

Centenario

Nel 1996 la Techint acquisiva la Dalmine



Dieci anni fa, la privatizzazione della Dalmine

Le difficoltà iniziali e il decollo del progetto globale.
La privatizzazione della Dalmine dieci anni dopo.

1906

Costituzione
della Società
tubi
Mannesmann



1908

Posa della
prima pietra



1909

Laminazione
del primo
tubo con il
laminatoio
"pellegrino"

1910

Avvio
dell'acciaiera
elettrica

1920

Nasce la
Società anonima
stabilimenti
di Dalmine

1928

Avvio della
nuova acciaiera
Martin-Siemens e,
pochi anni dopo,
del laminatoio per tubi
di grande diametro





resto il piano di ristrutturazione della siderurgia pubblica aveva conferito tutte le attività industriali all'Ilva, con il mandato di cederle a imprenditori privati. Tra gli acquirenti interessati alla Dalmine, il Gruppo Techint aveva fin dall'inizio proposto il piano industriale più convincente e con le maggiori garanzie a tutela dell'occupazione e dello sviluppo a lungo termine. Il punto di forza del progetto di privatizzazione avanzato da Techint era, come si è poi dimostrato nella realtà, la complementarietà nella gamma di prodotti e nella presenza sui mercati internazionali, con la Dalmine saldamente radicata in Europa e nel settore dei prodotti per la meccanica, mentre Siderca e Tamsa stavano consolidando la leadership nel mercato dei tubi senza saldatura per Oil & Gas in Usa e America latina. Tre realtà fortemente focalizzate sul prodotto, che insieme avrebbero potuto competere con maggior forza in un mercato sempre più globale.

Ma qual era la reale situazione della Dalmine al momento della privatizzazione? E soprattutto, su quale piano avrebbe potuto prendere corpo un efficace e rapido processo di integrazione? Come ricorda **Alberto Valsecchi**, che dopo aver coordinato la task force di Techint impegnata nella trattativa per l'acquisizione è stato il primo

Amministratore Delegato della Dalmine privatizzata, dalle prime valutazioni e analisi effettuate emergeva un quadro che si discostava dalle aspettative:

“Fummo assai sorpresi”, spiega Valsecchi, “dalla differenza tra il livello tecnologico degli impianti e il loro grado di efficienza. In altre parole, la Dalmine possedeva impianti, come l'Expander e il Treno Medio, al top della tecnologia, ma erano mancati negli ultimi anni gli investimenti indispensabili per garantire l'aggiornamento tecnologico e il mantenimento di un elevato standard qualitativo della produzione. La Dalmine scontava gli effetti di un periodo difficile, durante il quale la gestione corrente era focalizzata sul breve periodo, senza risorse da investire nell'innovazione e con l'impegno assillante nel taglio delle spese”. Il mancato ricambio

◀ **Gli stabilimenti con il vecchio signing Dalmine.**

Il signing Tenaris è stato applicato nel 2003

(foto Wells, fine anni settanta. Fondazione Dalmine).

▼ **Dopo la privatizzazione, gli incontri del**

top management con il personale si svolgevano nel cinema di Dalmine.



Nel 2006 non si celebrano soltanto i 100 anni di storia industriale di TenarisDalmine, ma, per una coincidenza temporale, quest'anno cade anche il decimo anniversario della privatizzazione della Dalmine, passata sotto il controllo di Techint nei primi mesi del 1996. Una coincidenza che stimola alcune considerazioni su questo momento decisivo nella storia della Dalmine e che, per molti aspetti, ha significato una seconda fondazione. Ripercorriamo in queste pagine il momento dell'acquisizione con alcuni di coloro che hanno assistito a questo importante passaggio e alla storia che ne è seguita. Che la Dalmine, all'inizio degli anni '90, navigasse in acque agitate è un dato di fatto, su cui concorda anche chi si è trovato a vivere dall'interno questa situazione. Del

generazionale aveva provocato una perdita di know-how, ma soprattutto occorreva agire sulla cultura manageriale, uscire dall'ossessione del 'non spendere per nessun motivo' e pianificare investimenti in automazione, qualità del prodotto, miglioramento dei processi produttivi, sistemi informativi, risorse umane. *“I primi mesi che seguirono la chiusura dell'operazione”, continua Valsecchi, “non furono facili, ma il dialogo con le persone non è mai mancato. La privatizzazione, sul piano razionale, venne accettata immediatamente da tutti. Ciò che richiese più tempo fu la costruzione di un nuovo senso di appartenenza, che forse si sta compiendo solo in questi ultimi anni”*. Nonostante una gestione morbida della transizione, basata sul coinvolgimento e la condivisione di un

1939

Nuova denominazione Dalmine società anonima, da 6 anni parte del Gruppo IRI



1941

Avvio dello stabilimento di Apuania (Massa Carrara)

1944

Bombardamento dello stabilimento di Dalmine: 278 vittime e oltre 800 feriti



1946

Nuova denominazione Dalmine SpA

1954

Avvio della produzione dello stabilimento di Torre Annunziata e, pochi anni dopo, di Sabbio Bergamasco e di Costa Volpino

Centenario

► Roberto Rocca in una delle prime visite agli impianti.

▼ Casa Dalmine, così come la conosciamo oggi, è stata aperta in occasione della mostra Expo DST, del 1999.

▼ La vecchia portineria di Dalmine. La nuova portineria fu inaugurata nel 2001.



progetto di sviluppo (dal '96 al '98 gli investimenti industriali toccarono i 120 milioni di euro), la progressiva introduzione di un sistema di gestione industriale ispirato al modello di Siderca e Tamsa non fu immediata. “Fu l'incontro di due differenti culture industriali”, sottolinea Sergio Tosato, che nel '96 era Responsabile della Direzione Tecnica di Dalmine, “che ebbe l'effetto iniziale di scuotere le certezze consolidate e la convinzione diffusa in Dalmine che in ogni caso il primato e il prestigio accumulato in una storia iniziata nel 1906 non fossero in discussione. Non era esattamente così, perché le novità e le prime azioni di cambiamento introdotte dalla nuova proprietà andavano a toccare debolezze tecniche e gestionali che negli anni precedenti erano rimaste nascoste. Ma furono proprio queste prime azioni a dare il senso di un

processo positivo di cambiamento. Mi riferisco in particolare al lancio di un master plan di investimenti per l'aggiornamento e il potenziamento degli impianti, con un focus forte sull'automazione, la sicurezza e i sistemi di controllo della qualità. Poi all'introduzione di un sistema di gestione industriale basato sulla raccolta capillare e l'analisi approfondita dei parametri di funzionamento dei vari impianti, indispensabili per pianificare un percorso di miglioramento continuo. Infine a uno stile manageriale che ha introdotto un rigido rispetto delle regole, ad ogni livello. Questi sono stati i tre elementi cardine che hanno caratterizzato il periodo della transizione, vissuti nei primi tre anni con qualche conflittualità, ma poi assimilati sul campo, anche grazie a un forte sforzo di comunicazione, altro aspetto fortemente

innovativo rispetto alle consuetudini Dalmine. Gli incontri semestrali con Paolo Rocca e Alberto Valsecchi, ma anche le riunioni mensili di reparto per discutere l'andamento e i problemi in corso furono un'autentica rivoluzione”. Del resto una certa resistenza al cambiamento è insita in qualsiasi organizzazione complessa e nessuna azienda ne è esente. Nel caso della privatizzazione della Dalmine questo sentimento ha inizialmente preso forma nella dialettica del “noi” e del “loro”, catalizzando attorno alle differenze culturali e di mentalità tra gli italiani e gli argentini portatori di nuovi metodi e soluzioni. Come ricorda Lucas Rocha, che ha fatto parte della task force guidata da Valsecchi, quello dei contrasti culturali era un falso problema: “Noi argentini eravamo abituati a uno stile manageriale basato sulla condi-

1967

Acquisizione dello stabilimento di Piombino. L'anno successivo avvio dell'impianto di Taranto



1976

Nuova acciaieria elettrica nello stabilimento di Dalmine. Due anni dopo, avvio del nuovo treno medio



1989

Cessione degli stabilimenti di Taranto e Torre Annunziata. L'anno successivo acquisizione dello stabilimento di Arcore

Dalmine 

visione dell'informazione e sul lavoro in team e ciò ha inizialmente sconcertato i nuovi colleghi. Per me la posta elettronica era uno strumento di lavoro quotidiano, ma in Dalmine non era così diffuso e solo poche persone avevano un computer a disposizione. È solo un esempio, ma dà il senso del percorso che, dal nostro punto di vista, bisognava compiere per avviare una reale integrazione. Tra l'altro all'epoca la mia esperienza era limitata, ho compiuto 26 anni il giorno del mio arrivo a Dalmine e il mio unico termine di paragone era Siderca. Proprio in considerazione della mia età, la scarsa presenza di giovani fu una delle cose che mi colpirono di più. Infatti la prima impressione che ho avuto fu quella di un gioiello tecnologico un po' appassito, come una Ferrari di Formula 1 rimasta in pista per anni senza potersi fermare ai box, nonostante un team di tecnici e di meccanici di grande capacità. Noi portavamo una nuova visione e ciò ha creato anche delle difficoltà, che era facile scaricare sulla 'diversità' della mentalità argentina; credo però che sarebbe accaduto in ogni caso, a prescindere dalle differenti nazionalità. In effetti, l'intesa si è poi creata sul piano 'del fare', dove ho potuto toccare un forte senso di responsabilità e grande rispetto per il lavoro". Se la transizione è stata gestita in modo morbido e stimolando il coinvolgimento, la ventata di novità che ha interessato le fabbriche e gli uffici ha lasciato il segno. "A dieci anni di distanza", dice **Olga Maffei**, che fa parte della funzione Risorse Umane e lavora in Dalmine dal 1974, "trovo che la strada percorsa è stata molta. A cominciare dal maggior riconoscimento dato alle donne in azienda, alle quali sono state aperte opportunità di crescita che ne valorizzano le competenze. La dimensione multinazionale di oggi ha comportato procedure più complesse a fronte di richieste che esigono tempi di reazione sempre più rapidi". Per **Ferruccio Salvi**, operatore all'Expander, in Dalmine dal 1979, i segnali di cambiamento più decisi seguiti alla privatizzazione furono la forte pressione sulla sicurezza e gli investimenti avviati in tutti gli impianti:

"La sicurezza, con l'obbligo di rispettare tutte le procedure e le prescrizioni previste, divenne subito una priorità che nei reparti diede il senso del cambiamento. Certo, nei primi mesi dominava l'incertezza e qualche preoccupazione per il futuro, poi l'avvio degli investimenti, bloccati da anni, convinse tutti che eravamo parte di un progetto solido, che guardava al futuro. Una bella differenza rispetto all'incertezza e al timore per il futuro degli anni precedenti". Per **Ivana Molinari** la privatizzazione ha invece significato il rientro in azienda, nella

Direzione Tecnica, dopo sei anni di cassa integrazione: "È stato un periodo difficile: prima, nel '86, il trasferimento dalla sede di Milano di via Brera all'ufficio commerciale di Dalmine, poi, dal '90, la cassa integrazione, che mi ha comunque permesso di mantenere il posto di lavoro. Per quanto mi riguarda, la privatizzazione è stato un cambiamento totalmente positivo. La riorganizzazione della Direzione Tecnica ha portato maggiori responsabilità individuali, ruoli più definiti e nuove opportunità, con contatti e scambi internazionali".

Una svolta di successo

Vincenzo Crapanzano, Amministratore Delegato di TenarisDalmine, è stato un testimone particolare della privatizzazione, se non altro per il fatto di aver vissuto due passaggi di proprietà aziendale in pochi anni e per aver già sperimentato direttamente pregi e difetti di una gestione pubblica e privata. "Ero responsabile dello stabilimento di Arcore quando questo fu ceduto dalla Falck alla Dalmine nel '90, sperimentando quindi il passaggio dal privato all'azienda pubblica. Non fu un salto facile: se la Dalmine poteva certamente insegnare molto dal punto di vista tecnico, i cambiamenti che introdusse negli aspetti gestionali e il tipo di approccio al mercato davano poca fiducia per il futuro, al punto che stavo pensando di valutare nuove opportunità professionali. Ma arrivò la privatizzazione: il progetto industriale presentato dalla nuova proprietà era molto solido e decisi di dargli fiducia restando ad Arcore. A dieci anni di distanza, sono convinto di aver fatto la scelta giusta: ero alla ricerca di nuove motivazioni e dieci anni dopo non posso che riconoscere di averne avute più di quanto mi aspettassi".

Quali erano le debolezze della Dalmine fino al '96?

"Mancava un progetto, una visione al futuro nella quale riconoscersi, con una eccessiva enfasi sul breve periodo e sulla riduzione delle spese. Del resto il management aveva un mandato preciso, quello di creare le condizioni per

individuare un partner valido. Dobbiamo riconoscere che questo obiettivo è stato raggiunto".

Come ha vissuto l'impatto del cambiamento?

"Personalmente, senza problemi particolari, anche per la mia collocazione 'decentrata' prima ad Arcore e poi a Costa Volpino. In generale ricordo l'incertezza iniziale e la difficoltà di far recepire all'organizzazione le novità e i cambiamenti, in particolare nella gestione industriale e amministrativa. E' scontato che un nuovo proprietario porti dei cambiamenti, mettendo in evidenza le cose che non vanno. E la reazione, di solito, è conservativa. Nel caso della Dalmine ci fu un forte richiamo alle consuetudini e alla tradizione d'eccellenza tecnica, che peraltro non era in discussione. Nel giro di qualche anno si è raggiunto un equilibrio, anche se forse sarebbe stato opportuno comunicare maggiormente il valore e la portata del progetto di Techint, che puntava già alla prospettiva globale di Tenaris".

A chi ha portato i vantaggi maggiori?

"Ai giovani e a tutti coloro che hanno voluto mettere in gioco la propria professionalità. Con opportunità di crescita professionale basate anche su esperienze all'estero, formazione mirata, inserimento in un network internazionale. Se consideriamo la siderurgia italiana, non vedo casi di successo paragonabili a TenarisDalmine".

1996

Dalmine, privatizzata, entra nel Gruppo Techint



2000

Nasce Dalmine Energie

dalmine energie

2002

Nasce Tenaris

Tenaris

2005

Avvio lavori di costruzione della centrale termoelettrica, un investimento da 109 milioni di Euro

2006

TenarisDalmine compie 100 anni