, Relazione del cda al bilancio 1996.

Tabella 5 - Evoluzione del lavoro dipendente alla Saras tra il 1981 e il 2001. Fonti: Relazioni dei cda.

Data	Numero dipendenti
1981	898
1982	931
1983	931
1984	928
1985	920
1986	933
1987	940
1988	933
1989	943
1990	995
1991	1017
1992	1015
1993	1023
1994	873
1995	916
1996	932
1997	1001
1998	1016
1999	1077
2000	1110
2001	1137

Tutto ciò rappresentò per il gruppo un forte incentivo all'ulteriore allontanamento della strategia aziendale dal canovaccio internazionale, caratterizzato, come si è visto, dal *refocusing* e dalla disintegrazione. Sebbene la ricerca "ambientale" possa forse rientrare nella definizione di *outsourcing* (nel caso in

cui l'azienda avesse in precedenza svolto tale attività internamente), la produzione di sistemi di analisi e la ricerca sulle biotecnologie rientrano infatti facilmente nella definizione di diversificazione.

*Tabella 6 - Lavorazioni di greggio della raffineria di Sarroch tra il 1981 e il 2001 (t).*

*Fonte: Relazioni dei cda, Mura, 2002.*

Data	Greggio lavorato
1981	12.606.679
1982	13.590.000
1983	8.670.000
1984	8.280.430
1985	10.112.542
1986	11.486.500
1987	11.470.505
1988	11.190.736
1989	10.446.528
1990	12.208.296
1991	11.143.677
1992	10.791.183
1993	12.314.249
1994	10.900.000
1995	13.505.000
1996	12.200.000
1997	12.900.000
1998	12.500.000
1999	12.900.000
2000	13.200.000
2001	12.172.000

Nel 1997 si diede avvio agli investimenti relativi al secondo contratto di programma che, similamente al primo, contenne due anime: la prima relativa agli investimenti legati alla raffineria e la seconda volta a permettere una diversificazione non correlata nel settore informatico. Dato lo scarso risultato in termini occupazionali del primo contratto (circa 312.320 euro pubblici per ogni nuovo occupato, contro i circa 167.000 euro registrati in media dall'uso dello strumento in questa prima fase), il progetto questa volta fu indirizzato verso la costituzione di una sorta di distretto informatico (Città dell'innovazione) nei pressi di Macchiareddu, nella speranza di creare più occupazione ricorrendo a un settore meno *capital intensive*. Per l'occasione vennero fondate otto nuove società con una capogruppo chiamata Atlantis e partecipata per il 99% dalla Saras. I costi previsti da questo secondo contratto di programma furono di 185 milioni di euro dedicati alla raffineria, il 54% dei quali a carico della finanza pubblica, e 57,5 milioni, per il 64% pubblici, dedicati all'anima informatica (Silvestri, 2008). Gli argomenti oggetto della ricerca sarebbero stati: sistemi di interfacce evolute, sistemi per i servizi di rete, sistemi multimediali, sistemi per la modellizzazione e l'analisi dei processi, sistemi avanzati di gestione, sistemi per la gestione dei grandi eventi e sistemi per la gestione dei censimenti<sup>54</sup>.

La parte relativa agli investimenti petroliferi si impone all'attenzione anche per via dei già menzionati difficili risultati che la raffineria registrò negli anni immediatamente precedenti (Vedi Tabelle 6 e 7). Fu in tale contesto che il gruppo decise, tra il 1999 e il 2000, di introdurre due nuovi impianti: un secondo *mild hydrocracking* e un impianto di eterificazione<sup>55</sup>. Parallelamente procedettero i lavori di realizzazione dell'impianto di gassificazione.

Nel gennaio del 2001, con circa un anno di ritardo rispetto ai progetti, tale impianto entrò in funzione<sup>56</sup>, rendendo la raffineria di Sarroch una delle quattro raffinerie italiane attrezzate per produrre energia in questo modo, in un contesto internazionale che vedeva l'Italia al terzo posto, dietro a Usa e Sudafrica, per lo sfruttamento della gassificazione tramite impianti *integrated gasification combined cycle* (Igcc) (Collodi e Sanfilippo, 2006, p. 325). Durante il suo primo anno di attività, l'Igcc produsse 3.771.911 Mwh, generando un utile di circa 99.108.692.497 lire<sup>57</sup>.

<sup>54</sup> ASCCC, Registro delle Imprese, archivio digitale, Relazione del cda al bilancio 1997.

<sup>55</sup> Processo attraverso il quale è possibile migliorare la qualità delle benzine sia aumentandone il numero di ottano che introducendo in esse composti ottenuti da fonti alternative al petrolio (Di Girolamo e Sanfilippo, 2006, p. 193).

<sup>56</sup> ASCCC, Registro delle Imprese, archivio digitale, Relazione del cda al bilancio 2000.

<sup>57</sup> ASCCC, Registro delle Imprese, archivio digitale, Relazione del cda al bilancio 2001.

*Tabella 7 - Utili e perdite dal 1981 al 2001 (lire). Fonte: Bilanci aziendali. \*Distribuzione di dividendi.*

Data	Utili netti/Perdite
1981	2.414.718.251
1982	2.599.840.033
1983	1.686.919.038
1984	491.984.626
1985	*3.547.062.566
1986	*4.417.384.423
1987	-9.443.278.481
1988	*5.140.212.076
1989	*6.733.058.469
1990	*9.090.569.172
1991	*10.049.487.011
1992	*9.470.721.143
1993	*14.093.624.572
1994	310.000.000
1995	-6.090.000.000
1996	*6.235.179.527
1997	237.931.184
1998	-47.085.000.000
1999	*60.330.000.000
2000	*60.898.138.945
2001	18.226.109.510

Fu proprio con l'avvio della produzione di energia elettrica, scelta anch'essa in buona parte riconducibile al ruolo giocato dallo stato nell'aumentare le tariffe di vendita all'Enel, che si consumò quella che potrebbe



forse essere definita come l'unica scelta strategica che la seconda generazione compì entro i primi anni Duemila, discostandosi dalla strategia petrolifera di Angelo Moratti.

### *Conclusioni*

Nonostante sia forse possibile interpretare quella portata avanti negli anni Novanta come una svolta strategica caratterizzata, come si è cercato di riassumere, da un allontanamento dal terzismo, dalla conseguente crescita delle attività di distribuzione e dai processi di diversificazione, esistono anche alcuni elementi di continuità da mettere in risalto.

Il primo è rappresentato dalle attività di distribuzione nel mercato sardo che, pur godendo in un primo momento di minor importanza, vista anche la loro scala, la Saras aveva iniziato ad integrare già a partire dal 1967 con la Sarpetrol<sup>58</sup>. Tali attività confermano una certa tendenza all'integrazione verticale già presente durante gli anni di Angelo Moratti.

Un altro elemento di questa "svolta non svolta", anch'esso osservabile in versione ridotta sin dai primi anni di vita dell'azienda, è la tendenza alla diversificazione (correlata e non). Vanno interpretate in questo senso alcune partecipazioni della Saras, come quella nella Saras chimica.

La gestione di questa azienda in parte ascrivibile al "quarto capitalismo" proseguì insomma dal 1962 senza inversioni di rotta almeno sino all'introduzione dell'impianto di gassificazione. Se ai precoci processi di integrazione e di diversificazione si somma il mutamento nel contesto internazionale, che portò negli anni a un sempre minor peso dei contratti di lungo periodo e a maggiori difficoltà nell'approvvigionamento del greggio, risulta chiaro che più che di svolta sarebbe forse meglio parlare di continuità; investimenti in percorsi già battuti che il mutato contesto economico-giuridico permise di riproporre.

La ricetta del successo dei Moratti sembrerebbe dunque essere già contenuta nelle scelte effettuate dal fondatore, scelte che, tenendo conto dei mutamenti intervenuti nel corso dei decenni, la seconda generazione si trovò a confermare o ad adattare alle nuove esigenze del mercato. La vicenda della Saras permette dunque di ridimensionare il peso delle scelte manageriali e di ricondurre alle spinte esercitate dal contesto settoriale e giuridico almeno una parte della responsabilità, che spesso viene fatta ricadere sulla direzione

<sup>58</sup> CMSC, Cis, b. 2167, Relazione del cda al bilancio 1967.

aziendale. Se nel 1962 la localizzazione sulle rotte petrolifere avrebbe potuto essere spiegata chiamando in causa la lungimiranza di Angelo Moratti, alla luce di quando sinora detto, tale scelta apparirebbe invece dettata dal contesto internazionale.

Lo stesso si potrebbe poi dire del terzismo: in un mercato oligopolistico caratterizzato dalla stabilità dei prezzi e da inaggrabili ostacoli all'ingresso nel mercato dell'approvvigionamento (si ricordi lo scontro tra l'Eni e le *major* internazionali), la scelta di creare un'azienda indipendente in grado di soddisfare le richieste degli attori più grandi, senza doversi porre direttamente il problema degli approvvigionamenti, rappresentò una scelta sostanzialmente obbligatoria.

A conferma di tale tesi è possibile ricordare l'esistenza di altri progetti imprenditoriali che negli stessi anni assunsero caratteristiche simili a quelle della Saras. La Mediterranea di Attilio Monti e la Isab di Riccardo Garrone (Fasce e Rugafiori, 2008, pp. 72–88) diedero infatti corso in quegli anni a investimenti petroliferi nel sud Italia: la prima realizzò impianti per raffinare greggio in conto terzi a Milazzo (Mazzaferro, 2021, p. 92), la seconda costruì a Melilli l'ultima raffineria realizzata in Italia (Mazzaferro, 2021, pp. 200–201). Una volta scelto il settore petrolifero, risulta dunque evidente che almeno la localizzazione degli impianti fosse da ritenere in quegli anni una variabile determinata.

In conclusione, sebbene il fattore soggettivo non sia da escludere totalmente dall'insieme delle cause che spiegano il successo della Saras, la ricerca suggerisce un ridimensionamento del peso delle scelte del *management* a tutto vantaggio delle spinte provenienti dal contesto economico e giuridico.

### *Riferimenti bibliografici*

- A.A. (1988). *Saras di Sarroch*. Milano: Electa.
- A.A. (2004). *Saras. The years two thousand*. Milano: Electa.
- A.A. (2007). *Saras 1962–2007. Quarantacinque anni della nostra vita*. Milano: Grafica Gilcar.
- Bosworth D. (2006). Visbreaking. In: Giavarini C., Trifirò F., a cura di, *Enciclopedia degli idrocarburi, vol. II, Raffinazione e petrolchimica*. Roma: Istituto della enciclopedia italiana.
- Carnevalini R. (1994). Struttura dell'industria europea e dinamiche della concentrazione. In: Amman F. e Ninni A., a cura di, *L'industria italiana della raffinazione. Dinamiche tecnologiche ambientali e di mercato*. Milano: FrancoAngeli

Caronia A., Mazzotta M. (2011). *Oil secondo tempo. L'oro nero dei Moratti*. Lecce: Bepress.

Clò A. (2000). *Economia e politica del petrolio*. Bologna: Editrice Compositori.

Cobianchi M. (2011). *Mani bucate. A chi finiscono i soldi dei contribuenti. L'orgia degli aiuti pubblici alle imprese private*. Milano: Chiarelettere.

Colli A. (2002). *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*. Venezia: Marsilio.

Collodi G., Sanfilippo D. (2006). Gassificazione. In: Giavarini C., Trifirò F., a cura di, *Enciclopedia degli idrocarburi, vol. II, Raffinazione e petrolchimica*. Roma: Istituto della enciclopedia italiana.

D'Amico A. *Le politiche di sviluppo per il Mezzogiorno. L'area industriale di Siracusa*, Tesi di laurea in Storia del Mezzogiorno, Università di Bologna, a.a. 2003-2004.

Di Girolamo M., Sanfilippo D. (2006). Eterificazione. In: Giavarini C., Trifirò F., a cura di, *Enciclopedia degli idrocarburi, vol. II, Raffinazione e petrolchimica*. Roma: Istituto della enciclopedia italiana.

Falqui V. (1990). La Saras raffinerie sarde: una dimensione europea. In: Boggio F., a cura di, *Atlante economico della Sardegna, vol. 2, Industria*. Milano: Jaca Book.

Frey M. (1994). Le trasformazioni indotte dalla sfida ambientale. In: Amman F., Ninni A., a cura di, *L'industria italiana della raffinazione. Dinamiche tecnologiche ambientali e di mercato*. Milano: FrancoAngeli

Gulli F. (1994). Trasformazioni dell'offerta e variabile tecnologica. In: Amman F., Ninni A., a cura di, *L'industria italiana della raffinazione. Dinamiche tecnologiche ambientali e di mercato*. Milano: FrancoAngeli

Mazzaferro W. (2021). *Gli anni d'oro della "raffineria d'Europa". La raffinazione petrolifera italiana tra storia d'industria e storia sindacale (1956-1973)*. Milano: FrancoAngeli

Meletti G. (2010). *Nel paese dei Moratti. Sarroch-Italia una storia ordinaria di capitalismo coloniale*. Milano: Chiarelettere.

Mura A., a cura di (2002). *L'impatto economico della Saras in Sardegna*. Cagliari: Osservatorio industriale della Sardegna.

Petrini F. (2015). *Imperi del profitto. Multinazionali petrolifere e governi nel XX secolo*. Milano: FrancoAngeli

Pireddu G. (1994). Il mercato italiano e le strategie degli operatori esteri. In: Amman F. e Ninni A., a cura di, *L'industria italiana della raffinazione. Dinamiche tecnologiche ambientali e di mercato*. Milano: FrancoAngeli

Pozzi D. (2012). Angelo Moratti. In: *Dizionario Biografico degli Italiani*, volume 76, Treccani, Roma 2012.

Rugafiori P., Fasce F., a cura di (2008). *Dal petrolio all'energia. Erg 1938-2008. Storia e cultura d'impresa*. Roma: Laterza.

Ruju S. (1998). Società, economia, politica dal secondo dopoguerra a oggi (1944–98). In: Berlinguer L., Mattone A., a cura di, *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità ad oggi. La Sardegna*. Torino: Einaudi.

Scaraffia L. (1975). Trasformazione del territorio e stratificazione sociale di Sarroch (Cagliari). In: Scaraffia L. Testa D., a cura di, *Le industrie nel sud*. Milano: FrancoAngeli

Sedda L. (2007). La Camera del lavoro e l'Area di sviluppo industriale di Cagliari. In: Mele G., Natoli, C., a cura di, *Storia della Camera del Lavoro di Cagliari nel Novecento*. Roma: Carocci.

Silvestri F. (2008). Interesse privato e (scarsa) produzione di beni pubblici: i Contratti Saras Spa, *Rivista di Economia e Statistica del territorio*, vol. 03/2008.

Yergin D. (1991). *Il premio*. Milano: Sperling & Kupfer.