

Valsella Meccanotecnica: storia di una riconversione controversa.

di Michele Cotti Cottini

L'articolo che segue è una sintesi di un rapporto di ricerca promosso dall'Opal in collaborazione con il Dipartimento di Economia aziendale dell'Università degli Studi di Brescia, di prossima pubblicazione. Si ringraziano per la preziosa collaborazione l'Archivio storico della Cgil di Brescia, Franca Faita, Bruno Campovecchi, Roberto Cucchini, padre Marcello Storgato, Giovanni Delai, Umberto Valentini, Ferruccio Barbi, Miriam Boldini, Giovanni Salvi. La supervisione scientifica è stata curata dal prof. Sergio Albertini.

Dal 1975 ad oggi le mine antiuomo hanno causato nel mondo più di un milione di vittime e provocato gravissimi danni al sistema economico, sanitario e sociale di oltre ottanta Paesi (Bagnato, Verrini, 2005). Fino ai primi anni '90, tra le aziende leader nella produzione di mine antiuomo spiccava la Valsella Meccanotecnica di Castenedolo (Brescia). Un'impresa salita alla ribalta delle cronache prima per i suoi utili da capogiro – erano i tempi della “gallina dalle uova d'oro” –; poi per una serie di vicende giudiziarie che coinvolsero i suoi più alti dirigenti. Infine, per essere stata travolta dalla campagna internazionale per la messa al bando delle mine antiuomo e da una montagna di debiti. Posta in liquidazione da Giovanni Borletti nel 1997, la Valsella Meccanotecnica fu salvata da Giovanni Salvi e dal sogno dell'auto elettrica.

Un brillante esempio di riconversione totale, in apparenza. Ma scavando un po', incontrando i protagonisti di quella vicenda, ricostruendo il patrimonio tecnologico, umano e organizzativo in dote alla Valsella Meccanotecnica, esso appare piuttosto come un caso esemplare di riconversione mancata.

C'era una volta, in Località Fascia d'oro...

La storia della Valsella Meccanotecnica può essere racchiusa in tre diverse fasi.

- Tra il 1970 e il 1983 l'azienda vive il suo periodo d'oro. L'espansione del mercato militare rappresentato dai Paesi del Terzo Mondo determina per molte imprese italiane il boom delle esportazioni e degli utili; succede così anche per la Valsella, che nel 1980 si unisce alla

Meccano Tecnica. La specializzazione della Valsella Meccanotecnica nella produzione di mine terrestri – anticarro e soprattutto antiuomo – le consente di acquisire commesse corpose. Nel 1983 gli affari con l'Iraq vanno talmente a gonfie vele da far balzare il fatturato oltre la soglia dei 100 miliardi di lire.

“L'elasticità della Valsella è fondata su un vasto sistema di decentramento che va dalla zona di Castenedolo alla Val Seriana e al milanese”¹. I lavoratori occupati nell'indotto pare arrivino a 600: “la Valsella Meccanotecnica, infatti, per contenere le assunzioni, decentra il 40% del lavoro a piccole aziende artigiane, che a loro volta decentrano, ma in nero, a lavoratori che praticano il doppio lavoro. E le scatole difettose delle mine, in materiale plastico e assomigliano a scodelle, finiscono nelle case come sottovasi per fiori”². A Singapore, uno dei crocevia dei commerci internazionali di armi, viene fondata la Valsella Meccanotecnica Pte Ltd: partecipata al 25% dall'azienda madre, ha 300 dipendenti e funzione di assemblaggio dei pezzi costruiti in Italia.

- Nel 1984, attraverso l'acquisizione da parte della Borletti, la Valsella Meccanotecnica entra nell'orbita del Gruppo Fiat. Ciò potrebbe costituire un'importante opportunità di diversificazione, quanto mai propizia alla luce dell'instabilità tipica della domanda militare. Di fatto, invece, la produzione di componentistica per automobili rivestirà sempre un ruolo del tutto marginale. Il periodo compreso tra il 1984 e il 1992 è così segnato da un andamento altalenante del fatturato e dei risultati economici, oltre che da una serie di inchieste che travolgono l'intero vertice aziendale. Nel 1987 la prima ondata di arresti per la vendita illegale di armi verso l'Iran, nel 1988 la nuova bufera, con l'accusa di vendita clandestina di armi all'Iraq attraverso un sistema di triangolazione con Singapore.

Dal 1986 al 1990 la Valsella Meccanotecnica chiude in perdita; si assiste a un reiterato ricorso alla cassa integrazione e il numero dei dipendenti cala gradualmente fino a dimezzarsi, da 133 a 70 addetti. Ma le inchieste giudiziarie non scalfiscono la vocazione dell'azienda per il settore

¹ *Bresciaoggi*, 24/03/84

militare: “La Valsella Meccanotecnica di Castenedolo continua ad essere un’azienda leader nel campo degli ordigni bellici antiuomo e anticarro. (...) Le mine (...) continuano ad essere il fiore all’occhiello della produzione Valsella”³. Nel 1992 è proprio una significativa commessa di mine – l’ultima – a riportare in attivo il bilancio.

Nel frattempo i processi si chiudono con esiti favorevoli ai dirigenti: assoluzione, prescrizione o riduzione del reato a mera contravvenzione, a seconda dei casi.

- Nell’ultima fase, dal 1993 al 1998, anche a seguito della mobilitazione dell’opinione pubblica e della messa al bando delle mine antiuomo, il tema della riconversione aziendale emerge con decisione, sebbene la proprietà e il management mantengano una posizione ambigua. Sono anni di speranze e preoccupazioni per il futuro dell’impresa. La Valsella Meccanotecnica presenta sette progetti all’Agenzia regionale per la riconversione dell’industria bellica, che ne approva due, destinandovi 790 milioni di lire: uno riguarda lo studio di un generatore di gas impiegabile principalmente come elemento attivatore dei sistemi di sicurezza delle automobili (progetto VS-Car), l’altro concerne la messa a punto di un sistema modulare per la costruzione rapida di barriere artificiali polifunzionali, impiegabili in caso di emergenze come alluvioni e terremoti (progetto VS-Pro).

Si tratta di iniziative interessanti, che puntano ad applicare il know how aziendale alla fabbricazione di prodotti civili tecnologicamente avanzati. Da parte della direzione aziendale non c’è però la convinzione necessaria: “*«L’impressione – spiegano delegati e sindacalisti – è che l’azienda non aspiri a riconvertirsi, ma attenda tempi “migliori” per riprendere con la produzione militare, che concedeva larghi margini di guadagno. Tanto più che per industrializzare i due progetti approvati in Regione è necessario un investimento che si aggira sui 15 miliardi: soldi che la proprietà non ha alcuna intenzione di sborsare»*”⁴. Nel settembre 1997, infatti, la Valsella Meccanotecnica viene messa in liquidazione. L’acquisizione da parte

² Bresciaoggi, 07/09/87

³ Bresciaoggi, 13/02/91

⁴ Bresciaoggi, 06/03/96

della Pro.de-Ve&D di Giovanni Salvi permetterà di salvare l'azienda: gli stabilimenti di Castenedolo verranno riattrezzati dando vita a una Valsella Meccanotecnica del tutto nuova, attiva nella prototipazione e fabbricazione di veicoli ecologici. Nell'accordo siglato con i sindacati, la nuova proprietà si impegna ad abbandonare completamente la progettazione, la produzione e la commercializzazione di commesse a contenuto bellico, reintegrare tutti i dipendenti al termine del periodo di cassa integrazione, istituire un apposito Comitato Etico misto che sovrintenda la dismissione della vecchia produzione militare.

E la Valsella Singapore? Alla "nuova Valsella" oggi rispondono che non è mai esistita; secondo Bagnato e Verrini (2005) essa "resta comunque attiva, con una definizione societaria abbastanza vaga, che non consente di escludere categoricamente una qualche forma di continuità con il passato"⁵. Singapore è d'altronde tra quei Paesi che non hanno firmato il Trattato di Ottawa e non hanno interrotto la fabbricazione di mine antiuomo.

Quale riconversione?

La trasformazione vissuta dalla Valsella Meccanotecnica costituisce davvero un esempio di riconversione? Per rispondere a questa domanda, è fondamentale ricostruire il quadro delle risorse umane, tecnologiche e organizzative dell'azienda negli ultimi anni della proprietà Borletti, e analizzare i cambiamenti verificatisi con l'acquisto delle azioni da parte di Giovanni Salvi.

Gli stabilimenti della Valsella Meccanotecnica erano composti dai reparti di stampaggio delle materie plastiche, di produzione delle parti metalliche, di verniciatura, di assemblaggio, e di ricerca e sviluppo. I macchinari utilizzati nel reparto di stampaggio possono essere considerati una tecnologia duale, impiegabile sia a fini civili sia a fini militari. Tant'è vero che quando nel 1980 la Meccano Tecnica, specializzata nella produzione di "scatoloni" in plastica per televisori, si sposa con la Valsella, azienda produttrice di mine, non procede ad alcuna modifica degli impianti. Ricorda Franca Faita, operaia e delegata sindacale della Cgil: «Per noi stampare un phone o

⁵ p. 36

*stampare un ordigno militare non cambiava niente; le stampate erano sempre quelle e le mosse erano sempre quelle»*⁶. Durante tutta la vita della Valsella Meccanotecnica, i macchinari per lo stampaggio, se pur a singhiozzo, continuano ad essere utilizzati anche per la produzione di componentistica civile, ma non è che un'attività di ripiego, puntualmente interrotta all'affacciarsi di ogni nuova commessa militare. Un'attività priva di valore aggiunto, dal momento che la Valsella Meccanotecnica si pone come semplice terzista: produce cioè sulla base degli stampi forniti dai clienti, in particolare da Fiat. Un'attività economicamente insostenibile sul lungo periodo, dato il grado di obsolescenza delle macchine, registrato dalla Cgil già in una nota del 1984, e dati i costi più elevati rispetto alle aziende di stampaggio che lavorano unicamente per il mercato civile. Tra le voci di costo occorre considerare la manutenzione, tutt'altro che trascurabile trattandosi di impianti piuttosto vecchi, e soprattutto il peso del reparto di ricerca e sviluppo che senza sosta lavora a nuove soluzioni per i prodotti militari e rappresenta quindi per l'azienda un costo fisso.

Quando nasce la Valsella Meccanotecnica, la Meccano Tecnica è in crisi: i televisori, per come venivano prodotti a Castenedolo, stavano andando progressivamente fuori produzione. Il passaggio al militare salva l'impresa dalla liquidazione, i macchinari vengono sfruttati per soddisfare l'ingente domanda di mine, il bilancio registra utili da capogiro. Gli investimenti non mancano, ma vanno tutti nella direzione del settore militare: si spendono risorse consistenti per la ricerca e per ammodernare le macchine di assemblaggio delle mine, mentre il reparto di stampaggio viene trascurato. Negli anni d'oro della Valsella Meccanotecnica viene ventilata l'ipotesi di lanciare la produzione di chitarre in plastica, ma si tratta di un'idea destinata a rimanere sulla carta. *«Lo slogan che andava allora era “Borletti punti perfetti” – ricorda Giovanni Delai, segretario dei chimici Cgil per tutti gli anni anni '80 –. Con l'acquisto delle azioni da parte dei Borletti noi speravamo che parte della loro produzione di macchine da cucire potesse interessare anche Castenedolo, ma mai nessun investimento è stato fatto in questa direzione».*

⁶ Franca e le altre, *Geo&Geo* (Rai 3), 12/02/01

Al momento della messa in liquidazione della Valsella Meccanotecnica, il reparto di stampaggio è munito di 20 presse da 20 a 1200 tonnellate. La nuova proprietà le venderà a un'azienda di stampaggio e *«in gran fretta – ricorda la Faita –, per non dover sottostare alle normative più stringenti sul fronte della sicurezza che sarebbero entrate in vigore di lì a poco»*. Secondo la delegata della Cgil, solo procedendo ad un ammodernamento del reparto stampaggio, attraverso l'investimento in macchinari computerizzati, si sarebbe potuta realizzare un'effettiva riconversione della Valsella Meccanotecnica. A suo avviso non era impensabile tornare in qualche modo alle origini, a quella Meccano Tecnica che produceva *«materiale per far felice la gente»*⁷. Ma è bene in proposito tenere conto di quanto scritto dai sindacati in un comunicato stampa dell'ottobre 1994: “Le risorse professionali del reparto progettazione costituiscono il vero patrimonio aziendale, ben più dei reparti produttivi assimilabili a tante altre aziende di stampaggio diffuse sul territorio”.

Michele Brunelli (2003), ricostruendo il caso Valsella Meccanotecnica, scrive: “Secondo l'accordo di base stipulato tra il commissario liquidatore della Valsella e i manager della Ve&D, gli impianti della Valsella, sottoposti a parziale modifica, produrranno veicoli ecologici a motore elettrico”⁸. Ciò non è affatto accaduto, dal momento che non solo le attrezzature del reparto di stampaggio ma tutti i macchinari furono subito venduti da Salvi, comprese le tecnologie di cui era dotato l'ufficio tecnico: sistemi CAD, CAM e CAE, un reparto elettronico completo, attrezzature d'avanguardia per l'effettuazione di prove e valutazioni. È d'altronde lo stesso commissario liquidatore Ferruccio Barbi a smentire l'accordo riferito da Brunelli: *«erano solo voci di stampa»*, chiarisce durante il nostro incontro. Non si è mai ipotizzato di approdare a una nuova produzione attraverso una parziale modifica degli impianti, né peraltro si è mai concretizzata l'idea di produrre veicoli elettrici. Versione confermata da Franca Faita, tra le prime operaie a rientrare dalla cassa integrazione: *«dalla nuova Valsella non ho mai visto uscire una sola auto elettrica»*. È vero che nel progetto di riconversione si legge che, tra le altre cose, “è prevista inizialmente la produzione di

⁷ Franca e le altre, *Geo&Geo* (Rai 3), 12/02/01

veicoli commerciali leggeri a trazione elettrica”, ma Barbi mi racconta che quell’ipotesi sfumò ben presto: la multinazionale da cui dipendeva la Wavedriver, azienda inglese partner nel progetto, chiuse la relativa divisione all’inizio del 1998, per cui la “nuova Valsella” ripiegò sulla metanizzazione dei furgoni Iveco.

A fare gola a Salvi non è certo il patrimonio tecnologico della Valsella Meccanotecnica: ciò a cui è interessato è l’area industriale. Con il trasferimento della sua azienda da Concesio a Castenedolo, persegue l’obiettivo di estendere l’attività dall’engineering alla produzione. Perciò, come previsto dall’accordo con il sindacato, una volta acquistata la Valsella Meccanotecnica, procede alla completa ristrutturazione degli immobili. Gli investimenti, che superano abbondantemente i 10 miliardi di lire, sono finanziati attraverso la liquidità aziendale, le dismissioni e cospicui contributi pubblici.

Per quanto riguarda il personale, i dipendenti della Valsella Meccanotecnica dai 55 del 1997 si sono ridotti a 35 quando viene siglato il passaggio di proprietà. Tanto gli operai quanto i tecnici non si lasciano sfuggire occasioni di assunzione in altre aziende, sia durante i mesi della messa in liquidazione della società, sia dopo il salvataggio, dal momento che l’intesa prevede 18 mesi di cassa integrazione. Non sono infatti più di 20 i dipendenti della Valsella Meccanotecnica che tra il 1998 e il 2000 entrano nell’organico della nuova azienda. I tecnici, fino all’ultimo tra i più fieri avversari dell’ipotesi di riconversione, hanno trovato quasi tutti una collocazione altrove, in aziende civili o militari, come la Sei di Ghedi. Solo tre tecnici meccanici rientrano dalla cassa integrazione, per poi lasciare la nuova Valsella poco dopo, forse attratti dagli stipendi più alti offerti da qualche azienda militare, senz’altro poco soddisfatti del lavoro richiesto, profondamente diverso e, a detta dei tecnici della Pro.de, assai più impegnativo rispetto a quello cui erano abituati. Nessun tecnico elettronico entra a far parte dell’organico della “nuova Valsella”: il reparto elettronico d’altronde non presentava alcun interesse agli occhi della nuova proprietà ed era stato ceduto, forse con poca

⁸ Brunelli, 2003, p. 155.

lungimiranza. *«Successivamente ci siamo occupati anche di elettronica – mi ha raccontato un tecnico della Pro.de – ma allora l'elettronica era estranea al nostro business».*

I primi lavoratori richiamati dalla nuova proprietà sono impiegati per l'imballaggio e la spedizione di tutto il materiale bellico che la legge impone di distruggere. Successivamente gli operai, per la grande maggioranza donne, faticano a ricollocarsi nel nuovo reparto di produzione, attrezzato con sollevatori per veicoli, avvitatori pneumatici e strumenti da meccanico. Impianti che richiedono agli addetti uno sforzo fisico non indifferente, a quanto mi racconta Franca Faita. È per questo che molte operaie non restano alla “nuova Valsella” che qualche mese e altre, ormai vicine al pensionamento, accettano di occuparsi delle pulizie. Nel 2002 la direzione aziendale procederà poi a una riduzione del personale, a seguito della crisi del Gruppo Fiat, il maggiore cliente della Pro.de: ad essere tagliati dall'organico alcuni vecchi dipendenti considerati improduttivi.

Da quanto descritto, emerge chiaramente come le abilità, l'esperienza, le competenze dei dipendenti della Valsella Meccanotecnica non trovino alcuno spazio nella nuova azienda, se non in rari casi, come quello della segretaria Miriam Boldini, della responsabile del personale e della stessa Faita, che valorizza la propria preparazione sulla legge 626 occupandosi di prevenzione. In particolare il know how che aveva fatto la fortuna della “gallina dalle uova d'oro”, quello rappresentato dai tecnici, non viene sfruttato per la riconversione. Certo, i tecnici della Valsella Meccanotecnica erano altamente specializzati nella produzione militare, ma è anche vero che sono gli stessi tecnici a redigere i progetti VS-Car e VS-Pro presentati all'Agenzia regionale nel 1995: progetti non banali, il cui fallimento chiude di fatto la possibilità di una vera e propria riconversione. A quanto si legge nelle schede istruttorie, il primo progetto in particolare “sembra avere discrete caratteristiche di conversione del know how acquisito nel campo bellico verso il settore civile” e potrebbe determinare “un significativo elemento di crescita del patrimonio tecnologico della società”. Entrambi i progetti sembravano in grado di salvaguardare e valorizzare la forza lavoro esistente; quanto agli sbocchi di mercato, “la società proponente ipotizza di poter incrementare il fatturato immettendo il prodotto progettato nel mercato automobilistico” per quanto

riguarda il VS-Car, mentre stime più precise sono effettuate per il VS-Pro: “la società proponente (...) individua come possibili destinatari gli enti che si occupano della salvaguardia del territorio (Protezione civile, vigili del fuoco). In particolare, la previsione di mercato è di 20.000 moduli in 5 anni”. In entrambi i casi si tratta di studi in stato di avanzata progettazione. Del loro esito poco si sa, dal momento che la dirigenza non dà in proposito alcuna informazione ai sindacati, ma il segretario dei Chimici Cgil Campovecchi ricorda che in sala prove si erano tenuti già dei test dei nuovi prodotti. Certo è il quasi dimezzamento del contributo pubblico, deciso dall’Agenzia regionale dopo un sopralluogo in azienda.

I fattori che hanno portato al flop dei progetti di riconversione sono probabilmente diversi. Senz’altro hanno giocato un ruolo importante l’indebitamento della società e l’indisponibilità della proprietà ad effettuare investimenti consistenti. Il che si lega anche ad un fattore di orgoglio e rigidità culturale; emblematico, da questo punto di vista, il racconto di Campovecchi: «*Convocato dalla proprietà mi sentii dire: “Guardi che noi abbiamo una vocazione soltanto, che è fare questa produzione, mai e poi mai faremo altro”. Devo ammettere che Borletti è stato coerente, nel senso che si è lasciato sprofondare dentro una spirale di autodistruzione immolandosi a questo credo: “Io farò soltanto le mine, altre cose non le so fare”, al punto che poi ha chiuso*»⁹. Non manca chi, dal fronte pacifista, sospetta che i progetti VS-Car e VS-Pro siano stati solamente un bluff messo a punto da Borletti per intascare un po’ di soldi pubblici e potenziare il settore esplosivo, mantenendo inalterato l’orientamento al mercato militare. Ancora nel ’95 la Valsella Meccanotecnica era presente alla fiera internazionale militare di Abu Dhabi per promuovere mine anticarro e navali, sistemi di semina aerei e terrestri, cariche da demolizione, contenitori per munizioni.

Nel caso del VS-Car, l’insuccesso del progetto potrebbe essere in parte legato a ragioni di natura tecnica: secondo Barbi, era stato fermato da Borletti perché sostanzialmente in ritardo rispetto ai progressi tecnologici intercorsi nello frattempo. Quanto agli sbocchi commerciali, non si hanno elementi tali da ritenerli proibitivi; anzi, secondo Campovecchi, le ricerche di mercato

⁹ *Una città*, n.74, gennaio-febbraio ’99, p. 8.

avevano fornito delle indicazioni positive. Peraltro il progetto VS-Car poteva avere nella Fiat, vecchia compagna di strada della Valsella Meccanotecnica, un partner importante.

Sebbene alcune fonti giornalistiche affermino il contrario, non c'è alcuna continuità tra i progetti di riconversione finanziati dall'Agenzia regionale e il piano industriale di Salvi, tant'è vero che tutta la documentazione relativa ai progetti viene dalla nuova proprietà immediatamente ceduta. Umberto Valentini, già funzionario commerciale dell'azienda della Misar e consulente dell'Agenzia regionale per la riconversione, mi racconta che la Valsella Meccanotecnica era arrivata alla realizzazione del prototipo delle barriere per il pronto impiego ed è stata proprio la Sei-Misar ad acquistare tutta la documentazione relativa del progetto VS-Pro. *«Ma non ne farà nulla – ragiona Valentini – né se ne interessa la Regione, che pure ci ha investito soldi e ne avrebbe bisogno per gli interventi di protezione civile».*

Conclusioni

Sul piano economico-aziendale, ciò che Giovanni Salvi ha realizzato non è una riconversione. La sua strategia non prevedeva in alcun modo lo sfruttamento, per fini originali, del patrimonio tecnologico, umano e organizzativo della Valsella Meccanotecnica. Appena acquistate le azioni, fa cassa liberandosi di tutti gli impianti e i macchinari, compresi i più avanzati. Sottoscrive sì un accordo per la salvaguardia di tutti i posti di lavoro, ma ai suoi occhi non è che il prezzo da pagare per poter usufruire dell'ampia area industriale di Castenedolo. Lo si comprende facilmente dal modo in cui vengono trattati i “vecchi” dipendenti: per nulla valorizzati, marginalizzati, fino alla decisione del 2002 di procedere alla riduzione dell'organico considerato improduttivo. Salvi inoltre rivoluziona completamente l'organizzazione dei locali, dei reparti e degli uffici; le pratiche e le esperienze della VE&D di Concesio si trasferiscono a Castenedolo, facendo sostanzialmente tabula rasa del sistema organizzativo della Valsella Meccanotecnica. Anche il marchio gradualmente sparisce. Oggi nessuna insegna in Località Fascia d'oro riporta la vecchia denominazione e la brochure che Salvi mi consegna è quella della Pro.de: holding della società Darmak Vehicle

Engineering & Design e della società di manufacturing Bremach, entrambe con sede a Castenedolo; 27 milioni di euro di fatturato nel 2001. Il vecchio logo fa capolino nei nuovi calendari aziendali – “Valsella. Defense Vehicle Division” – come segno tangibile dell’ambizione di lanciarsi nella progettazione di mezzi corazzati militari. Dunque, nemmeno il marchio è stato convertito: Valsella sarà sempre sinonimo di militare.

Se i sindacati, le associazioni pacifiste e gli enti locali, almeno in un primo tempo, cantano vittoria è per il successo sul piano politico-istituzionale della riconversione. Su questo fronte alcuni risultati sono fuori di dubbio: la cessazione della produzione di mine antiuomo, la distruzione di tutti i disegni relativi, il pagamento – sia pure dilazionato – dei salari in arretrato. L’ipotesi dell’auto elettrica si rivela presto un’illusione, ma dal punto di vista sociale è comunque assai significativo che negli stabilimenti dove si progettavano e costruivano micidiali ordigni antiuomo ci si dedichi oggi alla produzione di veicoli ecologici. Ma anche qui la prudenza è d’obbligo. Salvi non ha certo rilevato la Valsella Meccanotecnica per bontà d’animo o perché sensibilizzato dalla campagna per la messa al bando delle mine antiuomo. Durante il nostro breve incontro, non ha alcuna parola di biasimo per Borletti, nonostante la montagna di debiti lasciategli. Quando gli chiedo se a suo parere la vecchia dirigenza abbia una qualche responsabilità nel non aver saputo avviare per tempo una seria diversificazione in grado quantomeno di attutire gli effetti dell’instabilità del mercato militare, Salvi difende a spada tratta Borletti: l’unica sua sfortuna è stata vivere in Italia, dal momento che se la Valsella Meccanotecnica fosse negli Stati Uniti, oggi continuerebbe tranquillamente a produrre mine antiuomo. Salvi mi racconta delle difficoltà che incontra nella gestione dell’azienda, inserita in un business, come quello dei veicoli 4x4, avaro di soddisfazioni; viceversa, se si potessero ancora produrre mine antiuomo, dopo l’11 settembre gli utili sarebbero andati alle stelle e addio preoccupazioni quotidiane... Al termine del nostro incontro Salvi mi mostra al computer una serie di modelli di mezzi corazzati militari: l’idea è di sfruttare la forza storica del marchio Valsella sul mercato militare per lanciare un nuovo business. Alla faccia di quanto sottoscritto nell’accordo del

1998 con i sindacati: “La società garantisce che verrà totalmente abbandonata la progettazione, la produzione, la commercializzazione di commesse a contenuto bellico”.

Per quanto riguarda il mantenimento dei posti di lavoro, infine, pare si tratti di un obiettivo raggiunto più sul piano formale che sostanziale: sono davvero pochi i dipendenti che entrano a far parte dell’organico della “nuova Valsella”, e alcuni di questi non vi rimangono che per qualche mese o anno. Oggi, dei settanta lavoratori impiegati dalla Pro.de a Castenedolo, solo quattro sono stati dipendenti della “storica” Valsella Meccanotecnica.

Si può dunque ragionevolmente sostenere che quello della Valsella Meccanotecnica è un caso di riconversione parzialmente riuscita dal punto di vista politico-istituzionale, del tutto inconsistente dal punto di vista economico-aziendale. Una riconversione diversa, una vera riconversione era possibile, se si fosse creduto fino in fondo nei progetti VS-Car e VS-Pro? La tabella che segue sintetizza i punti di forza e di debolezza della Valsella Meccanotecnica, nell’ottica di un possibile piano di riconversione.

FATTORI DI FORZA	FATTORI PROBLEMATICI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilità del sindacato ▪ Sostegno delle istituzioni e dell’opinione pubblica; finanziamenti pubblici ▪ Reparto di ricerca e sviluppo all’avanguardia ▪ Competenze tecniche e progettuali ▪ Progetti di riconversione validi: produzioni innovative, tecnologie duali, settori con prospettive interessanti, domanda pubblica/privata in espansione ▪ Situazione finanziaria non compromessa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politiche di gestione delle risorse umane non lungimiranti ▪ Impianti obsoleti ▪ Assenza di volontà strategica e di credibilità della proprietà; vittimismo diffuso ▪ Carenza di competenze manageriali, in particolare in ambito commerciale ▪ Eccessiva dipendenza dalla Fiat; incapacità di costruire altre partnership

Qualsiasi progetto di riconversione, perché abbia successo, necessita del contributo dei diversi stakeholder. Tra questi un ruolo chiave è senz’altro giocato dal sindacato. Il quadro delle relazioni industriali in Valsella Meccanotecnica non può certo definirsi avanzato: la direzione aziendale si

limita ad informare i rappresentanti sindacali dello stretto necessario. Le performance economiche, i risultati commerciali, le prospettive future non vengono in genere comunicate, vuoi per la natura della produzione, che fa scattare con facilità il “segreto di stato”, vuoi per l’atteggiamento “aristocratico” dei Borletti. Ciò nonostante, nel sindacato prevale una linea decisamente costruttiva: tanto i delegati di fabbrica, quanto i segretari di categoria si impegnano seriamente nella ricerca di una soluzione che salvi la Valsella Meccanotecnica, i suoi lavoratori, il suo know how, e al contempo ponga fine definitivamente alla produzione di mine antiuomo. Al sindacato si può forse rimproverare il fatto di essersi mobilitato in ritardo, o il fatto di aver allentato la propria azione di controllo dopo l’acquisizione da parte di Salvi, ma è fuori discussione che durante gli anni decisivi per il futuro della Valsella Meccanotecnica il sindacato sia in campo, con posizioni ragionevoli, disposto a fare la propria parte.

Gli enti locali si interessano della sorte dell’azienda. Il Comune di Castenedolo e la Provincia di Brescia promuovono incontri e tavoli di discussione e cercano attivamente di investire del problema pure i livelli istituzionali superiori. La Regione Lombardia, attraverso l’Agenzia per la riconversione, sostiene anche economicamente i tentativi di riconversione. Il movimento internazionale per la messa al bando delle mine antiuomo pone la Valsella Meccanotecnica al centro dell’attenzione mediatica: è un’impresa simbolo, la cui riconversione avrebbe un valore “politico” di primaria rilevanza. È perciò ragionevole pensare che altri finanziamenti pubblici, a fronte di un progetto serio e sostenuto convintamente dalla proprietà, avrebbero potuto essere erogati, tanto più alla luce degli stretti contatti dell’azienda con gli ambienti ministeriali.

Un altro punto di forza dell’azienda è dato da una parte del patrimonio tecnologico e umano: ci si riferisce ovviamente alle attrezzature impiegate nel reparto di ricerca e sviluppo, alle competenze dei tecnici e dei progettisti, alle soluzioni tecnologiche sviluppate, soprattutto con riferimento all’elettronica. Un know how che i sette progetti di riconversione presentati all’Agenzia regionale dimostrano avere potenzialità e opportunità di applicazione anche al di là delle mine. Tali progetti, o quantomeno i due approvati dalla Regione, presentano notevoli aspetti interessanti: si inseriscono

in settori – sicurezza automobilistica, tutela ambientale – con solide prospettive di sviluppo futuro, possono consentire all’impresa un passaggio graduale dal settore militare a quello civile, propongono prodotti innovativi.

Quanto alla situazione finanziaria, c’è da sottolineare come questa precipiti solo negli ultimissimi anni: ancora nel 1992 si leggono a bilancio 1,1 miliardi di interessi attivi a fronte di 350 milioni di interessi passivi. Se si considera che nel 1993 la Valsella Meccanotecnica termina la produzione di mine antiuomo, appare evidente come nel momento in cui si affaccia con forza il tema della riconversione la situazione finanziaria non sia affatto compromessa. Certo, i ritardi e gli errori faranno poi peggiorare rapidamente i conti, fino al mancato pagamento dei salari nel 1997. L’impresa che Salvi prende in mano nel 1998 è infatti fortemente indebitata.

In sintesi, cosa è mancato alla Valsella Meccanotecnica perché si realizzasse una vera riconversione?

Senza altro politiche di gestione delle risorse umane lungimiranti. Nulla è stato fatto per trattenere i “lavoratori core”, vale a dire tecnici e progettisti. Né sono state previste alcune assunzioni mirate necessarie per acquisire quelle competenze chiave di cui l’azienda è priva, ma che risultano indispensabili per operare nel nuovo business. È probabile che non tutti i lavoratori in organico fossero adatti all’impresa riconvertita; da qui l’esigenza da un lato di azioni di formazione e aggiornamento, dall’altro – per i soggetti più anziani – di misure di accompagnamento per l’uscita dal mondo del lavoro.

L’obsolescenza della maggior parte degli impianti produttivi, specie quelli del reparto di stampaggio, ha naturalmente giocato un ruolo negativo nella vicenda della riconversione della Valsella Meccanotecnica. Ma è senza dubbio la mancanza di convinzione della proprietà ad aver portato alla messa in liquidazione della società. Borletti non si è mai impegnato sul serio per costruire una strategia alternativa, né ha cercato, attraverso i suoi comportamenti e le sue dichiarazioni, di dare una diversa impressione. Non stupisce perciò che i timidi segnali nella direzione della riconversione vengano accolti con scetticismo e diffidenza da larghi settori

dell'opinione pubblica e degli stessi lavoratori. L'assenza di volontà strategica non viene risolta attraverso il cambio di proprietà dal momento che l'obiettivo strategico di Salvi evidentemente non è riconvertire la Valsella Meccanotecnica, ma espandere la propria azienda. Quello della riconversione appare quindi come un progetto imprenditoriale solo di facciata, brandito prima da Borletti e poi, con contenuti nuovi, da Salvi, esclusivamente per ragioni di necessità, legittimazione o convenienza.

Alla Valsella Meccanotecnica mancano le figure manageriali e le competenze in ambito commerciale necessarie per operare efficacemente su mercati civili, concorrenziali. Il cambiamento organizzativo che una riconversione implica necessita infatti di una guida all'altezza del compito, in grado di portare a una modifica profonda della cultura e delle pratiche aziendali. Tutto ciò è mancato all'interno della Valsella Meccanotecnica, anche a causa di un diffuso vittimismo, specie tra i dirigenti e i tecnici.

Lo storico legame con la Fiat, infine, ha rappresentato più un limite che un punto di forza. Per il sostanziale disinteresse del gruppo automobilistico, preoccupato innanzitutto a dimostrarsi, agli occhi dell'opinione pubblica, del tutto estraneo alle vicende della Valsella Meccanotecnica. E perché tale legame ha probabilmente inibito la direzione aziendale dalla ricerca di altre partnership: l'impressione è che la presenza di "mamma Fiat" abbia per lungo tempo rappresentato un sicuro salvagente che ha in qualche modo impigrito il management, non stimolandolo a consolidare rapporti con altri clienti o fornitori. Un vizio peraltro che non scompare con il passaggio di proprietà, dal momento che anche le sorti delle società di Salvi appaiono legate in gran misura all'andamento del Gruppo Fiat.

Bibliografia

- Bagnato Riccardo, Verrini Benedetta, *Armi d'Italia. Protagonisti e ombre di un made in Italy di successo*, Fazi Editore (Roma), 2005
- Brunelli Roberto (a cura di), *Produzione e commercio delle armi. Industrie militari e politiche per la difesa*, Editrice missionaria italiana (Bologna), 2003
- Terreri Franco, *Produzione commercio ed uso delle mine terrestri. Il ruolo dell'Italia*, Edizioni Comune Aperto (Firenze), 1996
- Zucchetti Maurizio, *L'export italiano di armi ed il caso Valsella*, Greenpeace, dicembre 1993