

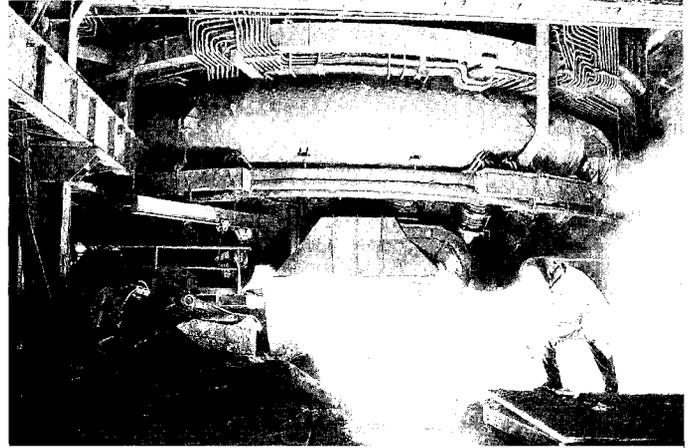
**LA GRANDE
INDUSTRIA**

L'imprenditore milanese, ora pronto alla contesa su Gim, racconta la lunga avventura del suo gruppo: in 50 anni si è conquistato un posto tra i 10 big mondiali dell'acciaio - «Non ho mai fatto il passo più lungo della gamba»

Riva, la siderurgia dalle mille vite

Fotografia del gruppo Riva

15,7	Sono i milioni di tonnellate di acciaio prodotte dal gruppo Riva nel 2003. Per quest'anno si prevede di superare la barriera dei 16 milioni di tonnellate	2.350	In milioni di euro, è la posizione finanziaria netta passiva del gruppo Riva a fine 2003. I debiti finanziari a lungo termine sono pari a 1.340 milioni
5.467	I milioni di euro di fatturato realizzato nel 2003 dal gruppo Riva. L'utile netto è stato di 53,3 milioni. Nel 2002 il bilancio si era chiuso per la prima volta in rosso per 185 milioni	50	Sono gli anni di vita del gruppo Riva nato nel 1954 per iniziativa dei due fratelli, Emilio e Adriano, che fondarono la Riva & C per il trasporto di metalli ferrosi. La prima colata continua si avviò nel 1964
25.118	Il numero dei dipendenti complessivo in forza al gruppo Riva a fine 2003. Circa 13mila sono impegnati nell'impianto dell'Ilva di Taranto. A fine 2002 i dipendenti erano 24.676	39	È il numero degli stabilimenti produttivi del gruppo Riva nel mondo. Ventuno si trovano in Italia, il resto all'estero. Il primo impianto estero acquisito fu in Spagna nel 1971
2.873	Sono le assunzioni di nuovi addetti presso lo stabilimento di Taranto avvenute nel solo anno 2003. Di questi 1.562 sono giovani con contratto di formazione	8	È il numero dei Riva impegnati in azienda: Emilio (il presidente), i suoi quattro figli: Fabio, Claudio, Nicola e Daniele; i nipoti Cesare e Angelo, figli del fratello Adriano; ed Emilio, figlio di Fabio



L'idea vincente della Riva & C fu la colata continua curva all'interno dello stabilimento di Caronno Pertusella. La messa a punto avvenne il 2 giugno 1964 (nella foto, la colata di ghisa di un altoforno del gruppo). A destra, Emilio Riva



DI ALDO BERNACCHI

«Io non cuocio mai due bisticche alla volta. C'è il rischio che una si bru-

ci». Emilio Riva tra i suoi hobby ha anche quello di divertirsi a preparare per gli amici risotti e quanto di meglio offre la cucina milanese. Per cui gli viene spontaneo l'accenno culinario quando gli si chiede come sia diventato un protagonista dell'acciaio mondiale. «Cammino forte, ma non ho mai fatto il passo più lungo della gamba. Facciamo un'acquisizione alla volta. Per digerirla impieghiamo sei mesi, talvolta un anno. L'Ilva ha richiesto più tempo, però adesso possiamo essere soddisfatti». Una ricetta semplice per vincere in un settore, l'acciaio, che come pochi altri annovera sconfitti risucchiati in un vortice di perdite. «Ci vuole anche fortuna e un po' di fiuto», dice Riva raccontando la sua straordinaria avventura imprenditoriale a capo del gruppo familiare che quest'anno celebra il mezzo secolo di vita. Poi aggiunge: «Certo conta anche la capacità», ma in un mondo pieno di numeri e indici, Riva non sottovaluta anche il fattore psicologico che lui chiama genericamente "sensazioni".

«Le decisioni le prendiamo collegialmente, con tutti i miei figli, ma talvolta è stato il mio istinto a far saltare in extremis operazioni che sembravano fatte». Come per Usinor («mandai all'aria tutto alla vigilia dell'annuncio del lancio dell'Opa») o, andando a ritroso nel tempo, per l'Ekostahl in Germania. «A conti fatti, è andata bene così. Non

voglio pensare a cosa saremmo stati se avessimo preso un gigante come Usinor nel 2001, proprio alla vigilia dell'ultima crisi che si è abbattuta sull'acciaio, quella del 2002. Sarei rimasto appeso per i piedi».

L'idea vincente. Riva, milanese da più generazioni, diploma di ragioniere, ha oggi 78 anni. Sta in mezzo al ferro da quando ne aveva quindici. Il punto di partenza fu un Dodge, acquistato subito dopo la guerra. Con questo vecchio camion americano Riva si mise a raccogliere e vendere rottame ai bresciani del tondino. Aveva 28 anni quando con il fratello Adriano fondò la Riva & C, una società in accomandita per la lavorazione dei rottami ferrosi. L'idea vincente che aveva in mente fu la colata continua curva, realizzata all'interno dello stabilimento di Caronno Pertusella. La messa a punto avvenne il giorno della festa della Repubblica, il 2 giugno 1964: dopo sei mesi — come scrisse Walter Niccodemi, della cattedra di Siderurgia del Politecnico di Milano, nella *laudatio* a Riva per il conferimento della laurea di ingegneria *honoris causa* — «l'Acciaierie e Ferriere Riva era la prima azienda al mondo a produrre billette da stampaggio direttamente da colata continua».

Mai un dividendo. Da allora Riva è sempre cresciuto, in Italia e all'estero. Il primo acquisto fuori casa fu in Spagna nel 1971

con la «Siderurgica Sevillana». Oggi, con quasi 16 milioni di tonnellate all'anno e un fatturato che a fine 2004 dovrebbe superare i 6 miliardi di euro, Riva è tra i primi dieci big dell'acciaio mondiale, tra i primi quattro in Europa, di fatto il maggiore gruppo industriale in Italia. «Ho comprato aziende e non ne ho

mai chiusa una. So fare solo l'acciaio, non mi interessa di finanza né tantomeno di salotti bene», ripete Riva. Anche per questo Riva non ha mai incrociato Mediobanca. «Non ne ho mai avuto bisogno e quindi non la conosco». Anche la Borsa non gli interessa. «Quando ho collocato un pezzo del mio gruppo, e ho incassato i soldi, cosa me ne faccio? Di certo non mi metto a fare l'agricoltore o il tour operator. Noi poi abbiamo un consiglio snello, decidiamo in meno di mezz'ora. Se sei in Borsa, devi anche instaurare una politica dei dividendi. E noi Riva non abbiamo mai distribuito una cedola. Io sono un imprenditore, non un capitalista. Tutti gli utili sono stati sempre reinvestiti nell'azienda. D'altra parte se non fossimo stati ben capitalizzati non so come avremmo superato la crisi del 2002, quando per la prima volta il bilancio è finito in rosso per 185 milioni di euro». Anche Riva si annovera tra gli stipendiati del suo gruppo: «circa 350 milioni netti all'anno, per dirla in lire. Un milione al giorno mi sembra più che sufficiente per vivere bene».

Debiti virtuosi. Riva guarda le cifre dell'ultimo triennio: «Già il 2001 dava segnali di debolezza con un utile netto piuttosto ridotto. Nel 2002 per far fronte all'emergenza dovuta, almeno secondo me, a un eccesso di scorte, abbiamo deciso di sottoscrivere un prestito pari all'importo della perdita. Il 2003 ha segnato una soddisfacente ripresa con i profitti risaliti a 53,3 milioni di euro, circa l'1% del giro d'affari. E il 2004 sta andando ancora meglio per la forte richiesta di materie prime innescata dalla Cina, un colosso emerso sul mercato siderurgico. È una minaccia ma anche una grande opportunità». Per Riva l'obiettivo è di arrivare almeno al 2% di redditività: «Noi facciamo acciaio, un mestiere duro, dove i margini non sono grandissimi. Per anni mi sono perciò stupito vedendo l'accumulo di ricchezze di altri che imbottigliavano o trasformavano il latte, un'industria che come l'acciaio è a bassa redditività. Poi si è capito tutto».

Riva, lui di bond non ne ha

mai fatti. «Il prestito del 2002 l'abbiamo sottoscritto tutto in famiglia, senza l'intervento delle banche. Sia chiaro però che un grande imprenditore, proprio perché tale, non deve aver paura dei debiti: sono la prova che investe. Le banche ordinarie mi conoscono, sanno che mantengo puntualmente gli impegni e le scadenze presi. Perciò mi hanno sempre seguito anche nelle operazioni più complesse come l'Ilva. Se qualche istituto forza la mano sui tassi, il giorno dopo rientro dal fido e chiudo i rapporti. Non per nulla un amico banchiere mi ha detto un giorno: "Ti venderei la banca, ma non ti voglio come cliente perché paghi troppo poco"».

La cura Taranto. Dice Riva: «Dal 2001 sono anche ingegnere ma ho mantenuto la mentalità del ragioniere». Gli è servita per superare un crescendo di sfide che sembravano impossibili. Prima Cornigliano, poi le due acciaierie del Brandenburgo, quindi il gigante Ilva, che vuol dire Taranto, ma anche una delle più tremende voragini in cui l'Iri e le Partecipazioni statali hanno

bruciato decine di migliaia di miliardi di lire. A Taranto Riva dice di aver trovato di tutto, ma anche uno stabilimento che per logistica è uno dei migliori al mondo. Riva da sempre ha una teoria: se troppa gente porta a spasso il ferro — e ce ne vogliono due tonnellate per farne una di acciaio — la siderurgia affonda nei costi. «A Taranto scarico navi da 500mila tonnellate, portando il materiale direttamente all'impiego. È il massimo dell'efficienza».

Ma allora perché l'acciaio targato Iri era diventato un carrozzone pieno di buchi? Riva osserva sorridendo: «Tocchi e trovi uno spreco. Perciò lo sto ancora riordinando a dieci anni dall'acquisto. Ad esempio, all'inizio vedevo le bramme che venivano caricate su vagoni fino a un certo punto. Poi erano travasate sui camion per un tragitto di qualche centinaio di metri, quindi di nuovo caricate su vagoni ferroviari. Ma perché — ho detto — non facciamo un binario che raccordi le due tratte? Signor Riva — mi hanno risposto — il binario c'è già, è solo sotterrato».

Basta outsourcing. Dall'acciaio dello scialo all'acciaio del rigore, Riva ha subito capito che il passaggio non sarebbe stato indolore. «Ho toccato gli ottomila dell'indotto e mi hanno fatto la guerra: "Ecco, è arrivato il padrone delle ferriere, con un tondino al posto del cuore". Ma non mi sono fermato». Oggi i

dipendenti sono cresciuti da 10mila a 13mila ma quelli dell'indotto sono stati praticamente dimezzati. «Quel che più importa — aggiunge l'imprenditore milanese — è che la maggior parte non sono più fissi». E l'indotto lo induce a "smitizzare" anche l'*outsourcing*, una parola per molti magica, ma che a Taranto finiva per pesare tanto e troppo sui conti. «Ogni dieci giorni, ad esempio, c'era un pezzo di colata continua che veniva mandato fuori a revisionare: una routine che costava ogni volta almeno otto milioni di lire. Ho detto basta: ho chiamato il costruttore della macchina e gli ho affidato la revisione totale che viene fatta ogni due anni al prezzo di 80 milioni, cioè 40mila euro. Un bel risparmio».

Giapponesi. Riva ha pagato l'Ilva di Taranto circa 1.860 miliardi di vecchie lire ma dice di avervi già investito almeno il triplo. Per arginare le perdite di

Taranto negli anni dell'acciaio di Stato, all'Iri venne in mente di chiamare in aiuto anche la Nippon Steel. «È vero. Una ventina di ingegneri — ricorda Riva — andarono di fatto a Tokio per uno stage di due anni, ma non hanno mai applicato i suggerimenti dei giapponesi finché c'era lo Stato imprenditore. Oggi a dirigere l'impianto abbiamo un ingegnere che è stato alla scuola della Nippon per un anno. Ed è per la prima volta un tarantino». L'attenzione per le capacità locali non ha evitato a Riva un processo di *mobbing*. «Non sapevo nemmeno cosa fosse il *mobbing* — dice Riva — ma mi sono visto appioppare una condanna di due anni e sette mesi in primo grado. Tutto è partito da una denuncia di una settantina di dipendenti che non hanno accettato il trasferimento dal settore meccanografico. Riva aveva proposto che facessero funzionare i computer nello stabilimento. In 430 hanno accettato, una frangia no. «Ed eccomi qui ad aspettare l'appello in questi giorni. Mi condanneranno, ricorrerò in Cassazione. Ho la coscienza a posto. Alla mia età è difficile che mi mettano in prigione», dice con amarezza Riva. Ma l'Ilva, ripete, è stata la sua sfida e malgrado non poche spine la considera vinta. Una sfida in cui Riva ha come socio di minoranza Nicola Amenduni, imprenditore pugliese che ha fatto fortuna a Vicenza. «Non ha mai preso un divi-

dendo, nemmeno il gettone di presenza nei cda, ma essere nell'Ilva è un traguardo che lo riempie d'orgoglio».

Da Sinigaglia a Davignon. Acquisendo l'Ilva, Riva si è trovato il 100% di Cornigliano. La storia è nota. Riva era entrato nella gestione dell'altoforno genovese tramite il Cogea a metà degli anni Ottanta insieme ad altri imprenditori siderurgici. L'acciaio europeo allora guardava ai dettati di Etienne Davignon, il commissario di Bruxelles. «Davignon ci disse: voi gestite l'area per tre anni. Il valore di tutto l'impianto sarà dato dalla somma del Mol divisa per tre.

Ma dopo due anni le perdite erano tali che i miei soci volevano portare i libri in tribunale. Allora decisi di far da solo purché mi dessero la maggioranza. Non vi abbiamo guadagnato molto, ma l'abbiamo negli anni risanata». Adesso però Riva si prepara a chiudere l'altoforno dopo anni di contenzioso con gli enti locali. «Sinigaglia ha vinto la scommessa lanciata al Politecnico di Milano nel lontano '47: farà un milione di tonnellate a Cornigliano. E così è stato. Ma siamo a Genova e non in Belgio dove le città come Charleroi convivono con le miniere. Inevitabile che emergesse il problema ambientale. Io avevo già trovato la soluzione nel novembre del '99. Siamo ancora qui ad aspettare la firma definitiva: io terrò l'area a freddo della trasformazione, circa 650mila metri quadri; gli altri 700mila andranno agli enti locali. Chiudere l'area a caldo vorrà dire produrre un milione di tonnellate in meno. Il problema maggiore resta quello della salvaguardia della manodopera». Così nell'annosa *querelle* genovese le tesi di Riva spesso hanno finito per collimare con quelle dei sindacati che tifavano per la salvezza dell'altoforno. «Ma sa cosa mi ha detto un sindacalista? "Accorgermi di pensarla come lei, mi va venire il vomito"».

Campagna tedesca. Riva non capisce questi pregiudizi. «Siamo uno dei pochi gruppi che hanno chiuso il contratto con i tre sindacati. Da anni in Germania abbiamo la stima e il rispetto dell'Ig Metal, il potente sindacato dei metalmeccanici». All'inizio nel Brandenburgo non fu però facile per Riva. «Avevano in mente lo stereotipo dell'italiano: pizzaiolo o magliaro. Gli abbiamo dimostrato che sappiamo fare l'acciaio. Oggi a Henningsdorf dipendenti e sindacati dicono: "Signor Riva, la nostra fabbrica...".

Abbiamo un utilizzo degli impianti su valori assoluti. Una volta, vista la fase di crisi, volevo fermare un turno. Fu lo stesso sindacato a propormi di lavorare sei ore invece di otto. "Così lavoriamo tutti, sia pure con una paga ridotta". Riva ha ricevuto nel 2002, dalle mani del presidente Johannes Rau, la croce al merito della Repubblica federale. La motivazione: «Il suo straordinario impegno nei confronti dell'industria siderurgica del Land del Brandenburgo, grazie al quale ha reso possibile il mantenimento di molti posti di lavoro».

Occhio alla Gim. Progetti? «Metà mondo è da vendere, metà mondo è da comprare — risponde Riva — I piani in ogni caso li faccio assieme ai figli e ai nipoti. Tutti maschi perché alla Riva adoriamo le donne, ma non in azienda. Io alla mia età vorrei anche pensare alla pensione. Mio fratello Adriano si è già ritirato. Volevo lasciare due anni fa, poi è venuta la crisi e i miei figli mi hanno detto: "Papà siamo troppo demoralizzati per firmare il primo bilancio in rosso". E sono rimasto sulla breccia». Conoscendo la sua passione per l'Inter, qualcuno scherzando gli ha consigliato di lasciare quando l'Inter rivincerà lo scudetto. «Allora rischio di non andarci più».

Di certo l'operazione Gim, che in questi giorni sta emergendo d'intesa con Giorgio Fossa, è la conferma che Riva, classe 1926, non ha alcuna intenzione di mollare, anche se sull'argomento del rame il "ragioniere di acciaio" non si vuole per ora sbottonare.

Un libro sulla storia della siderurgia

- **«L'acciaio è stato** senza alcun dubbio il motivo conduttore della mia avventura industriale. Ma l'acciaio è soprattutto il materiale che più di ogni altro è stato determinante per l'evoluzione, economica e tecnica dell'umanità». Così inizia l'introduzione scritta dallo stesso Emilio Riva al libro *La civiltà del ferro, dalla preistoria al terzo millennio*. Una storia della siderurgia dai primordi ai giorni nostri che delinea anche le prospettive del settore per i prossimi decenni.
- **Questa iniziativa** è stata presa da Riva per celebrare il cinquantenario di vita del suo gruppo, nato da una società in accomandita semplice creata nel '54 con il fratello Adriano e che in mezzo secolo si è sviluppata fino a diventare una delle prime "fortezze" siderurgiche del mondo. Il testo è curato da Walter Niccodemi, titolare della cattedra di siderurgia al Politecnico di Milano.
- **Nel tracciare** il percorso storico, si valorizzano momenti fondamentali e spesso ignorati dello sviluppo della tecnologia siderurgica, come il primordiale sfruttamento della materia prima di natura meteorica, da cui trae origine il vocabolo greco "siderurgia", che si forma sulla definizione egiziana dell'acciaio come metallo proveniente dalle stelle.
- **Il filo conduttore** dell'opera si dipana attraverso il racconto di fatti emblematici, alcuni dei quali sembrano perdersi nell'alea della leggenda, come gli omaggi tra sovrani dei regni mediorientali in cui

l'acciaio appare alla stregua di una lega preziosa, e le ricostruzioni delle attività etrusco-romane, che portarono anche alla produzione di quelle scorie che durante l'autarchia fascista vennero utilizzate come materia prima per la produzione siderurgica. Fu proprio lo sfruttamento di tali giacimenti produttivi che permise di riportare alla luce le interessanti vestigia del popolo etrusco.

■ **L'opera, scritta da studiosi** italiani e stranieri, fa anche giustizia di alcuni luoghi comuni, come quello che fa risalire la maturità e l'invecchiamento irreversibile dell'industria siderurgica ai primi sessant'anni del secolo scorso. A smentire tale considerazione basti pensare che da poche centinaia di tipologie di acciaio si è passati a più di 20mila, ciascuna delle quali dedicata a specifiche applicazioni, e lo sforzo innovativo continua per resistere alle spinte dei mercati globalizzati e agli incessanti incrementi di costo della materia prima.

■ **E oggi** che i mostruosi aumenti di costo dell'acciaio tendono a comprimere i margini operativi delle imprese e a frenare la realizzazione delle opere pubbliche, il libro aiuta a inquadrare in una nuova e aggiornata prospettiva l'attività siderurgica e pone un interrogativo: il mondo e l'Italia possono fare a meno dell'acciaio? La risposta non è contenuta nel testo, ma certamente ci aiuta a scoprirla.



“

Tutti gli utili sono sempre reinvestiti nell'azienda
D'altra parte se non fossimo stati ben capitalizzati
non so come avremmo superato la crisi del 2002
con il bilancio per la prima volta in rosso

”

“

A Taranto mi hanno accusato di essere
il padrone delle ferriere, con un tondino al posto
del cuore, ma non mi sono fermato. Da anni
in Germania abbiamo la stima dell'Ig Metal

”