

LECTURE ADOLFO COLOMBO

(Milano 3 Dicembre 2019)

Una storia di lavoro, di impresa, di famiglia nell'arco di un secolo

1) Ringraziamenti e ricordo

a) Onorato perché mi avete scelto, perché ricordiamo Adolfo, perché è santa Barbara (e ne ricordo di bellissime)

Ricordo l'Adolfo committente: corretto, concreto, rapido nelle decisioni, ricordo l'Adolfo presidente e/o membro autorevole del Direttivo della SIG: coinvolgente, quando eri d'accordo con lui (quasi sempre), avvolgente le volte in cui non lo eri e ti prendeva per convinzione e qualche volta per stanchezza riuscendo sempre a fare quello che voleva lui (lo dico in senso buono).

Ricordo con emozione e commozione l'Adolfo dell'ultima volta che l'ho visto: provato e perfettamente conscio della realtà che aveva davanti, ma tuttavia sereno e addirittura sorridente, con l'atteggiamento di chi non voleva subire con rassegnazione il destino, ma viverlo per duro che potesse essere: ho capito che non soltanto "ne sapeva" di gallerie e di opere pubbliche, ma anche di più "ne sapeva" di come si porta la vita.

E' colpa di Adolfo se sono qui oggi, infatti devo a lui e a Pietro Lunardi il mio ingresso negli organi direttivi della SIG ormai credo una decina di anni fa e sono loro grato: è stato un modo per mantenere ancora un po' di contatti con un mondo nel quale sono vissuto a lungo e del quale provo, anche se sembra impossibile leggendo i giornali, un po' di nostalgia.

b) Vi ringrazio di avermi voluto dare (per di più all'unanimità a conferma di quanto dicevano i latini che "quos Deus vult perdere, amentat) questo riconoscimento. E ringrazio il Presidente che ha dato un titolo alla giornata che mi consente di essere, forse noioso, ma non fuori tema. Infatti, quando ho letto le motivazioni del riconoscimento mi sono detto: "ma io che c'azzecco?" (spero noterete la citazione). Non sarei infatti in grado di presentarvi alcun "lavoro attinente la mia carriera professionale", perché per farlo dovrei avere delle competenze tecniche che non ho, per lo meno per rivolgermi ad un pubblico di esperti come voi, ma anche perché i lavori di cui mi sono occupato non mi hanno mai coinvolto dal punto di vista tecnico in modo così approfondito da potervene fare un'esposizione interessante.

c) non vi parlerò dunque di qualcosa di "attinente la mia carriera professionale", ma DELLA mia carriera professionale, anzi di qualcosa di più: della storia di un'impresa e di una famiglia imprenditoriale che ha attraversato, lavorando tutto il ventesimo secolo, cercando di aggiungere anche qualche considerazione più generale su quello che è stato l'evolversi di un mestiere fino a quando sono stato in quel mondo e, se ci riesco, anche sul perché in

questo mestiere né io né la mia famiglia ci siamo più, per lo meno nel ruolo di imprenditori (un mio nipote, Giuseppe, infatti ancora c'è ma in ruolo diverso).

d) Parlerò anche di gallerie, ma forse meno di quanto sarebbe giusto fare in questa sede, non perché le gallerie siano state poco importanti nella nostra attività, anzi, ne abbiamo realizzate molte importantissime, talora anche tecnicamente difficili (come sanno alcuni di voi che sono qui oggi) ma siamo stati più noti per le dighe, che hanno costituito sempre oltre il 50% del nostro fatturato consolidato, e soprattutto a queste ultime sono legate le date più importanti della nostra storia, dighe nelle quali però le gallerie hanno sempre rivestito un ruolo fondamentale: quello di consentire la deviazione dei fiumi che se all'inizio erano quelli di modesta portata degli appennini e delle alpi italiane, sono poi diventati lo Zambesi, il Volta, il Niger, il Nilo, l'Indo il Tago, il Tigri e l'Eufrate, il Paranà, il fiume Giallo ed altri che non ricordo, fiumi cioè di grandi portate con programmi dei lavori che dovevano tener conto in modo tassativo, e da anni prima, che la deviazione doveva avvenire se non entro un determinato giorno, sicuramente entro una determinata settimana: le gallerie dunque sono sempre state sul nostro "percorso critico" e le difficoltà nel realizzarle andavano superate letteralmente a qualsiasi costo (purtroppo non a qualsiasi prezzo)

2) Un po' di storia, o meglio una disordinata premessa

Non sono uno "story teller" e, d'altra parte mi pare che uno degli aspetti positivi del nostro mestiere sia quello di produrre opere così belle e così diverse l'una dall'altra che è inutile cercare di descriverle quando ci si può appoggiare a delle fotografie. A proposito della loro bellezza, che non colpisce, fortunatamente, solo chi è contagiato dal morbo del costruttore, mi è rimasto in mente il commento di un banchiere in visita ad un cantiere di Santo Domingo (una importante diga con acquedotto e impianti idraulici vari), in occasione del mio ultimo viaggio di lavoro sereno nell'aprile del 1992 che disse "sono opere così grandiose ed emozionanti che quando le vedi vorresti finanziarne 1,2, cento.....poi subentra la ragione!" mi appoggerò dunque a qualche fotografia!

La Lodigiani nasce a Piacenza nel 1906, fondata da mio nonno Vincenzo (detto Cento) laureatosi in ingegneria a Torino nel 1900 dopo che aveva fatto qualche anno di esperienza in una multinazionale francese che si occupava di raffinazione dello zucchero (una certa "globalizzazione" esisteva già allora e già allora il rapporto dipendente-azienda aveva degli aspetti problematici, o almeno mio nonno li considerò tali) e fino da quasi subito acquisisce alcune delle caratteristiche che dureranno fino alla fine della sua esistenza:

- Il coinvolgimento di tutta la famiglia (se mio nonno ne era l'anima imprenditoriale e tecnica, mia nonna Emilia Ranza, di famiglia di costruttori che continua ad essere attiva a Milano e non solo, teneva i cordoni della borsa)
- La sede dell'impresa viene posta nello stesso fabbricato in cui viveva la famiglia, cosa che durerà per i successivi 91 anni (in via Felice Frasi a Piacenza, in via Cesare Battisti 8 prima e in via Senato 8 a Milano poi)

- Dopo una breve attività edilizia concentrata in provincia di Piacenza, si occupa di opere pubbliche e di opere tecnicamente complesse.

Tutte le aziende famigliari che fanno lo stesso mestiere hanno sicuramente molti aspetti in comune, le prime due che ho citato, però, credo che abbiano distinto in modo particolare la nostra rispetto ad altre ed abbiano inciso anche (nel bene e nel male) su un certo modo di “fare impresa”: c’è sempre stato un coinvolgimento strettissimo tra l’impresa e la famiglia, sia per quanto riguarda il rapporto con i nostri dipendenti e le loro famiglie, che per quanto riguarda il coinvolgimento economico dell’intera famiglia nelle vicende dell’impresa.

Ricordo che da bambino, quando mia madre ci diceva verso la una (o le 8 di sera), le non molte volte che mio padre era a Milano: “vai a vedere se papà sale (aveva l’ufficio al primo piano e noi stavamo al quarto)”, il bambinetto di turno che andava in ufficio non era il “figlio del padrone”, ma un bambino che girava per gli uffici cercando il papà e per il bambino di turno, l’impiegato era piuttosto un signore, probabilmente un amico di papà che lavorava con lui.

Divago, ma credo che questo rapporto sia stato reciproco e mi illudo sia durato fino ad oltre la nostra uscita dall’azionariato dell’impresa (e per certi aspetti duri ancora): non mi spiego infatti in altro modo un episodio che avvenne mi pare nel 1997, quando con mio fratello Enrico (qui presente) e mio cugino Vincenzo, fummo invitati a visitare il cantiere dell’alta velocità tra Bologna e Firenze, dove erano impegnati numerosi dei nostri ex collaboratori (gli ex eravamo noi): al termine di una giornata molto interessante ci fu una cena molto gradevole, annaffiata sicuramente da una abbondante dose di vino perché una cinquantina dei nostri si offrirono di lavorare un anno gratis se avessimo deciso di “rimettere in piedi” qualcosa: impossibile, ma credo, significativo!

Anche il ricordo della mia prima comunione è fortemente legato alla vita dell’impresa: non posso dimenticare infatti mio padre che faceva la spola tra il terrazzo dove si festeggiava e l’ufficio telex: si era in attesa, ad horas dell’aggiudicazione di Kariba!

Per quanto riguarda il coinvolgimento economico poi, se è abbastanza intuitivo che dall’impresa venisse il sostentamento della famiglia, meno evidente e molto meno comune è che, per contro, non è sia mai stata negata da nessuno dei soci-famigliari all’impresa una “firma personale”, quando qualche banca lo ha richiesto: la ragione è sempre stata: “se non ci crediamo noi, non possiamo pretendere che ci credano altri”! Questo significava un legame non più da libro Cuore, come poteva apparire dai ricordi precedenti, ma un legame di sopravvivenza reciproca che è durato, con fasi anche drammatiche, fino alla nostra uscita dall’azionariato dell’Impresa nel novembre del 1997.

Se cito questi ricordi, non è soltanto per rimpiangere un’atmosfera del passato (che forse, nei ricordi è anche più idealizzata di quanto non fosse la realtà), ma perché essa è la conseguenza di un’impronta gestionale che ha messo la famiglia e l’”accordo in famiglia” come prima priorità nelle scelte aziendali e, probabilmente ha creato un modo di tenere dei rapporti tra gli azionisti e con il personale che è stato alla base anche di quell’esempio di particolare successo che sarebbe stata la IMPREGILO.

Una cifra che se è stata per molti anni uno dei principali fattori di successo dell'impresa, ed anche un motivo di orgoglio familiare perché, cosa non così comune nelle imprese familiari, non abbiamo mai litigato quando le cose andavano bene, e non lo abbiamo fatto (cosa assai più rara)...neppure quando sono andate male, ha avuto, per contro, anche qualche aspetto negativo: in nome della pace familiare, si evita di affrontare qualche argomento dove si sa che esistono idee molto diverse o semplicemente "sensibilità" diverse e questo, quando riguarda aspetti organizzativi, può anche rivelarsi pericoloso.

3) La storia

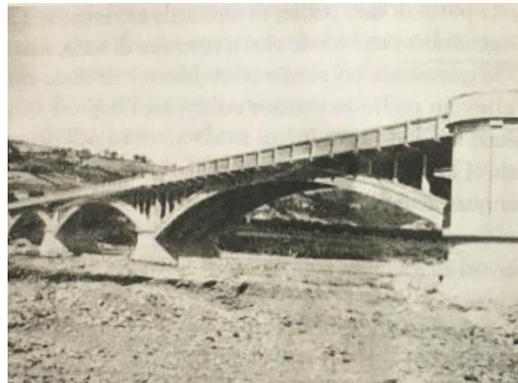
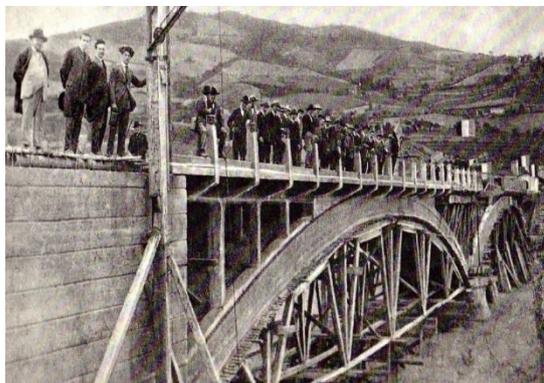
Fatta la disordinata premessa cercherò di dare un filo al mio racconto appoggiandomi a qualche fotografia che ripercorra le date più significative della storia dell'impresa: 90 anni, anzi 91 non si possono raccontare in mezz'ora, né mi sembrerebbe interessante limitarmi a fare l'elenco delle opere realizzate, ho scelto dunque, per la loro particolare significatività un certo numero di opere che hanno caratterizzato la storia dell'impresa e, per molte di esse mi sono ispirato ad un libro di ricordi che mio padre ha scritto negli ultimi anni della sua vita (ha cominciato a scriverlo che aveva 80 anni, basandosi sulle molte migliaia di pagine di diario che ha tenuto per tutta la durata della sua vita a partire, se non erro, dai 14 anni). Il libro non è in commercio, a qualcuno di voi l'ho già dato, se a qualcun altro interessa, nei limiti del possibile posso farlo avere....ne ho qui una decina di copie.

a) Gli inizi:

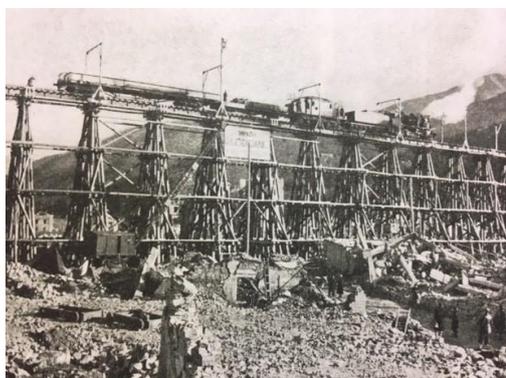
Le primissime opere sono di edilizia a Piacenza e provincia: credo che questa sia una costante della nascita delle imprese di costruzione: gli investimenti in macchinario e attrezzature sono molto modesti, i clienti per i quali si lavora sono in genere privati "solvibili", gli stati di avanzamento frequenti e pagati puntualmente.



b) Le prime opere pubbliche



Fin dal 1908, il nonno decise di occuparsi di opere pubbliche e i ponti furono le prime opere tecnicamente complesse che l'impresa affrontò: il primo fu quello sul Taro a Fornovo, seguirono quello in c.a. di Travo (PC), sul Trebbia, e numerosi altri tra i quali mi limito a citare quello di Recco (GE), costruito nel 1918, perché esso compare tre volte nella storia dell'Impresa, realizzato infatti durante la prima guerra mondiale venne bombardato e distrutto nella seconda e ricostruito 2 volte, la prima, in pochi mesi nel 1946, in legno per consentire la riattivazione urgente della linea ferroviaria Genova-Roma, la seconda, immediatamente dopo, in cemento armato.....ed è ancora lì, ben considerato dai cittadini di Recco (a dispetto di un abbinamento cromatico rosso-grigio esteticamente discutibile) che ne hanno festeggiati l'anno scorso i 70 anni. Una presenza così invadente non poteva non avere conseguenze anche sulla vita di famiglia e infatti, proprio in conseguenza di quel cantiere mio padre acquistò una casa a Sori (3km dal cantiere), ed ancora oggi Sori è uno dei "luoghi del cuore" della famiglia.



c) La prima diga

Il 1927 è un anno importante nella storia dell'impresa:

-viene acquisita la diga della Val D'Arda

-Impresa e famiglia si trasferiscono a Milano

-la società viene trasformata in spa (1 milione di capitale sociale, numero anche un po' simbolico, equivalente secondo la Banca d'Italia a circa 1 Mio € di oggi, ma rispetto ad alcuni parametri pratici, sensibilmente di più)

Secondo la storia di famiglia mio nonno ci tenne moltissimo alla diga, che era per quegli anni anche di dimensioni del tutto ragguardevoli con il suoi 230.000 mc di calcestruzzo a gravità massiccia e i 64 metri di altezza e lo dimostra il fatto che mio padre, più volte nei suoi ricordi, cita altri eventi importanti nella vita dell'impresa paragonandoli alla val d'Arda e ai sentimenti di soddisfazione che essa suscitò in mio nonno.

Ma un cantiere complesso come quello di una diga con i suoi numerosi fronti (scavi in galleria, scavi all'aperto, necessità di impianti complessi per la produzione e la distribuzione del calcestruzzo, aspetti logistici), non è solo challenging quando lo si costruisce, ma è determinante per "creare una squadra" e così Mignano (questo il nome della diga), fu la scuola di molti di coloro che negli anni successivi passarono alle dighe sulle alpi, genitori e talora nonni di molti di coloro che nei decenni successivi contribuirono al successo dell'impresa in 4 continenti. Frequento ancora il piacentino nella casa di campagna che fu dei miei nonni e poi di mio padre e devo dire che è difficile immaginare qualcosa di più "locale" di Gossolengo o di Lugagnano e pensare che in meno 40 anni (e con una tragica e lunga guerra di mezzo) l'impresa sia riuscita ad affermarsi in 4 continenti, continua a sorprendermi per lo spirito di intraprendenza, la visione, il coraggio che hanno animato chi mi ha preceduto, ma credo anche un po' tutti gli imprenditori dei quegli anni



Ho citato le dighe sulle alpi e allora, con un salto di circa 20 anni dalla foto precedente, vi mostro, una foto di Cancano sull'Adda. In questi 20 anni l'impresa si è ampliata ha costruito dighe e gallerie idrauliche, strade, ponti in Valtellina, in Calabria, in Sicilia, in Sardegna, in Veneto: è una delle primissime imprese italiane, con Girola, probabilmente,

già la prima nel settore delle dighe, alla guida c'è mio zio Paolo a cui fa riferimento anche mio padre, che si appassiona sempre di più ad un mestiere che non lo aveva “preso” immediatamente ma che ora lo coinvolge sempre di più.



Nel suo libro di memorie, in quegli anni mio padre scrive: “c'è un momento nella vita di un uomo che ama il suo lavoro in cui egli sente di avere le forze sufficienti per incidere positivamente sulle cose che intende fare , per infondere lo stesso entusiasmo negli altri, sente che gli eventi lo assecondano, perché lavora in armonia con la Storia, con i suoi ideali, con le sue convinzioni profonde, con i valori in cui crede. Ha ancora in sé il fuoco della gioventù, senza averne anche le incertezze e le ansie, perché si è già collaudato in esperienze precedenti per sapere che potrà combattere la sua battaglia con buone speranze di uscirne onorevolmente.”

È lo spirito dei tempi, che mi sembra francamente assai diverso da quello di chi fa questo mestiere oggi, ma è quello spirito che consentiva di costruire dighe come quella di Cancano (ma molte altre se ne sono realizzate sulle Alpi in quegli anni) a 2000 metri di altezza, dove il clima consentiva di lavorare solo durante l'estate o poco più, in 3 anni.

Cito Cancano perché fu, sotto l'aspetto tecnico, almeno per quanto riguarda la diga, ad arco gravità, (non sicuramente per la dimensione del fiume né per la centrale) la prova generale di Kariba.

d) Kariba e la nascita di Impregilo

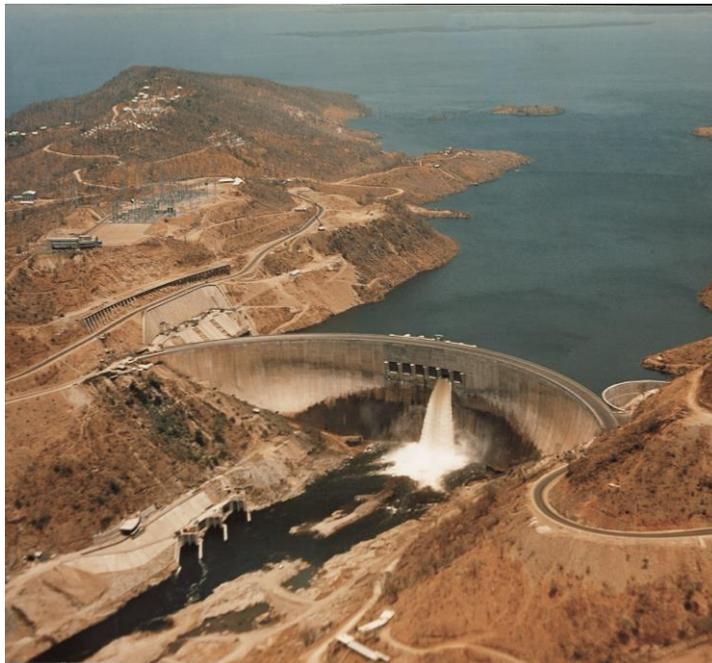
Credo che in tutte le storie aziendali ci siano eventi che le hanno rese diverse da tutto ciò che ci si poteva immaginare, per il futuro, fino a quel momento: per noi lo fu Kariba con la sua

lunga serie di “prime volte”:

- la prima volta all'estero
- la prima volta in Africa
- la prima volta che si aveva a che fare con un fiume di grande portata
- la prima volta in un ambiente inglese
- la prima volta con progettisti ed Engineer non italiani (i francesi Coyne e Bellier e Sogei e gli inglesi della Alexander Gibb and partners)
- la prima volta in cui si lavorava in consorzio con altri

Queste prime volte non arrivarono però per caso, ma erano il frutto di precise scelte strategiche prese in precedenza:

- L'impresa era matura per misurarsi nel mercato estero e quindi “doveva farlo”
- Il mercato estero era troppo impegnativo per affrontarlo da soli
- Il gruppo che si doveva costituire doveva essere formato con attenzione non solo alle sue capacità tecniche, ma anche a quelle finanziarie



Ci eravamo cimentati una prima volta, senza successo, in associazione con Impresit, Girola ed Astaldi in una gara per una diga sul Tigri: ci ripresentammo a Kariba, nella stessa formazione con Torno al posto di Astaldi e ne uscimmo vincitori.

Credo che Kariba, per la sua importanza nella storia dell'impresa, dell'Impregilo, e dell'intera imprenditoria italiana del settore, meriti qualche cenno in più di quello che ho fatto per i lavori che ho citato finora e credo che i numeri siano di per sé significativi per descrivere l'impegno tecnico

- il bacino imbrifero dello Zambesi, nella zona della diga era di 580.000 Km² (circa il doppio dell'Italia intera)

- la diga ad arco-gravità era di 975.000 mc di cls
- la centrale in caverna misurava 143 m di lunghezza, 25 di larghezza e 40 di altezza per alloggiare
- le portate del fiume erano tra i 400 mc/sec del periodo di magra e i 7.700 mc/sec
- era previsto un complesso sistema di deviazione delle acque, per consentire di lavorare all'asciutto che prevedeva lo scavo di gallerie, canali, ed anche il passaggio provvisorio del fiume su parti di opera già realizzate. Le caratteristiche del fiume richiedevano inoltre che queste operazioni venissero effettuate in tempi ben precisi per sfruttarne al massimo i periodi di magra

Ma Kariba non fu soltanto un impegno tecnico, fu e fu vissuta come una vera e propria epopea che fu resa tale anche da vari eventi, tra cui:

- la dichiarata ostilità iniziale dell'opinione pubblica e della stampa inglese che visse la vittoria degli italiani come un affronto nazionale cui rispose con attacchi assai duri anche sul piano personale, "il piccolo arrogante italiano dalle lucide scarpe a punta e i calzoncini senza risvolto" che aveva reso opaca e sospetta l'aggiudicazione del lavoro era la descrizione che davano di mio padre i giornali dell'epoca. Va detto però che tale atteggiamento non sfiorò mai né il cliente né l'engineer, che furono sempre, invece assai corretti. Peraltro la sorpresa per la nostra vittoria seguiva quella della nostra partecipazione alla gara considerando il fatto che il bando era stato pubblicato sui principali giornali inglesi, americani, francesi, tedeschi, danesi, olandesi, svizzeri, sudafricani,ma non in Italia. Anche l'atteggiamento dell'opinione pubblica cambiò nel corso del tempo e si trasformò, alla fine in ammirazione dichiarata, tanto che la Regina Madre prese parte all'inaugurazione dell'opera ed il Principe Filippo visitò i lavori.
- La dimensione del cantiere che con 800 italiani e 5.500 locali presentava dimensioni e problematiche (anche relative al diverso colore della pelle) mai affrontate. La sua dimensione economica poi era di 25 milioni di sterline (44 miliardi di lire al cambio del momento), mentre il contratto più importante acquisito dalla Lodigiani fino a quel momento era di 4 miliardi.
- L'eccezionalità degli eventi atmosferici che con due piene millenarie in 2 anni (nel '57 e nel '58), con portate che arrivarono a 18.000 mc al secondo (più del doppio del massimo previsto), misero a dura prova l'organizzazione del cantiere



- La complessità del contenzioso che ne seguì, che fu, per il modo in cui fu affrontato e risolto altrettanto importante per il futuro delle imprese di quanto lo fu l'esperienza tecnica
- La dimensione del lago che ne sarebbe nato con una superficie pari a circa 14 volte il lago di Garda
- Molte altre cose ancora, tra cui il clima di tramonto di un impero dell'inaugurazione

Ma altre 2 cose, in particolare, mi preme far notare: la prima, dopo l'uscita di Torno (avvenuta non senza qualche trauma a metà dei lavori) Kariba certificò nei fatti la nascita dell'Impregilo (anche se la formalizzazione avvenne solo nel 1960); la seconda l'età eccezionalmente bassa del gruppo dirigente che era intorno ai 35 anni: mio padre che era il "titolare d'impresa" di riferimento ne aveva 38.

Ma Kariba credo sia stata pietra miliare per l'intero sistema delle costruzioni italiano: aumentò infatti la credibilità internazionale delle imprese italiane, alcune delle quali erano già presenti nel mercato internazionale ed avevano realizzato anche opere importanti (Impresit in Iran, Astaldi) ma che non avevano avuto la stessa risonanza: il ricordo di Kariba peraltro dura ancora e non solo tra i sopravvissuti: qualche mese fa siamo stati contattati da un giornalista dello Zimbabwe (l'allora Rhodesia del sud) che sta scrivendo un libro (il più completo mai scritto secondo lui) su Kariba che uscirà nel maggio 2020 in concomitanza con i festeggiamenti per i 60 anni dalla inaugurazione della centrale.

Nata dunque l'Impregilo - la prima ragione sociale fu Impresit-Girola-Lodigiani (IMPREGILO) spa - credo sia il momento di descriverne brevemente la filosofia ed il metodo di funzionamento perché furono, per molti anni, alla base del suo successo, e la portarono ad essere (anche se non credo esistano classifiche che confortino la mia immodesta affermazione) sicuramente tra i leader mondiali nel settore dei lavori idraulici e, probabilmente, il leader assoluto (ho letto sulle pubblicazioni della Salini-Impregilo che continua con onore la storia dei fondatori che, ormai tre anni fa, dopo 110 anni di storia, le dighe realizzate dal gruppo dalla fondazione di Girola e Lodigiani (le più vecchie, del 1906) erano 257) per quanto riguarda le dighe.

Era una struttura al tempo stesso semplice e complessa:

l'obiettivo era molto chiaro: i soci delegavano a Impregilo la propria attività nei lavori idraulici al di fuori dell'Europa (solo dopo gli anni 80 vi furono deroghe a favore di Impregilo)

La struttura operativa molto snella: la conduzione tecnica dei cantieri veniva di volta in volta affidata alla Lodigiani e alla Girola in funzione di chi era più "libero" (e così dopo Kariba, a conduzione Lodigiani, il Dez fu affidato alla Girola, Akosombo alla Lodigiani, Kainji alla Girola.....), la supervisione amministrativa era sempre affidata all'Impresit (che solo in seguito avrebbe avuto anche responsabilità tecniche) che appartenendo al gruppo FIAT era sicuramente la più attrezzata.

Il reperimento dei mezzi finanziari era affidato all'Impresit (con controgaranzie della Girola e della Lodigiani) che, grazie alla Fiat godeva di uno standing sicuramente più elevato degli altri nel mondo finanziario.

Questo modo di funzionare, che aveva nel regolamento interno il nome di “impresa delegata”, consentiva all'Impregilo di avere pochissimi servizi propri (perché si serviva, pagandoli, di quelli dei soci), di coinvolgere molto i soci che pur mantenendo attività propria per tutto, tranne che per le dighe fuori dall'Europa, dovevano però farsi carico (anche se in collaborazione con gli altri) della conduzione dei cantieri loro affidati, e, al contempo, di creare una sana competizione interna, perché ciascuno dei soci cercava di superare l'altro in efficienza e bravura: il coordinamento era assicurato da una serie di comitati che coinvolgevano rappresentanti di tutti i soci.

Questo clima di “sana competizione” abbinato alla giovane età del gruppo che aveva ottenuto il grande successo di Kariba, sarebbe stato il motore formidabile degli entusiasmati primi anni dell'Impregilo (e non solo di quelli).

La società, con questo suo modo “originale” di funzionare era del resto del tutto paritetica e aveva 3 amministratori delegati, 3 direttori generali, tutti con gli stessi poteri e ciascuno di nomina di un socio. Il Presidente invece era sempre di nomina FIAT (non Impresit): era senza poteri e con un unico compito quello di dirimere eventuali controversie che dovessero sorgere tra i soci: non si è mai verificato il caso (anche quando si sono verificati forti squilibri economici nei cantieri affidati ai diversi soci).

Non so come sia stato possibile, ma alla competizione interna tra le imprese si è affiancato uno “spirito di corpo” che non so se duri ancora, ma è sicuramente presente tra i tanti “reduci” che ancora si incontrano (spesso) e che pure penso sia stato un forte fattore di successo dell'Impregilo (e della Lodigiani)

Naturalmente le idee camminano sulle gambe degli uomini che, se difficilmente possono far diventare buone quelle cattive riescono spesso a far diventare cattive quelle buone, ma in questo caso anche le gambe erano buone a partire dalle teste (non è un gioco di parole): c'è sempre stato un ottimo rapporto tra i soci, a partire da quelli fondatori (mio padre, Cesare Girola, Francesco Pennacchioni), ma anche tra coloro che li hanno poi affiancati, e tra le strutture a valle. Si è trattato sicuramente di un rapporto di amicizia, ma di uno ancora più forte di stima professionale, di onestà mentale, di modo di intendere un mestiere, di fiducia reciproca, caratteristiche che, quando si lavora, contano più dell'amicizia o per lo meno ad essa contribuiscono in modo determinante.

Ma fondamentale, nel successo dell'Impregilo è stato il ruolo della Fiat e di come essa lo ha svolto: senza il supporto finanziario della Fiat infatti l'Impregilo non avrebbe mai potuto competere con aziende che avevano dimensioni in termini di fatturato e di patrimonio anche 10 volte superiori a quelli nostri (i nomi di allora erano le tedesche Hochtief, Holtzmann, Strabag, le francesi Dumez, SGE, Dragage, Fougerolle, la svedese Skanska, le inglesi Tarmac, le spagnole Dragados, Entrecanales, Ferrovia e tante altre che non ricordo, in parte poi fuse tra di loro, sparite, cambiate di nome ecc); ed ha svolto questo ruolo in modo molto “industriale”, cioè a supporto dell'attività dell'impresa. Forse tale ruolo è andato al di là delle intenzioni stesse della Fiat che infatti decise nel

1988, di punto in bianco di sospenderlo (la motivazione fu abbastanza incredibile): come potete immaginare fu un momento di grande incertezza ed anche di grande tensione tra i soci (forse l'unica vera occasione) anche per il modo improvviso in cui venne comunicato ed affrontato: la cinquantina di banche che finanziavano l'Impregilo vennero convocate ed informate che da quel momento in poi non avrebbero più goduto della garanzia Fiat, ma avrebbero dovuto accontentarsi delle forze dell'Impregilo per sostenere i suoi debiti: per fortuna nostra era uno dei ciclici momenti di debolezza della Fiat, per cui tutto il sistema bancario ritenne Impregilo del tutto affidabile autonomamente.

Questo modello organizzativo dell'Impregilo era particolarmente adatto alla mentalità della nostra famiglia: infatti funzionavamo nello stesso modo (purtroppo senza nessuno nel ruolo della Fiat): la generazione precedente la mia erano tre fratelli Gino, Paolo e Peppino, paritetici nelle azioni, Paolo e Peppino impegnati nella gestione tecnica con Gino nella parte di supervisore amministrativo (e gestore di un'azienda metalmeccanica di famiglia la Arbos Bubba). Tutti avevano gli stessi poteri (ciascuno di essi totale, compreso quello di vendere non solo la propria quota dell'impresa, ma anche quella degli altri), e avevano lo stesso rispetto reciproco, la stessa stima, lo stesso modo di intendere il mestiere. E la cosa è continuata nello stesso modo anche dopo l'uscita del ramo familiare di Paolo dall'azionariato, tra i Lodigiani rimasti fino alla...fine.

Come per l'Impregilo anche tra noi c'è sempre stata se non competizione (sicuramente termine esagerato), una qualche ricerca del proprio "spazio vitale" e sicuramente anche a questa ricerca del proprio spazio nei confronti di Paolo è stata dovuta la grande energia che Peppino da Kariba in poi mise nello sviluppo dell'Impregilo. Lo stesso atteggiamento avemmo noi, della mia generazione, quando negli anni 70 entrammo (io e Paolo nel '72, Enrico nel '78, mentre Vincenzo era già entrato dal '56). Ed anche alla Lodigiani lo spirito di corpo è sempre stato un elemento distintivo.

Osservazione a latere: forse, nella similitudine, è più facile gestire situazioni di questo genere tra aziende socie che tra familiari: in questo caso infatti si fa maggior attenzione alle "sensibilità" e quando, come nel nostro caso, si privilegia l'accordo familiare sopra ogni altro obiettivo si finisce con il trascurare qualche aspetto, magari anche solo organizzativo, dove si sa che non c'è perfetta sintonia, in attesa che arrivi il momento buono per parlarne e spesso....questo non arriva mai, ma non perché il problema si è risolto.



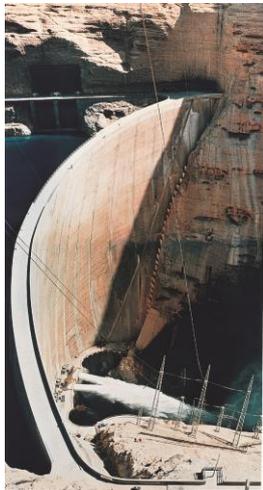
e). dopo Kariba

Da Kariba in poi la Lodigiani ha dunque due attività che procedono in parallelo: una propria in Italia gestita a livello familiare da mio zio Paolo e da Vincenzo ed una all'estero, attraverso l'Impregilo gestita da mio padre.

Continuo con qualche fotografia.

Dal punto di vista della spettacolarità delle opere nella nostra storia quelle all'estero la fanno da padrone per vari motivi: in primo luogo si tratta soprattutto di grandi dighe e quindi di opere di per sé fotogeniche perché imponenti, concentrate, in genere ben inserite nel territorio con il loro grande lago a monte, ma anche perché spesso sono state percepite come particolarmente importanti anche da chi le ha costruite: quasi sempre sono state realizzate in paesi del cosiddetto (allora) "terzo mondo" (oggi pvs), perché quello della grande infrastrutturazione e della conseguente industrializzazione era il modello di sviluppo che il mondo sviluppato proponeva a quei tempi a quei paesi, prima come retaggio del periodo coloniale, poi come simbolo della appena conquistata indipendenza: prima e dopo comunque erano per le loro dimensioni, ma anche per il loro significato politico, molto popolari nel paese che le commissionava e, non c'è nulla di meglio per l'autostima di un costruttore che lavorare per un'opera che è considerata fondamentale per lo sviluppo di un paese (...proprio come succede in Italia oggi).

Il Dez (Iran), a conduzione Girola, merita di essere ricordato perché è stata la prima opera costruita



dalla neo costituita Impregilo, ma anche perché, visto che parliamo di scienza, tecnica e gallerie, stante la particolare impervietà della zona aveva gli impianti di frantumazione, vagliatura e confezionamento del calcestruzzo in caverna, anche per proteggere, almeno in parte i materiali dall'altissima temperatura della zona nel periodo estivo; una soluzione allora decisamente d'avanguardia.

Akosombo in Ghana, la prima diga in rockfill costruita da Impregilo (in associazione con la Recchi, e qui non so se l'amico Macchi abbia qualche ricordo da aggiungere). Io ne ho e, nonostante il

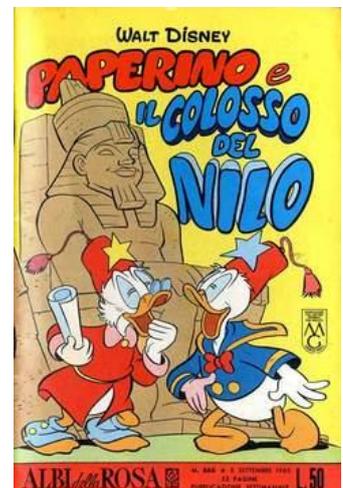
tempo passato, di molto vivi: infatti, con mio fratello Paolo ho passato per 2 estati 1 mese in cantiere con il compito



di “cercare di capire”. Eravamo al liceo ed è stata un’esperienza bellissima: non avevamo una preparazione tecnica che ci permettesse di capire a fondo il perché di molte delle cose che vedevamo, ma l’obbligo di farne una relazione dettagliata e discuterla con il mitico ing. Baldassarrini (che era già in nuce l’autorità mondiale nel settore delle dighe che sarebbe divenuto in seguito) ne ha fatto un’esperienza molto formativa. Credo che, insieme al periodo che ho passato a Tarbela qualche anno dopo, sia stato il soggiorno continuativo più lungo che ho fatto in cantiere in tutta la mia carriera e credo mi sia servito moltissimo per capire il bello (ed il meno bello) della vita di cantiere dentro e fuori gli orari di lavoro.

Sia a me che a Paolo quel cantiere ha fatto venire un qualche mal d’Africa. Lui l’ha avuto più di me e, appena laureato, ha passato 2 anni in un cantiere per un’altra diga in Costa D’Avorio, ed è, ma sarebbe qui troppo lungo spiegarne il perché, diventato addirittura “traditional ruler” di una tribù di non ricordo quale zona del Ghana (e, ma oggi da velista, continua a frequentare l’Africa, il Senegal, con l’obiettivo temo velleitario, ma entusiasmante di portare uno scafo senegalese alle olimpiadi di....)

Il salvataggio dei templi di Abu Simbel



Qualche mese fa la Salini –Impregilo ha organizzato un bell’evento per ricordare il cinquantesimo anniversario di quest’opera che ebbe, all’epoca una grande notorietà: tale da meritare che se ne occupasse perfino Topolino di Walt Disney (nella sua versione italiana). Anzi, non vorrei sbagliare, ma fu proprio Topolino a suggerire all’Unesco la soluzione tecnica che sarebbe stata scelta tra le numerose alternative proposte (una anche italiana ad opera di un progettista piacentino, l’ing Gazzola, per la quale la Lodigiani aveva contribuito a preparare lo studio di fattibilità tecnica che prevedeva una sorta di “inscatolamento” per sottomurazione del tempio ed il suo successivo sollevamento attraverso il funzionamento simultaneo di 600 martinetti idraulici da 500 tons l’uno: ricordo con piacere che alla verifica tecnica della proposta partecipò anche il prof Morandi che ebbi l’opportunità e l’onore di incontrare anch’io, ma non in quest’occasione). La strip di Walt Disney immaginava infatti che i templi fossero tagliati e rimontati in altra posizione ed è questa la soluzione che l’Unesco scelse anche se per fortuna l’esito finale fu diverso da quello del fumetto in cui a seguito dell’intervento di qualche “cattivone” (la banda Bassotti se non ricordo male) il risultato del montaggio ricordava piuttosto una scultura moderna che non il tempio che era stato tagliato.

Mi scuso di questa “scivolata ludica”, ma io all’epoca dei fatti avevo 14/15 anni ed ero più fresco di Topolino che di scienza delle costruzioni.

Mi preme però far notare 2 aspetti importanti di questo lavoro così diverso da tutti quelli fino ad allora eseguiti dall’Impregilo e dai suoi soci: il primo che per partecipare alla gara fu costituito, per la prima volta nella nostra storia (ma d’ora innanzi sarebbe stato spesso così) un gruppo internazionale di imprese: la Hochtief, tedesca, la GTM, francese, la Skanska e la Senntab, svedesi, la Atlas egiziana, la seconda che la Hochtief avrebbe assunto il ruolo di capofila del consorzio, ma che alla Impregilo sarebbe stata affidata la parte più complessa del lavoro e cioè il sezionamento in blocchi del tempio ed il loro rimontaggio; a conferma dell’alta considerazione tecnica che già aveva conquistato in campo internazionale l’Impregilo dopo Kariba.

f) L’ Italia e la nascita dell’estero Lodigiani

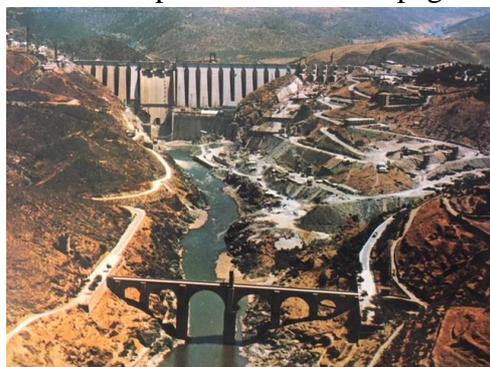
Se le fotografie precedenti illustrano i primi successi dell’Impregilo, forse meno spettacolare, ma sicuramente non meno importante per la Lodigiani fu la trasformazione che negli stessi anni (tra la fine degli anni 50 ed i 60) essa fu capace di compiere in Italia e non solo. La nostra passione e competenza nel settore idraulico ci aveva portato ad essere quasi un’impresa monoprodotto: anche in Italia infatti nel 1956, l’anno di partenza di Kariba, la nostra produzione era per il 100% nel settore idraulico, ma le dighe, per lo meno quelle destinate alla produzione di energia elettrica, stavano diventando impopolari per ragioni di costo, per ragioni ambientali (l’energia che se ne ricavava era pulita, ma una forte concentrazione d’acqua la dove essa non c’era da sempre era considerato un rischio), per la mancanza di un piano idrico nazionale e sarebbero state addirittura “demonizzate” dopo la tragedia del Vajont nel 1963. Continuò invece, soprattutto al centro sud, la costruzione di dighe, anche importanti, destinate a scopi irrigui e di approvvigionamento urbano.

Il paese scelse l'auto come protagonista dello sviluppo industriale e così i 500 km di autostrada del 1956 divennero 4.700 km del 1973. Noi fummo capaci di trasformarci e così, la nostra attività italiana preponderante in quegli anni divenne quella autostradale e ferroviaria. Operammo in numerosi lotti dell'Autostrada del Sole, della Genova-Sestri Levante, dell'Autostrada del Brennero, dell'Autostrada della Cisa, della Salerno- Reggio Calabria (dove realizzammo tra l'altro il viadotto Italia all'epoca il più alto d'Europa in c.a.), della Messina- Palermo, della Palermo-Catania...ecc.



Per quanto riguarda le ferrovie, le avevamo lasciate a Recco, le reincontrammo nei primissimi anni 70 quando insieme ad Astaldi, Di Penta e Sogene (tutti nomi che, ahimè, certificano l'impetuoso scorrere del tempo), costituimmo il consorzio Ferrofir ed acquisimmo un importante lotto della "direttissima Firenze-Roma" di una quarantina di km con una galleria di oltre 7 km, nella quale utilizzammo uno dei primi scudi (con ripper) utilizzati in Italia (foto). Da allora rimasero un nostro cliente "continuativo" ed importante.

Furono invece le dighe, insieme a quel po' di competizione interna cui ho accennato in precedenza che sempre negli anni 60 portarono la Lodigiani ad intraprendere un'attività estera propria: si cominciò in Svizzera con le dighe alpine di Val di Lei e del Limmernboden a cui seguirono quelle della Val Maggia e, quasi contemporaneamente in Spagna dove costruimmo un'importante diga sul



Tago.

Furono iniziative significative, non solo perché si trattava di opere importanti, ma perché in Svizzera ed in Spagna, a seguito dei primi lavori che ho citato creammo delle società locali, nella speranza di poter sfruttare l'importante sviluppo idroelettrico, e non solo, che i due paesi promettevano: in Spagna in particolare eravamo

partiti con il “piede giusto”, infatti la Hidroelectrica Espanola ci aveva addirittura preferito alle grandi imprese spagnole in virtù del nostro track record nel settore delle dighe e del fatto che il progettista della prima diga che ci fu affidata era l’ing Claudio Marcello, italiano, allora direttore tecnico della Edison, che aveva molta fiducia in noi. Acquisire un lavoro importante però è una cosa, riuscire a stabilirsi in modo permanente in un paese un’altra: infatti richiede da parte dei collaboratori preposti uno spirito imprenditoriale che probabilmente è difficile che nasca in un’impresa familiare e che forse, ove nascesse, sarebbe anche considerato “pericoloso”. Riuscimmo però, almeno parzialmente, nel nostro intento, creammo la LGV in Svizzera, la OHV in Spagna e, in anni successivi, ma non di molto la Lodigiani nig Ltd, la Lodigiani USA, la Travauxsider in Algeria, comprammo la Smeraldi in Venezuela, e, per ultima la Watis Bau in Germania dell’Est. Diversificammo anche costituendo un’impresa di fondazioni, la SGF, e comprando un’antichissima impresa specializzata nella realizzazione di ciminiere, la Mariani Battista. Ad eccezione della WB che comprammo nel 90, appena prima dei fatti di cui parlerò in seguito, tutte ebbero una vita dignitosa, contribuendo nel corso degli anni al fatturato ed agli utili dell’impresa: qualcuna ha realizzato anche qualche opera significativa nel paese in cui operava, ma nessuna di esse ha realizzato, dopo la prima, opere che siano rimaste nella storia dell’Impresa.

In Italia dunque ci stavamo, se non trasformando, per lo meno “allargando” da digaioli a stradini, ferrovieri, un po’ anche edili, insomma in un’impresa “generale” cercando di farci trovare preparati alle scelte che in modo più o meno erratico prendevano i vari governi italiani dell’epoca (non molto diversamente da quelli di oggi): infatti la programmazione (nonostante avesse ad un certo punto un ministero apposito), non è mai stato un punto forte del nostro paese, e così, ad esempio, le autostrade, come erano improvvisamente esplose alla fine degli anni 50 altrettanto improvvisamente vennero bloccate da La Malfa a metà degli anni 70 e bloccate rimasero per oltre un decennio; la nazionalizzazione dell’energia elettrica nel 64, cambiò radicalmente il quadro dei clienti a cui eravamo abituati, e i diversi Piani Energetici Nazionali che prevedevano la costruzione di un grande numero di centrali nucleari, apparivano irrealistici ancor prima che scandali e referendum ne bloccassero definitivamente lo sviluppo.

Ma adeguarci a questo mercato diverso per tipologia di lavori, per caratteristiche di personale e macchinario ci costrinse anche a trasformarci dal punto di vista organizzativo: eravamo abituati a cantieri grandi e molto “concentrati” dovemmo attrezzarci per cantieri più mobili, con personale più autonomo, con caratteristiche tecniche diverse e ciò senza tener conto che stavano cominciando gli anni dell’inflazione al 20% che costringevano i responsabili di cantiere a fare maggior attenzione alla corretta applicazione delle tabelle della revisione prezzi che alla produzione.

Parzialmente cambiò anche l’”anima” dell’impresa, o meglio, l’anima forse no, ma la mentalità si sdoppiò: all’estero erano ancora le dighe il nostro “prodotto principe”, anzi, soprattutto le grandi dighe, finanziate da organismi internazionali con ruoli ben distinti tra impresa, cliente, progettista e direzione lavori; in Italia era un continuo adattarsi a situazioni mutevoli, in presenza di una concorrenza agguerritissima e talora non qualificata: due mondi diversi che richiedevano approcci diversi, cosicché le occasioni di scambio di personale, esperienze, competenze tra Italia ed estero divennero sempre meno frequenti.

Riuscimmo comunque ad affrontare con successo il mondo che cambiava crescendo sia in Italia che all'estero.

Mi è difficile a questo punto seguire una linea che riesca a definire lo sviluppo dell'impresa in modo chiaro e i numeri che vi indico mi pare possano giustificarlo

Nel 1956 (prima di Kariba, ed eravamo già tra le prime 5 imprese italiane) l'impresa era impegnata in 5 cantieri (tutte dighe, tutti in Italia, tutti a conduzione diretta)

Nel 1973 eravamo impegnati in 42 cantieri (di cui 21 a conduzione diretta, 13 in associazione, 8 Impregilo)

Nel 1991 i cantieri diretti erano una decina tra Italia e estero, quelli in associazione nei quali avevamo una quota maggioritaria 23, quelli in cui non avevamo la maggioranza (ma molto spesso comunque la conduzione tecnica) 159, quelli Impregilo una ventina totale oltre 200 cantieri, ed inoltre c'erano le citate società locali

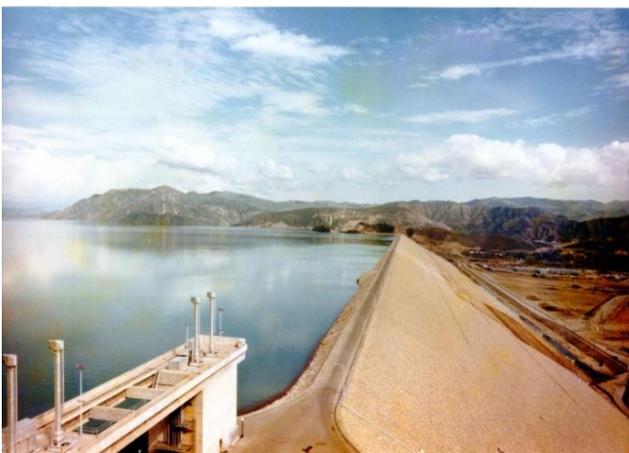
Il fatturato che tra la fine degli anni 60 e i primi anni 80 era stato sbilanciato verso l'estero era tornato dal 1985 a favore dell'attività italiana.

Mi limiterò dunque a qualche flash

Tarbela

Se Kariba è stata Kariba, ancor più Tarbela è stata Tarbela

Per la sua dimensione, per la sua durata, per il numero delle nazionalità presenti in cantiere, per la





complessità dei servizi offerti, per la sua importanza geografica e politica, per il particolare momento storico in cui si sono svolti i lavori (nel breve momento di semi-equilibrio tra le code della decolonizzazione inglese e l'inizio dell'islamizzazione), per molte altre ragioni ancora Tarbela è stata per chi ci ha lavorato, NOT A JOB, BUT A WAY OF LIFE.

Al momento della sua aggiudicazione, nel 1968, con i suoi 640 mil \$, si trattava del più importante appalto di ingegneria civile mai assegnato sul mercato internazionale: per quanto riguardava Impregilo Tarbela era di un ordine di grandezza più grande di quelli in cui si era cimentata fino a quel momento.

I numeri parlano da sé

Volume della diga principale	121 mil mc
2 dighe ausiliarie del volume complessivo	15 mil mc
2 cofferdam del volume di	3 mil mc
2 Sfiatori e opere in cls di	3 mil mc capaci di smaltire 40.000 mc/sec
Scavi in roccia all'aperto	29 mil mc
Scavi in roccia in galleria	1 mil mc

a cui si aggiungevano 4 tunnel di derivazione (lunghi 800 m, di 14 m di diametro) che consentivano il passaggio dell'acqua destinata all'irrigazione ed all'alimentazione della centrale, nella quale, nella prima fase furono installate macchine della potenza complessiva di 700 MW, che sarebbero però in fasi successive potute arrivare fino a 3.400 MW .

Sono numeri imponenti anche per il mondo di oggi e per dei tecnici come voi, così notevoli che non provo neppure ad illustrare gli aspetti tecnici del lavoro che richiederebbero sicuramente almeno qualche ora e che ben illustrerebbero le parole scienza e tecnica cui si riferisce il tema della giornata di oggi (numerosi impianti e macchine furono progettati e costruiti "su misura" per Tarbela), ne citerò altri che per me sono "emozionanti" e così mi riferisco al terzo tema della giornata. Un solo

accenno, marginale ma significativo: le dimensioni del cantiere erano così notevoli che era spesso difficile anche per chi ci lavorava, capire cosa stesse facendo; si erano così organizzati dei tea parties, 4 volte l'anno anche per il personale pachistano fino al livello di caposquadra (800 persone), in cui venivano illustrate le fasi del lavoro in essere e quelle dei mesi successivi: l'obiettivo, apparentemente riuscito, era quello di coinvolgere l'operaio e farlo partecipe dello scopo del suo lavoro: costruire la diga più grande del mondo.

Eccoli i numeri cui accennavo

- le imprese componenti la Tarbela Joint Venture erano 13 di 4 nazionalità diverse (italiani: Impregilo Cogefar, Astaldi; francesi: CCI, CFE, SB tedesche: H, STR, ZUB, svizzere: ZSCH, Losin. Baresel): lo sponsor era l'Impregilo e, all'interno di essa, la Lodigiani; il lavoro che doveva durare 7 anni, attraversò momenti difficili, soprattutto nel finale quando il blocco di una paratoia (affidata ad un contractor Jugoslavo) durante la prova di funzionamento finale provocò notevoli danni e ritardi nella conclusione del lavoro; in tutti gli oltre 9 anni dell'operatività del cantiere e nei quasi 10 anni successivi di code contrattuali amministrative tutte le decisioni furono prese all'unanimità
- ma è forse la dimensione dei servizi (tutti gestiti dalla JV) che dà con maggiore evidenza quella del lavoro
 - 30.000 persone in totale (inclusi i famigliari) alloggiavano a Tarbela e nei villaggi circostanti: oltre 16.000 dipendevano dalla JV gli altri dalla TAMS, dalla WAPDA)
 - C'era un villaggio per famiglie in grado di alloggiare oltre a 500 famiglie qualche centinaio di scapoli (le vie si chiamavano Montenapoleone, via Veneto, Bond street Unter den Linden ecc)
 - Alcuni villaggi vennero costruiti ad hoc per alloggiare 8.000 persone
 - Scuole in 6 lingue (Urdu, inglese, americano, francese, tedesco, italiano)
 - Un ospedale da 125 letti, divenuto probabilmente il migliore di quella parte del Pakistan in cui nacquero 80 bambini (uno dei quali incontrai in circostanze singolari successivamente)
 - Un cinema da 900 posti, vari club, addirittura un campo di golf di 9 buche ed anche un'intensa e piacevole vita mondana, molto internazionale, che ebbi modo di sperimentare quando appena dopo la laurea passai un mese in cantiere.
- Ma Tarbela ha anche una storia storico-politica affascinante: senza tornare ai tempi di Alessandro Magno che passò dalle parti di Tarbela per raggiungere l'India (ed i caratteri somatici di alcuni villaggi della zona pare ricordassero gli antenati greci), quella dell'epoca moderna parte dalla partition del 1947 quando divenne necessario regolare le acque in conseguenza degli effetti della divisione tra India e Pakistan (alcuni importanti affluenti dell'Indo scorrono nel Punjab indiano) e pare sia stato un capolavoro di diplomazia e di collaborazione tra le grandi istituzioni internazionali (Banca Mondiale in testa) e i governi locali che forse non sarebbe stato più possibile in seguito.
E di ciò è indiretta testimonianza che mentre Tarbela ebbe una cerimonia di "posa della prima pietra", non ebbe una inaugurazione finale, proprio perché lo spirito dei rapporti internazionali che aveva reso possibile la sua ideazione e realizzazione non era più lo stesso

e la divaricazione tra i paesi islamici che si stavano viepiù radicalizzando e il mondo occidentale si stava approfondendo.

Sinni

Se Impregilo realizzava in Pakistan la diga in materiale sciolto più grande del mondo la Lodigiani (questa volta da sola), realizzava in Italia la diga in materiale sciolto più grande d'Europa, quella sul fiume Sinni in Basilicata: altro fiume, altra dimensione (14 mil mc), diverso tipo di diga, ma pur sempre un record e credo, riandando a quella acquisizione che anche in questo caso un po' della sana competizione tra le diverse parti dell'impresa abbia contribuito al successo.



Il mondo cambia

Ma mi accorgo che preso dal fascino di queste opere mi sto dilungando e devo forzatamente limitarmi nell'esposizione: cercherò di citare meno opere e di cogliere qualche "trend"

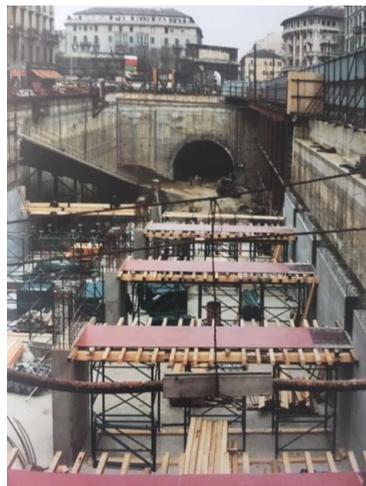
Il mondo dunque stava cambiando o forse era già cambiato.

Siamo ormai negli anni 70 (entra in azienda la mia generazione della famiglia) **in Italia** lo spirito della ricostruzione è finito da un pezzo e la sindrome di Nymbi si è impadronita del paese. Molte opere sono partite, non tutte sono arrivate, nessuna nei tempi previsti. Allo spirito del fare, che qualche volta faceva buttare il cuore al di là dell'ostacolo con eccessiva disinvoltura, si è sostituito quello delle "carte a posto" e, in un paese con oltre 10.000 leggi vigenti, a volte in contrasto tra di loro, ciò significa più fatica (inutile), più tempo, maggiori costi, meno entusiasmo. Il seguito sarà anche peggio e la sindrome di Nimby si trasformerà in aperta ostilità del paese nei confronti delle grandi opere: non dimentico che nel 91/92, la Nazione di Firenze festeggiava l'avvio della tratta Bologna-Firenze dell'alta velocità, con il titolo macabro e significativo: al via la galleria dei 90 morti! Né meno significativo è il fatto che l'esercito presidi i cantieri della TAV in val di Susa; ma senza arrivare a queste posizioni estreme basta pensare ai parcheggi di Milano: non mi risulta ce ne sia stato uno contro il quale non si siano organizzati comitati di quartiere (anch'io sono stato sollecitato a partecipare a uno di essi contro quello di via Marina), salvo poi riconoscere che, una volta fatti, le piazze sovrastanti risultavano molto più belle e vivibili di quanto fossero in precedenza. A ciò si aggiungeva che il FEDERALISMO all'italiana, per quanto riguardava i lavori

pubblici, divenne becero localismo che rendeva necessario per ottenere i lavori associarsi ad imprese locali che, se, in qualche caso erano in qualche modo in grado di fornire un reale contributo, il più delle volte non avevano “né arte, né parte”, ma disponevano di un forte potere di veto nel loro territorio. E così mentre nei convegni si constatava che le imprese italiane di costruzione erano troppo piccole per competere con quelle straniere, la domanda le obbligava a “polverizzarsi” su una miriade di cantieri dove sostenevano magari per intero l’onere tecnico-organizzativo, con partecipazioni a volte quasi simboliche. Emblematico sotto questo aspetto fu il caso della LTR (oggi credo linea 6 della Metropolitana di Napoli di cui voi conoscete i segreti tecnici meglio di me) dove l’Ansaldo, concessionaria, affidò l’appalto dei lavori civili ad un consorzio costituito da 6 imprese, nel quale Lodigiani e Recchi, su cui ricadeva l’onere esecutivo avevano una partecipazione del 10% ciascuna.

Retrospectivamente credo che avremmo dovuto opporci a distorsioni di questo tipo, non solo nel nostro interesse, ma anche in quello della struttura industriale del paese.

Nonostante comunque questo quadro sconsolante riuscimmo a realizzare molte opere importanti, sempre in consorzio, specie nel settore delle metropolitane (Milano, Napoli, Genova), e ferroviario, ma non solo (acquedotti)



All’estero, da una parte lo shock petrolifero aveva reso improvvisamente ricchi (e soprattutto potenti sotto l’aspetto politico) paesi che non lo erano e che cominciarono a comportarsi con l’arroganza che spesso contraddistingue uomini e società che accumulano fortune facilmente, dall’altra era cambiato il modello di sviluppo proposto dall’occidente ai paesi in via di sviluppo: meno grandi infrastrutture, più investimenti a pioggia sul territorio.

Ciononostante anche all’estero sia Impregilo che Lodigiani riuscirono non solo a difendersi, ma tutto sommato anche a crescere, approfittando di alcune posizioni che si erano conquistate in alcuni paesi (segnatamente Impregilo in Argentina e le varie società locali della Lodigiani) e, talora per necessità, anche a cambiare pelle (v. attività agro-industriale e di concessionaria autostradale di Impregilo in Brasile e quella di impresa-consulenza di Lodigiani in Algeria). In nome del mercato comune europeo che nel 90 creò grandi timori di possibili invasioni dei colossi europei in Italia a seguito dell’adozione della direttiva che rendeva obbligatorio il “bando europeo”, ci avventurammo,

con qualche successo anche in Francia dove acquisimmo un lotto di Eole passante ferroviario di



Parigi, e del metro di Lille.

All'inizio degli anni 90 improvvisamente sia l'Italia che l'estero danno un forte "segnale in controtendenza", all'estero Impregilo (con Dumez) acquisisce la diga di Ertan in Cina, il primo contratto internazionale in quel paese del "dopo Tien an Men",



dando a tutti la speranza (poi rivelatasi illusoria) che un grande mercato si stesse aprendo per le imprese europee, in Italia arriva a maturazione il programma dell'alta velocità (cui ho già fatto cenno) che, con i suoi numeri del tutto nuovi per il mercato delle costruzioni avrebbe potuto costituire un salto di qualità per tutto il settore industriale legato alle grandi opere:



grazie allo spirito prevalente nel paese, cui ho fatto cenno, ed agli eventi che seguirono non avvenne ciò che avrebbe potuto essere, ma quantomeno, fu l'alta velocità che tenne in piedi (non credo di esagerare nel termine) il sistema delle grandi imprese per i successivi 10/15 anni e che, per certi aspetti, nel suo completamento, dà senso alla grande aggregazione che ha visto la luce pochi mesi fa.

Il clima dei tempi fece sì che quello che avrebbe potuto essere vissuto dal Paese come ciò che effettivamente era e cioè il più importante cantiere europeo, fu eseguito quasi “di nascosto” e neppure oggi, che almeno per la tratta Torino-Napoli non ha più nemici, (neppure postumi).....sembra essersi costruito da solo!!!

g) **La fine della storia**

“nun ce se pensa e stamo all'osteria...., ma invece stamo tutti nella storia”.

Se la Storia è fatta di avvenimenti drammatici, un po' nella storia ci siamo sempre stati...e da vicino: oltre ovviamente ad aver attraversato 2 guerre mondiali, eravamo in Nigeria negli anni della guerra del Biafra, eravamo in Pakistan durante una (o forse due) delle guerre indo-pakistane, eravamo in Iran a cavallo della rivoluzione di Komeini, eravamo in Argentina durante alcuni dei numerosi golpe che si sono succeduti nel paese, siamo partiti dal cantiere in Somaglia davanti ai ribelli che arrivavano sparando,.....ecc, ma ce la siamo sempre cavata;..... fino al 5 Maggio 1992!!!

Una data che evoca avvenimenti importanti che vanno dalla morte di Napoleone alla scoperta dell'America, per noi, con il mio primo arresto, l'inizio della fine!

Si è fatto tardi e non starò a dilungarmi troppo su un periodo che sicuramente ha avuto conseguenze molto importanti sulla storia recente del paese sia dal punto di vista politico con l'improvvisa sparizione dei partiti “tradizionali”, che dal punto di vista economico, con la sparizione di alcune delle aziende più importanti del momento (Montedison per tutte) e la messa in crisi profonda di un settore, il nostro, che da allora non si è forse mai veramente ripreso.

Non parlerò neppure delle vicende giudiziarie: sono stato parte in causa e quindi la mia opinione è, o verrebbe giudicata, non obbiettiva; né credo che le vicende personali possano interessarvi più che

tanto: sono state “esperienze estreme”, e come tutte le esperienze di questo tipo avresti preferito non farle, hanno avuto conseguenze per certi aspetti devastanti, ma dall’altra parte proprio per la loro drammaticità ti obbligano a “resettare” la scala dei valori.

Mi limiterò dunque ad alcuni flash apparentemente slegati tra loro:

- 16 mandati di cattura TUTTI ESEGUITI destinati a mio cugino, a mio fratello ed a me, significano forse un gran numero di reati, sicuramente però anche la capacità di assumersene la responsabilità senza scappare e difendendo i propri collaboratori
- Contratti bloccati, pagamenti bloccati, vendite immobiliari bloccate, banche che chiedevano il rientro immediato, performance bond a rischio, non significano solo un momento di difficoltà grave per un’azienda, ma connesso al suo mestiere, sono reazioni istintive ed irrazionali di un intero sistema economico impreparato ad un evento che non aveva mai visto né previsto.
- Non litigare quando le cose vanno male, è a rischio la sopravvivenza dell’azienda (e si è goduto di ampia autonomia gestionale), significa non solo una grande solidità familiare, ma, secondo me, è anche segno di nervi saldi e di una notevole “saggezza gestionale”
- Essere stati capaci, insieme a Cogefar-Impresit, Girola, ed al sistema bancario di dare, con la creazione della Grande Impregilo, una risposta industriale agli eventi drammatici di quei mesi, non significa giocare in difesa, ma aver voluto fare il proprio mestiere di imprenditori anche quando, come nel nostro caso, il costo economico di quest’operazione è stato altissimo

Due parole su quest’ultimo fatto, importante credo per la storia futura del gruppo e dell’intero sistema delle costruzioni, come dimostrano anche le aggregazioni che si stanno costruendo in questi giorni

Il “Progetto Concordia” (eravamo in tempi più inclusivi e meno sovranisti di quelli di oggi) prevedeva la fusione tra Cogefar-Impresit e Impregilo e, un anno dopo, l’acquisizione da parte della Impregilo post fusione dei rami d’azienda di Lodigiani e Girola: un contratto che, equo nei suoi presupposti, diventava iniquo se si tiene conto che il 94/95 furono probabilmente gli anni più difficili del settore delle costruzioni dal dopoguerra: e così Girola e Lodigiani arrivarono al momento della cessione “stremati”. Non solo, ma le drammatiche circostanze di quegli anni fecero sì che anche persone che avevano sempre operato con buon senso diventassero irragionevolmente fiscali (nelle valutazioni) e così se era bastata una mattina a degli imprenditori per stabilire il concambio Cogefar-Impresit-Impregilo, due società diverse e complesse con aree di rischio notevolissime per i paesi in cui operavano, furono necessari quasi 12 mesi a dei funzionari (e lo dico non per polemica, ma per semplice constatazione dei fatti) per concludere l’acquisto dei rami d’azienda di G e L.

Credo sia significativo per rendere l’idea di quei mesi sottolineare che nelle valutazioni reciproche, il portafoglio lavori che, in condizioni normali, è il vero valore di un’impresa abbia avuto invece una valutazione negativa (-3%) sulla base del timore che ogni lavoro italiano potesse essere revocato

Una “pazzia” collettiva, e non la più grave, che però si spiega se si riesce a rivivere l’ansia di quei giorni: e tra i miei ricordi più vivi e drammatici è rimasto quello di un giorno di fine luglio del '93, in cui con mio padre che era tornato a presiedere l’impresa che aveva lasciato ormai da 9 anni, stavamo tornando verso via Senato dalla Banca del Lavoro con l’intimazione di rientrare entro pochi giorni di 11 miliardi che ci avevano prestato per un lavoro in USA che stava volgendo al termine, e non sapevamo dove prendere i soldi: sulla nostra strada, in piazza Belgiojoso, qualche ora prima si era suicidato Raul Gardini, qualche centinaio di metri più in là, nella basilica di San Babila, si stava celebrando il funerale di Cagliari che si era suicidato qualche giorno prima, a Opera, per fortuna vivo, mio cugino cercava di difendersi (con successo, ma già la situazione appariva “paranormale”) dall’accusa di concorso esterno (meno male!) in associazione mafiosa: credo che si spieghino molte cose!

Ma non finì lì, il progetto industriale si ampliò: si ritenne infatti che il carico immobiliare della Lodigiani fosse troppo oneroso per trasferirlo a Impregilo e così intorno alla Lodigiani si costituì una società immobiliare nella quale furono concentrati anche immobili ex Cogefar e nella quale entrarono anche G., Cogefar-Impresit e banche, con nuovi capitali che erano però in modo già allora abbastanza evidente, insufficienti per sostenere nel tempo la società anche considerando l’elevato costo del denaro di allora.

Di fatto, senza dirlo apertamente, la nostra società era stata messa in sicurezza, ma anche in liquidazione.

E così in una uggiosa sera del novembre del 1997 Enrico ed io firmammo la “resa” nella sede del Banco di Roma e cedemmo per la simbolica cifra di 100.000 lire 91 di storia.

Ho rimosso tutti i ricordi di quella sera, compresa la data, che non ho mai più voluto andare a verificare, ma non la sensazione che provai e credo Enrico con me: da una parte di sollievo: erano stati così duri e drammatici gli ultimi 5 anni da voler finalmente cambiar pagina; dall’altra di tradimento nei confronti delle generazioni che ci avevano preceduto e di quelle future. Nei confronti delle prime l’ho superato perché come dice mio fratello: non abbiamo portato l’azienda in borsa, ma la borsa in azienda e con quello le abbiamo consentito di sopravviverci, nei confronti delle seconde non l’ho superato, ma qui si passa dalla narrazione ai bilanci di vita.....e sono un’altra storia.

Ora ho davvero finito, spero di non avervi eccessivamente annoiato, per me però è stato bello, preparandomi, ripercorrere tanti episodi, ripensare alle persone che ho conosciuto, ai momenti belli, che fortunatamente ricordo meglio di quelli brutti, rivivere una storia di famiglia che considero, nonostante il finale drammatico dell’impresa, per il suo presente, fortunata. Grazie per avermelo consentito