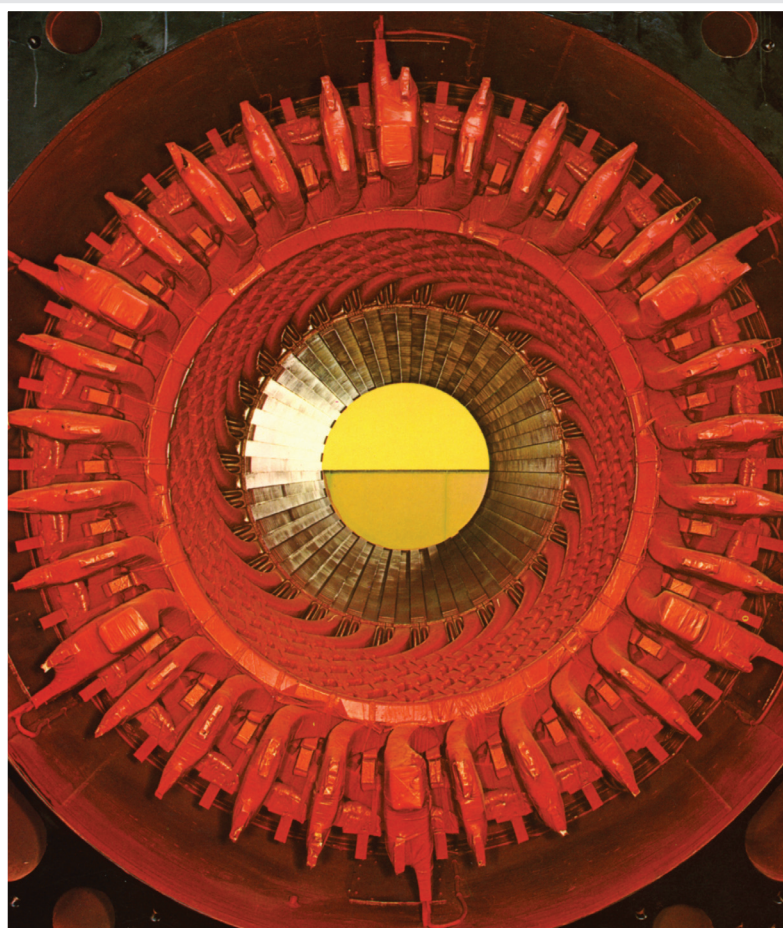


Francesco Corbellini  
Matteo Rivino



*Competizione e successo nella storia  
dell'industria elettromeccanica italiana*



sestante edizioni



*Questo volume è stato realizzato per iniziativa della  
Fondazione Ing. Luigi de Januaryo  
e con il patrocinio  
dell'ANIMP Associazione Italiana di Impiantistica Industriale.*

Francesco Corbellini  
Matteo Rivino



*Competizione e successo nella storia  
dell'industria elettromeccanica italiana*



**sestante** edizioni

La Fondazione Ing. Luigi de Januario ringrazia



per il generoso sostegno finanziario alla realizzazione di questo libro.

ISBN – 978-88-95184-44-9

© Sestante Edizioni 2007  
[www.sestanteedizioni.it](http://www.sestanteedizioni.it)

© Fondazione Ing. Luigi de Januario

[francesco.corbellini@gmail.com](mailto:francesco.corbellini@gmail.com)  
[m.rivino@tiscali.it](mailto:m.rivino@tiscali.it)

*In memoria  
di Luigi de Januario*



---

## Indice

<i>Avvertenza</i> .....	pag. 9
<i>Prefazione</i> .....	» 11
Capitolo 1	
<i>Pazza idea</i> .....	» 23
Capitolo 2	
<i>Si comincia l'avventura</i> .....	» 31
Capitolo 3	
<i>I primi passi</i> .....	» 37
Capitolo 4	
<i>I primi risultati</i> .....	» 43
Capitolo 5	
<i>Cinque anni dopo</i> .....	» 57
Capitolo 6	
<i>Il successo</i> .....	» 67
Capitolo 7	
<i>Siamo tutti brasiliani</i> .....	» 81
Capitolo 8	
<i>L'avventura del Mantaro</i> .....	» 97
Capitolo 9	
<i>Non solo Brasile e Perù</i> .....	» 115
Capitolo 10	
<i>Uno sguardo in casa</i> .....	» 135
Capitolo 11	
<i>Viaggio nell'antico impero di Ciro il Grande</i> .....	» 157
Capitolo 12	
<i>Gli eredi di Hammurabi</i> .....	» 185



Capitolo 13	
<i>La nostra Africa</i> .....	» 201
Capitolo 14	
<i>Eurasia</i> .....	» 219
Capitolo 15	
<i>Sulle orme di Marco Polo</i> .....	» 249
Capitolo 16	
<i>La campagna d'Italia, parte prima</i> .....	» 267
Capitolo 17	
<i>La campagna d'Italia, parte seconda</i> .....	» 289
<i>Appendice fotografica</i> .....	» 315
<i>Post scriptum</i> .....	» 331
<i>Fonti</i> .....	» 333
<i>Cronologia essenziale</i> .....	» 335
<i>Indice dei nomi</i> .....	» 343

---

## *Avvertenza*

Questo è un libro a più mani, che racchiude nella narrazione le numerose testimonianze dirette di ex dipendenti GIE, i quali hanno accolto l'invito a dare il contributo di ricordi personali. Nelle sue pagine si parla molto di Francesco Corbellini, com'era necessario per il ruolo da lui svolto nella vicenda della società. A evitare facili accuse di auto-celebrazione, giova precisare che egli è stato l'ideatore e animatore dell'iniziativa, mentre l'estensore materiale, il *cronista*, secondo la definizione dell'interessato, è stato Matteo Rivino, il quale non ha voluto barattare concetti e parole con un astratto senso della misura, che a suo parere avrebbe nociuto alla corretta ricostruzione degli eventi. Ovviamente, Rivino ha fatto tesoro delle indicazioni e dei suggerimenti di Corbellini; non solo: ha incastonato, armonizzandoli con il racconto, i molti brani che questi ha scritto personalmente, come l'assunzione al GIE, la preparazione delle offerte nei primi tempi, le trattative di Puerto Cabello, Jacuì, Volta River, Mantaro, Vridi e Kalayaan, l'arrivo in società di Richard Gatt, la descrizione del rappresentante in Nigeria Chief Odulana, l'incontro con Camillo Crociani, il passaggio in SIGEN, la nomina alla presidenza dell'ENEL.

*F. Corbellini - M. Rivino*



---

## *Prefazione*

Il GIE è stato un protagonista nella storia dell'impiantistica italiana. La sua vicenda è prima di tutto la storia di uomini e donne che credero e si entusiasmarono al progetto dell'ing. Luigi de Januario e divisero con Lui la stessa passione, la stessa volontà di raggiungere risultati, dimentichi spesso di loro stessi, delle loro famiglie e pronti a lottare in paesi anche difficili per il successo di questo loro progetto. Ancora oggi quegli uomini e quelle donne, che sono sopravvissuti alla scomparsa del GIE, conservano e, vorrei dire, hanno impresso nei loro cuori quelle medaglie su cui risalta il logo della loro antica società.

Questo libro è opera di Matteo Rivino e Francesco Corbellini, ma sarebbe meglio dire che lo hanno scritto tutte quelle persone che hanno vissuto questa stupenda avventura industriale ed umana. Le antiche vicende rivivono nel racconto dei protagonisti che hanno fatto a gara per portare il contributo delle loro testimonianze, dei loro ricordi.

Del resto chi meglio di Francesco Corbellini e Matteo Rivino poteva farsi carico di questa necessaria fatica perché le gesta di tanti protagonisti si conservassero per le nuove generazioni?

Luigi de Januario aveva voluto da subito Francesco come direttore commerciale, anche se aveva solo 29 anni, ed il padre di lui, Guido, come presidente per il suo passato prestigioso di senatore e di alto dirigente delle ferrovie. Guido Corbellini mantenne la carica di presidente del GIE fino alla sua morte, avvenuta nel marzo 1976, ed il figlio Francesco rimase accanto a de Januario, fino alla sua nomina, nel gennaio del 1979, alla presidenza dell'ENEL, condividendone la stessa visione strategica.

Matteo Rivino, arrivato al GIE nel gennaio del 1962, ha vissuto il tragitto del GIE da una posizione privilegiata, come segretario generale, accanto ai massimi dirigenti, portando un suo contributo pacato ed ordinato in una società che stava tumultuosamente crescendo nel compe-

titivo mercato mondiale, aiutando nelle complicate relazioni con i partners e per contro raccogliendone confidenze oggi preziose.

La caratteristica comune dei primi protagonisti del GIE è la giovane età. De Januario aveva 33 anni, Corbellini 29 ed i primi collaboratori erano ancora più giovani. Inoltre alcuni di loro erano stati nella marina militare, dove si erano conosciuti ed erano diventati amici: quella amicizia che nasce quando insieme si affrontano situazioni difficili e si condividono ideali comuni.

La squadra vincente si creò attorno al primo nucleo di protagonisti e con un leader riconosciuto come l'ing. de Januario. Qui il mio pensiero va al personaggio de "La chiave a stella" di Primo Levi, il montatore Faussonne, che con la sua chiave a stella assapora il "piacere di vedere crescere la sua creatura, piastra su piastra, bullone dopo bullone, solida, necessaria, simmetrica ed adatta allo scopo". A lui Primo Levi fa dire: "Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che non molti conoscono". E come Faussonne anche molti dei personaggi di questa storia assaporarono la loro intima felicità nel lavoro impegnativo, nell'obbedire alle necessità dei progetti più che agli ordini dei loro capi, nel raggiungere le sedi stabilite e conoscere altri popoli anche se talvolta si trovarono in paesi non facili e non privi di pericoli.

Ma la storia del GIE è anche un capitolo importante della storia dell'impiantistica italiana ed in particolare di quella storia, che ancora non è stata scritta, se non per occasionali capitoli, del lavoro appassionato di ingegneri, tecnici ed operai che hanno speso i loro anni migliori in giro per il mondo per contribuire a creare, attraverso gli impianti produttivi da loro costruiti, nuovi strumenti di progresso economico e sociale.

L'Italia era uscita dalla seconda guerra mondiale con molte fabbriche distrutte ed allo stesso tempo con un'industria bellica da riconvertire a produzioni civili con inevitabili ridimensionamenti. La ricostruzione fu rapida e ben presto fu evidente, in molti settori industriali ma specialmente in quello del macchinario elettromeccanico, la necessità di ricercare nuovi mercati per alleviare la vasta e dolorosa disoccupazione con le sue pesanti implicazioni sociali. In questa situazione, molti operai, dirigenti, tecnici di grande esperienza e giovani desiderosi di lavorare e di affermarsi costituirono quel bacino di risorse qualificate su le quali l'ingegneria impiantistica poté contare per i suoi progetti.

Contemporaneamente, all'estero, in molti paesi si lanciarono vasti

programmi di industrializzazione. Crebbe la richiesta di nuovi impianti ed in primis di centrali elettriche per fare fronte all'aumento esponenziale dei consumi di energia elettrica.

Di fronte a queste opportunità ed alle necessità della nostra industria di sbocchi produttivi nacque e si sviluppò una forte spinta verso l'esportazione di impianti.

In alcuni settori, come quelli della chimica e petrolchimica, vi era già una buona esperienza, grazie essenzialmente alla Montecatini. In altri settori il nostro paese era poco presente o completamente assente, ma uomini di grande visione, come Agostino Rocca, Ferdinando Innocenti, Luigi de Januario, dimostrarono di sapere guardare lontano e facendosi capofila di progetti coraggiosi, seppero aprire, nell'immediato dopoguerra, nuove strade all'esportazione italiana. Strade che furono percorse anche da altri, che maturarono la loro vocazione verso l'estero in tempi successivi, quando, esaurendosi i fortissimi programmi di industrializzazione interni, fu gioco forza indirizzare le notevoli capacità tecniche e realizzative, che si erano nel frattempo andate costituendo, verso i nuovi mercati.

Volendo ripercorrere le principali tappe di questo processo e per meglio inquadrare nel momento storico la vicenda del GIE, mi sembra opportuno dare un quadro d'insieme dell'ingegneria impiantistica italiana cercando di cogliere gli accadimenti di carattere generale, disgiunti da fatti episodici, per cercare di capire quei complessi cambiamenti che si palesarono nel quarantennio che va dall'inizio degli anni cinquanta fino ai primissimi anni del 1990.

Gli anni cinquanta, quando nacque il GIE, furono caratterizzati dalle capacità di intraprendere di alcuni uomini, tra cui l'ing. Luigi de Januario, che fecero emergere l'industria impiantistica nazionale e le diedero un forte impulso verso l'esportazione.

Gradualmente molte di queste spinte iniziali, pionieristiche, in cui il voler fare era l'elemento distintivo, si incanalarono in organizzazioni efficienti ed attente all'evolversi dei mercati, diventati più esigenti e tecnologicamente più evoluti. Nacquero allora o si svilupparono le principali società di ingegneria impiantistica grazie alle quali gli anni settanta ed ottanta, in concomitanza con le forti disponibilità economiche dei principali paesi produttori di petrolio, furono gli anni d'oro dell'esportazione italiana di impianti. Poco per volta cominciarono però a palesarsi difficoltà crescenti per la maggiore competizione riscontrata nei mercati esteri e per le condizioni politiche ed industriali del nostro paese, per cui, alla fine degli anni ottanta e nei primi anni novanta, ini-

ziò una parabola discendente e si arrivò per alcuni dei protagonisti alla resa dei conti con dolorosi ridimensionamenti ed anche con la scomparsa di alcuni di loro, di dimensioni rilevanti. Chi sopravvive dovette adeguare le proprie strategie e mettere in atto programmi di potenziamento e concentrazione.

Ma ripercorriamo, per sommi capi, queste storie, cercando di individuare gli elementi caratterizzanti.

Una sostanziale parte delle società di ingegneria impiantistiche italiane nasce dall'industria, come enucleazione di uffici tecnici, nel momento in cui le esigenze interne si affievoliscono e si presenta la necessità di strutture indipendenti in grado di affrontare il mercato in modo autonomo per la ricerca di nuove commesse da clienti esterni.

L'esempio più rilevante è quello della Montecatini che, già a partire dal 1926, aveva realizzato centinaia di impianti ammoniaca-urea, in Italia ed all'estero, con il processo Fauser, e aveva continuato, anche negli anni '50 e '60, a progettare e costruire impianti per sé stessa e con i propri uffici tecnici. Ricordiamo tra questi il polipropilene a Ferrara con il processo Natta e, nel 1959, il petrolchimico a Brindisi. Nel 1966 le attività di progettazione e realizzazione sia di Montecatini che Edison sono unificate e nel 1973, diventata preponderante l'attività all'estero, conferite ad una nuova società, la Tecnimont.

Un anno prima era nata a Torino la FIAT Engineering, oggi Maire Engineering, come trasformazione in società autonoma del forte ufficio tecnico FIAT che era stato nel dopoguerra lo strumento per realizzare gli stabilimenti del gruppo in Italia ed all'estero e rispondere così alla crescente domanda di mezzi di trasporto.

La Snam Progetti era stata fondata assai prima, nel 1956, come emanazione del gruppo ENI, con il compito di progettare e costruire prima i propri impianti e poi di affrontare il mercato estero. Tralascio il Gruppo Rovelli, con la Sir, che si dedicò essenzialmente alla realizzazione dei propri impianti.

Oggi alcune di queste società non esistono più, come la Sir che scomparve con la sua capogruppo, mentre altre hanno continuato ad affermarsi e, con grande determinazione, hanno affrontato processi di concentrazione per poter essere più forti sul mercato.

Ne sono emerse due nuove realtà come il Gruppo Maire, nel quale sono confluite l'ex FIAT Engineering, la Tecnimont, la Salsgitter e la Sofregas e la nuova Saipem nella quale è confluita la Snam Progetti. Entrambi i nuovi protagonisti, nati da queste concentrazioni, sono globa-

lizzati, fortemente orientati verso l'esportazione, e di dimensioni rilevanti specialmente la Saipem-Snam Progetti, che ha un fatturato consolidato dell'ordine dei dieci miliardi di €.

Una storia a parte merita l'Italimpianti, nata, un anno dopo la Snam Progetti, con il nome di Cosider, come enucleazione dell'ufficio tecnico dell'Ilva, che, nel periodo 1947-1952, aveva ricostruito l'impianto siderurgico di Cornigliano. La Cosider conosce una crescita imponente, dovendo realizzare gli impianti previsti dal piano siderurgico nazionale. Ricordiamo che la produzione di acciaio in Italia aumentò da meno di 3 milioni di tonnellate, dell'immediato dopoguerra, agli oltre 17 milioni, all'inizio degli anni settanta, quando fu completato l'impianto di Taranto. Nel 1968 la società comincia a guardare con interesse ai mercati internazionali e cambia il proprio nome in Italimpianti. Dotata di personale numeroso e competente e di referenze di primo ordine, raccoglie per un ventennio importanti successi in numerosi paesi: dal laminatoio di Chimbote in Perù nel 1968 all'impianto alluminio in Argentina nel 1973, alla centrale atomica di Cordoba nel 1975, fino gli impianti integrali in Brasile ed in Iran nel 1977 con code fino alla fine degli anni ottanta ed ai tubifici in Russia nel 1985 ed in Cina nel 1989.

La società realizza questi imponenti impianti come main contractor, progettando allo stesso tempo alcuni dei principali componenti tecnologici come i forni di riscaldamento, le macchine per la movimentazione del carbone e del minerale e l'altoforno. I risultati tecnici dell'Italimpianti furono molto positivi, ma non così quelli economici, che finirono per travolgere la società. A dire il vero l'Italimpianti fu travolta anche per l'invadenza dei politici e dello stesso azionista IRI, che cercavano gratificazioni attraverso gli spettacolari successi di questa società, dimenticando o lasciando in seconda posizione i risultati economici e peggio ancora l'attenzione al mercato. Quel mercato che all'inizio degli anni novanta mise in difficoltà gran parte dei protagonisti dell'impiantistica italiana, ma in modo particolare l'Italimpianti, perché smise di richiedere impianti turn key, ma solo macchine ed impianti tecnologici. La società andò quindi incontro ad un processo di ridimensionamento e poi, per effetto della privatizzazione, si suddivise in tre tronconi.

Un secondo gruppo di società di ingegneria impiantistica nasce, disgiunto da gruppi industriali, come risposta alla crescente richiesta di servizi di ingegneria quando l'Italia diviene, in certo qual modo, la raffineria dell'Europa, esportando prodotti raffinati, specialmente in Germania. Questo fatto favorisce la nascita e lo sviluppo di società di ingegner-



ria tra le quali ricordiamo la CTIP a Roma, in realtà sorta già nel 1934, la Foster Wheeler a Milano, nel 1957, come emanazione della casa madre americana, la TPL, ora Technip Italia, nata nel 1969 da transfughi della CTIP, e l'Ingeco, fondata da uomini usciti dalla Snam Progetti.

Alcune di queste società ebbero buoni risultati e si consolidarono, altre scomparvero come l'Ingeco, cresciuta fino a mille persone e poi travolta dalla crisi irachena per avere troppo confidato in questo solo paese, e come la CTIP, che nonostante la sua nobile storia, non riuscì a trovare un azionariato stabile, capace di sostenerla nei momenti difficili. Un'altra società che raggiunse una buona dimensione fu la Coming poi assorbita dalla Snam Progetti.

Tutte le società di questo gruppo, al ridursi o all'esaurirsi dei programmi di investimento in Italia, hanno rivolto sempre maggiore attenzione ai mercati esteri acquisendo contratti e grandi meriti nell'esportazione di impianti. Purtroppo solo la Foster Wheeler e la Technip sono sopravvissute, per merito dei loro uomini, delle loro capacità organizzative e tecniche, ma forse anche grazie alla loro appartenenza a gruppi ingegneristici globalizzati.

Per completare il quadro di questa rapida rassegna della grande ingegneria impiantistica italiana, dobbiamo parlare di un terzo gruppo, cioè quello dell'impiantistica elettromeccanica che è nata a valle o a complemento della produzione di officine meccaniche. Rientrano in questo ambito i produttori di macchine ed impianti per l'energia, che furono i partners del GIE, ed i produttori di macchinario per l'industria siderurgica.

L'impiantistica siderurgica nacque, nell'immediato dopoguerra, guardando all'estero. Il primo protagonista fu Ferdinando Innocenti, già azionista ed amministratore delegato della Dalmine, che con l'aiuto di un abile progettista, il Sig. Calmes di nazionalità svizzera, si impose nella costruzione di macchine per tubi e, all'inizio degli anni '50, grazie alla Techint, sorta già alla fine del 1945, riuscì ad acquisire le sue commesse più significative fornendo il macchinario per due fabbriche tubi in Argentina ed in Messico. Ma Innocenti deve essere ricordato per aver rilevato dalla FIAT il contratto, firmato il 31.12.1955, per la costruzione di un imponente impianto siderurgico in Venezuela ed essersi assunto il compito di realizzarlo come main contractor in una landa allora deserta e dal clima inclemente come era Matanzas sull'Orinoco. Il valore iniziale della commessa fu di 175 milioni di US\$, che poi si incrementò a 375. La responsabilità fu assunta da Massimo Gonnì, che lasciò l'Ilva, assieme ad un bel gruppo di tecnici, per un accordo di Innocenti con la Finsider.

Innocenti era stato il fornitore, come abbiamo detto, delle macchine principali dei due tubifici che furono progettati e costruiti dalla Techint di Agostino Rocca, nella prima metà degli anni cinquanta, a Campana in Argentina ed a Veracruz in Messico. Ben si può dire che questi furono i primi impianti siderurgici completi realizzati all'estero e come tali sono entrati nella storia dell'impiantistica siderurgica italiana.

L'Innocenti, poi denominata Innse, divenne un grande fornitore di laminatoi, colate continue e tubifici e, esaurito il programma siderurgico nazionale, anch'essa si rivolse all'estero collaborando con Italimpianti. Sviluppò anche una sua tecnologia originale nel settore dei tubifici. Assorbita dall'Italimpianti ne seguì i destini e, con la privatizzazione della sua casa madre, a metà degli anni novanta, fu acquisita, ormai ridimensionata, dalla Demag poi a sua volta assorbita dalla SMS.

I tubifici in Argentina e Messico sono stati, unitamente all'imponente gasdotto Bahia Blanca-Buenos Aires, il punto di partenza di Techint, che si è poi sviluppata su due binari paralleli, come gruppo industriale prevalentemente siderurgico, e come società di ingegneria a forte vocazione internazionale. Il percorso della Techint, nel campo dell'ingegneria siderurgica, è interessante perché, partita come Italimpianti a progettare e realizzare impianti come main contractor per il proprio gruppo industriale e per clienti terzi, ha saputo poi adeguarsi alle nuove esigenze del mercato diventando un fornitore di impianti tecnologici. In questa sua trasformazione la Techint è partita dalla officina di Pomini, acquisita alla fine degli anni ottanta, e dalla privatizzazione dell'Italimpianti, dalla quale ha rilevato, ed ha poi successivamente potenziato, quei settori che avevano valenza tecnologica. Tra questi i forni, che con acquisizioni successive hanno fatto di Tenova, il nuovo marchio adottato dalla Techint per i suoi impianti siderurgici, il leader mondiale nella progettazione e costruzione di forni di riscaldamento e trattamento termico dei metalli.

Un altro grande protagonista dell'ingegneria siderurgica è stato l'ing. Luigi Danieli. Partendo da una piccola officina, a metà degli anni cinquanta, in quel di Buttrio, vicino a Udine, dopo aver contribuito con le sue macchine allo sviluppo dell'industria siderurgica bresciana ed essersi fatto le ossa nell'esportazione di laminatoi e colate continue, a metà degli anni settanta costruì, nella Germania dell'Est, la sua prima grande acciaieria turn key, quando già la figlia Cecilia aveva assunto un ruolo chiave nell'operatività della società. Oggi la Danieli, quotata in borsa, è uno dei tre o quattro protagonisti mondiali dell'impiantistica siderurgica con quasi 1,5 miliardi di € di fatturato e 3.800 dipendenti, senza avere

mai rinnegato le sue origini manifatture. Si è globalizzata, ma ha sempre salde radici a Buttrio ed ha fatto della tecnologia la sua bandiera.

In questo ambito dell'impiantistica italiana si inserisce la storia del GIE, che in certo qual modo, negli anni cinquanta, è stato un precursore. De Januario, che aveva maturato una breve, ma intensa esperienza in Sadelmi, aveva capito che, per vendere macchine per centrali elettriche, bisognava metterle insieme, vestirle di impianti ausiliari, completarle con i montaggi ed i lavori civili ed arricchire il tutto di un ben organizzato pacchetto finanziario. Insomma, senza dirlo esplicitamente, de Januario aveva in mente che bisognava creare una società di ingegneria impiantistica, con i suoi tecnici e con i suoi project managers o come si diceva allora con i suoi capi commessa. I suoi partners erano così lontani da questa idea che solo con il tempo e con la tenacia di de Januario si piegarono alle esigenze di questo strumento di vendita. Per un lungo periodo l'industria elettromeccanica italiana trovò nel GIE un efficace strumento di vendita all'estero.

Il GIE accumulò anche risorse economiche importanti, che avrebbero potuto essere utili per realizzare un progetto strategico più ambizioso. Bisogna però dire che i partners non compresero fino in fondo le implicanze che il progetto GIE poteva rappresentare. Ogni partner rimase sostanzialmente indipendente, preso dai suoi problemi (i partners privati) o assorbito dalla ricerca di proprie strategie (il partner pubblico), ed incapace di trarre insegnamenti e formulare strategie globali dall'osservazione dei concorrenti esteri e dall'evolversi del mercato. All'inizio degli anni ottanta, quando il GIE raggiunse il suo massimo sviluppo, e quando ancora non si erano concretizzate le difficoltà crescenti del settore, con la sovracapacità produttiva che si manifestò nella seconda metà degli anni ottanta, si sarebbero potute trovare alcune possibili soluzioni che oggi possiamo anche ipotizzare.

Il GIE avrebbe potuto assorbire i propri partners, con opportuni scambi azionari, ed assumere la proprietà delle varie fabbriche, diventando un gruppo elettromeccanico, anticipando il percorso che fece ABB, certamente su dimensioni più modeste ma ugualmente interessanti. Questo logico processo, se mai fu pensato da qualcuno, fu impedito dalla struttura societaria di tipo consortile e dalle realtà dei partners, che avevano capacità finanziarie e strategie assai differenziate. Si aggiunga che, di fronte alla necessità di ristrutturare, i partners privati erano certamente l'anello più debole, come si può bene immaginare.

La seconda alternativa era che il GIE confluisse nell'Ansaldo con i suoi partners privati. E questo è ciò che è avvenuto, anche se in modo tardivo,

con resistenze, esitazioni e lentezze, che hanno finito per togliere a questo progetto la forza che poteva avere. Infatti l'ABB, guidata in quegli anni da un management forte e con una visione chiara, entrò nel mercato italiano e prese a blandire i partners privati del GIE rendendo difficile il processo di unificazione nell'Ansaldo. A dire il vero il compito dell'ABB è stato facilitato da vari altri fattori: in primo luogo da un mercato diventato molto più difficile per i produttori italiani, che avevano gradualmente perso il loro maggiore fattore di competitività, il costo della manodopera, senza crescere nelle loro tecnologie, ottenute attraverso licenze, e senza entrare nel settore delle turbine a gas, non richieste dal nostro mercato perchè l'ENEL arrivò agli impianti a ciclo combinato relativamente tardi rispetto ai produttori di energia di altri paesi, ed in secondo luogo dalla lotta infuriata per anni tra i partners privati e quello pubblico, il quale, in un determinato momento, divenne concorrente del GIE, avendo al suo interno sia le capacità di main contractor che quelle manifatturiere per quasi tutta la linea produttiva. Ma per il GIE la concorrenza, nell'esportazione di impianti italiani, non era limitata solo all'Ansaldo, a cui si aggiunse poi l'AMN, che era nata per realizzare impianti nucleari. Anche la Sadelmi, che con tanta generosità aveva aiutato de Januario al momento dell'avvio, anche per merito di Giorgio Orsi, a cui de Januario era legato da profonda amicizia, era passata sotto il controllo della GE, e poi nel 1987 sotto quello della SAE/ABB, con la missione di vendere impianti completi e quindi in diretta concorrenza del GIE.

L'entrata in forza sul mercato italiano di ABB, che già possedeva il TIBB, portò ad un ulteriore potenziamento di SAE Sadelmi. Contemporaneamente i grandi costruttori come GE e Siemens si stavano orientando a fornire solo il macchinario tecnologico lasciando, nei vari paesi, a partners locali, gran parte di quelle forniture e servizi per i quali si era specializzato il GIE, seguendo le esigenze di un mercato che chiedeva meno impianti turn key, così come era successo nel campo siderurgico, e più macchinario tecnologico. Molti clienti erano cresciuti ed erano in grado di assiemare loro stessi, con fornitori locali, l'impianto completo. Certamente per i grandi costruttori fu più agevole rispondere a questi nuovi orientamenti del mercato, perchè disponevano di proprie tecnologie ed avevano capacità manifatturiere in diversi paesi. Non dimentichiamo che Marelli era legata con una licenza a Westinghouse e Ansaldo a General Electric. Vi sarebbe stato forse ancora uno spazio nei paesi emergenti presentandosi con finanziamenti agevolati, ma l'Italia di quegli anni non era più in grado di competere in questo campo.

Come abbiamo accennato, il GIE gradualmente entrò nell'orbita Ansaldo che ne assunse la gestione a partire dal 1985. Nel 1989 il nome cambiò in Ansaldo GIE, con Ansaldo al 52%, ed ABB prima al 5% e poi al 38% avendo acquisito nel 1990 la Tosi. L'Ansaldo GIE, in queste condizioni, non poteva avere la forza di affrontare con successo un mercato internazionale dove la presenza e la dimensione dei concorrenti erano molto maggiori, avendo per di più un forte condizionamento da parte di ABB, che, anche grazie a SAE Sadelmi, costituiva un temibile concorrente.

Oggi possiamo dire che il progetto di concentrazione doveva essere realizzato assai prima, quando partners privati e pubblici erano presenti in modo equilibrato nel GIE. La nuova società avrebbe poi dovuto muoversi come i suoi grandi concorrenti, acquisire società all'estero e sviluppare proprie tecnologie direttamente o con accordi opportuni. Le ragioni per cui ciò non è avvenuto sono state già accennate. Ad esse dobbiamo aggiungere l'abbandono da parte dell'Italia, nel 1987, del nucleare.

Forse si potrebbe pensare che il trasferimento all'inizio del 1979 di Corbellini alla presidenza dell'ENEL avesse lasciato il management del GIE più debole. È certamente un'ipotesi che merita di essere vagliata. Infatti Corbellini, come dimostra la sua nomina all'ENEL, era un tecnico di prestigio che capiva le esigenze della politica industriale del momento, per cui si può pensare che sarebbe stato in grado di traghettare il GIE verso l'Ansaldo, mantenendone l'indipendenza, prima che i partners privati si sfaldassero. Ciononostante, se da un punto di vista teorico la casa comune del GIE poteva essere la base per una grande società elettromeccanica, nella realtà, considerando il peso industriale e politico che aveva il partner pubblico rispetto ai privati, mi sembra non praticabile l'ipotesi che un GIE, che si muoveva con logiche privatistiche, potesse avere la leadership di questo progetto industriale. I fatti posteriori hanno poi dimostrato che si poteva fare un discorso di privatizzazione, ma come è successo all'Italimpianti, la vecchia bandiera sarebbe stata comunque ammainata e trasferita ad altri protagonisti, probabilmente stranieri, perché gli industriali del settore avevano, da tempo, rinunciato a credere nel loro futuro.

E così l'Italia, che in un determinato momento poteva vantare una presenza significativa nell'impiantista energetica con l'Ansaldo, l'Ansaldo Nucleare, il GIE, la SAE Sadelmi, e con le attività manifatturiere dell'Ansaldo, della Tosi, della Marelli, del TIBB e della Magrini, ha fortemente ridimensionato le sue ambizioni e ammainato più di una ban-

diera. Attualmente le industrie elettromeccaniche italiane, incluse le aziende i cui azionisti sono gruppi esteri, danno lavoro a circa 4.000 persone, contro poco meno di 40.000 degli anni settanta. L'Ansaldo, con circa 2.500 dipendenti, è rimasto l'unico manifatturiero indipendente, con una buona capacità impiantistica, e con una sua strategia rivolta fortemente al manifatturiero di qualità. Altri, come la Maire e la stessa Techint, sono in grado di fornire centrali complete, collaborando con i fornitori del macchinario tecnologico, ma hanno una limitata presenza al di fuori del nostro paese.

La metà degli anni novanta ha veramente rappresentato un cambio epocale nel panorama dell'impiantistica italiana. Alcuni protagonisti come il GIE e l'Italimpianti hanno ammainato le loro bandiere. Altri hanno continuato o raccolto parzialmente la loro eredità, come l'Ansaldo per gli impianti energetici e Danieli più Techint-Tenova per il settore siderurgico.

Anche nell'impiantistica chimica-petrochimica sono scomparse alcune società, ma i cambiamenti più significativi sono quelli più recenti come le concentrazioni Saipem-Snam Progetti e Maire-Tecnimont, che si affiancano a Technip, Foster Wheeler e Techint, sostanzialmente non modificate nei loro assetti in quanto già integrate in realtà più ampie e globalizzate.

Se negli anni cinquanta l'elemento caratterizzante era stato il pionierismo di alcuni protagonisti e nel periodo di mezzo la buona organizzazione, a partire dagli anni novanta il discorso determinante è diventato quello della tecnologia e poi della globalizzazione.

Un'ultima considerazione. Il fatto che l'avventura del GIE si sia conclusa e che il testimonio sia stato raccolto da altri non scalfisce in niente i meriti dei tanti che hanno dedicato al GIE gli anni migliori della loro vita, la loro professionalità, la loro passione.

Resta il significato profondo di una storia importante per l'industria impiantistica di questo paese e resta la fulgida figura di imprenditore, di cavaliere del lavoro, dell'ing. Luigi de Januario, un grande personaggio, un trascinatore di uomini, che con le sue battaglie tante volte vittoriose ha saputo dimostrare che gli uomini e le donne per avere successo e soddisfazione nella vita devono avere degli obiettivi ed un leader che li guidi.

Luigi Iperti\*

---

\* Presidente della Fondazione Ing. Luigi de Januario.



---

## Capitolo 1

### *Pazza idea*

L'estate del 1953 trascorse frenetica per Luigi de Januario, impegnato nel progetto di dar vita a una società che raggruppasse le maggiori industrie italiane del settore, al fine dell'exportazione di impianti elettromeccanici completi per la produzione e distribuzione di energia elettrica. Per chi l'ha conosciuto non è difficile immaginare con quanta determinazione abbia incalzato i responsabili di tali società, cingendoli d'assedio e stringendo successivamente le maglie con metodo implacabile e risorse illimitate di dialettica e fantasia. Fino a convincerli, se non della bontà, almeno della percorribilità della sua idea stravagante.

Abruzzese d'origine e romano di nascita, figlio di un ammiraglio e di una baronessa, aveva seguito le orme paterne arruolandosi in marina e operando durante la seconda guerra mondiale su varie unità, prima come ufficiale di complemento, indi in servizio permanente effettivo. Aveva avuto un imbarco anche sulla corazzata Roma, dalla quale era sceso prima del fatale 8 settembre 1943. Nel febbraio 1947 aveva lasciato a domanda il servizio, avvalendosi della facoltà concessa dalla legge sulla riduzione dei quadri delle forze armate.

Dopo pochi mesi si era trasferito a Milano per iniziarvi l'avventura professionale, portando in dote l'entusiasmo dei 27 anni non ancora compiuti, l'ambizione della sua intelligenza e la laurea in ingegneria elettrotecnica conseguita a pieni voti. Trascorse un anno al TIBB Tecnomasio Italiano Brown Boveri: alcuni mesi in sala prove di stabilimento, poi all'ufficio tecnico, come si conveniva a un neo-ingegnere elettrotecnico di belle speranze.

Il mestiere del progettista non era nel suo destino, meno che mai la vocazione per le soluzioni scontate, sicché lasciò il Tecnomasio, società fra le più importanti del settore, per una minuscola creatura ai primi vagiti chiamata Sadelmi: era la filiazione milanese della SADE, costituita in Argentina da Dino Mattoli, padre di Franco, suo ex compagno di ac-



cademia navale. Oltre che con i Mattoli padre e figlio, egli incrociò il cammino anche con i fratelli Vittorio e Giorgio Orsi, discendenti di una nobile famiglia fiorentina, figli di un generale di corpo d'armata, cresciuti come lui a Roma. Vittorio Orsi e Franco Mattoli erano stati imbarcati insieme sulla corazzata Roma, e insieme avevano conosciuto la prigionia. Nella vita professionale, Vittorio, più grande di età rispetto a Giorgio, sarebbe stato per molti anni a capo della SADE in Argentina; Giorgio avrebbe percorso la propria carriera alla Sadelmi, prima al fianco di de Januario, poi come massimo responsabile. Il nostro Luigi e Giorgio ebbero un sodalizio intenso, fino al punto di abitare nella stessa casa, da scapoli, in Viale Brianza.

Fu il lavoro in Sadelmi a ispirare a de Januario il sogno di dare forma giuridica permanente a un organismo, che avesse la capacità di integrare unitariamente le produzioni delle maggiori aziende elettromeccaniche italiane per la realizzazione all'estero di impianti completi. In fondo era facile a dirsi: le industrie italiane, attrezzate in maniera accettabile e surdimensionate per la domanda interna, necessariamente commisurata all'estensione e alla capacità di investimenti del nostro paese, guardavano con interesse al mercato estero, ciascuna per l'esportazione dei componenti di propria fabbricazione; comunque sempre e solo per coprire il loro fabbisogno residuale di lavoro, convinte com'erano che il futuro dovesse essere assicurato dal mercato nazionale. A ogni modo, nessuna azienda italiana disponeva dei mezzi industriali e finanziari per cimentarsi con un impianto completo. Anche perché le regole del mercato interno erano stabilite dalle società elettriche, le quali ordinavano componenti separati, riservando per sé la progettazione impiantistica e la responsabilità del montaggio. In queste condizioni, chi ci riusciva esportava con flussi discontinui, dovendo comunque accettare il rischio di complicazioni per l'accoppiamento dei propri agli altrui manufatti, in genere stranieri. Sempre come anello debole della catena costituita da committenti, consulenti, *main contractors* e *partners* stranieri partecipanti alla realizzazione dell'impianto.

Che cosa poteva esserci, dunque, di meglio, che la costituzione di una società italiana in grado di presentarsi con il pacchetto confezionato dell'impianto completo? Una struttura siffatta doveva avere una solidità istituzionale che la rendesse credibile dal punto di vista sia tecnico sia economico-finanziario, agli occhi dei committenti stranieri come delle autorità italiane. Doveva, cioè, assommare in sé la capacità tecnica e la consistenza economica delle industrie partecipanti, così da superare

la dimensione della Sadelmi, inevitabilmente commisurata ai mezzi personali dei Mattoli e soggetta all'imperio tecnico dei produttori dei macchinari principali.

Facile a dirsi. Ma poi ci si doveva confrontare con i responsabili delle maggiori industrie elettromeccaniche italiane, i quali in taluni casi ne erano anche i proprietari, e occorreva convincerli, superando diffidenze, tradizioni, politiche e alleanze industriali, abitudini consolidate. Insomma, bisognava indurli a rinunciare a una parte della loro autonomia operativa e gestionale, delegandola a un giovanotto alle prime armi, contornato da pochi altri pischelli che avevano appena passato l'età dei brufoli. Ma ci voleva ben altro per disanimare il nostro Luigi, il cui spirito era inversamente proporzionale alla statura: portamento fiero, occhi penetranti in un viso di adolescente, corpo piccolo ma solido, dava a primo sguardo l'impressione di persona energica e infaticabile. Per usare una metafora calcistica, era una punta di piccola stazza ma di grande potenza, con la continuità e la capacità d'interdizione di un mediano di fatica. E andò a segno.

Il lavoro di preparazione non fu osteggiato da Dino Mattoli, che si considerava parte dell'iniziativa, nella quale vedeva una ghiotta opportunità di espansione della propria attività imprenditoriale. Tanto che, nel frenetico andirivieni tra i protagonisti della vicenda, de Januario fu affiancato da Giorgio Orsi, ingegnere suo coetaneo e collaboratore in Sadelmi.

Il colpo di genio finale fu la ricerca di un presidente di alto profilo, che rendesse la nuova società plausibile agli occhi dei soci e delle autorità italiane. Come il ministro dei trasporti senatore Guido Corbellini, docente universitario e già alto dirigente delle Ferrovie dello Stato, al quale era riuscita l'incredibile impresa di rimettere in piedi in breve tempo il sistema ferroviario italiano devastato dalla guerra. Come convincerlo a mettere in gioco nome e prestigio in un'intrapresa che avrebbe potuto dissolversi come una bolla di sapone al primo impatto con la realtà operativa? De Januario si rivolse al figlio Francesco, giovane ingegnere con quattro anni di esperienza negli uffici commerciali Brown Boveri a Baden, Svizzera, e presso la Volkens Brothers, rappresentante in India. Rientrato in Europa nel febbraio del 1953, si era sposato con Resy e lavorava a Baden in attesa di trasferirsi alla Brown Boveri Brasile. Alla fine di luglio Sandro Valerio, ex ufficiale di marina suo amico, chiese di vederlo perché doveva fargli delle proposte interessanti. Venne fissato un pranzo a Lugano e Valerio si presentò con de Januario

e Orsi, i quali illustrarono il progetto della nuova società e fecero la proposta del pacchetto padre-figlio. Lidia, la moglie di Valerio, spiegò a Resy, sposina novella, come la vita a Milano non fosse tanto male. Corbellini era ovviamente interessato, ma doveva sentire suo padre e sciogliere gli impegni con Brown Boveri. Se ne sarebbe riparlato dopo le vacanze.

Ma durante le vacanze, a Fiumetto in Versilia, accadde un fatto nuovo. Dino Mattoli, il quale aveva una villa ai Ronchi, andò a trovare i Corbellini, si disse felice se il senatore fosse diventato presidente della nuova società, ma chiese al giovane Francesco di entrare a far parte del gruppo dirigente SADE-Sadelmi, che secondo lui, tra GIE e Sudamerica, aveva un futuro radioso. Corbellini non riuscì nemmeno a riferire la strana proposta, perché ricevette in tempo reale un rilancio di de Januario, il quale chiarì che l'incarico offertogli era di direttore commerciale della nuova società, cosa che non era stata precisata nell'incontro di Lugano. Corbellini senior invitò bonariamente a non montarsi la testa, giacché l'avvenire della società era tutto da costruire, ma il figlio aveva 29 anni e non voleva certo lasciarsi scappare questa che poteva essere l'occasione della vita. Accettò, e con Baden se la sarebbe vista lui. Quella dei Corbellini padre e figlio fu tra le scelte più felici di de Januario, poiché in un sol colpo la futura società ebbe il presidente che le serviva e il collaboratore più valoroso a fianco dello stesso de Januario.

I ricordi personali di Adelio Rossi, di poco più anziano di de Januario e suo collaboratore in Sadelmi, tratteggiano perfettamente clima, entusiasmo e speranze di quei giorni. Ci affidiamo perciò al suo scritto, trovato dalla figlia nella memoria del computer dopo la sua recente scomparsa. Con questi appunti, qui riportati fatalmente per stralci, ha inteso raccogliere l'idea di Francesco Corbellini, espressa in un incontro a cinque di alcuni mesi prima, di mettere per iscritto fatti legati all'esperienza del GIE.

*Settembre 1953*

*Con Bianca rientro a Milano via Madrid dal Portogallo, dove ho partecipato a due gare per centrali idroelettriche a Lisbona e a Porto a nome di non meglio identificate Industrias Eléctromecânicas Italianas, avallate da una lettera della Riva che spiega come sia in fase di costituzione una società per azioni che avrà come soci le principali industrie elettromeccaniche italiane consorziate per la fornitura a paesi esteri, "chiavi in mano", di impianti elettromeccanici completi.*

*Abbiamo passato un bellissimo periodo di vacanza, ma il rientro è un po' triste, perché purtroppo i contratti sono andati a concorrenti tedeschi e inglesi, no-*

nostante io fossi riuscito, grazie all'amicizia di giovani ingegneri lusitani che avrebbero preferito assegnare la fornitura all'Italia, a vedere le offerte dei concorrenti e a rendermi così conto che avremmo vinto entrambe le gare se avessimo avuto alle spalle una società in grado di fornire garanzie tecnico-economiche e di offrire un finanziamento a lungo termine.

A Linate troviamo a riceverci de Januario, direttore della Sadelmi, dove lavoro da circa tre anni, che da fuori, mentre ritiro i bagagli, mi fa cenni di grande allegrezza. E appena usciamo ci abbraccia con grande slancio: "La società si fa! i soci sono entusiasti, perché per la prima volta hanno saputo perché abbiamo perso e come erano le offerte della concorrenza. Quasi tutti noi della Sadelmi passiamo alla nuova società, e in compenso "prestiamo" una persona alla SADE argentina per dare una mano a costituire una SADE in Brasile, dove a metà ottobre dobbiamo presentare l'offerta del Rio Jacuì."

Non occorre che mi dica chi sarà quella "persona": Brasile = portoghese = io, che negli ultimi tre anni sono stato diverse volte in Portogallo soprattutto per progetti di impianti idraulici in Mozambico. E a questo punto non mi resta che spiegare chi è Luigi de Januario.

Qualche anno prima, uscendo da una conferenza, sullo scalone della vecchia sede dell'AEI in via San Paolo, incontro Franco Mattoli, compagno di politecnico e di accademia navale, accompagnato da un altro, ancora più piccolo di statura, che so di conoscere ma non riesco a identificare. Ma sì, è Luigi de Januario, di Roma, anche lui della Prima Sezion – tutta di fer' – tranne Trovat' che non è ingegner' del 5° PN, il 5° corso preliminare navale del 1941: e pensare che, dopo Livorno, ci eravamo rivisti nel novembre del 1942 a Prevesa, durante la passata di idrovolanti e motovedette in ritirata dall'Africa settentrionale.

Risulta che de Januario è il direttore della Sadelmi, filiale di Milano della SADE di Buenos Aires, costituita in Argentina dall'avvocato Mattoli, padre di Franco; società che è riuscita ad aggiudicarsi i contratti per la fornitura dall'Italia, "chiavi in mano", di sette piccole centrali idroelettriche. La Sadelmi è perciò alla ricerca di un ingegnere pratico di impianti elettromeccanici. E dato che ho lavorato nell'industria chimica, mettendo in servizio impianti molto primitivi ma abbastanza interessanti, accetto al volo l'offerta.

Nei successivi quindici anni di stretta collaborazione con de Januario ho avuto modo di conoscere a fondo e di apprezzare la sua complessa personalità. Ciò che più colpiva al primo incontro, ma si dimenticava subito, era l'estrema piccolezza della sua statura: è significativo che dopo una seduta del consiglio di amministrazione del GIE il presidente sen. Corbellini sia uscito in una battuta, forse involontaria, ma certamente la migliore della sua vita: "Fra tutti i presenti, l'unica persona di una certa statura era de Januario". Era peraltro ben proporzionato, occhi vivacissimi, sempre attento spettatore pronto a cogliere il lato comico della realtà o l'assurdità del comportamento della gente.

Laureato in ingegneria con Pestarini, l'inventore della metadinamo, avrebbe

*potuto diventare un ottimo progettista di macchine elettriche, ma ben presto aveva lasciato il Tecnomasio per passare a un'attività tecnico-commerciale che non offriva certo migliori prospettive, data la modesta dimensione dell'azienda, nella quale già lavoravano i due figli del principale, l'avvocato Epaminonda detto Dino Mattoli. Ma quello che gli interessava era il particolare settore in cui operava, l'esportazione di impianti completi. Nel breve periodo trascorso a Milano al Tecnomasio, egli aveva infatti notato che, esaurito il boom della ricostruzione, l'industria elettromeccanica italiana, sovradimensionata rispetto alla domanda del mercato interno, si trovava in una posizione molto competitiva nel mercato internazionale.*

*L'avv. Mattoli aveva costituito in Argentina la SADE, che era riuscita ad aggiudicarsi la fornitura "chiavi in mano" di sette centrali idroelettriche, per le quali la filiale milanese Sadelmi doveva provvedere alla progettazione e all'acquisto ed esportazione dei macchinari, che la SADE avrebbe montato e messo in servizio.*

*Poiché da neolaureato ho lavorato all'ufficio impianti della C.G.E., mi propongono di assumere la direzione del costituendo ufficio tecnico che dovrà curare la parte italiana del contratto. Accetto immediatamente: ma i contratti con l'Argentina non sono per il momento operativi per mancanza di contropartita valutaria. Nel luglio del 1950 la situazione si sblocca, e possiamo cominciare a lavorare.*

*Nel frattempo de Januario ha già provveduto a procurarsi offerte impegnative per macchine e apparecchiature dalle migliori industrie italiane e dalla Brown Boveri svizzera, che già avevano fatto quotazioni di massima alla SADE in sede di gara. La soluzione più semplice e conveniente per la Sadelmi sarebbe quella di ordinare ogni tipo di macchina a un unico fornitore, ottenendo sconti e scaricando su di esso le responsabilità solidali per il buon funzionamento degli impianti.*

*Ma de Januario vede più lontano e decide di frazionare gli ordini delle sette centrali fra le principali aziende del settore privato: Riva e Tosi per le turbine, C.G.E. e Marelli per le macchine elettriche, Magrini di Bergamo e Officine Galileo di Battaglia Terme per quadri e apparecchiatura di alta tensione, Brown Boveri di Baden per tutta la parte elettrica della centrale di General Roca in Patagonia, automatica non presidiata e telecomandata, fiore all'occhiello del Gruppo SADE/Sadelmi. E pretende di stipulare con questi colossi contratti di fornitura pieni di clausole penali (il testo è preso dai contratti della Edison per la fornitura di macchine e apparecchiature delle sue centrali idroelettriche). In principio tendono a prenderci un po' in giro, ma quando vedono che non soltanto siamo puntualissimi nei pagamenti, ma non scherziamo con i collaudi, affidati al LLoyd Register, e gli rifiutiamo il rame elettrolitico se è sotto il 99,99% delle norme CEI, o le saldature risultate imperfette al controllo radiologico, cominciano a prenderci più sul serio.*

Così, mentre esportazione e montaggio delle “sette argentine” procedono regolarmente, la Sadelmi si presenta ad altre gare per impianti completi in Sudafrica, Asia e Africa: ma, benché le sue offerte siano tecnicamente competitive, non riesce a ottenere altri successi perché, data la sua debolezza finanziaria, è costretta a caricare sui prezzi forti margini per interessi e commissioni bancarie sulle fidejussioni.

De Januario si convince che bisogna cambiare strada e, con un’azione diplomatica continua, cerca di far capire ai responsabili delle principali industrie interessate che soltanto presentandosi direttamente alle gare internazionali come consorzio di fatto (si comincia allora a parlare di “joint venture”), senza il tramite del Gruppo Mattoli, potranno inserirsi vantaggiosamente in quel mercato.

L’esperienza di quegli anni gli confermava che l’industria italiana era venuta a trovarsi in condizioni di grande competitività sul mercato internazionale di impianti elettromeccanici, in particolare nei paesi del terzo mondo. Infatti in Italia era stata completata la ricostruzione degli impianti distrutti o danneggiati dai tedeschi in ritirata, di entità fortunatamente inferiore a quanto era stato minacciato, e mancavano le risorse per la costruzione dei nuovi impianti necessari per far fronte alla domanda di energia, già da gran tempo inevasa. Le fabbriche lavoravano perciò molto al di sotto della capacità di produzione, inoltre il costo della manodopera era inferiore rispetto agli altri paesi industrializzati, mentre la tecnologia e il “know how” erano di buona qualità.

Diverse società italiane, che disponevano di esperienza specifica e di adeguate risorse finanziarie, stavano entrando in quegli anni nel mercato internazionale dei grandi lavori di opere civili o di impianti industriali. Nel primo caso si trattava di imprese come Girola, Lodigiani e Impresit, unitesi poi nella Impregilo. Per gli impianti industriali si impose la Techint, che all’estero, oltre a costruire grandi opere, assunse la gestione di industrie siderurgiche e petrolifere.



---

## Capitolo 2

### *Si comincia l'avventura*

La nuova società, denominata Gruppo Industrie Elettro Meccaniche per Impianti all'Estero GIE S.p.A., fu costituita a Milano il 5 ottobre 1953, con atto rogato dal dott. Raffaello Meneghini, notaio storico della neonata creatura fino all'inizio degli anni ottanta, quando se ne sarebbe partito da questo mondo. Azioniste sottoscrittrici furono le società private:

- C.G.E. Compagnia Generale di Elettricità, Milano
- Costruzioni Meccaniche Riva, Milano
- Ercole Marelli, Milano
- Franco Tosi, Legnano
- Magrini, Bergamo
- Officine Elettromeccaniche Galileo di Battaglia Terme, Battaglia Terme
- Sociedad Argentina de Electrificación Limitada Sadelmi, Milano.

La C.G.E. era rappresentata nell'atto da Pietro Santoro, la Riva da Gianfranco Ucelli, la Marelli da Alfredo detto Fermo Marelli, la Tosi da Mario Marconi, la Magrini da Attilio Vicentini, la Galileo da Alessandro Alocco, la Sadelmi da Dino Mattoli.

Presidente fu Guido Corbellini, in un consiglio di amministrazione di cui fecero parte inizialmente:

Alessandro Alocco	Galileo
Antonio Arreghini	Tosi
Ernesto Maggi	Magrini
Elia Migliau	Marelli
Franco Mattoli	Sadelmi
Pietro Santoro	C.G.E.
Gianfranco Ucelli	Riva.

In un secondo momento Fernando Butò subentrò ad Arreghini e Giorgio Orsi a Mattoli.



Il presidente Corbellini ha conservato la carica fino al termine dei suoi giorni, cioè fino al marzo 1976. Alla scomparsa è stato solennemente onorato e per due anni l'ufficio di presidente è rimasto vacante, essendo demandato ai vice presidenti l'assolvimento dei compiti istituzionali. Quei due anni furono allo stesso tempo un omaggio allo scomparso presidente e una pausa di riflessione per l'impossibilità di trovare un'altra personalità ugualmente prestigiosa e disinteressata. Nei quasi cinque lustri del suo mandato non è mai accaduto che egli abbia preteso qualcosa per sé e per suoi eventuali protetti. Né per iscritto, né a voce. Nel 1978 venne eletto il successore nella persona di de Januario, ma di questo si parlerà a tempo debito.

Mario Travi, presidente, Edmondo Gorini e Vincenzo Fumagalli formarono il primo collegio sindacale. Non molto tempo dopo a Gorini successe Luigi Pietrobon. Per un lungo periodo Travi, Fumagalli e Pietrobon avrebbero firmato i bilanci: i primi due sino alla loro dipartita, avvenuta rispettivamente nel 1966 e nel 1981, passandosi il testimone della presidenza, il terzo fino al 1986.

La natura della società e le regole del suo funzionamento, sancite nello statuto e meglio precisate nella convenzione, sottoscritta dalle azioniste parallelamente all'atto costitutivo, si possono sintetizzare in cinque punti:

A) Il GIE è una società consortile a norma dell'articolo 2620 del codice civile, con lo scopo di favorire, coordinare e disciplinare l'esportazione della produzione delle azioniste, provvedendo alla progettazione, all'offerta, alla fornitura e al montaggio all'estero di impianti elettromeccanici completi per centrali idro e termoelettriche, di sottostazioni elettriche, di stazioni di pompaggio e di altri impianti, comprese, quando occorra, le opere civili destinate a sede degli impianti suddetti, e assicurando a ciascuna azionista un'equa possibilità di concorrere alla realizzazione degli impianti medesimi.

In verità lo statuto iniziale non estendeva la competenza del GIE alle opere civili, sicché la società avrebbe dovuto stipulare di volta in volta accordi specifici con imprese specializzate. All'atto pratico, in occasione della prima importante gara per centrale termoelettrica, Puerto Cabello in Venezuela, anno 1955, emerse che una procedura siffatta sarebbe stata praticamente impossibile. Pertanto nel 1956 ci si affrettò a modificare lo statuto, includendo nell'oggetto sociale le opere civili degli impianti.

B) Per ogni impianto completo sono richiesti componenti denominati

*principali*, riservati alla produzione esclusiva delle società azioniste. I componenti o materiali principali sono elencati nella convenzione, con l'indicazione dei rispettivi azionisti costruttori. In sede di ricerca delle industrie destinate a formare la compagine sociale, si è avuto cura di selezionare due fabbricanti per ciascun componente, per poterli mettere in concorrenza e ottenere migliori prezzi di offerta. Questi sono gli accoppiamenti: Tosi e Riva per turbine idrauliche e pompe, C.G.E. e Marelli per macchine elettriche rotanti e trasformatori, Galileo e Magrini per apparecchiature elettriche di media e alta tensione. Non c'è accoppiamento per caldaie e turbine a vapore, di cui la Tosi resterà unico produttore fino al 1968, anno dell'entrata nel GIE dell'Ansaldo Meccanico-Nucleare.

La classificazione dei materiali principali e, soprattutto, la definizione di impianto completo furono oggetto di ripetute riflessioni per un periodo abbastanza lungo: nel gennaio 1969 si pervenne a conclusioni definitive, con la firma dell'ultimo aggiornamento della convenzione, che sarebbe rimasta vigente fino al 1985, anno in cui, come si vedrà, la società avrebbe cambiato volto e assetto istituzionale. Particolarmente laboriosa fu la codificazione definitiva del concetto di impianto completo, anche per il fatto che caldaie e turbine a vapore ebbero a lungo una sola azionista produttrice. A ogni modo, nella convenzione del 1969 fu stabilito che si definivano completi gli impianti per i quali fossero richieste forniture comprendenti almeno due categorie di materiali principali, fatta eccezione per i casi nei quali i materiali stessi fossero costruiti da una sola azionista, come le macchine termiche sopra citate. In tali casi sarebbe spettato al comitato esecutivo decidere, con voto unanime, l'eventuale partecipazione del GIE.

- C) In sede di offerta, per ogni componente principale vengono messe a confronto le quotazioni dei due soci produttori, scegliendo quella più competitiva a parità di caratteristiche tecniche. Per poter concorrere all'assegnazione delle forniture in caso di esito felice della gara e della conseguente trattativa, il socio che ha perduto il confronto interno deve adeguarsi entro un certo termine al prezzo e alle condizioni inserite nell'offerta del GIE, altrimenti resta escluso perdendo ogni diritto su quella commessa. Per ciascuna categoria di materiali principali viene tenuta la contabilità delle ordinazioni emesse dal GIE, al fine di un'equilibrata distribuzione nel tempo fra i due soci costruttori.

Gli altri materiali e lavori, occorrenti per l'impianto completo ma non rientranti nell'elenco dei materiali principali, sono chiamati *integrativi* e attribuiti inizialmente a Sadelmi. Con questa soluzione vengono risolti due problemi: far sì che tutte le forniture e prestazioni siano affidate alle società azioniste – cosa importante soprattutto sotto il profilo fiscale – e rifondere in qualche modo Sadelmi, di cui si è utilizzato in un certo senso l'avviamento, portandole via anche buona parte del personale. Sono lavori integrativi i montaggi, così come le opere civili dopo la loro inclusione nell'oggetto sociale.

Ben presto emerge il punto debole dell'attribuzione alla competenza esclusiva della Sadelmi di una parte molto consistente dell'impianto: questa società, operando senza concorrenza interna, per di più in un campo pressoché illimitato e difficilmente controllabile, può essere tentata di privilegiare sé stessa a scapito della competitività del GIE. Un passo verso la soluzione si farà nel 1955, sulla base dell'esperienza della gara di Puerto Cabello; un altro, decisivo, sarà quello del 1957, quando Sadelmi cesserà dalla qualità di azionista per il fatto di essere entrata a far parte del gruppo azionario della C.G.E., cioè di un altro socio del GIE. E diventerà *collegata*.

La categoria delle collegate, istituita nel 1956, identifica un certo numero di società legate a qualcuna delle azioniste e fornitrici di materiali e lavori integrativi. La cosa è importante sotto il profilo delle garanzie tecniche ed economiche. Ma è bene non correre troppo a scapito della chiarezza.

Le collegate vengono interpellate per forniture e lavori integrativi, la cui assegnazione è tuttavia assoggettata a norme rigorose, intese a tutelare la competitività del GIE. Sin dalle prime esperienze ci si rende conto dell'importanza decisiva di questa parte nell'economia generale di una commessa. Accade, infatti, sempre più spesso che un impianto sia acquisito o perduto proprio in funzione della validità dei prezzi di tutto quanto esula dalla diretta competenza dei soci.

Del resto, anche per i materiali principali la direzione non si stanca di studiare e proporre procedure atte a stimolare la competitività. Sarà una delle ragioni precipue delle modifiche di convenzione avutesi nel tempo, sino a quella del 1° gennaio 1969, che ebbe un corpus allegato dal titolo significativo: "Norme intese a stimolare la competitività delle offerte".

D) Il GIE non ha un suo patrimonio e il capitale sociale è simbolico: 21 milioni di lire, distribuiti in parti uguali fra le sette azioniste. Si dovrà

attendere il 1977 per il primo aumento di capitale non più simbolico. Fino ad allora gli interventi sul capitale riguarderanno piccoli aumenti, senza mai superare il totale massimo complessivo di 27 milioni di lire, per consentire ai soci di nuova entrata di sottoscrivere e pagare, al valore nominale, la loro quota paritetica di azioni.

Lo stesso anno 1977 segnerà anche il superamento del principio della parità azionaria fra tutti i soci, a favore di quello della parità fra il gruppo dei soci privati e quello dei soci a partecipazione statale. Ma non è il caso di precorrere i tempi.

Data la suddetta consistenza patrimoniale del GIE, le fidejussioni a favore dei committenti, così come le garanzie a fronte dei finanziamenti bancari, sono controgarantite dalle società azioniste in proporzione alle rispettive partecipazioni alle singole commesse. Le azioniste controgarantiscono anche per le forniture e prestazioni espletate dalle rispettive collegate.

E) Nello statuto sociale è stabilito espressamente che il GIE è una società senza fine di lucro: i bilanci annuali si chiudono perciò in pareggio, salvo addebito delle spese ai soci. Questo principio resterà valido fino al 1985, anno in cui, come sopra accennato, si darà luogo alla modifica decisiva dell'assetto istituzionale.

Le spese per lo svolgimento dell'attività sociale vengono regolate come segue:

- le spese sostenute nell'interesse comune di tutte le azioniste e non imputabili direttamente ai singoli affari sono addebitate alle azioniste in parti uguali;
- le spese per le offerte non andate a buon fine sono attribuite alle azioniste in proporzione alle quote di lavoro cui esse avrebbero avuto diritto;
- le spese per la realizzazione degli impianti acquisiti, incluse quelle sostenute in corso di gara, sono imputate alle relative commesse.



---

## Capitolo 3

### *I primi passi*

Oltre ai 21 milioni di lire del capitale sociale, ai soci fu chiesto di assicurare la copertura dei costi per un periodo sperimentale, identificato in due anni, precisamente: rimborso delle spese di esercizio secondo le regole già accennate, con una previsione di costo di 200 milioni di lire per stipendi e contributi. Per dare un'idea del loro impegno, è utile ricordare che nei bilanci dei primi due esercizi, al 31.12.1954 e al 31.12.1955, risultarono a loro debito, per "spese anticipate", Lire 51.764.299 e, rispettivamente, Lire 66.283.924.

Per la sede degli uffici fu scelta la bella palazzina al numero 1 di Via Guerrazzi, angolo Via Mario Pagano, che aveva allora la facciata in gran parte ricoperta di vite canadese: inizialmente furono presi in locazione il pianterreno e il primo piano, in seguito anche il resto dell'edificio, cioè secondo piano, per la parte non occupata dall'abitazione del proprietario, terzo piano semi-mansardato, torretta e interrato. De Januario aveva ottenuto a suo rischio un'opzione prima che la società fosse costituita, sicché fu possibile tenere la prima assemblea e il primo consiglio di amministrazione nel salone di rappresentanza al piano terra con prospetto sul Parco Sempione, sotto il soffitto a cassettoni nel quale, alternato al nome "Isabella Estensis", si ripete all'infinito il motto "Nec spe nec metu": quanto mai appropriato, date le incertezze della fase di avviamento.

La squadra iniziale si componeva di una quindicina di persone: de Januario e altri quattro ingegneri, cioè Francesco Corbellini, Adelio Rossi, Piero Montagna e Claudio Cremonesi, due impiegati amministrativi coordinati da Mario Olivieri, commercialista della Sadelmi, due disegnatori, due periti, due dattilografe e due telefonisti-uscieri-tuttofare. Del gruppo di ingegneri, il più vecchio era Rossi con i suoi 33 anni, seguito a poco da de Januario; il più giovane Cremonesi, neo laureato.

Abbiamo detto dell'arrivo di Corbellini e Rossi. Montagna, come

Rossi, era di provenienza Sadelmi, dove aveva lavorato per tre anni, facendo esperienza con la progettazione della parte elettromeccanica delle sette piccole centrali idroelettriche in Argentina. Non sapeva di essere destinato a diventare il tecnico italiano che ha progettato il maggior numero di centrali elettriche. Cremonesi era stato assunto in prova alla Sadelmi in previsione del passaggio alla nuova società, se e quando fosse stata costituita. Così egli ricorda l'inizio della propria avventura:

*Mi sono laureato al Politecnico di Milano alla fine del 1952 e cercavo un impiego. Mio cognato, di qualche anno più anziano, aveva risposto a un'inserzione della Sadelmi, per un ingegnere da inviare alla casa madre in Argentina, come poi avvenuto. Durante il colloquio conclusivo l'ing. de Januario chiese a mio cognato se conoscesse un giovane ingegnere per la sede di Milano e questi fece il mio nome. Durante il colloquio con de Januario e Giorgio Orsi per l'eventuale assunzione, l'ing. de Januario molto correttamente mi anticipò che mi avrebbero assunto per il normale periodo di prova di tre mesi, senza potermi garantire l'inquadramento definitivo, perché ero destinato a una nuova società in corso di costituzione di cui non poteva assicurare il buon fine. Se volevo correre il rischio, mi avrebbero preso.*

*Contemporaneamente avevo ricevuto altre due proposte di assunzione dalla Fiat e dalla Siemens. Quando finì il colloquio con un dirigente di quest'ultima era circa mezzogiorno, ora di uscita del personale dal grande palazzo sede della società, e vidi uno sciame di persone che si affrettavano per il pranzo. Restai letteralmente affranto al pensiero che la mia vita futura sarebbe stata scandita da un simile rituale, prevedendo che per molti anni sarei stato intruppato come uno dei tanti impiegati della società. Nonostante avessi, per problemi familiari, urgente necessità di trovare un lavoro, decisi di correre il rischio che mi offriva la Sadelmi. Infatti pensai che se fossi entrato in una società di nuova formazione, anche se non conoscevo nulla di questa, in caso di successo dell'iniziativa mi sarei probabilmente trovato in posizione favorevole per crescere anche professionalmente. Inoltre in una piccola società non mi sarei trovato nella tristissima posizione dello sciame di impiegati che avevo notato alla Siemens. L'intuizione fu più che azzeccata, perché il GIE in pochissimi anni si affermò e anch'io mi trovai molto giovane a coprire incarichi di grande responsabilità.*

*Subito nei primi mesi alla Sadelmi mi venne affidata la preparazione di alcune offerte di vari impianti in Argentina e fui stupito di trovarmi a lavorare in totale autonomia, nonostante fossi privo di qualsiasi esperienza. La cosa mi appariva a dir poco da incoscienti, ma ovviamente non potevo che adeguarmi cercando di fare del mio meglio, conscio che un mio errore avrebbe potuto portare conseguenze rilevanti per la società.*

*Ricordo in particolare l'offerta per un acquedotto per la città di Tucumán. Sulla base degli scarni dettagli forniti dal ridottissimo capitolato di gara (naturalmente in*

lingua spagnola, ma questo non era certo il maggiore dei problemi), cercai di documentarmi per stabilire il dimensionamento di massima dell'opera. Ciò fatto, interpellai i costruttori, indi determinai i costi per la fornitura, il trasporto e il montaggio dell'impianto, che comprendeva, oltre all'acquedotto vero e proprio, anche una stazione di pompaggio e un impianto per il trattamento delle acque potabili. Confesso che trassi un sospiro di sollievo quando risultò che avevamo perso la gara con un prezzo abbastanza centrato, e questo dimostrava che qualcosa avevo capito.

Nell'estate (ero stato assunto, se ben ricordo, all'inizio di aprile del '53) mi fu affidata la preparazione dell'offerta per la centrale di Jacuè in Brasile, di importo e complessità tecnica di gran lunga superiore a tutte le precedenti gare cui la SADE o la Sadelmi avevano partecipato. Infatti la gara internazionale comprendeva, oltre alla costruzione della centrale idroelettrica vera e propria con ben sei gruppi generatori, anche sottostazioni di trasformazione (mi sembra dieci o dodici) da 132 e 66 kV dislocate in varie località.

De Januario e Orsi non potevano interessarsi più di tanto di questa offerta, se non per quanto riguardava i rapporti con i costruttori italiani che avrebbero fatto parte della nuova società. L'unico che poté darmi una mano fu l'ing. Piero Montagna, responsabile dell'ufficio tecnico, di tre o quattro anni più anziano di me.

La prima fase di attività fu rivolta all'elaborazione e presentazione di offerte in tutte le gare di cui si veniva a conoscenza. Dovunque, meno che negli stati preclusi di fatto alla concorrenza internazionale, come paesi francofoni, *dominions* e simili.

Per far fronte all'impegno di un così elevato numero di offerte, si era detto a Montagna e Cremonesi di organizzarsi assumendo personale secondo necessità. Le scrivanie delle varie stanze di Via Guerrazzi si popolarono rapidamente, con il solo limite dei tempi di addestramento degli ingegneri e periti di nuova assunzione.

In teoria Cremonesi doveva ricevere dall'ufficio di Montagna la parte tecnica delle offerte e le relative quotazioni di base. In pratica per molte offerte, quelle meno importanti, accadeva che a pochi giorni dalla scadenza fossero pronte solo le parti relative ai macchinari principali. Cremonesi protestava, Montagna dichiarava la sua assoluta impossibilità, entrambi rischiavano continue crisi di nervi e andavano a sfogarsi con Corbellini. A quel punto si faceva una valutazione a spanne e buon senso di ciò che mancava, cercando di mettere Montagna e Cremonesi nella condizione di prepararlo con il massimo possibile di serenità, tranquillizzati dall'assicurazione di Corbellini che, se ci fosse stato il pericolo di vincere, tutto sarebbe stato rivisto e ricalcolato con serietà e tempo a disposizione, e comunque mai nessuna responsabilità sarebbe stata scari-



cata su di loro. Era un'assicurazione agevole da dare, considerato che, se da una parte è difficile ottenere un contratto dopo aver presentato l'offerta migliore, dall'altra non c'è niente di più facile che perdere una commessa indesiderata. Il rischio di essere *costretti* a firmare un contratto sotto la minaccia di escussione della garanzia di offerta appartiene infatti alla sfera astratta del mercato teorico.

Un altro punto sul quale tutti e tre concordavano era di non coinvolgere de Januario nei problemi tra Montagna e Cremonesi generati dal sovraccarico di lavoro. De Januario era un perfezionista e la sua soluzione avrebbe sicuramente portato a qualche nottata di lavoro in più per tutti. Solo che egli era scapolo e non aveva interessi al di fuori del lavoro, mentre gli altri avevano famiglia.

La preparazione delle offerte era più semplice se il cliente o il suo consulente aveva previsto che la parte tecnica consistesse nella compilazione di formulari. In questi casi le offerte GIE di quel periodo erano zeppe di "will follow later", che alcune dattilografe, convinte di conoscere l'inglese, spesso modificavano in "will follow with a letter" a futuro beneficio delle poste internazionali.

Questo sistema di lavoro portava a presentare un gran numero di offerte, anche se rozze e approssimative, salvo riesaminarle accuratamente dal punto di vista dei costi, oltre che tecnico e commerciale, nel caso in cui le quotazioni fossero risultate inferiori rispetto alla concorrenza. La *rivisitazione* delle offerte con probabilità di successo si verificò, in particolare, per la centrale termoelettrica di Puerto Cabello (si era omesso circa il 7% per provvigioni) e per la centrale termoelettrica della raffineria di Suez con due gruppi da 5 MW e tre caldaie da 30 ton/h (si era dimenticata una caldaia).

Una volta sicuri della completezza e accuratezza dell'offerta, ci si presentava ai soci indicando le condizioni che avrebbero reso possibile l'acquisizione. Era a questo punto che ai soci si chiedevano sconti e alla Sadelmi di rinunciare alla titolarità di forniture integrative, di cui il GIE fosse in condizione di occuparsi direttamente a costi inferiori. Era anche il momento in cui si ripartivano tra i soci i macchinari principali e li si metteva al corrente delle eventuali responsabilità assunte dal GIE in deroga alla convenzione. In pratica, dopo l'esperienza di Puerto Cabello, i soci accettarono che il GIE si occupasse di tutto quanto necessario al completamento dell'offerta, incluse le opere civili.

Nei primi esercizi si fece anche un'altra esperienza: un contratto per sottostazioni in Argentina fu preso, nell'ansia di portare a casa lavoro, accettando una posizione subordinata rispetto a Techint e SADE, che avevano

un accordo per questo tipo di impianti. Le due società sfruttarono appieno il vantaggio che derivava loro dalla maggiore conoscenza del paese e del cliente, sicché per loro la commessa fu un buon affare, per il GIE una grossa perdita. Dunque mai più affari di cui non si avesse il pieno controllo.

Ma l'esperienza dei primi due anni di gare confermava anche che la formula GIE era vincente. A maggior ragione se l'impianto era complesso e i macchinari principali non costituivano la parte preponderante dei costi: le industrie concorrenti (all'epoca soprattutto svizzere, francesi e tedesche) dovevano affidarsi, infatti, a un *main contractor* oppure organizzare un consorzio tra di loro. In entrambe le situazioni erano costrette a includere costi, fondi per rischi e margini, che gravavano molto meno sulle quotazioni del GIE, quando non erano del tutto assenti.

Sta di fatto che al 15.03.1955 la società si era classificata spesso prima o *second best* o comunque in buona posizione. Per fortuna, la formula GIE non è stata mai imitata nel mercato degli impianti elettromeccanici completi.

I dati al 15.03.1955, quali risultano da un prospetto allegato al fascicolo contenente il bilancio al 31.12.1954 e le relazioni del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale, sono davvero istruttivi: le offerte presentate in dieci paesi d'Europa, Centro e Sud America, Nord Africa, Medio ed Estremo Oriente ammontavano a poco meno di 45 milioni di dollari. Ai 45 milioni di dollari del primo anno seguirono 60 milioni nel 1955 relativi a 24 offerte in dodici paesi, all'incredibile media di due offerte al mese, ferie incluse. Si può ben comprendere come i pionieri della prima ora ricordino le notti trascorse al piano interrato a tirare fotocopie dalle macchine eliografiche e fascicolare i *dossiers* delle offerte. Tutti, inclusi de Januario e gli altri capi pattuglia.

Non che nei primi due anni di attività tutto sia filato liscio e si facessero salti per i successi ottenuti. Al contrario, quel periodo fu segnato dall'ansia e da molti dubbi, nell'attesa della lenta maturazione delle trattative seguite alle gare. Sin dal principio fu chiaro, infatti, che tra gara vinta e firma del contratto c'era da superare una serie infinita di ostacoli tecnici, economici, finanziari e valutari, capaci di mettere a dura prova le organizzazioni più agguerrite, figurarsi una banda di giovanotti forti solo di determinazione, fantasia e coraggio misto a una buona dose di incoscienza. Si era sempre sotto esame, soprattutto da parte dei soci, pronti in ogni circostanza ad alzare le barricate delle loro certezze, vere o presunte che fossero. Solo risultati probanti avrebbero dato disco verde definitivo al termine dei due anni di esercizio sperimentale.



---

## Capitolo 4

### *I primi risultati*

La prima e unica commessa del 1954, acquisita per il tramite della Sadelmi, fu quella per tre piccole sottostazioni a 154/34,5 kV in Turchia, denominate Osmanca, Duzce e Bolu, con due linee ad alta tensione. Il cliente era Etibank, divenuta in seguito TEK Turkiye Elektrik Kurumu, di Ankara, l'importo del contratto ben 350.000 dollari! Oggi farebbe sorridere, allora fu salutato con l'entusiasmo dovuto al primo tangibile risultato dell'attività frenetica di quel primo anno di lavoro. C'era un ostacolo non da poco: essendo inizialmente destinato a un'impresa turca, la quale avrebbe dovuto importare trasformatori e apparecchiature elettriche, il contratto prevedeva pagamenti in lire turche, senza garanzia di cambio per i trasferimenti. La logica e la dialettica di de Januario riuscirono ad avere la meglio sulla controparte bizantina, così da far riconoscere al GIE il diritto di trasferire quasi tutto l'importo contrattuale al cambio ufficiale.

È rimasto famoso il primo viaggio di Mario Olivieri, commercialista della Sadelmi e del GIE, il quale non aveva con le lingue straniere la stessa dimestichezza sfoggiata in patria in materia contabile e fiscale: egli pensava di parlare in francese, quando diceva agli interlocutori turchi di essere lì per la *gare* di Duzce e Bolu.

Una piccola commessa per sottostazioni, oltretutto acquisita tramite Sadelmi, non poteva placare l'ansia del manipolo del GIE, consapevole della necessità di conferme più probanti per assicurare un futuro all'iniziativa. Con buona pace dei pur assennati ragionamenti sui tempi di maturazione degli affari. A ogni buon conto, per modesto che fosse il contratto, nel bilancio del primo esercizio facevano bella mostra al passivo lire 44.303.864 alla voce "clienti per anticipi" e all'attivo lire 34.240.742 alla voce "soci per anticipi su forniture". Segno inequivocabile che la macchina era partita.

L'anno 1955 portò i frutti sperati, sotto forma di commesse per circa

15 milioni di dollari, precisamente: quattro stazioni di pompaggio nel Medio Egitto, committente il ministero dei lavori pubblici; la minuscola centrale idroelettrica di Passo Ajuricaba, con due gruppi da 1,7 MW, per il municipio di Ijuí, Stato del Rio Grande do Sul, Brasile; la centrale termoelettrica di Puerto Cabello in Venezuela, per la CVF Corporación Venezolana de Fomento, con tre gruppi da 33 MW.

Fu soprattutto Puerto Cabello, acquisita a fine anno per un importo di oltre 12 milioni di dollari, a vincere le resistenze e lo scetticismo dei soci, i quali fino a quel momento non avevano nascosto la loro perplessità circa il futuro del GIE. Sempre a fine anno arrivò una seconda aggiudicazione, il cui contratto slittò tuttavia al 1956: la centrale termoelettrica per la raffineria di Suez, in Egitto, per il ministero dell'industria, per circa 2 milioni di dollari. Tra le commesse del 1956 ci fu anche un secondo ordine della Etibank in Turchia, concernente la sottostazione di Tuzla.

Il contratto delle quattro stazioni di pompaggio fu propiziato da Egizio Rizzolati, ingegnere italiano trapiantato in Egitto e al rientro nel nostro paese. Poche settimane dopo la costituzione della società, egli venne a proporre di partecipare a una gara per quattro stazioni sul Nilo, precisamente: Qusheisa, Aboul Menaga, El Kuraimat ed El Leisi. Se il GIE gli avesse dato le offerte per le pompe, egli avrebbe pensato a quotare tutto il resto, compresi i montaggi. La proposta fu accettata e il GIE vinse la gara. L'esecuzione del contratto fu affidata allo stesso Rizzolati con larga autonomia, ed egli se la cavò bene dal punto di vista tecnico, un po' meno per il risultato economico. Con questo lavoro entrò comunque a far parte della famiglia del GIE.

Oltre a Rizzolati, il GIE ebbe una piccola colonia di italiani profughi dall'Egitto dopo la rivoluzione nasseriana. Ricordiamo Ernesto Tringali, Raimondo Visich e Bruno Lucchesi, quest'ultimo titolare dell'ufficio personale segreteria e servizi generali, che aveva il nome più lungo dell'organico, formato per un pezzo da lui medesimo, capo e dipendente di sé stesso. Per tutti la società fu un buon approdo dopo la tempesta che aveva sconvolto la loro vita.

Per la centrale della raffineria di Suez il cliente pretese che i collegamenti fra gli alternatori e i trasformatori elevatori, anziché con sbarre di rame nudo, come d'uso, fossero realizzati con cavi isolati in materiale ignifugo. Non siamo superstiziosi, ma si dà il caso che proprio questa centrale sia stata distrutta da un attacco aereo israeliano, e si siano forse salvati soltanto quei cavi.

Il contratto di Tuzla, sebbene modesto, diede modo alla nuova società di misurarsi con i problemi legati all'esecuzione dei lavori locali e di constatare quanto sia importante affrontarli con duttilità e fantasia, che per buona sorte non fanno difetto a noi italiani. Come provano questi ricordi di Francesco Mangili:

*Eravamo partiti da poco dall'aeroporto di Ciampino con il volo della LAI Linee Aeree Italiane diretto a Istanbul. Era il mio primo volo notturno e quando vidi dal finestrino, attraverso le alette di raffreddamento, arroventarsi le camere di combustione dei motori turboelica del quadrimotore DC 7 Seven Sea, mi preoccupai seriamente; neppure il recente servizio militare come sottotenente dell'aeronautica fu sufficiente a tranquillizzarmi. Visto il mio sguardo preoccupato, uno "steward" mi assicurò che, una volta in quota, il fenomeno sarebbe cessato. Effettivamente, dopo pochi minuti il pilota ridusse il numero dei giri dei motori e tutto tornò, anche per me, nella normalità. Così, finalmente rilassato, mi fu possibile riflettere sull'avventura che stavo affrontando.*

*Ero relativamente fresco di laurea e, senza avere in realtà mai messo piede in un cantiere, stavo andando in Turchia a dirigere i lavori di costruzione di una sottostazione elettrica di trasformazione in un paesino sul Mar di Marmara: Tuzla, dove sarebbe sorta un'acciaieria. Si era infatti reso indisponibile l'ingegnere destinato a questo incarico, e il GIE mi aveva proposto di sostituirlo, dato che conoscevo bene sia i termini del contratto sia il progetto e avevo anche eseguito la relazione di calcolo delle strutture. Le condizioni economiche non erano esaltanti, ma la possibilità di fare una simile esperienza mi aveva spinto ad accettare. Mi trovavo così in viaggio, portando come bagaglio a mano un tacheometro per il tracciamento del cantiere, strumento di cui avevo una conoscenza solamente teorica e per il quale all'imbarco la dogana italiana aveva frapposto grandi difficoltà.*

*Pensavo che gli stessi problemi si sarebbero presentati all'arrivo con la dogana turca, ma allo sbarco all'aeroporto di Yesilkoy mi venne incontro il nostro agente, il sig. Medina, che mi fece passare attraverso i vari controlli senza che mi guardassero nemmeno il passaporto. Con un'automobile con autista, noleggiata per l'occasione, fui quindi condotto in albergo, lo storico Pera Palace, scelto dal sig. Medina soprattutto per motivi logistici, dato che si trovava a poche decine di metri dalla sua abitazione. Camera confortevole e primo contatto con la lingua turca: "durdungu kat" (quarto piano), queste le prime parole imparate da dire all'ascensorista.*

*Il mattino dopo, sceso per la colazione, trovai il sig. Medina in attesa. Egli apprezzò molto che avessi con me già pronti tutti i documenti per la richiesta delle offerte per le opere civili, da tradurre in turco a uso delle imprese locali. Tra le varie offerte venne scelta quella di una piccola impresa di un paese dell'Anatolia, Duzce, la quale aveva lavorato con il GIE poco tempo prima. Per sfruttare i vantaggi del cambio reale tra dollaro e lira turca, all'epoca in continua svalutazione, era stata*

massimizzata nel contratto con Etibank (banca delle miniere) la parte in dollari per il materiale d'importazione, riducendo al minimo quella in lire turche per le opere civili. Era quindi prevedibile una chiusura in perdita dei conti in moneta locale, e avrei dovuto perciò impegnarmi al massimo per scongiurare questa evenienza. Dopo poco tempo fu possibile procedere alla consegna del cantiere all'impresa.

Nel frattempo avevo preso alloggio in un alberghetto di Pendik, paese sul mare vicino al cantiere, e conosciuto l'interprete che mi avrebbe affiancato durante i lavori: il sig. Forgiarini, di origini friulane ma turco di abitudini. Sposato da poco, aveva grande nostalgia della famiglia, distante qualcosa più di 50 chilometri, tanto che fui costretto a mandarlo a casa tutte le sere, restando solo a frequentare per cena i vari ristoranti locali su palafitte con discreta cucina e ottima birra. Fu anche un corso accelerato di turco, con cui appresi per prima cosa i numeri e il nome di cibi e bevande.

Da un'officina di riparazione avevo anche ritirato il nostro mezzo di locomozione: una jeep Willis di seconda o terza mano, che aveva conosciuto tempi migliori, ma rimessa a nuovo era robusta e affidabile anche se con un motore piuttosto sfiatato, pronto ad ansimare su ogni salita. Fu battezzata Carolina.

Sistemato il tratturo di accesso e montata una baracca-ufficio alla presenza degli ispettori designati dal cliente, si provvide a piantare i picchetti che delimitavano l'area del cantiere, grazie al tacheometro adoperato dopo attenta lettura delle istruzioni.

Durante i lavori si ebbero problemi con il tondino di ferro di armatura per il cemento armato, che veniva assegnato ai cantieri dagli enti governativi turchi in quantità predeterminate e ad un prezzo convenzionato. La regolarità delle consegne, purtroppo, lasciava molto a desiderare cosicché, dopo pochi mesi dall'inizio dei lavori, malgrado ripetuti solleciti, le scorte di tondino consegnate inizialmente si erano di fatto esaurite e le previsioni non promettevano niente di buono.

Per non fermare il cantiere si rese quindi necessario ricorrere al mercato, all'epoca un po' "libero" e un po' "nero". Il prezzo era fino a dieci volte superiore a quello di assegnazione e i diametri dei tondini erano quelli reperibili al momento, comunque sempre inferiori ai diametri previsti nei progetti strutturali.

Presi così contatto con una distinta signora, prosperosa e ingioiellata, naturalmente grande amica del sig. Medina, la quale diede la sua disponibilità a effettuare la fornitura con il materiale che aveva a magazzino. Fu in questo modo possibile, dopo avere rifatto in parte i calcoli statici per adattarli al materiale a disposizione, continuare, secondo i programmi, i lavori che riguardavano in generale corree e fondazioni.

Questa situazione non poteva però durare a lungo sia per i costi eccessivi sia perché, dovendosi iniziare le strutture in elevazione, diventava indispensabile l'utilizzo di tondini di ferro di grande diametro. Venne quindi programmato con il sig. Medina un viaggio ad Ankara al ministero dei lavori pubblici, per cercare di ottenere un'accelerazione delle consegne. Viaggio avventuroso, su una vecchia

Opel Olympia con autista armeno, ma con esito positivo perché, grazie all'intervento dell'allora ministro Süleyman Demirel ("Mano di ferro", futuro capo del governo), manco a dirlo amico del sig. Medina, ottenemmo una lettera che dava disposizioni per la consegna immediata del materiale da parte delle acciaierie, ma ci fu vivamente consigliato di portarla di persona alla direzione dello stabilimento di Karabük, sperduto paese all'interno dell'Anatolia.

Appena tornati a Pendik, con Forgiarini caricammo due bagagli sulla jeep Carolina e partimmo per le acciaierie. Karabük era raggiungibile con una deviazione dalla strada principale asfaltata per Ankara, che per tutta la sua lunghezza di varie decine di chilometri era sostanzialmente una larga pista di ghiaia con lunghi saliscendi e ampie curve da percorrere in *dérapage*.

Arrivati a destinazione, ci presentammo all'entrata dello stabilimento, ma i guardiani ci negarono l'ingresso: era necessario presentare domanda compilando l'apposito modulo, dopo di che ci avrebbero fatto sapere "appena possibile" la data della visita. Ci accomodammo nell'unico "albergo" del paese in una camera a sei letti, dove per farmi la barba con il rasoio elettrico dovetti utilizzare, montando su una sedia, la presa in derivazione dall'unica lampadina centrale.

Dopo tre giorni di inutile attesa, decisi di prendere l'iniziativa: al mattino presto del quarto giorno ci presentammo davanti allo stabilimento mentre entravano gli operai e così, in mezzo a loro, varcammo i cancelli andando di volata alla scalinata di accesso agli uffici, con le guardie che ci inseguivano correndo e agitando i fucili, mentre il povero Forgiarini prevedeva per noi, forse a ragione, come minimo l'arresto se non la detenzione nelle carceri turche.

Saliti di corsa gli scalini entrammo negli uffici e, mentre cercavamo di capire dove riparare, due signori mi vennero incontro con grandi sorrisi, salutandomi con un caloroso "amico mio!". Ero sorpreso e sollevato, ma solo dopo il loro concitato dialogo in turco con Forgiarini potei capire che si trattava di due funzionari dell'acciaieria, conosciuti alcune settimane prima durante una cena a Pendik offerta dalla locale fabbrica di laterizi, con i quali sembra avessi conversato a lungo non so di che cosa e nemmeno in quale lingua.

I due funzionari, rabbonite le guardie che ci avevano raggiunti con intenzioni poco amichevoli, ci chiesero il motivo della visita e, presa visione della lettera del ministero, dopo averci offerto il "ciao" ci assicurarono che il tondino di nostra competenza sarebbe stato consegnato quanto prima.

Due giorni dopo, verso mezzogiorno, un grosso camion articolato portò in cantiere tutto il ferro di nostra competenza con ancora riflessi azzurri, caldo come se fosse appena uscito dalla trafila per via del viaggio sotto il sole cocente.

Tutto bene per il proseguimento dei lavori, non per l'economia del cantiere: per far quadrare i conti, dovevo recuperare il maggior costo del ferro comprato al mercato "libero". Poiché la quantità di tondino consegnato era superiore alle necessità e, per di più, a suo tempo ero riuscito prudentemente a far accettare un generoso calcolo degli sfridi, mi trovavo ad avere una forte esuberanza di materiale.



*La rivendita del tondino di assegnazione non sarebbe stata ovviamente consentita e si doveva agire di nascosto. Per soprammercato, gli ispettori del cliente, a evitare sottrazioni, avevano verniciato di bianco la sommità delle cataste di tondino, come facevano un tempo le nostre ferrovie con i mucchi di carbone. Il sig. Medina prese nuovamente contatto con la nostra prosperosa signora e, definito il prezzo, per noi sicuramente vantaggioso, fu organizzato il piano di prelievo: così, in piena notte, trainate dalla jeep, le barre di tondino furono sfilate una alla volta da sotto le cataste nella quantità concordata e caricate su uno sgangherato camion sotto gli occhi della signora acquirente.*

*La vicenda si era felicemente conclusa con un buon vantaggio economico per la commessa. Nel frattempo era sorto il problema del ferraio per la piegatura del tondino, ma questa è un'altra storia.*

Le tre unità di Puerto Cabello oggi sarebbero poco più di tre gruppi ausiliari, ma allora erano considerate importanti per dimensioni e caratteristiche tecniche: si pensi che le unità di maggiori dimensioni installate in Italia erano di 70 MW. La gara prevedeva la fornitura dell'impianto completo "chiavi in mano", incluse le opere civili, particolarmente impegnative per la presenza di un circuito idraulico di captazione e sostituzione dell'acqua marina di raffreddamento.

Per il GIE è una specie di esame d'appello nei confronti dei soci, visto che i due anni di prova stanno per scadere. Maggiormente interessata a questo affare è la Tosi, unico socio produttore di macchine termiche. Tosi ha bisogno di lavoro e fa un'offerta molto competitiva per le sue macchine e relativo montaggio, il GIE la completa con le forniture degli altri soci, il resto del montaggio e le opere civili. Per individuare le possibili imprese locali il GIE si consulta con la Innocenti, che si sta installando in Venezuela per la fornitura degli impianti siderurgici di Orinoco. I responsabili di Innocenti illustrano con diligenza la situazione locale, ma dimenticano di avvertire che in Venezuela tutti i partecipanti alle gare pubbliche devono prevedere una cospicua provvigione, destinata alla più alta carica dello stato e alla sua corte. Si scopre poi che deve essere intorno al 10%, mentre il GIE, che non ha ancora scelto un rappresentante locale, ha stanziato solo il 3%. All'apertura delle buste la nostra società risulta prima, con un margine di circa il 5% rispetto al secondo.

De Januario e Corbellini si presentano in consiglio, mettendo i soci di fronte a una scelta: se vogliono possono prendere l'ordine, riducendo i loro prezzi in modo da rendere possibile il pagamento della provvigione politica. Se invece non se la sentono, penserà il GIE a perdere la ga-

ra. Tosi decide che lo sconto si può fare, gli altri soci e il GIE concorrono per la loro parte e i soldi per la provvigione saltano fuori. De Januarío parte per il Venezuela per la trattativa.

Nei giorni seguenti viene a galla il problema delle opere civili. Nella convenzione è sancito che, per forniture e prestazioni di una certa importanza non rientranti nella normale produzione dei soci, il GIE deve essere autorizzato dal consiglio di amministrazione, mentre per le opere civili, espressamente fuori della sua competenza, deve procurarsi offerte impegnative di imprese affidabili disposte a entrare in *joint venture* e ad assumersi la stessa responsabilità solidale dei soci. Nulla di questo è stato fatto. Particolarmente severo è il direttore dei servizi generali della Tosi: come responsabile delle spedizioni di quella società, vede nell'intervento del GIE una pesante menomazione delle sue prerogative. Il suo atteggiamento rende sensibili i vertici della Tosi sul rischio che il GIE possa essere causa di perdite non quantificabili.

A questo punto tutti i soci, messi in allarme da Tosi, si scatenano. Molti vogliono la testa di de Januarío, ignaro in Venezuela perché Corbellini e Rossi si guardano bene dal riferirgli la situazione. I massimi esponenti della Tosi convocano a Legnano Rossi e Corbellini, chiedendo loro di firmare, a nome di de Januarío, l'impegno a rinunciare subito ai suoi poteri, praticamente illimitati, di procuratore della società con firma libera. Non solo, ma pretendono anche di far accettare il principio che de Januarío non possa prendere alcun impegno per il GIE senza la firma associata di un membro del consiglio di amministrazione. Ne nasce un pesante alterco tra il direttore dei servizi generali della Tosi e Adelio Rossi con reciproche accuse di interesse personale. Corbellini, più tranquillo, ottiene che questa decisione venga demandata a una futura riunione del consiglio di amministrazione, quando de Januarío sarà tornato.

Intanto a Caracas de Januarío si trova alle prese con una situazione preoccupante. Il Venezuela, governato con pugno di ferro da una dittatura militare facente capo a Pérez Jiménez, dispone grazie al petrolio di enormi quantità di dollari USA, e sta aggiudicando impianti e forniture di ogni genere. Per ciascun contratto si sa con quale persona, membro del governo o militare o magari parente o amico di qualcuno, si deve trattare, e anche tra i fornitori ci sono spesso accordi di spartizione per non farsi concorrenza. Così, per la centrale di Puerto Cabello si sa che il referente è il medico personale di Pérez Jiménez, e che il contratto deve andare alla Allis Chalmers americana per un prezzo non inferiore

a una certa cifra. Ma all'apertura delle buste Allis Chalmers risulta molto cara: anche a non considerare il GIE, gli accordi tra i partecipanti non hanno evidentemente funzionato. Un faccendiere, tramite il direttore italiano di una banca locale del gruppo Banca Commerciale Italiana, fa sapere che il GIE può aggiudicarsi il contratto se accetta di dare al medico la percentuale da lui attesa. De Januario accetta dopo le verifiche del caso. Allis Chalmers cerca di reagire, sostenendo che i concorrenti con prezzi inferiori al suo non sono affidabili, ma non fa presa e il GIE viene chiamato a stipulare il contratto.

Vi sono però altri problemi proprio nel delicato campo delle opere civili. All'arrivo a Caracas, de Januario ha trovato ad attenderlo in aeroporto un certo conte Giacomo Leopardi (dichiaratosi discendente della famiglia del poeta), informatissimo, il quale gli ha comunicato di aver ricevuto da una certa Franco Tosi de Venezuela la promessa, a nome del GIE, di far assegnare a un'impresa civile di sua scelta i lavori della centrale di Puerto Cabello. Tutto vero. Il presidente della Franco Tosi prof. Marconi (non parente), trovandosi a Caracas, era stato avvicinato da un italiano di passaggio che lo aveva convinto, con la promessa di lucrosi contratti governativi, a costituire in loco una filiale della Franco Tosi. Per spendere meno, aveva fatto una società, un terzo per ciascuno, con un faccendiere venezuelano e con un altro italiano del quale si fidava. Ma quest'ultimo, senza dirglielo, aveva venduto la sua quota all'altro, che in modo perfettamente legittimo aveva concesso al conte Giacomo, a nome della Franco Tosi de Venezuela, il diritto di scegliere l'impresa per le opere civili di Puerto Cabello. Al rifiuto di de Januario di riconoscere l'impegno, il conte riesce a strappare al prof. Marconi, forse non a proprio agio con lo spagnolo, una dichiarazione secondo la quale il GIE non è autorizzato a impegnare la Franco Tosi italiana, rappresentata in Venezuela soltanto dalla filiale locale.

Questo mette de Januario in una posizione imbarazzante, e anche pericolosa dato il clima da *Far West*. Il direttore della CVE, sobillato dai concorrenti sconfitti, pretende che procuratori della Franco Tosi e di ciascuna delle industrie socie del GIE vengano in Venezuela per firmare, congiuntamente a de Januario, il contratto del GIE per Puerto Cabello. Il povero Luigi si trova così a doversi portare dietro per quasi un mese sei personaggi che si lamentano di tutto, e hanno preteso di andare all'Hotel Tamanaco, il più lussuoso ma anche il più lontano dal quartiere dei ministeri, addirittura in un altro stato, fuori del Distrito Federal. Per circa tre settimane rimbalzano da un ministero all'altro, finché qualcuno,

verosimilmente suggestionato dall'atmosfera del luogo e del momento, decide di rovesciare l'aforisma "delegatus delegare non potest", e così rientrano tutti all'ovile dopo avere dato una procura a de Januario.

Nelle settimane seguenti diventa sempre più chiaro che tutto è controllato dai militari e dalla polizia di stato. Ne è prova indiretta una telefonata del rappresentante, che nel frattempo il GIE si è scelto, a Corbellini in Italia. Egli vuol parlare del presidente e si crede furbo usando una perifrasi. La linea è perturbatissima (e le intercettazioni molto più invasive di ora) e Corbellini non capisce niente. Finché l'addetto all'intercettazione, in una linea divenuta improvvisamente chiara e senza disturbi, interviene direttamente spiegando: "El Gronchi de aqui, el señor presidente Pérez Jiménez!".

L'ultimo grosso intoppo nella trattativa è rappresentato dalle modalità di pagamento della provvigione, ovviamente in contanti. Ma il contratto prevede una quota all'ordine del solo 5%, mentre altri anticipi sono programmati a distanza di qualche mese. Per questa seconda quota saranno rilasciate cambiali. De Januario avverte la banca collegata con la Banca Commerciale Italiana, alla quale il GIE si appoggia, di tenersi pronta a scontare effetti, per altro al momento inesistenti e perciò soltanto descritti.

Mentre si attende dall'Italia l'autorizzazione per l'operazione, avvicinandosi il Natale, ricorrenza nella quale è d'uso scambiarsi costosi regali, un gruppo di alti ufficiali va da de Januario per dirgli che si deve firmare subito il contratto, passando prima in banca a ritirare i contanti. Non può rifiutare, la firma immediata del contratto è importante e oltretutto gli evita di passare le feste lontano da casa. Accetta la proposta degli ufficiali di spiegare la situazione alla banca. Il banchiere tenta di dire che non è stato ancora autorizzato a scontare gli effetti e comunque gli stessi non sono per ora disponibili. Ma quelli non si scompongono: senza quasi neanche estrarre la pistola, gli chiedono le chiavi del caveau. Vanno giù, entrano, contano i soldi, non un bolivar più del dovuto, caricano tutto sulle jeep e se ne vanno. Il contratto viene immediatamente firmato e de Januario è in grado di consegnare subito le cambiali alla banca. Per fortuna dopo pochi giorni arrivano le autorizzazioni dall'Italia e tutto finisce bene. Al banchiere, che al momento della consegna delle cambiali protesta per la sopraffazione subita, Luigi fa candidamente: "Ma perché gli ha dato la chiave del caveau?" "Perché altrimenti mi ammazzavano e la prendevano lo stesso". "E allora stia contento, le è andata bene."

Anche per la questione delle opere civili imposte dal conte Leopardi si arriva a un lieto fine. Contrariamente a quanto era da aspettarsi, viene proposta al GIE la Sentab, impresa svedese seria e affidabile, impegnata in Venezuela in lavori portuali. I dirigenti di questa società, quando si rendono conto che rischiano di essere coinvolti in un caso di estorsione, accettano di partecipare, con altre imprese qualificate, a una gara indetta dal GIE, con diritto di prelazione a parità di prezzi e di condizioni di capitolato e con la facoltà di adeguarsi all'offerta di altra impresa risultata eventualmente più bassa. Alla gara vengono invitate una diecina di imprese con un capitolato molto severo, tanto che oltre alla Sentab si presenta soltanto un'impresa di Venezia, la Sacaim Società Anonima Cementi Armati Ing. Mandelli, che vince l'appalto dopo rinuncia della Sentab.

Puerto Cabello è stato il primo grosso contratto del GIE, ed è anche quello in cui è accaduto di tutto. Per ragioni di prestigio, la CVF aveva insistito perché i pagamenti avvenissero in bolivares, e il GIE aveva accettato di buon grado, consigliato anche dalle banche e dal ministero del commercio estero, perché il bolivar, sostenuto dai pagamenti in dollari USA delle *royalties* del petrolio, era considerato solidissimo, tanto che le cambiali dei pagamenti dilazionati erano scontate in dollari a tassi bassissimi. Ma nel 1958, con l'impianto ormai pronto alla consegna, la dittatura fu travolta da un'insurrezione popolare incruenta e Pérez Jiménez fu lasciato fuggire con amici e sostenitori.

Forse a causa della poca fiducia di cui godeva all'estero il nuovo governo *democratico*, il bolivar si svalutò pesantemente, da 3,35 a oltre 5 per dollaro, cosa che avrebbe costretto il GIE a rimborsare alle banche la differenza di cambio alla scadenza di ogni cambiale futura. Fu a questo punto che de Januario mise ancora a profitto la sua dialettica irresistibile. Riuscì infatti a ottenere dal ministero delle finanze del Venezuela che, versando il valore in bolivares di un certo numero di cambiali prossime alla scadenza o addirittura già pagate, fosse accreditata alla società una somma in bolivares maggiorata in misura tale da consentirle di ottenere lo stesso importo in dollari corrispondente al tasso di cambio originario.

I lavori di Puerto Cabello furono ultimati con qualche ritardo sui termini contrattuali di consegna, comunque in anticipo rispetto alla disponibilità delle infrastrutture necessarie per l'utilizzazione dell'energia prodotta: Montagna ricorda che, per poter procedere ai collaudi di rendimento e capacità, e quindi alla consegna dell'impianto, si dovette inventare una resistenza ad acqua di mare in grado di caricare le macchine oltre la loro piena potenza.

Puerto Cabello segnò l'inizio del passaggio dall'accordo iniziale tra i soci alla convenzione materiale che avrebbe regolato in seguito la vita del GIE. Si cominciò, infatti, ad accettare il principio che, per forniture e lavori non di competenza dei soci, in sede di offerta il GIE potesse elaborare la sua proposta seguendo soltanto criteri di competitività. Anche per le opere civili, rinviando la scelta dell'impresa a dopo l'acquisizione della commessa. Esattamente com'era avvenuto per Puerto Cabello. Di conseguenza, per materiali integrativi e montaggi il GIE avrebbe confrontato le proprie quotazioni con quelle della Sadelmi, decidendo che cosa affidare a quella società e che cosa fare direttamente. Col tempo il ruolo della Sadelmi sarebbe scemato e il GIE avrebbe costruito e consolidato la funzione di *main contractor* responsabile direttamente di tutto ciò che non era fornitura o montaggio dei soci. Questi esitarono ad accettare tale impostazione, ma si resero conto che solo così la società avrebbe potuto affermarsi. Naturalmente il processo fu molto graduale. All'acquisizione di Puerto Cabello Montagna aveva come collaboratori un paio di periti e qualche disegnatore.

Gli ordini suddetti, e le trattative in corso per affari nei quali il GIE si era classificato primo in gara, diedero la conferma che la formula era vincente e dunque valeva la pena di proseguire il cammino. Nonostante le molte difficoltà subito apparse all'orizzonte. La concorrenza, anzitutto, rappresentata da gruppi stranieri quali i tedeschi della Siemens e della Brown Boveri, i francesi dell'Alstom e gli americani della General Electric e della Westinghouse, tutti agguerriti sotto il profilo industriale e finanziario, forti della loro presenza consolidata in molti paesi, ben assistiti dalle rispettive autorità nazionali in tema di assicurazione e finanziamento dei crediti all'esportazione. Il GIE, invece, doveva inventarsi tutto o quasi: la struttura e l'esperienza operativa agli albori, la collaborazione con azioniste riottose, i finanziamenti secondo meccanismi estranei alla normativa italiana, l'attenzione delle nostre autorità di governo, la presenza commerciale nei paesi esteri, regolarmente ostacolata dai rappresentanti dei soci.

De Januario e la sua squadra avevano comunque ben chiaro che nessun operatore, per quanto efficiente e determinato, avrebbe potuto ottenere risultati senza l'assistenza assicurativa e creditizia italiana. L'attività del GIE era infatti rivolta ai paesi in via di sviluppo – o emergenti, come invalse l'uso di chiamarli in epoca di eufemismi a ogni costo –, che non erano in grado di dotarsi autonomamente delle infrastrutture di base, prima fra tutte l'energia elettrica, sia perché non attrezzati a suf-

ficienza sotto il profilo tecnico-industriale, sia, soprattutto, perché sprovvisti dei mezzi finanziari indispensabili per realizzarle.

Occorreva perciò che l'Italia si mettesse al passo degli altri paesi esportatori in materia di assicurazione dei crediti derivanti dai beni strumentali esportati e di agevolazioni finanziarie per il relativo pagamento. La normativa italiana, inizialmente lontana dagli standards dei paesi concorrenti, si è andata evolvendo con fatica e inevitabili lentezze. Le carenze riguardavano anzitutto durata e natura dei finanziamenti: per vari anni da noi si è rimasti fermi al credito fornitore con dilazionamento massimo a cinque anni dalla consegna, mentre i concorrenti potevano far conto sul termine di dieci anni accordato dai rispettivi governi per l'inizio del pagamento da parte dei destinatari degli impianti. E quando, finalmente, l'Italia si adeguò ai dieci anni, gli altri erano già passati ai crediti d'aiuto da governo a governo, a tassi decisamente inferiori, comunque fuori della portata del GIE.

L'avvento del credito d'aiuto produsse due effetti apparentemente contraddittori: da una parte privilegiava la logica dell'assistenza allo sviluppo del paese importatore, dall'altra rafforzava di fatto la posizione del fornitore rispetto ai concorrenti, arrivando talvolta ad assicurargli la commessa addirittura a trattativa privata. Anche in questo caso l'Italia tenne a lungo il fanalino di coda, prima di adeguarsi, avviando una politica di assistenza alle nazioni emergenti con crediti a condizioni particolarmente agevolate e stanziando fondi per il programma di cooperazione e aiuto allo sviluppo.

Non sono stati da meno i ritardi del nostro paese per quanto riguarda l'assicurazione dei crediti, intesa a tutelare l'esportatore contro vari rischi, primo fra tutti quello di revoca della commessa: nel corso degli anni si è lamentata la cronica inadeguatezza del plafond assicurativo a disposizione della SACE, che veniva determinato anno per anno e puntualmente si esauriva in pochi mesi. Ovviamente c'era da pagare il premio, la cui entità rispondeva a esigenze di gestione della SACE piuttosto che allo scopo primario di sostenere l'esportazione di beni strumentali.

Le relazioni annuali di bilancio del GIE testimoniano come la società si sia impegnata nei confronti delle autorità italiane al fine del progressivo miglioramento della legge regolante la materia e dei relativi decreti di attuazione: anno dopo anno, si lamentava l'insufficienza sia del fondo di dotazione del Mediocredito Centrale per il finanziamento a tasso agevolato, sia del plafond assicurativo SACE; e senza perdersi d'animo per le migliori condizioni operative dei concorrenti stranieri,

si proponevano correttivi al fine di avvicinare, se non di pareggiare, tali condizioni. Sempre distinguendo fra arretratezza delle norme e impegno di autorità e persone preposte alla loro applicazione, alle quali venivano concessi i dovuti riconoscimenti.

A riprova della sollecitudine della direzione sull'argomento, ricordiamo che de Januario fu chiamato a far parte della commissione di studio, istituita nel 1971 presso il Mediocredito Centrale dal ministero per il commercio con l'estero, per la revisione della normativa allora vigente. La commissione lavorò per quasi tre anni, consegnando la propria relazione nel settembre del 1974. Erano tempi difficili per l'azienda Italia, forse i peggiori dall'avvento della repubblica, ma ciò nonostante, o forse anche grazie all'esigenza ineludibile di esportare per uscire dalla crisi, le proposte della commissione contribuirono all'ammodernamento del nostro sistema di assicurazione e finanziamento dei crediti originati dall'esportazione di beni strumentali mediante commesse di durata poliennale. Tuttavia le leggi, per quanto ben fatte, non hanno *ipso iure* la capacità di generare moneta: alla nostra non riuscì, infatti, il miracolo di sanare l'endemica penuria di mezzi a disposizione di SACE e Mediocredito Centrale.

Abbiamo parlato di consociate riottose, almeno nei primi anni. In realtà anche quando, vinte le diffidenze iniziali e risolti nei vari paesi esteri i conflitti di competenza fra i rappresentanti, GIE e soci presero a marciare d'amore e d'accordo, il loro rapporto ha sempre avuto una componente fisiologica di conflittualità. Ce ne spiega i motivi Sandro Mele, che parla a ragion veduta, avendo fatto per decenni il gestore di commesse GIE:

*La conflittualità fra GIE e soci riguardava due aspetti, che rivestivano grande importanza pratica: ritardi di consegna e inadempienze tecniche.*

*Per quanto riguarda i ritardi di consegna, le condizioni di fatto non favorivano l'azione di controllo del GIE. La consegna ritardata di forniture acquisite con ordini diretti dei clienti finali implica l'applicazione diretta di penali, mentre il ritardo di un socio in ambito GIE non si traduceva in una corrispondente penale applicata dal cliente. I contratti in generale prevedono, infatti, penali per ritardato completamento delle varie sezioni di impianto, non sulla consegna delle forniture che le compongono. Le penali eventualmente applicate al GIE erano quindi riferite al ritardo complessivo indotto dai ritardi delle azioniste fornitrici, dei fornitori terzi, dei trasporti e dei lavori che la nostra società gestiva nell'interesse generale.*

*Perciò le penali si pagavano, se si pagavano e se si pagavano espressamente a questo titolo, a babbo morto. Questo annullava il loro effetto deterrente diretto e immediato sulle azioniste. L'expediting GIE era intrinsecamente debole: non si aveva*



*l'autorità di un cliente, e oltretutto il rapporto di fornitura era retto da norme consorziali, di cui i soci a buon diritto si facevano scudo.*

*Le inadempienze tecniche gravano, in principio, direttamente sul fornitore responsabile, ma quando si è di fronte a una mancata "performance" si apre un processo per accertare chi ne sia responsabile, e se il responsabile abbia competenza tecnica e capacità economica per sanarla. Ovviamente in questi casi era più preoccupante avere a che fare con fornitori terzi, piuttosto che con società consorziate. Risultava comunque sempre arduo togliere le castagne dal fuoco con il rischio di scottarsi.*

*I ritardi di consegna e le deficienze tecniche sono fattori determinanti per la soddisfazione o l'insoddisfazione del cliente, ossia la sua voglia di affidare altri incarichi in futuro. Il fatto che il GIE diventasse quasi sempre un fornitore abituale prova inequivocabilmente che reggeva bene il confronto con la concorrenza. Questo era molto importante, perché la clientela accessibile nel settore delle centrali di generazione elettrica è costituita da un numero di società relativamente limitato.*

---

## Capitolo 5

### *Cinque anni dopo*

Superato il periodo di prova, negli anni 1956 e 1957 si ebbero i primi cambiamenti nell'assetto istituzionale. Si è già detto dell'uscita della Sadelmi dalla compagine azionaria e dell'istituzione delle collegate, così come dell'estensione dell'oggetto sociale alle opere civili degli impianti: provvedimenti, tutti, che diedero luogo a modifiche statutarie. Si mise mano allo statuto anche per altre due innovazioni: aumento del numero dei consiglieri di amministrazione, con entrata in consiglio dei responsabili di massimo livello delle società azioniste (i cosiddetti *numeri uno*); migliore determinazione della corresponsabilità con il GIE delle azioniste partecipanti ai singoli affari, in proporzione alle forniture e lavori affidati a ciascuna o a sue collegate.

Parallelamente all'aumento del numero dei consiglieri, venne costituito il comitato esecutivo, formato dai responsabili commerciali delle società azioniste. Il comitato esecutivo prese a riunirsi con cadenza mensile, diventando il cordone ombelicale che assicurò negli anni il collegamento sistematico del GIE con i soci. Fu quella la sede deputata all'esame e all'approfondimento dei problemi di gestione operativa e di coordinamento fra la società e le sue azioniste. Il fatto che il comitato esecutivo fosse formato da commerciali è indicativo della funzione vitale dell'attività commerciale nell'economia generale del gruppo. In fondo, il GIE doveva anzitutto acquisire lavoro, poi attrezzarsi per eseguirlo. Com'è puntualmente avvenuto negli oltre trent'anni della sua storia. Non è casuale che la parabola si sia conclusa proprio quando la società, per svariate ragioni che cercheremo di approfondire, non ha più potuto esercitare la propria spinta propulsiva. In seguito, al comitato esecutivo si sarebbero affiancati altri organismi, ai quali si farà cenno più avanti, per i problemi specifici di natura amministrativa o tecnica.

Alcuni dei consiglieri di amministrazione di quel periodo hanno avuto un ruolo importante nei primi anni della società, altri ne hanno

accompagnato a lungo il cammino: ricordiamo Antonio Arreghini, Mario Mainardis, Fermo Marelli, Leopoldo Targiani, Guido e Gianfranco Ucelli, Alessandro Alocco, Fernando Butò, Giovanni Di Vito, Pietro Santoro. Certo, non dimenticavano di rappresentare gli interessi delle rispettive società di appartenenza, ma finirono con l'immedesimarsi nello spirito del GIE, evitando di tarpargli le ali nei momenti topici. Questi nomi torneranno alla ribalta del nostro racconto, tuttavia ci sembra il caso di fermarci un momento sulla figura di Guido Ucelli: tra il 1929 e il 1931 riportò a galla due navi romane dal fondo del Lago di Nemi, e per questo venne insignito del titolo di conte di Nemi; fu promotore della costituzione della Riva e fondatore del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica, donato al Comune di Milano. Per gli eventuali distratti, ricordiamo che il museo, intitolato a Leonardo da Vinci, è stato eletto a dimora definitiva del sommergibile Enrico Toti; nel frattempo qualcuno ha pensato bene di sostituire "Tecnologia" a "Tecnica" nella sua denominazione.

Un altro evento dell'anno 1957 avrebbe segnato in modo decisivo la vita del GIE: l'inizio della collaborazione con l'Ansaldo San Giorgio, società genovese a partecipazione statale, costruttrice di turbine idrauliche e pompe, macchine elettriche rotanti e trasformatori, tutti materiali principali riservati alla competenza esclusiva delle azioniste. Scopo evidente dell'accordo fu di presentarsi all'estero come fronte unitario italiano nelle gare per impianti completi, evitando dispersioni di forze. A questo fine C.G.E., Marelli, Tosi e Riva accettarono di rinunciare in parte al loro diritto di esclusiva per i suddetti materiali principali. L'accordo preluse all'entrata dell'Ansaldo San Giorgio nel GIE come azionista, avvenuta nel 1959.

Nel 1957 il GIE penetrò in forze nel mercato brasiliano con il contratto relativo alla centrale idroelettrica di Jacuì e a dieci sottostazioni dell'omonimo sistema, per la CEEE Companhia Estadual de Energia Elétrica, di Porto Alegre, Stato del Rio Grande do Sul, e vari ordini per sottostazioni, precisamente: sei sottostazioni del sistema di Candiota, sempre per la CEEE, cinque sottostazioni del sistema di Rio Pardo, Stato di San Paolo (committente Companhia Hidroelétrica do Rio Pardo), la sottostazione di Goiania per la CELG Centrais Elétricas de Goias. La commessa di Jacuì è emblematica dal punto di vista dei tempi di maturazione: la prima offerta fu presentata nel 1953, anteriormente alla costituzione del GIE, il contratto divenne operante nel 1957 per le sot-

tostazioni, mentre per la centrale si dovrà attendere fino al 1961 per i primi tre dei sei gruppi generatori previsti in offerta.

Artefice principale di tali successi fu Luigi Vitiello, giovane ingegnere triestino trapiantato in Brasile. Agli inizi degli anni cinquanta egli lavorava a Porto Alegre come dirigente della CEEE. Sebbene molto stimato da colleghi e superiori, aveva intenzione di lasciare il suo lavoro di tecnico. Sapeva che negli anni seguenti sarebbero state costruite in Brasile centrali idroelettriche in gran numero, con licitazioni per fornitura *chiavi in mano* di tutta la parte elettromeccanica, dato che le società elettriche brasiliane non disponevano di grosse strutture tecniche. La sua intenzione era di operare come referente in Brasile di un gruppo industriale straniero interessato a questi lavori. Come dirigente CEEE ebbe occasione di conoscere il GIE, al quale si rivolse, dietro segnalazione di amici comuni, per la già citata piccola centrale idroelettrica di Passo Ajuricaba; e si rese conto che il nuovo gruppo italiano faceva proprio al caso suo, avendo i requisiti per competere con successo in questo tipo di gare. E de Janeiro non si lasciò sfuggire l'occasione. Sin dalla nascita del GIE Vitiello fu dunque il suo uomo in Brasile.

Vitiello era ancora in CEEE allorché uscì il capitolato per la centrale di Jacuè, che prevedeva sei gruppi di generazione con turbine Kaplan e un sistema di dieci sottostazioni a 132 e 66 kV. Non essendo ancora nato il GIE, la prequalifica e successivamente l'offerta furono presentate dalla Ercole Marelli a nome della costituenda società. Come già detto, l'offerta fu preparata da Cremonesi per la parte commerciale e da Montagna per la parte tecnica quando erano ancora in Sadelmi.

All'apertura, l'offerta italiana risultò di poco più bassa di quella della Brown Boveri, fornitore abituale della CEEE, che tuttavia riuscì a ottenere l'annullamento della gara e la sua ripetizione, accampano imperfezioni formali del *bid bond* e il fatto che l'offerta prima classificata era stata presentata non direttamente ma tramite un'industria terza.

Quando Corbellini arrivò da Baden e s'insediò come direttore commerciale, uno dei suoi primi compiti fu di rivedere l'offerta: trovò che Marelli, per errore o per eccesso di zelo (era la sua prima fornitura finanziata), aveva incluso pari pari nel prezzo gli interessi per i cinque anni di dilazionamento. Si decise di chiedere ugualmente uno sconto ai soci per la nuova offerta senza far cenno a questa sopravvenienza. Poco dopo Vitiello e Rossi fecero sapere dal Brasile che, in sede di equiparazione delle offerte, la commissione giudicatrice avrebbe fortemente penalizzato la minore produzione teorica di kWh dovuta a minori rendi-

menti, anche se nella fattispecie l'abbondanza di acqua garantiva il funzionamento continuativo a pieno carico dei generatori a prescindere dai rendimenti delle macchine. In sostanza, Vitiello era certo che il cliente non avrebbe mai potuto contestare rendimenti minori di quelli dichiarati. Così il GIE uscì con un'offerta leggermente scontata rispetto alla prima, ma ritoccando le troppo prudenti garanzie di rendimento, all'insaputa dei soci che conoscevano i rendimenti delle loro macchine ma non i rendimenti globali.

Alla seconda apertura il GIE risultò ancora in testa di pochissimo, ma la valutazione dei rendimenti creò un notevole distacco a suo favore. A lavoro acquisito, la società poté contare su margini che sarebbero stati un buon paracadute in caso di perdite su altre commesse. I suddetti due artifici, l'utilizzazione degli interessi già compresi nel prezzo e i rendimenti gonfiati, sarebbero stati fra i segreti meglio custoditi da de Januario, Corbellini, Rossi, Montagna, Cremonesi e Vitiello.

A fine 1957 erano in corso quindici commesse, quattordici a fine 1958: oltre a quelle che per ammontare e caratteristiche tecniche si possono definire minori, c'erano Puerto Cabello, vari sistemi di sottostazioni in Brasile e Koka in Etiopia, all'epoca sicuramente impegnative, non fosse altro che per ubicazione geografica. La centrale idroelettrica di Koka, con tre gruppi da 15 MW, fu donata dall'Italia all'Etiopia a titolo di risarcimento dei danni di guerra: *main contractor* era l'Impresit, costruttrice della diga. I pagamenti furono eseguiti direttamente dal governo italiano. Destinataria dell'opera fu l'EELPA Ethiopian Electric Light and Power Authority, Addis Ababa. Elio Garosci, all'epoca approvato da poco al GIE, ricorda che al primo invaso il lago si popolò di minuscole isole galleggianti, costituite da porzioni di terreno staccatesi dalla sponda complete di vegetazione, che avevano la proprietà di navigare liberamente. Uno di questi isolotti un giorno fu invaso da un gregge, andato all'arrembaggio approfittando di un attracco. Eventuali esplorazioni umane erano invece sconsigliate, essendo le isole infestate dai serpenti. Per quanto suggestive, erano di ostacolo al funzionamento dell'impianto, sicché Impresit dovette procedere alla loro distruzione.

Garosci rammenta anche che, in fase di avviamento – responsabile Erminio Reich, alla prima esperienza con il GIE, anni dopo perito in un incidente automobilistico in Turchia, dove si trovava per la società –, si corse il rischio di stritolare un etiope, il quale aveva avuto la pensata di mettersi a dormire sulle razze di un rotore. Rischio scongiurato gra-

zie a un'ultima ispezione, che diede modo di scoprire l'intruso poco prima della messa in marcia. Sempre a memoria di Garosci, in sede di montaggio fu riscontrato un gioco di 20 cm fra albero turbina e albero alternatore, dovuto a errore di disegno: colmato con una flangia di adattamento, definita patriottica in quanto verniciata con i colori rosso giallo e verde della bandiera etiopica.

La massa dei lavori suddetti, non ancora fisiologica per un'organizzazione alle prime armi, produsse effetti immediati sulla struttura operativa, mettendo in luce la flessibilità che sarebbe stata una delle caratteristiche vincenti del GIE. In quella fase di avviamento le funzioni aziendali non erano certo articolate secondo la logica complessa degli anni della maturità, ma i principi ispiratori erano già presenti *in nuce*: ogni commessa aveva un responsabile, al quale faceva capo il coordinamento di tutte le attività esecutive funzionali alla stessa; parallelamente, cominciava a prendere forma, sotto la guida di Montagna, quella che nel periodo di massima espansione sarebbe diventata una macchina poderosa di progettazione impiantistica e di relativa esecuzione.

Il settore commerciale si sviluppava con la regia di Corbellini, alla scuola della massa di offerte e trattative in tutti i continenti. Erano già state costituite le filiali in Venezuela e in Brasile, questa destinata ad assumere le dimensioni di una piccola società, deputata a seguire da vicino i clienti nei vari stati. In altri paesi si erano individuati riferimenti sicuri, come Simone Alouf Medina in Turchia, personaggio di mille risorse, dotato di una parsimonia direttamente proporzionale alla mole, che richiamava vagamente l'immagine di un plantigrado anche per l'incedere un poco sghembo. Quando era a Milano amava trascorrere del tempo al GIE conversando con questo e quello, a cui non mancava di offrire il caffè invitandolo al bar di fronte agli uffici, salvo denunciare all'ultimo momento mancanza di spiccioli e obbligarlo ad accomodarsi alla cassa, promettendo una rifusione che mai ci sarebbe stata. Poiché a Milano non disponeva di automobile, né prendeva in considerazione i mezzi pubblici, era sempre in caccia di un passaggio da parte di qualcuno che avesse in programma di uscire. Ma al GIE voleva bene, non lesinando l'impegno per il successo in Turchia.

Mangili, il quale ebbe modo di frequentare Medina in Turchia durante i lavori della sottostazione di Tuzla, ci ha dato di lui questo ritratto:

*Verso la fine del sedicesimo secolo, attirati dalle opportunità offerte dal granduca di Toscana con la costituzione livornina, che concedeva agli immigrati resi-*

denza e libertà di traffico e culto, varie comunità di ebrei spagnoli, poco graditi ai sovrani cattolici del loro paese, si insediarono nel nuovo porto franco di Livorno. Successivamente, nel diciannovesimo secolo, alcuni gruppi si trasferirono da Livorno a Istanbul, mantenendo la cittadinanza italiana acquisita con l'annessione del Granducato al Regno d'Italia e conservando le vecchie consuetudini, in particolare quella di usare tra loro la lingua spagnola. Il sig. Medina e sua moglie appartenevano a questa comunità.

Non so quali fossero le condizioni di un eventuale mandato del GIE, ma era abbastanza anomalo che, in aggiunta alla provvigione sui contratti acquisiti, gli venissero rimborsate a pie' di lista le spese sostenute per conto del GIE stesso, delle quali teneva una rigorosa contabilità. Certamente il rapporto con il GIE andava per lui oltre i confini di una semplice rappresentanza: considerava la società come una sua creatura, almeno in parte, e gli ingegneri de Januario, Corbellini e Giorgio Orsi come fratelli minori d'intelligenza superiore.

Di notevole stazza, pur essendo relativamente giovane aveva già vari problemi di salute, in particolare alla vista, che tuttavia non gli impedivano un'intensa attività. Parlava un numero imprecisato di lingue: ovviamente l'italiano, lo spagnolo, magari arcaico, il turco, il greco, soprattutto per trattare con i camerieri nei ristoranti, un tempo solo greci; aveva appreso anche il francese a scuola, il russo quando frequentava il Caucaso commerciando in legname col vecchio Feltrinelli, l'inglese per necessità, e per finire un po' di arabo. Ovviamente non le adoperava con la proprietà di un letterato: le sue lettere in italiano, ad esempio, erano ricche di neologismi entrati nel lessico familiare. Entrammo in sintonia fin dal primo incontro, e il suo aiuto fu essenziale per il mio lavoro e il mio soggiorno in Turchia.

Durante la sua prima visita in cantiere uno degli operai, un ragazzo di Bolu di nome Kadir, non voleva lavorare lamentando strani dolori. Il sig. Medina disse che sapeva come guarirlo e lo convinse a fare delle genuflessioni davanti a uno stagno: dopo un paio di inchini gli rifilò una tremenda pedata nel sedere, con conseguente tuffo nello stagno. Kadir si rialzò miracolosamente guarito per sempre. (Come trattar co' palafreni, monsignor Della Casa).

Quando venivamo fermati dalla polizia del traffico, individuava a colpo d'occhio l'atteggiamento più opportuno: piccola o grande mancia inserita nella patente, deferente ossequio, e così via. Sosteneva che non bisogna mai usare l'ombrello: lo fanno solo i pederasti. Mi portava spesso con sé nei suoi spostamenti, magari sfruttando un po' la nostra jeep come taxi: il giro delle banche, la sinagoga (solo per affari), il bazar, i più disparati fornitori e commercianti, illustrandomi usi costumi e debolezze, trattative eterne e bicchieri di "ciai" bollenti da prendere con due dita sul bordo.

Era ricco di aneddoti e proverbi. Pur professandosi mangiapreti, aveva una venerazione per Giovanni XXIII, forse perché, durante un ricevimento presso il consolato italiano, l'allora patriarca l'aveva chiamato "il nostro caro signor Medi-

na, della razza di nostro signore Gesù Cristo". Da citare due proverbi tra i preferiti: uno arabo "Bacia la mano che vorresti vedere tagliata", l'altro personale "L'aceto agratis è più dolce del miele". Vi si atteneva come regola di vita.

Veniva spesso in Italia per affari personali, vantando rapporti privilegiati in alto loco, in particolare con la Banca Unione. Durante questi viaggi faceva sempre una puntata a Como per comprare uno stock di cravatte (anzi "gravate") di seta, da distribuire in omaggio ai funzionari turchi nelle regolari visite di cortesia presso i vari enti pubblici.

Per le mie necessità economiche ed eventualmente del cantiere, il sig. Medina provvedeva prelevando da un suo conto presso la sede di Istanbul del Banco di Roma. Per il fabbisogno durante le sue assenze mi aveva dato un blocco di fogli intestati lasciati in bianco con la sua firma, sui quali scrivevo l'importo che mi era necessario, provvedendo all'incasso come delegato. Questo penso fosse per lui il massimo della fiducia.

Il settore amministrativo era ancora allo stato embrionale: la contabilità era tenuta all'esterno da Mario Olivieri, responsabile dell'amministrazione era Carlo Santagostino, suo collaboratore Ambrogio Gianfranco Branchi, a sua volta coadiuvato da Alberto Attar. La questione venne affrontata con l'aiuto dei soci, certamente sensibili in materia, e risolta nel 1958 con l'arrivo di Walter Franceschini, il mitico rag. Franceschini, proveniente dai Cantieri Navali di Taranto, ex Franco Tosi, per interessamento di questa società. Egli prese servizio in novembre con l'incarico di organizzare e guidare i servizi amministrativi, cosa che ha fatto per quasi trent'anni fino al pensionamento.

Una testimonianza di Lino Colaci ci riporta alla situazione in cui il nuovo arrivato si trovò a operare:

*Il 31 dicembre 1958 incassai lo stipendio e la liquidazione dai Cantieri Navali di Taranto ex Franco Tosi. Nel pomeriggio avevo festosamente salutato i miei colleghi, e tutti si erano complimentati con me per la mia nuova occupazione, ma, principalmente, tutti mi affidarono i loro saluti, alcuni al rag. Franceschini, altri, i più anziani, al caro Walter. Il rag. Walter Franceschini, introverso, austero, spesso brusco, ma con un gran cuore, era entrato nei "Cantieri" quando aveva ancora i calzoncini corti ed era stato il loro e mio capo fino al 31 ottobre del 1958, allorché l'avevano chiamato a Milano per organizzare e condurre i servizi amministrativi del G.I.E. Gruppo Industrie Elettro Meccaniche per Impianti all'Estero. Due mesi dopo il rag. Franceschini mi chiamò per aiutarlo a realizzare il suo progetto.*

*Quando il 2 gennaio 1959 arrivai al GIE, mi accorsi che la denominazione sociale era più grande della sede: una villetta all'Arco della Pace, dove l'ufficio contabilità era in una stanza con quattro scrivanie molto ravvicinate e calcolatrici*



*ottocentesche a manovella munite di tre file di bottoni, che indicavano i numeri 1, 2 e 3. Quando comperammo le prime Olivetti, ci fu qualcuno che continuava ostinatamente a verificare a mano i risultati stampati sul nastro dalle macchine elettriche.*

*L'impegno immediato fu di "creare" un bilancio al 31 dicembre 1958, entro il 31 marzo 1959. Lavorammo 12÷15 ore al giorno, compresi sabato, domenica e altre festività, ma ce la facemmo; e il rag. Franceschini, credo, incamerò la prima considerazione di stima da parte dei suoi diretti superiori e dei direttori che rappresentavano i soci.*

*Non eravamo i soli a lavorare tanto, poiché tutti davano il loro contributo alla crescita di quel meraviglioso progetto che era il GIE.*

Il dott. Olivieri continuò a seguire il GIE come consulente fiscale. Dopo la sua scomparsa, avvenuta nel 1971, la società si è avvalsa del rag. Gustavo Cocchini, titolare di un autorevole studio professionale milanese e già direttore ispettorato dell'ufficio delle imposte dirette di Milano.

De Januario, leader indiscusso, mise in atto fin d'allora un singolare metodo di lavoro: ogni giorno si chiudeva per qualche ora nel salone della presidenza con Corbellini e Rossi, col primo soprattutto, per analizzare insieme i problemi con meticolosità implacabile, sino allo sfinimento. Era defatigante, ma efficace per la ricerca di soluzioni ottimali, tuttavia col rischio sempre in agguato di sconfinare in forme di sterile perfezionismo. In questi confronti, la propensione all'astrazione teorica e la metodica caparbietà di de Januario s'integravano a meraviglia con la curiosità intellettuale, la flessibilità e il senso pratico di Corbellini, al servizio della comune instancabile fantasia.

La presidenza era l'ufficio di de Januario; posto di lavoro, sul fondo, una scrivania sepolta sotto una montagna di carte che avrebbe scoraggiato qualsiasi ricerca. Non per lui, che ogni volta si metteva a spostare fogli e *dossiers* finché non saltava fuori quello desiderato. Sempre pronto a spazientirsi davanti a un collaboratore non sufficientemente conciso, si metteva in concorrenza con Giobbe quando c'era da pescare una carta nel mare rigonfio della scrivania, con l'aiuto della segretaria – per alcuni anni Elena Meurat, in seguito l'immarcescibile Maria Pia Valentini – o di Matteo Rivino quando approdò al GIE. Sia chiaro: nulla mai si perdeva. La sua renitenza all'archiviazione delle carte aveva la stessa matrice psicologica della tendenza ad approfondire all'infinito qualsiasi tema, fosse un affare da 100 milioni di dollari o il verbale tormentato di una riunione o la lettera a un conoscente: tutto doveva essere sotto

controllo, tutto era sempre perfettibile. Accadeva, ad esempio, che s'intestardisse a cercare di migliorare più e più volte una lettera destinata a persona non particolarmente dotata di risorse intellettuali, probabilmente incapace di apprezzarla a dovere. In tal caso, a chi gli facesse eventualmente osservare l'eccesso d'impegno per un interlocutore mediocre, rispondeva invariabilmente che uno scritto, come qualsiasi azione, qualifica l'autore, non il destinatario.

Per intendere la portata delle sue voglie di perfezionismo, è bene ricordare che in quel tempo le dattilografe, o meglio le stenodattilografe, adoperavano ancora in massima parte macchine per scrivere meccaniche, le leggendarie Olivetti; e nell'ufficio centralizzato di dattilografia – la segretaria era un lusso dei dirigenti di vertice – si faceva uso di carta carbone e veline colorate, per ottenere con una sola battitura le copie degli scritti destinate agli archivi interni. La bravura di una dattilografa non era data solo da velocità e precisione di scrittura, ma anche dalla capacità di evitare di costellare i documenti di impronte lasciate dalle dita sporche per via della carta carbone. Per non parlare delle correzioni, che il più delle volte richiedevano la completa ribattitura del testo; con sommo diletto della dattilografa, soprattutto in caso di lettera circolare destinata ai soci o, peggio, ai quindici consiglieri di amministrazione del GIE.

Poiché la scrivania si trovava in fondo al salone, chi entrava dal lato opposto doveva rimontare il grande tavolo delle riunioni per trovarsi faccia a faccia con de Januario: era come un rito, che egli non esitava a caricare di ostacoli immaginari, trasformandolo in un percorso di guerra, se voleva mettere in difficoltà l'incauto visitatore. Ci riusciva benissimo, con quei suoi occhi capaci di trapassarti senza misericordia. Al contrario, si facevano gioiosi, amabili e avvolgenti con le persone da blandire: in tal caso, la risalita del salone fino alla scrivania si trasformava in cammino trionfale. Quando arrivava da Roma il presidente Corbellini, gli riservava salone e scrivania, andando a sistemarsi dovunque ci fosse un posto libero; e lì si trasferiva la corte di collaboratori, postulanti e scocciatori che sempre contorna un personaggio di spicco. Se aveva da intrattenersi con il senatore, gli lasciava comunque la poltrona della scrivania, occupando rispettosamente una delle due sedie di fronte, come un qualsiasi visitatore.

Con l'esercizio 1958, dopo cinque anni di vita, si concluse la fase di avviamento, il cui bilancio si può riassumere in queste cifre, estratte dal

prospetto allegato alla relazione di bilancio e arrotondate per comodità di lettura (valori espressi in dollari):

- offerte presentate: 213 milioni, in 27 paesi di tutti i continenti,
- lavori eseguiti: 3,4 milioni,
- lavori in esecuzione: 35,5 milioni,
- lavori in attesa di entrata in esecuzione: 3,6 milioni,
- lavori con probabilità di acquisizione: 19,2 milioni,
- indice di competitività: 29%.

L'indice suddetto è dato dal rapporto fra i lavori acquisiti o considerati di probabile acquisizione e il totale delle offerte. La percentuale, già significativa, si manterrà in seguito su livelli pari o superiori al 30%, con punte non lontane dal 40%.

Nella relazione di bilancio, prendendo spunto dai risultati del primo quinquennio, si ipotizzò un ritmo annuale di acquisizioni a regime pari a 10 milioni di dollari: gli anni seguenti avrebbero dimostrato quanto la valutazione fosse approssimata per difetto.

Piermarco Marconi ripropone con poche parole il clima nel quale venne festeggiata la ricorrenza del quinto anniversario della società:

*Fui assunto alle dipendenze del GIE il 16 gennaio 1958, quale impiegato di terza categoria A, "addetto al servizio tecnico", numero di matricola 62. Nello stesso anno ho partecipato ai festeggiamenti per il quinto anniversario della fondazione: partita di calcio contro la Sadelmi, persa per 1 a 0, e pranzo offerto a tutti i dipendenti, una grande tavolata a ferro di cavallo, al ristorante Gigi Fazi.*

---

## Capitolo 6

### *Il successo*

Nel 1962, con la commessa per la centrale idroelettrica di Jupia, il GIE guadagnò il proscenio sulla scena internazionale dei grandi impianti elettromeccanici. Il contratto riguardava la fornitura chiavi in mano di tutta la parte elettromeccanica, comprendente 12 gruppi generatori con turbine Kaplan da 140.000 CV, alternatori e trasformatori da 112.000 kVA, apparecchiature a 460 - 230 - 138 kV, quadri di comando e controllo. Committente era C.E.L.U.S.A. Centrais Elétricas de Urubupungá S.A., poi CESP Centrais Elétricas de São Paulo, poi CESP Companhia Energética de São Paulo. Le opere civili vennero affidate all'impresa brasiliana Camargo Correa. Per dare un'idea della grandiosità dell'opera, si ricorda che la diga di Jupia ha uno sviluppo di poco meno di quattro chilometri sui due lati, l'invaso è grande quasi quanto il lago di Garda e si estende per 53 Km lungo il Rio Paraná; ciascuno dei gruppi generatori ha uno sviluppo verticale di 21 metri – l'altezza di un edificio di sette piani –, le turbine con cinque pale hanno un diametro di 8,5 metri e gli alternatori di 15 metri, tre sole turbine bevono una quantità di acqua pari all'intera portata del Po, i poli girano a velocità da formula uno, la capacità produttiva media riferita ai 12 gruppi generatori è di oltre 6 miliardi di chilovattore all'anno. Jupia costituisce la prima parte del progetto di Urubupungá, il più grande complesso idroelettrico del mondo occidentale, che interessa 45 milioni di abitanti su un'area di circa un milione di chilometri quadrati. A breve distanza di tempo seguirà la seconda parte, costituita dalla centrale di Ilha Solteira, sul medesimo Rio Paraná, della quale si parlerà più avanti.

La competizione fu molto aspra sia per l'importanza dell'impianto, sia perché il contratto avrebbe messo il vincitore in condizione di vantaggio nella corsa ai molti progetti previsti dal programma di investimenti in Brasile. Le trattative, con fasi alterne sia in Brasile sia in Italia, furono condotte da de Januario, Corbellini e Vitiello, i quali superarono i molti

ostacoli con scelte coraggiose dal punto di vista tecnico, economico e finanziario, effettuate quasi sempre senza il consenso preventivo dei soci, che non sarebbero riusciti a strappare se li avessero consultati volta per volta sui singoli problemi. Uno degli ostacoli riguardò le dimensioni delle macchine, giacché l'industria italiana non si era mai cimentata con potenze così elevate per macchine di quelle caratteristiche, adatte a grandi portate con piccoli salti: basti pensare che la potenza unitaria dei gruppi della centrale italiana con le più grandi turbine Kaplan, Isola Serafini sul Po, non raggiungeva nemmeno la metà di quella dei gruppi di Jupia. Per le turbine fu di aiuto la collaborazione con la Escher Wyss, grazie all'accordo con il quale le furono affidate una parte della progettazione e della costruzione: sia per la progettazione, sia per la costruzione, fu adottata una suddivisione orizzontale, in modo da assegnare a ciascun costruttore quelle parti per le quali la sua attrezzatura di officina era più adatta. Per verificare che i manufatti fossero congruenti anche se costruiti da officine diverse, si fece il premontaggio in fabbrica della prima ruota, con esito tale da rendere superflua la ripetizione della prova con le macchine successive. Per gli alternatori ci si avvale del contributo progettuale della General Electric canadese, cui si fece ricorso per aggirare l'ostacolo rappresentato dai divieti contenuti nel contratto di licenza della C.G.E. con la General Electric statunitense.

Non fu da meno il confezionamento del pacchetto finanziario, costruito sulla dilazione dei pagamenti a dieci anni dalla consegna, mentre l'allora vigente normativa italiana consentiva un massimo di cinque anni. Dieci anni dalla consegna voleva dire almeno sedici dall'ordine e circa dodici dalla messa in servizio del primo gruppo; in realtà furono di più, per la fisiologica dilatazione dei tempi di espletamento. Non potevano prevedere, i nostri negozianti, che questi termini di pagamento, combinati con la clausola di variabilità prezzi e l'apprezzamento del dollaro rispetto alla lira – nell'arco della sua esistenza la società ha quasi sempre speso in lire e incassato in dollari rivalutati –, sarebbero stati uno dei più formidabili strumenti di produzione di utili della storia del GIE.

Un punto a favore per il successo fu la presenza della CoEmSA (inizialmente CESA), fabbrica di trasformatori e altri componenti elettromeccanici, realizzata a Canoas, periferia industriale di Porto Alegre, dalle società azioniste per iniziativa e strenua insistenza della direzione del GIE, nella persona di de Janeiro, che ne fu regista indiscusso. Con l'idea di una fabbrica in Brasile, di proprietà di tutti i soci del GIE, si era pensato di creare una testa di ponte che, producendo in sito mac-

chine e parti di macchine, inducesse i committenti brasiliani a dare una certa preferenza alla nostra società in sede di licitazione degli impianti completi. Come di fatto è avvenuto. Tutti i soci aderirono, tranne la Tosi. L'iniziativa era in linea con la politica brasiliana di dotarsi di mezzi autonomi di produzione, riducendo la dipendenza dall'estero, ma continuando a farvi ricorso sia per fatto tecnico sia per esigenze di finanziamento dei progetti. All'atto della stipulazione del contratto di Jupia la fabbrica era in fase di avviamento. Molte difficoltà sarebbero sorte negli anni seguenti in ordine alla gestione della CoEmSA e alla sua redditività, ma ciò non ne avrebbe mai messo in discussione il ruolo propulsore al fine dell'esportazione dall'Italia verso il Brasile. A un certo punto si pensò di avvalersene anche per l'esportazione verso altri paesi dell'America Latina e non solo, ma la cosa rimase allo stato di progetto.

Il salone della presidenza di Via Guerrazzi fu teatro della tornata definitiva di discussioni con il cliente, rappresentato ai massimi livelli. Furono giorni frenetici, con appendici notturne nelle quali si trovò coinvolta buona parte dei circa quaranta dipendenti che il GIE contava in quel tempo, tutti impegnati in un appassionato lavoro di retrovia a disposizione dei negoziatori in prima linea. L'ultimo ostacolo fu la richiesta brasiliana, non negoziabile, di uno sconto finale di quattro milioni di dollari, pari a oltre il 10% dell'importo contrattuale, per parare l'affondo di un concorrente, al quale altrimenti la commessa sarebbe stata assegnata. Messa alle strette, la direzione del GIE concesse lo sconto senza parlarne con i soci, perciò senza averne la copertura certa.

A trattativa ultimata si diede spazio ai gesti di ospitalità, di cui de Januario era interprete inarrivabile. Rivino ricorda un episodio curioso: nell'accompagnare uno degli ospiti per un giro di acquisti in città, dovette persino comprargli cinque chilogrammi di chiodi d'acciaio di una certa caratteristica, introvabili in Brasile a detta del richiedente.

Trovato l'accordo finale e siglato il protocollo d'intesa, de Januario e Corbellini riferirono ai soci in una riunione di comitato esecutivo convocata a questo scopo, mettendoli al corrente di tutto, ma omettendo prudentemente la notizia della firma del pre-contratto. La discussione si protrasse a lungo, assumendo a tratti toni piuttosto concitati. In fine l'accordo fu approvato da tutti, anche a nome delle rispettive aziende – il GIE era una società per azioni, ma anche un consorzio –, escluso Butò per la Tosi, alla quale era stato proposto non solo di partecipare alla commessa, ma anche di cogliere l'occasione per entrare in CoEmSA. Il duplice rifiuto la tenne fuori da entrambe. Poiché quella decisione del

comitato esecutivo ebbe influenza determinante sulla vita del GIE, è il caso di ricordarne i componenti: il presidente Corbellini, non presente alla riunione, Alessandro Alocco, Fernando Butò, Giovanni Di Vito, Ernesto Maggi, Gianluigi Majno, Piero Mortara e Pietro Santoro.

La fine della riunione, iniziata come di consueto alle 15, fu salutata verso le 20 con personale fervore da Rivino, segretario del comitato esecutivo, il quale aveva in programma di prendere il treno delle 20,45 per la Puglia, dove si sarebbe sposato pochi giorni dopo. Perdette quel treno, mancando l'appuntamento a Foggia con la fidanzata, ma riuscì a prendere il successivo. E anche la fidanzata se ne fece una ragione.

La trattativa di Jupia e le lunghe sere in ufficio fuori orario permisero a Rivino di conoscere bene Vitiello simpatizzando con lui, e viceversa: questi arrivò a proporgli di lasciare tutto e seguirlo in Brasile con la futura moglie. Probabilmente non se ne sarebbe fatto nulla, comunque de Janeiro mise fine alla fantasia con un secco: "Rivino non si muove!".

Dopo la firma del contratto, passarono alcuni mesi per la decorrenza dei termini di esecuzione, che slittarono all'anno 1963, quando furono conclusi tutti gli adempimenti richiesti: approvazione da parte delle rispettive autorità di governo, operatività del finanziamento, rilascio delle fidejussioni, pagamento dell'anticipo. I montaggi in cantiere ebbero inizio nel 1966, due anni dopo fu messo in servizio il primo gruppo, nel 1969 i gruppi in servizio erano sei, nel 1972 l'impianto fu in grado di operare a pieno regime. Nel 1969 la CESP diede corso all'ampliamento con l'ordinazione del tredicesimo e del quattordicesimo gruppo, messi in servizio nel 1974.

Montagna ricorda un paio di episodi accaduti durante la costruzione:

*Fu proposto al cliente, che accettò di buon grado, di utilizzare la disponibilità finanziaria prevista in contratto per acquistare a "cost plus fee" le materie prime e i semilavorati destinati all'industria locale, ivi compresa la CoEmSA, per la produzione delle parti non previste in contratto ma necessarie per il funzionamento dell'impianto, con la sola restrizione che le forniture fossero per la maggior parte di origine italiana.*

*Dopo alcuni mesi di funzionamento si manifestò un grosso problema, dovuto al fatto che in sede di progettazione non si era tenuto conto dell'addensamento del carico che si verifica in presenza di brusche variazioni di sezione. Nel caso specifico si produssero delle cricature all'attacco del mozzo alla pala che, se non eliminate, avrebbero potuto portare alla distruzione della pala stessa. Si rimediò creando un opportuno raccordo fra pala e mozzo, operazione che presenta notevoli difficoltà se eseguita in cantiere, figurarsi sulla macchina montata. Per precauzione si concordò con il cliente di produrre cinque pale di ricambio, che sareb-*

*bero state pagate solo se, dopo un certo numero di ore di funzionamento, la riparazione si fosse dimostrata efficace. A tempo debito il cliente le ha pagate.*

A Jupia è legato anche questo aneddoto di Costantino Parlani:

*Quando eravamo in Via Guerrazzi non esisteva una mensa. Con Pasquini, Cossovich, Barberini, Molinari, Castelnuovo e altri formammo una squadra di circa dieci persone, per mangiare insieme in una trattoria della zona con la quale avevamo stipulato una specie di convenzione. Eravamo giovani, e tra un risotto e una cotoletta ciascuno aveva qualcosa da raccontare, e ogni notizia o impressione dava sfogo a pettegolezzi e sberleffi più o meno salaci.*

*Un giorno la curiosità maggiore fu di sentire il racconto della missione di un nostro collega di ritorno dal Brasile, dove stavamo costruendo la centrale di Jupia. Fra le tante meraviglie, disse che una volta, andando in centrale, aveva visto un pitone/boa lungo diciotto metri che attraversava la strada. Fummo sbalorditi per la dimensione, ma egli insisteva convinto, disposto al massimo a concedere uno sconto di due o tre metri. Da quel giorno lo chiamammo "signor diciotto metri".*

Il contratto di Jupia fu il coronamento dell'azione che, dopo Jacuì, aveva consentito al GIE di consolidare la propria presenza in Brasile con varie commesse negli stati di Santa Catarina, Guanabara, Pernambuco, San Paolo, Rio Grande do Sul e Paraná. Le più significative, acquisite nel 1961, riguardavano la centrale termoelettrica Osvaldo Aranha, con due gruppi generatori da 33 MW, e quattordici sottostazioni del sistema di Alegrete che la centrale era destinata ad alimentare.

In quegli anni il Brasile era diventato il paese più importante per l'attività del GIE, che tuttavia raccoglieva frutti anche altrove: ricordiamo la Turchia con un imponente sistema di sottostazioni e la centrale idroelettrica di Kesikköprü (due gruppi generatori da 46,2 MW con turbine Francis), la Siria con la centrale termoelettrica di Ain Tell-Aleppo (un gruppo da 14 MW), la Grecia con la centrale termoelettrica di Heraklion (un gruppo da 7 MVA), l'Indonesia con la centrale idroelettrica di Djatiluhur (cinque gruppi da 31 MVA, in collaborazione con la francese Cogalex), il Sudan con la centrale idroelettrica di Khashm-El-Girba (due gruppi generatori con turbine Kaplan da 3.900 kVA e tre turbine-pompe a bulbo reversibili, opere civili realizzate dalla Torno), l'Etiopia con le sottostazioni di Addis Ababa e Dire Daua, il Ghana con diciotto sottostazioni del sistema di Volta River, la Nigeria con sette sottostazioni del sistema di Ughelli Lagos, l'Egitto con cinque sottostazioni nel sud del paese, l'Argentina con la centrale idroelettrica di Florentino Ameghino (due gruppi da 26,5 MW con turbine Francis) e le sottostazioni di San Rafael



e Mendoza e di San Juan, il Nicaragua con la centrale idroelettrica di Rio Cacao (due gruppi da 26 MW con turbine Francis).

Rio Cacao fu realizzata per l'Empresa Nacional de Luz y Fuerza, poi INE Instituto Nicaragüense de Energía, Managua. Era la prima centrale idroelettrica del Nicaragua, con produzione di energia più che doppia rispetto alla disponibilità precedente. I gruppi generatori furono installati a *pozzo*, a oltre 30 metri di profondità.

Quella delle sottostazioni in Ghana fu per il GIE la prima licitazione con finanziamento della Banca Mondiale. Committente era la Volta River Authority, di Accra, suo consulente la Kaiser Engineers and Constructors Inc., società californiana del gruppo Kaiser. Il capitolato era molto dettagliato ed esigente e la preparazione dell'offerta impegnò il GIE fino all'ultimo giorno utile. Fu deciso che l'offerta sarebbe stata portata personalmente da Corbellini, passando per Londra dove Orsi, già presente in Ghana con la Sadelmi, si sarebbe accordato con la parte di offerta relativa al montaggio.

Il caso volle che a Londra, provenienti da Zurigo, salissero sullo stesso aereo e prendessero posto non lontano da Corbellini e Orsi due ingegneri della Brown Boveri, i quali portavano ad Accra la loro offerta, anch'essa completata all'ultimo momento. Dopo la cena e qualche libagione, i due si misero a discutere animatamente di alcuni dubbi residui sull'offerta, in uno *zurich dutch* strettissimo e incomprensibile per tutti i passeggeri, salvo Corbellini: egli era in grado di capire lo *schwizer dutch* nella versione *zurich-aargau* quel tanto che bastava, dati i suoi trascorsi svizzeri a contatto con gli operai di Brown Boveri e un mese in ospedale a Baden, per una gamba rotta, in camera con un muratore caduto dalle impalcature. Prima di addormentarsi, aveva deciso di dare ragione a quello dei due interlocutori che sosteneva di non fare alcuna riserva sulle prescrizioni di capitolato. Sarebbe stato ovvio negli anni seguenti, non allora per le primissime gare della Banca Mondiale. Giunti ad Accra, si provvide a modificare in conseguenza la lettera di offerta. All'apertura delle buste gli svizzeri risultarono terzi. Primi quasi alla pari furono il GIE e la General Electric americana. Tutti e tre avevano accettato senza riserve le condizioni di capitolato.

Il rappresentante locale svolse bene la sua opera, riuscendo a convincere i vertici del cliente a propendere per il GIE piuttosto che per la General Electric. Questa preferenza non aveva tuttavia effetti concreti, dato che i consulenti rivendicavano con fermezza il diritto di indicare il vincitore, forti del sostegno della Banca Mondiale. L'istruttoria fu rapida

e si concluse con la scelta del GIE, cogliendo di sorpresa la delegazione italiana, i cui componenti furono indotti a pensare che nel mondo ci sono anche persone corrette.

Si diede inizio all'esecuzione del contratto con qualche timore per il fatto di aver accettato *in toto* le prescrizioni di capitolato, ma la Kaiser fu una controparte estremamente corretta, sempre pronta a trovare le migliori soluzioni per i problemi che si presentavano in corso d'opera. Fu un'esperienza molto proficua per la maturazione professionale dei tecnici del GIE impegnati nella commessa sotto la sovrintendenza degli americani. A riprova del reciproco rapporto di stima e amicizia, verso la fine del contratto il signor Kaiser in persona, in viaggio in Europa, si fermò a Milano per una visita di cortesia ai vertici del GIE. Era uomo simpatico, semplice e intelligente. Da buon californiano, si stupì molto per un'insalatina di carciofi servita durante il pranzo in suo onore: a casa sua non sarebbe stato pensabile, con i carciofi che si ritrovano.

Durante quel pranzo ci fu un episodio banale, tuttavia indicativo di un aspetto della personalità di de Januario. Egli si rivolse a Corbellini, chiedendogli di tradurre per gli ospiti americani una sua battuta consueta, mutuata da una famosa pubblicità di quel tempo: "Ma l'aranciata San Pellegrino è un'altra cosa!". Corbellini cercò di resistere, non trovando l'espressione particolarmente esilarante, ma non ci fu niente da fare: dovette impapocchiare qualche confusa spiegazione e indurre sorridendo il sorriso di cortesia degli ospiti. È la stessa logica secondo la quale una sera in centro a Milano, sentendosi osservato da un consigliere di amministrazione, de Januario riuscì a parcheggiare l'auto con una decina di manovre in uno spazio impossibile, per far vedere, spiegò dopo, che quando voleva era capace di ottenere qualunque risultato per difficile che fosse.

Chi l'ha conosciuto bene sa che nel suo vocabolario non c'era spazio per la parola *impossibile*. Rivino ricorda che una volta lo mise in caccia per inventare lì per lì una coincidenza di comodo fra un aereo in arrivo a Linate, con cui egli stava tornando a Milano, e uno in partenza, sul quale doveva imbarcarsi per un'altra destinazione di lavoro. Con successo, incredibilmente! Il volo in partenza fu ritardato di circa un'ora, in attesa dell'arrivo dell'altro.

Garosci ricorda che l'olio isolante per le svariate decine di interruttori delle sottostazioni di Volta River – tre fusti per ogni macchina – e per i trasformatori fu approvvigionato in Italia e inviato via mare in cantiere, con il risultato che a fine lavori residuò un gran numero di fu-

sti vuoti. Appurato che interessavano alla popolazione locale come serbatoi per l'acqua, il GIE si premurò di sottrarli alle pretese del cliente e ne fece mercato: andarono letteralmente a ruba e in ogni villaggio si trovavano fusti trasformati appunto in serbatoi. Il ricavato, diviso a metà con la Sadelmi, esecutrice dei montaggi, fu utilizzato per una gratifica di fine anno al personale dipendente.

Il periodo tra la fine degli anni cinquanta e i primi anni sessanta, se da una parte è stato decisivo per l'affermazione del GIE sui mercati mondiali, dall'altra ha portato grandi cambiamenti sul piano istituzionale e organizzativo. Si è già detto dell'ingresso dell'Ansaldo San Giorgio, divenuta formalmente azionista nel 1959 come società costruttrice di turbine idrauliche e pompe, macchine elettriche rotanti e trasformatori, con quote paritetiche rispetto agli altri soci produttori di tali materiali principali. Il nuovo socio ebbe due seggi in consiglio, attribuiti al suo direttore generale Renato De Leonardis e a Piero Mortara, chiamato anche a far parte del comitato esecutivo. Entrambi hanno accompagnato la società nel suo cammino per circa quattro lustri.

I rapporti del GIE con i soci si alimentavano giorno dopo giorno nell'operatività dei singoli affari, in armonia con lo spirito consortile che era alla base della vita stessa della società. C'erano, ovviamente, le sedi istituzionali del consiglio di amministrazione e del comitato esecutivo, deputati alle funzioni stabilite dalla legge, dallo statuto e dalla convenzione. La loro attività venne integrata da due altri organi consortili: il comitato dei direttori amministrativi e il comitato tecnico, chiamato in un secondo tempo comitato tecnico commerciale, formati rispettivamente dai responsabili amministrativi di massimo livello delle società azioniste e da delegati delle stesse versati nelle materie dalle quali il consesso traeva il nome. I due comitati presero a riunirsi con cadenza mensile, come il comitato esecutivo, per l'esame sistematico dei problemi nei campi di rispettiva competenza, dando così supporto alla direzione e nello stesso tempo rinsaldando il collegamento fra GIE e soci. In seguito il comitato tecnico commerciale sarebbe stato affidato alla regia diretta di Corbellini, il quale a sua volta avrebbe passato la mano a Cremonesi-Gatt per i temi commerciali e a Montagna-Zanti per quelli tecnici; persone, queste, di cui si avrà modo di parlare più avanti.

I suddetti tre comitati erano il tessuto connettivo dell'organismo formato da GIE e soci e scandivano come metronomi la vita associativa. Direttore d'orchestra era de Januario, affiancato da Corbellini in comitato

esecutivo e comitato tecnico commerciale e da Franceschini nel comitato dei direttori amministrativi. Altri esponenti della società venivano chiamati secondo copione. Nelle riunioni de *Januario* si esaltava, traendone alimento come se fossero dei corroboranti. Corbellini gli lasciava volentieri il proscenio, ma non mancava una mossa nel ruolo di co-protagonista. Si completavano a vicenda, dimostrando una duttilità superiore all'età, e fronteggiavano con maestria i momenti inevitabili di tensione nei confronti dei soci. La redazione dei verbali era per de *Januario* come un cammino lungo e tormentato verso l'assoluto in tema di espressione scritta del pensiero, da percorrere con il giovane Rivino, il quale doveva il suo arrivo al GIE proprio alla decisione del vertice aziendale di cercare una persona da destinare a questo compito. Per la revisione critica della bozza preparata da Rivino, de *Januario* sceglieva di preferenza il tardo pomeriggio, verso la fine della giornata di lavoro, se non addirittura il sabato o la domenica a casa sua. Per fortuna si era sposato con la signora Ida, e gli obblighi coniugali limitavano un poco le scelte fuori orario. Il testo definitivo di un verbale era salutato come un'oasi nella traversata del deserto. Le cose erano molto più semplici se l'ultima parola sulla redazione passava a Corbellini, cosa rara nei primi anni, piuttosto frequente in seguito: quale che fosse il tema, egli si contentava di accertare l'assenza di errori di sostanza, senza curarsi più di tanto della forma.

In ogni scritto de *Januario* era nemico mortale delle iterazioni. Se un termine, già utilizzato una prima volta, osava profilarsi venti righe più in basso all'orizzonte della pagina, con il piglio del condottiero metteva subito in campo la cavalleria dei sinonimi sgominando l'intruso. Il vero pericolo era rappresentato dai sostantivi di nobile lignaggio e per giunta ben caratterizzati, come presidente o ministro o simili, che mal tolleravano di essere sfrattati da un incerto sinonimo: in questi casi s'ingaggiava una battaglia all'ultima sillaba, di cui era arduo occultare le tracce sul campo formato A4.

La nascita della CoEmSA diede luogo a due altri organi associativi: il consiglio direttivo, cui erano demandate le funzioni insite nel nome, e il comitato degli esperti, formato dai direttori di stabilimento delle industrie socie. Il primo ebbe lunga vita, il secondo accompagnò passo passo la costruzione della fabbrica a Canoas e la prima fase di produzione. Ce n'era abbastanza, ma non per Rivino, designato anche a fungere da segretario del comitato interno, costituito dai responsabili di funzione del GIE e convocato con cadenza settimanale sotto la regia di Corbellini per passare in rassegna offerte, trattative e commesse in corso. Fu in

quella sede che, per non affogare, egli affinò la tecnica della verbalizzazione simultanea. Il carico delle riunioni con relativi verbali si alleggerì un poco quando il comitato tecnico commerciale passò in capo ad Angelo, suo fratello minore in forza alla direzione commerciale, dalla quale anni dopo avrebbe spiccato il volo per andare a fare il residente all'estero, dove ha speso la parte restante della sua vita di lavoro.

La scelta, decisa fin dal principio, di fare del GIE una società senza fini di lucro era perfettamente in linea con la sua natura consortile. E venne difesa e mantenuta formalmente sino al 1983, anche davanti all'amministrazione finanziaria, con bilanci civilistici in pareggio, previo "addebito ai soci delle spese di gestione". Questa era la formula sacramentale, messa regolarmente a verbale di assemblea in sede di approvazione del bilancio di ogni esercizio sociale, con una piccola variazione negli ultimi anni settanta, quando fu verbalizzato che erano stati "addebitati ai soci oneri vari di gestione". In realtà le cose stavano in modo alquanto diverso, giacché la società prese subito a operare come un vero imprenditore generale, assumendosi il rischio economico delle commesse, che si chiudevano con risultati alterni. E la direzione era molto attenta a mettere fieno in cascina con i contratti in utile (ad esempio Jacuzzi), per parare le conseguenze di quelli che, come Puerto Cabello, davano invece luogo a perdite. Fortuna e un pizzico di capacità vollero che sin dall'inizio il bilancio complessivo dei vari contratti risultasse positivo, cosicché ci si pose soprattutto il problema di anticipare la chiusura delle commesse in perdita e ritardare quella delle commesse in utile. Oltretutto in quel tempo la normativa italiana sull'esportazione di impianti e sull'assicurazione e finanziamento dei crediti relativi consentivano di non documentare una parte dei costi di intermediazione (per un certo periodo fino al 10%). Un ragionevole ritardo nella chiusura delle commesse trovava giustificazione anche nelle leggi fiscali dei singoli paesi, alle quali ovviamente si doveva sottostare.

La situazione sopra descritta generò all'inizio degli anni sessanta la decisione di regolamentare i rapporti economici e finanziari dei soci mediante l'istituzione del *conto di compensazione*, con il quale si determinava la posizione di ciascuno in base alla sua partecipazione alle singole commesse e ai risultati delle stesse, tenendo conto della disponibilità accumulata nelle casse del GIE. Il sistema funzionò abbastanza agevolmente e con soddisfazione di tutti, anche perché si andò formando un risultato globale significativamente positivo. L'esistenza di questa riserva stra-

tegica, che tanta importanza avrebbe avuto sulla vita della società, era nota qualitativamente ai soci. Molto meno essi sapevano in merito al prevedibile ammontare finale e ai tempi di maturazione. Nel corso degli anni il conto di compensazione finì con l'assumere i contorni di una moderna araba fenice: se ne conosceva l'esistenza e il segno positivo, pochi l'avevano visto, pochissimi ne capivano il meccanismo persino fra gli addetti ai lavori. A un certo punto si sentì la necessità di meglio disciplinarne il funzionamento, mediante un regolamento nato da un canovaccio proposto dal consigliere De Leonardis. In seguito si avrà modo di far cenno a talune utilizzazioni della disponibilità del conto. Per ora ci si limita a ricordare che, in sede di approvazione da parte del comitato esecutivo delle condizioni economiche di partenza del contratto di Jupia, si decise, su proposta della direzione, di ripianare la somma occorrente per lo sconto finale concesso al cliente C.E.L.U.S.A. attingendo in parte dal conto, precisamente per un milione di dollari. In fatto il prelievo non sarebbe stato poi necessario, a motivo del favorevole esito della commessa.

Il conto di compensazione era custodito da Franceschini in grande segretezza: nessuno dei capi, che lo ricevevano in visione, osava tenerlo in vista sulla scrivania o in uno scomparto della libreria. Tranne de Januario, il quale talvolta lo seppelliva nel mare magno delle carte accumulate sulla scrivania. E un giorno accadde proprio ciò che più si temeva: nel bel mezzo di una riunione di lavoro nel suo ufficio – ci si era già trasferiti in Via Algardi –, si materializzò sulla porta, intimando il "Fermi tutti!", un tenente colonnello della Guardia di Finanza al comando di un nucleo d'ispezione (o di verifica, come si usava dire). Dopo che erano stati messi i sigilli sia agli uffici dell'amministrazione sia a quelli della direzione, ci si ricordò del conto di compensazione sul tavolo di de Januario e tutti tremarono. Una ponderata riflessione portò alla scelta di affidare a Rivino l'ingrato compito di tentare il recupero del fascicolo, essendo egli l'unica persona che, come collaboratore diretto del titolare, potesse presentarsi ai finanziari chiedendo con un ragionevole pretesto di accedere all'ufficio sotto sigillo per prendere carte indispensabili di lavoro. Così fece, provvedendo con studiata lentezza al recupero del prezioso fascicolo, insieme ad altri documenti di copertura, sotto il controllo di due occhiuti marescialli.

L'esercizio 1963 concluse il primo decennio di attività del GIE, sintetizzato in queste cifre nel prospetto allegato alla relazione di bilancio (dollari a valore allora corrente):

- offerte presentate: 611,3 milioni
- lavori eseguiti: 47,2 milioni
- lavori in esecuzione: 89,6 milioni, distribuiti su 17 commesse
- indice di competitività: 32,6%.

Nella relazione di bilancio fu rimarcato anche il progressivo aumento del valore unitario delle commesse, passato dai 2,3 milioni di dollari del 1960 ai 6,4 del 1963.

La chiusura del decennio fu preceduta nell'aprile 1961 dalla proroga della durata della società: il termine del 31.12.1962, fissato nello statuto all'atto della costituzione, venne procrastinato al 31.12.1980. L'atto, dovuto sul piano giuridico, confermava, se mai ce ne fosse stato bisogno, che il GIE era ormai una realtà con il futuro ben tracciato.

Tra le misure rivolte al potenziamento della struttura operativa, in funzione delle mutate esigenze indotte dal volume di attività, ricordiamo il conferimento a de Januario della carica di direttore generale, il consolidamento dell'assetto di vertice con Corbellini vice direttore generale e direttore commerciale, Montagna direttore tecnico, Franceschini direttore amministrativo, e l'ampliamento delle deleghe attribuite a ciascuno. Nell'ambito delle singole direzioni si facevano strada alcuni dirigenti di primo livello, come Claudio Cremonesi, Richard Gatt, Athos Zanti, Elio Garosci, Alfredo Ploner. Il primo sarebbe passato in seguito dal settore tecnico a quello commerciale, inizialmente come vice di Corbellini poi come direttore commerciale, indi sarebbe approdato alla direzione della SICOM di cui avremo modo di parlare. Zanti, Garosci e Ploner erano destinati a ruoli direttivi nel settore tecnico coordinato da Montagna.

Gatt proveniva dalla Turchia, dove Corbellini fece la sua conoscenza in occasione di un viaggio ad Ankara per trattative con Etibank inerenti al sistema di sottostazioni cui già si è fatto cenno. Si ventilava la possibilità di finanziare l'opera a valere su una linea di credito di 25 milioni di dollari concessa da poco dall'Italia alla Turchia, e a questo fine era stato suggerito al GIE di prendere contatto con la società Mesta di Ankara, di cui Gatt era socio, la quale aveva preso parte alla definizione dell'accordo finanziario tra i due paesi. Corbellini colse l'occasione per mostrare a Gatt il testo del futuro contratto con Etibank, e notò la puntualità di alcune sue osservazioni. Pensò che nella nascente organizzazione, in cui si era scelto di non inserire avvocati, sarebbe stata utile una persona che si destreggiasse bene tra le clausole contrattuali. Gli disse perciò d'istinto di prendere in considerazione il GIE se un giorno avesse deciso di la-

sciare la Turchia. La sera dello stesso giorno, durante la cena alla quale partecipava anche la signora Gatt, Corbellini le lanciò l'idea di un futuro eventuale trasferimento in Italia.

Passato un certo tempo, forse più di un anno, Corbellini ricevette una telefonata di Gatt, il quale con voce tranquilla ma con un minimo di emozione comunicò pressappoco: "Qui c'è stato un colpo di stato. Ho deciso di lasciare la Turchia e ho ritenuto di accettare la vostra proposta preferendola ad altre. Sarò lì tra due giorni." Ovviamente Corbellini gli disse di venire, che si sarebbe visto insieme che cosa fargli fare. Il problema era di informare de Januario e convincerlo a inserire in posizione adeguata una persona a lui del tutto sconosciuta, per giunta non italiana, senza un minimo di riflessione sul curriculum per altro ignoto. Insomma, di assumerlo sulla base di una sensazione intuitiva di Corbellini. De Januario, come spesso accadeva, fece mille ragionamenti, espresse mille dubbi, sensatissimi, ma alla fine accettò il consiglio di prenderlo in squadra e vedere in concreto quale potesse essere effettivamente il suo ruolo.

Giunto a Milano, Gatt si fidò e accettò di lavorare con Corbellini senza una funzione predeterminata. Corbellini non si fece venire in mente di chiedergli che studi avesse compiuto. Il nuovo arrivato portò nell'organizzazione del GIE non solo abilità in campo contrattuale, ma anche e soprattutto una capacità commerciale superiore a ogni aspettativa. Per non parlare della padronanza di inglese e francese, di fatto sue madrelingue. La società non ebbe perciò a pentirsi di un così affrettato investimento al buio: Gatt è stato una delle sue maggiori risorse e ha lasciato venticinque anni dopo, per andare in pensione con la carica di direttore centrale commerciale.

Le misure concernenti la compagine interna, adottate nella primavera del 1963, furono accompagnate dalla nomina di un vice presidente nella persona di Fermo Marelli, titolare, presidente e direttore generale della Ercole Marelli. Egli è rimasto in carica fino al 1974, anno in cui è uscito di scena cedendo la sua azienda alla famiglia Nocivelli. Per esprimere a suo modo la stima verso il GIE, usava dire che la nostra società stava alle azioniste come i paracadutisti alla fanteria. A un certo punto prese l'abitudine di dare un altro segno tangibile di amicizia: cacciatore appassionato, una volta all'anno, nella stagione della caccia, affidava al suo autista l'incarico di consegnare ai responsabili di vertice e, bontà sua, a Rivino, una coppia di fagiani abbattuti personalmente in una sua riserva. Con grande apprensione della giovane signora Rivino, del tutto



inesperta in fatto di spennatura e frollatura. Dal 1970 venne affiancato da Renato De Leonardis, nominato vice presidente in rappresentanza dei soci a partecipazione statale.

Il progressivo rapido aumento dell'organico, in proporzione al sempre maggiore volume di attività, mise presto a nudo l'insufficienza degli spazi della palazzina di Via Guerrazzi, costringendo una parte degli uffici a sciamare a più riprese in locali del vicino Istituto S. Celso, presi in affitto. Erano ovviamente soluzioni provvisorie, oltre che dispersive sul piano dell'efficienza, sicché cominciò a prendere piede l'idea di cercare una nuova sede. Di questo si parlerà più avanti, per non precorrere troppo gli eventi.

Nella relazione di bilancio al 31.12.1963 ebbero ampio spazio le avvisaglie della crisi che negli anni seguenti avrebbe condizionato la vita non solo dell'industria, ma dell'intero nostro paese.

---

## Capitolo 7

### *Siamo tutti brasiliani*

Negli anni sessanta il GIE fu molto impegnato dalle commesse brasiliane: Jupia, anzitutto, la cui esecuzione superò l'arco del decennio, come si è già avuto modo di ricordare; la centrale idroelettrica di Jacuì, ai cui tre gruppi da 25,7 MW della prima fase seguirono nel 1963 i tre del raddoppio; le sottostazioni del sistema di Jacuì, aumentate a diciannove da dieci che erano inizialmente; la centrale termoelettrica Osvaldo Aranha con le quattordici sottostazioni del sistema di Alegrete; e una cascata di altre sottostazioni sparse sul territorio, inclusa la capitale federale.

L'ordine per la sottostazione di Brasilia fu ottenuto per volontà del presidente Juscelino Kubitschek, padre della nuova capitale inaugurata nel 1960: di fronte all'esigenza primaria di disporre in tempi rapidi di energia elettrica, egli diede ordine di affidare sottostazione e linea alle imprese che stavano realizzando il sistema di trasformazione e distribuzione di Candiota, appunto GIE e Sadelmi.

Era l'eredità lasciata da Luigi Vitiello, mancato all'improvviso una brutta mattina del 1963, mentre si trovava in ufficio a San Paolo con de Januario, in quei giorni in visita in Brasile. La notizia a Milano fu data dallo stesso de Januario, con un telegramma che qualche superstite del primo GIE non ha dimenticato: esprimeva dolore attonito per la perdita dell'amico, gratitudine per la sua opera e preoccupazione per il futuro, ma guardava avanti con le parole "la vita continua", scevre di retorica nonostante le apparenze, figlie di una determinazione che quel luttuoso evento non avrebbe potuto scalfire. Nei circa dieci anni di collaborazione, Vitiello aveva dato al GIE più di quanto avesse ricevuto: nominato dirigente con alcuni anni di ritardo rispetto all'importanza del suo ruolo, non era riuscito nemmeno a maturare l'anzianità minima necessaria perché la vedova signora Ada e il figlioletto Marco potessero ricevere la relativa pensione; e fu necessario un lungo procedimento per

ottenere dall'INPDAI il riconoscimento dell'anzianità *ex tunc*, previo versamento dei relativi contributi.

Con la morte di Vitiello venne a mancare il punto di riferimento in Brasile per le molteplici attività del gruppo, che durò fatica a trovare nuovi equilibri, comunque senza recuperare a pieno la spinta propulsiva che egli aveva saputo dare. L'organizzazione del GIE Brasile si assestò pian piano attorno alla figura di Cesare Biffignandi – il comandante Biffignandi, come veniva chiamato per i trascorsi in marina – e dell'ingegnere brasiliano Affonso Iannone, entrambi scelti da Vitiello. Iannone ha trascorso l'intera vita di lavoro collaborando con gli italiani nell'arco di 50 anni: dopo il GIE si è legato all'Ansaldo, con cui è tuttora in rapporto.

Gli effetti non furono meno pesanti per la CoEmSA, allora in fase iniziale di attività. Per parare il colpo de Janeiro chiese a Rossi di trasferirsi temporaneamente a Porto Alegre, e questi si prestò senza riserve, sebbene consapevole che in tal modo si sarebbe forse consumata la sua estromissione di fatto dalla struttura di vertice in Italia, a onor del vero già nell'aria. Come accadde puntualmente. Rientrato a Milano nel 1965, egli separò la sua vita dal GIE, di cui tornò a far parte negli anni settanta come consulente per l'organizzazione e lo sviluppo del centro elaborazione dati. Adelio Rossi era persona d'intelligenza fuori del comune, ma aveva avuto il torto di proporsi come uomo d'impresa, in ruoli che mortificavano il suo estro e la profonda cultura scientifica e umanistica. Anche per questo il lavoro in CoEmSA fu avaro di soddisfazioni, non essendo egli un *culo di pietra* adatto a sfangare prosaicamente l'attività quotidiana, per di più a migliaia di chilometri di distanza dall'amico Luigi, cui era legato da devozione sincera e disinteressata. Talvolta non ripagata secondo le sue ingenuie aspettative. Durante il soggiorno in Brasile il loro rapporto si era infatti un po' logorato, e de Janeiro aveva preso a contestargli puntigliosamente talune scelte gestionali. Ma egli non ne fece arma di ripicca o ritorsione: non ne sarebbe stato capace.

Dopo il rientro di Rossi, vari italiani si avvicendarono nella gestione della CoEmSA: tra gli altri, Attilio Sanfilippo, Massimo Aiazzi e Antonio Ciniero, tecnico di grande valore, mancato repentinamente nel 1974 in modo non molto dissimile da Vitiello. Altri italiani furono messi a capo di settori aziendali, come Angelo Angelastro e Santo Soncini. Tutti riportavano a de Janeiro, il quale operava su mandato del consiglio direttivo del sindacato azionario, presieduto da Renato De Leonardis; ciascuno fronteggiò a modo suo il dualismo fra esigenze degli azionisti italiani e realtà locale, rappresentata dai dirigenti brasiliani e, per un certo

tempo, da una forte personalità esterna, il Generale Amir Borges Fortes. Era il tempo del regime dei militari. In epoche meno remote, la carica di *diretor superintendente*, traduzione brasiliana di amministratore delegato, è stata ricoperta da Sergio Di Roberto, di provenienza Ansaldo, comunque da sempre vicino al GIE: ha fatto parte per lungo tempo del comitato tecnico commerciale, per circa un anno è stato dipendente della società (nelle Filippine) e per un poco ha occupato anche un seggio nel consiglio di amministrazione su designazione dell'Ansaldo. Con l'incarico in CoEmSA si legò al Brasile, cui in seguito ha riservato un posto di privilegio nella vita professionale.

De Januario amava il Brasile e riuscì a trasmettere questa sua passione alla moglie Ida, che spesso gli fu compagna di viaggio in quel paese. In Brasile trascorsero la luna di miele, accompagnati per un buon tratto da Iannone, che de Januario aveva precettato assecondando la propensione sua tipica ad avere sempre al fianco persone fidate pronte per ogni emergenza. A riprova dell'attaccamento al grande paese sudamericano, ne usava persino la lingua: egli, che con le lingue straniere non aveva dimestichezza, per la tendenza insopprimibile a evitare di avventurarsi nei loro meandri e rischiare gli inciampi che il suo perfezionismo non avrebbe tollerato.

Poiché la struttura operativa in Brasile non poté mai più contare su un uomo del calibro di Vitiello, si fece carico personalmente del governo di ogni attività: tutti parlavano direttamente con lui, se necessario con cadenza quotidiana; anche i responsabili dei clienti. Era in rapporti di familiarità, sovente oltre i limiti della sfera professionale, con molti esponenti delle società elettriche statali e federali. Uno di loro arrivò a chiedergli di occuparsi della causa davanti alla Sacra Rota per l'annullamento del suo matrimonio con la donna che da molti anni non gli era più compagna. La richiesta al tribunale ecclesiastico era fondata su una da lui asserita *impotentia generandi*, causata da un'infezione contratta in gioventù prima delle nozze, ma il vero scopo del ricorso era di liberarsi del vincolo precedente per regolarizzare davanti all'altare l'unione con la donna della sua vita. Ovviamente de Januario girò l'incarico a Rivino, il quale tenne i rapporti con l'avvocato seguendo passo passo il lungo procedimento. Come Dio volle si ebbe la sospirata sentenza di annullamento, ma con una coda velenosa: nel decretare la non sussistenza del matrimonio, il giudice precisò, nel suo latino curiale, che era fatto divieto all'interessato di contrarre nuovo matrimonio religioso, proprio per la sua conclamata *impotentia generandi*.

Rivino sarebbe venuto meno al suo compito, se non avesse letto la sentenza tutta d'un fiato. Un po' meno professionale fu il suo stupore di fronte alla sin troppo esplicita descrizione del motivo della causa: della fattispecie, come dicono gli addetti ai lavori. Esauriti i preliminari ed esposto analiticamente il fatto, il giudice entrava nel merito con queste parole: "Aiunt patres eum esse impotentem qui aut nequeat veretro erecto uxoris vaginam penetrare aut, si penetrare valeat, incapax sit verum semen in eandem vaginam eiaculari". C'era da chiedersi quale fosse il confine tra linguaggio realistico e linguaggio sconveniente. A ogni modo si poteva notare che la scelta del sostantivo *uxor* (sposa), in luogo di *femina* o *mulier* (donna), era una sintesi perfetta della morale cattolica in tema di rapporti sessuali.

In segno di gratitudine per il suo attaccamento al loro paese, le autorità brasiliane conferirono a de Januario l'alta onorificenza di cav. uff. del Cruzeiro do Sul. Ne era orgoglioso, sebbene cercasse di dissimularlo, per la verità con un impaccio che amici e collaboratori più vicini non faticavano a cogliere. Cosa che accadeva di frequente, non essendo egli insensibile ai riconoscimenti.

Si recava in Brasile molto più spesso che altrove. In ogni caso ci andava un paio di volte all'anno in visita pastorale di una decina di giorni, in cui mescolava parentesi di vita di relazione agli impegni di lavoro, che svolgeva con ritmi forsennati, mettendo in fibrillazione non solo GIE Brasile e CoEmSA, ma anche il mondo brasiliano che ruotava intorno agli impianti di nostro interesse.

La preparazione meticolosa dei viaggi, quali che fossero le mete, era un suo chiodo fisso, tanto che Rivino divenne un vero esperto a forza di organizzargli voli, soggiorni e incontri, e mise tale esperienza anche al servizio di Corbellini. Al ritorno in Italia de Januario dava sfogo a un'altra abitudine singolare, legata alle note spese: consegnava pacchi di ricevute di ogni sorta, che il povero Rivino doveva mettere in ordine aiutandosi con il programma di viaggio e compilando chilometriche note spese, avendo l'onere di far quadrare i conti e disponendo di tre soli dati, oltre ai sempre insufficienti giustificativi cartacei: l'importo consegnato alla partenza, le spese personali e la somma ricevuta in restituzione al rientro a Milano. Con la complicazione aggiuntiva dei cambi di valuta, che ingarbugliavano le cose fino a renderle inestricabili in caso di viaggio in più di un paese. E guai se, altro non potendo, osava mettere sotto la voce *spese varie* la somma residua da giustificare.

Una volta accadde un fatto spiacevole: l'incarico delle pratiche am-

ministrative esterne Natale Basile, in sede di richiesta del visto di entrata in Brasile, dove de Januario doveva recarsi, si accorse che il passaporto stava per scadere e non trovò di meglio che cambiare a penna la data di scadenza, ripromettendosi di chiedere il rinnovo al rientro del titolare dal viaggio. Ma non tenne presente che i passaporti vengono rilasciati con una validità standard in termini di anni, sicché la contraffazione venne facilmente rilevata all'imbarco internazionale e de Januario non solo fu bloccato, ma cadendo dalle nuvole si sentì accusare della manomissione. Seduta stante chiamò a casa Rivino, il quale ne fu sbalordito, chiedendosi nel dormiveglia – era già a letto – come potesse il superiore telefonare dall'aereo in volo.

Il giorno seguente era festivo e de Januario si trovò di buon ora in ufficio con Rivino e Basile, presente anche Corbellini chiamato per l'occasione. De Januario se la prese con Vladimiro Dellavia, addetto all'ufficio viaggi; Rivino reagì vivacemente, convinto che non ci potessero essere dubbi sulla responsabilità del fatto. In realtà si sentiva responsabile a sua volta, non avendo ritenuto di chiedere in visione il passaporto per controllo diretto; e un po' per dispetto e molto per senso di colpa presentò le dimissioni. Respinte seccamente, con un gesto che diede voce a un'esclamazione non pronunciata, il cui tono sarebbe stato: "Passi per il danno, ma almeno risparmiami la beffa!". In un paio di giorni si riuscì a sistemare il passaporto, consentendo la partenza. Qualche problema in più l'ebbe il povero Basile, il quale ovviamente si fece carico della contraffazione scagionando de Januario.

Basile e Dellavia erano due dei tre pilastri del rudimentale sistema logistico degli inizi. Al primo posto stava Candido Tuccillo, del quale avremo occasione di parlare più avanti. Basile era pugliese di Palagianello, paese non lontano da Castellaneta, patria di Rodolfo Valentino di cui menava vanto. Si occupava dei servizi esterni e aveva messo in piedi una rete capillare di conoscenze, che gli consentiva di arrivare dovunque, per qualsiasi esigenza. Non c'era ostacolo capace di farlo arretrare e per tutto aveva una soluzione, talvolta invero singolare. Arrivava persino a sottoporsi a visite mediche e vaccinazioni al posto degli interessati prossimi alla partenza per l'estero, ove gli stessi non fossero disponibili nel giorno fissato. In azienda era molto popolare, giacché non lesinava i suoi servizi a chiunque ne facesse richiesta, sia pure con una umaneamente comprensibile scala di priorità, intesa a privilegiare il personale direttivo e gli amici. Insomma era a disposizione di tutti, purché nessuno si facesse venire in mente di controllare il suo operato, cercando di

appurare dove e come trascorresse la giornata di lavoro: il terzo segreto di Fatima era nulla, rispetto al mistero che circondava la sua attività. Si deve comunque riconoscere che a suo modo teneva fede all'incarico. Considerava de Januario come il proprio signore, nel senso medioevale del termine, e ne era ripagato con umanità e benevolenza, come poteva accadere ai padroni di una volta nei confronti degli addetti alla loro persona. Il rapporto investiva anche l'ambito familiare, al punto che i coniugi de Januario avevano battezzato i suoi figli, e la signora Ida li curava come medico in esercizio solo per i bambini degli amici.

Dellavia, nativo di Zara e cresciuto nel mito di Mussolini, alla fine della guerra aveva optato per l'Italia lasciando in Jugoslavia la famiglia di origine. Al GIE di quegli anni si occupava di posta, cancelleria e viaggi, questi ultimi nel senso che faceva a richiesta le prenotazioni, essendo Basile delegato alle altre incombenze relative agli stessi, incluso il ritiro dei biglietti. Separato dalla moglie, divideva le sue cure tra una figlia, la passione per lo sport – c'era in questo un retaggio del passato di giovane fascista – e la nostalgia per la sua Zara, dove aveva una sorella maritata a uno slavo e tornava tutti gli anni in agosto per le ferie. Era una pasta d'uomo, incapace non già di fare torti, ma nemmeno sgarberie.

La CoEmSA partecipò in buona misura alle forniture sia per Jacuì sia per Alegrete, da tutti così chiamata trascurando la denominazione ufficiale Osvaldo Aranha: a queste due centrali fu dovuta la nascita stessa della nostra società brasiliana, promessa alle autorità del Rio Grande do Sul proprio in cambio del raddoppio di Jacuì e dell'assegnazione di Alegrete. L'una e l'altra centrale erano a 50 cicli: solo nel 1972 sarebbe stato commissionato al GIE il cambio di frequenza, portata finalmente ai 60 cicli della rete nazionale.

Alegrete fu il primo caso di collaborazione del GIE con l'Ansaldo, la quale, in forza di un accordo specifico, operò come socio esterno fornendo le macchine termiche, che a norma di statuto e di convenzione sarebbero spettate alla Tosi. Giuseppe Scarfi, tecnico dell'Ansaldo impegnato nel montaggio della centrale, ricorda:

*L'impianto di Alegrete, sia pure di media potenza per l'epoca, rappresentò un grosso evento sul piano dell'elettrificazione del Rio Grande do Sul, immensa zona rurale nel sud-est del Brasile, ma altrettanto importante fu per il GIE, che con quest'opera diede vita al progetto di costituzione della CoEmSA, avviando una nuova forma di collaborazione e commercializzazione in Brasile dei prodotti dell'industria italiana.*

La CoEmSA fornì per la centrale di Alegrete i trasformatori di potenza e tutte le carpenterie metalliche a partire dalle strutture dei castelli delle caldaie (di notevoli dimensioni perché le stesse, ancorché funzionanti a gasolio, erano progettate per poter funzionare anche a carbone, essendo predisposte, come il resto della centrale, per un'eventuale futura conversione a questo combustibile).

Molte furono le difficoltà incontrate nella realizzazione dell'impianto, ubicato in una regione priva di infrastrutture e indotto industriale. Uno dei problemi più complessi fu quello dei trasporti dei colli speciali, che obbligarono a percorsi spesso lunghi e inusuali per poter superare ostacoli altrimenti insormontabili. Particolarmente complesso fu il trasporto dello statore dell'alternatore, che per peso e dimensioni era certamente una cosa mai vista in quelle lande, suscitando apprensione in Eletrosul e curiosità tra le popolazioni dei luoghi attraversati, che non di rado salutarono l'evento con feste e cerimonie. L'organizzazione del GIE seppe far fronte a tutto, risolvendo i problemi logistici e strutturali, aprendo nuove strade, rinforzando i ponti, creando "by-pass" per guadare fiumi.

La centrale di Alegrete ha poi operato in modo del tutto soddisfacente ed è tuttora in esercizio.

Ad Alegrete è legata anche una testimonianza di Francesco Pergolo:

Febbraio 1968. Ingegnere neo laureato, fui convocato dagli ingegneri Montagna e Zanti, i quali mi dissero che la centrale di Alegrete, già completata da qualche anno, era stata messa "in naftalina" (il termine tecnico è "in conservazione"), in attesa che il sistema di sottostazioni venisse completato. La centrale doveva infatti alimentare tutto lo stato del Rio Grande do Sul, all'estremo sud del Brasile, confinante con l'Uruguay. Stato anomalo, anche dal punto di vista storico (qui Garibaldi, combattendo per l'indipendenza di questa terra, conobbe e "rapì" Anita), il Rio Grande di Sul generava energia elettrica a 50 cicli, era di conseguenza isolato dalla rete nazionale brasiliana (che era ed è a 60 cicli) e solo marginalmente interconnesso con la rete elettrica dell'Uruguay.

Finalmente, approntate le sottostazioni, si poteva partire. Il GIE stava organizzando la squadra di avviamento, con qualche preoccupazione per il sistema di acqua di circolazione, avendo le pompe lunghezza d'asse particolarmente ardua per poter pescare nel fiume limitrofo anche in condizioni di bassa portata. Mi venne dunque proposto di recarmi in centrale, con i sacri testi di idraulica e qualche apparecchiatura elettronica, avveniristica per l'epoca, per la rilevazione e registrazione delle pressioni nelle condotte d'acqua.

Partii una sera da Linate per Fiumicino, dove m'imbarcai sul DC 8, primo jet transatlantico. Scalo tecnico a Dakar per fare il pieno di combustibile, poi via sull'Atlantico (con emozione, la mia prima trasvolata sull'oceano), per arrivare di primo mattino a Recife, ancora un poco di combustibile, infine atterraggio a Rio de Janeiro. Sotto la scaletta dell'aereo, nel caldo e nei profumi tropicali, un



*“despachante de aduana” mi accolse per ristorarmi nella stazione con un “cafesito” e imbarcarmi subito dopo (non senza darmi una lezione di filosofia carioca con un “Agora vamos a trabalhar, mas con alegria!”) su un DC 5 con la cronometrica precisione che era – stavo apprendendo – lo stile GIE.*

*Volo nelle turbolenze tropicali per Sao Paulo e da qui, aeroporto Viracopos, per Porto Alegre. Sostai nel pomeriggio negli uffici GIE della colorita capitale del Rio Grande do Sul, in attesa della partenza del treno “Il Pampero”, la sera. Nel vagone mi trovai circondato da “gaúchos” addobbati con stivaloni e cinturoni, con tanto di coltelli e rivoltelle, su poltrone solo parzialmente reclinabili. Ebbe così inizio la seconda notte di viaggio, tra le immense distese della pampa, all’orizzonte solo mandrie di bovini, cavalli e qualche “gaúcho” in lontananza. Al mattino la campana annunciò l’arrivo ad Alegrete, nel bel mezzo della pianura. Sulla banchina, finalmente un volto conosciuto e sorridente: l’ing. Zanti, che aveva avuto l’amabilità di venirmi a ricevere di persona.*

*Ad Alegrete trovai l’ing. Guido Sarti, direttore dei lavori, per altro da tempo ormai conclusi. Farà sorridere ricordare che Sarti, ingegnere civile di Bologna da anni trapiantato in Brasile, appena saputo della mia provenienza dall’ateneo di Genova, si premurò d’informarmi che stava cercando una sistemazione per il figlio di un suo amico compagno di corso, preoccupato perché, dei propri figli gemelli, uno era particolarmente diligente, mentre l’altro – scavezzacollo – ancora non aveva finito l’università: si chiamava... Paolo Villaggio! Rassicurai Sarti che, conoscendo entrambi i fratelli (avevo “passato” scienza delle costruzioni con il prof. Piero Villaggio, allora già il più giovane cattedratico d’Italia alla Normale di Pisa), ero certo che Paolo – ben noto in ambiente goliardico per la sua bravura sui palcoscenici delle riviste universitarie – avrebbe fatto altrettanto bene in campo artistico.*

*Ebbe così inizio la mia prima avventura con il GIE: partito Zanti, fui “adottato” dal team di avviamento, un’incredibile squadra di “ansaldini” raminghi da anni nel “cono Sur”, al comando di Giuseppe Scarfi, vecchio lupo dei cantieri Ansaldo in Argentina. Scarfi, reduce dalle centrali di Necochea, Dean Funes e Pilar, aveva iniziato l’avventura sudamericana in Terra del Fuoco con la centrale a carbone di Rio Turbio, vicino ad Ushuaia, realizzata dall’Ansaldo nei primi anni cinquanta.*

*Alegrete si avviò regolarmente, iniziando una lunga carriera di esercizio che, dopo la successiva trasformazione a 60 cicli, la rese famosa nel sistema elettrico interconnesso come la termoelettrica con più elevata disponibilità nella rete. La mia avventura in terra brasiliana si concluse ad esercizio commerciale iniziato, nell’ottobre del 1968, lasciando Alegrete con il DC 3 che bisettimanalmente la collegava a Porto Alegre. Dopo aver rullato sulla pista, un prato erboso adiacente alla recinzione della centrale elettrica, decollai sui camini per vedere un’ultima volta il piccolo gioiello di lavoro italiano nel mezzo della pampa.*

Dagli appunti di Adelio Rossi abbiamo estratto un aneddoto concernente l’ampliamento della centrale di Jacuí:

*Ho accennato al grande potere di persuasione di de Januario. Ma questa sua facoltà aveva un limite, diciamo "inferiore", e con persone di livello più modesto sortiva l'effetto opposto: una volta fu trovato col bollo dell'auto scaduto da poco e, avendo offerto di pagarlo a mani del solerte pubblico ufficiale, rischiò l'arresto per tentata corruzione.*

*Ma la sua fantasia e il senso dell'umorismo gli suggeriscono talora brillanti soluzioni a difficili problemi. In Brasile, a seguito della cacciata da Brasilia dei "gaúchos" di João Goulart, allo stato del Rio Grande do Sul è negata la garanzia del cambio cruzeiro-dollaro sui pagamenti dilazionati del contratto di Jacuè 2°, senza la quale non è possibile procedere con il finanziamento dell'opera. La situazione sembra senza uscita: il direttore della CEEE, Noè de Freitas, fanatico e nazionalista, per motivi di prestigio si rifiuta di chiedere alla Banca dello Stato la necessaria fideiussione. Luigi va in Brasile, riesce a ottenere la garanzia e fa sapere laconicamente di avere applicato il "metodo scientifico". Al rientro gli chiediamo in cosa consista questo metodo miracoloso. E lui: "Mi sono chiesto: chi può dare la fideiussione oltre a una banca? Una società di assicurazione. E mi sono rivolto a una locale dipendenza delle Assicurazioni Generali". "E quella ti ha dato la fideiussione?" "No, ma il direttore era amico del fratello del nuovo governatore dello stato, e gli ha fatto dire: ma perché non vuoi dare la garanzia a questa brava gente? E così la Banca dello Stato ha dovuto concedere la fideiussione".*

Nel 1969 furono acquisite le commesse di Candiota II, Jorge Lacerda e Ilha Solteira. La prima consisteva nell'ampliamento con due gruppi da 63 MW dell'omonima centrale termoelettrica ubicata nel Rio Grande do Sul, al confine con l'Uruguay, per la CEEE di Porto Alegre; la seconda riguardava un nuovo impianto termoelettrico con due unità da 66 MW, nello stato di Santa Catarina, per la SOTELCA, successivamente incorporata nella Eletrosul di Rio de Janeiro. Il contratto di Candiota comprendeva anche le opere civili, in parte eseguite dalla SICOM di cui si avrà modo di parlare; per Jorge Lacerda venne affidata al GIE la progettazione, ma non l'esecuzione delle opere civili. L'una e l'altra centrale furono realizzate per alimentazione a carbone, con una scelta ispirata dalla presenza di vicini distretti minerari e risultata quanto mai opportuna alla luce della successiva crisi petrolifera del 1973.

La centrale idroelettrica di Ilha Solteira, all'epoca quinta nel mondo per dimensione, sorge sul Rio Paranà e completa il grandioso progetto di Urubupungà, la cui prima fase, come già detto, è costituita da Jupia. Ha una potenza installata complessiva di 20 gruppi generatori con turbine Francis da 165 MW e alternatori da 170 MVA. Le opere civili furono affidate alla stessa impresa di Jupia, la brasiliana Camargo Correa, e comprendevano uno sbarramento in calcestruzzo della lunghezza di

971 metri nell'alveo del fiume con incorporata la centrale, una diga in terra di 3.404 metri sulla riva destra e una di 1.805 metri sulla sinistra.

Per una parte rilevante delle forniture elettromeccaniche e la supervisione dei relativi montaggi la CESP si affidò all'European Consortium Ilha Solteira, comprendente le francesi Alstom e Creusot Loire, la svizzera Escher Wyss, le tedesche Siemens e Voith e il GIE nel ruolo di capofila. Al consorzio europeo furono riservate dodici turbine, nove alternatori, otto trasformatori di potenza, sei trasformatori ausiliari e varie apparecchiature elettriche. Per turbine e alternatori venne attuata la suddivisione orizzontale e la parte GIE riguardò: cuscinetti spinta e guida per dodici unità, quattro giranti delle turbine, regolatori di velocità per dodici unità, coperchi superiori e inferiori per tre unità, quattro rotori, quattro trasformatori elevatori. La CoEmSA ebbe una parte consistente delle forniture, precisamente: dodici rivestimenti diffusori, dodici coperchi centrali, coni di supporto e rivestimenti pozzi delle turbine, cinque rotori, quattro trasformatori elevatori e sei trasformatori ausiliari.

Il nostro gruppo non avrebbe mai potuto aspirare a tanto, se non avesse avuto alle spalle Jupia e gli altri molteplici lavori in Brasile. Meno che mai il GIE avrebbe potuto vedersi attribuire il ruolo di capofila del consorzio.

Non meno importante fu la partecipazione della CoEmSA a Candidota e Lacerda, per le quali fornì i trasformatori principali e ausiliari, la carpenteria metallica delle caldaie e, per la sola Lacerda, le condotte aria e fumi.

Particolarmente impegnativi furono i trasporti di Ilha Solteira, a motivo del peso e delle dimensioni dei componenti: le giranti delle turbine furono trasportate sul Po, indi fino a Trieste per l'imbarco.

Uomo GIE in Brasile per la centrale di Ilha Solteira fu per un certo periodo Fabio Pansa Cedronio, il quale ci ha dato questa testimonianza:

*Nel frattempo era partito il contratto per la centrale di Ilha Solteira, tra la CESP e un consorzio europeo di cui il GIE era coordinatore. Lasciai dunque Peligre al collega Giovanni Paleari e mi immersi nella nuova realtà brasiliana.*

*Lavorare in Brasile era tutt'altra cosa. Il paese affascinante, la gente cordiale, la lingua ostica ma comprensibile; fu un'esperienza memorabile, anche perché finii con lo stabilirmi lì per circa due anni nella fase di montaggio e avviamento dei primi gruppi. Questa trasferta mi fece affrettare il matrimonio. Mia moglie Laura mi seguì in cantiere, ai confini del Mato Grosso; essendo biologa, riuscì a trovarle un lavoro volontario presso l'ospedale di cantiere (vivevano nel villaggio*

di cantiere circa 35.000 persone). Se ne appassionò, sentendo meno il peso della lontananza dalla “civiltà”.

A Ilha Solteira era allora ingegnere residente della CESP l'ing. José Roberto Montero, cacciatore appassionato. A metà della mia permanenza, quando avevamo stabilito una certa familiarità (eravamo tra l'altro vicini di casa), avendo saputo che tornavo in Italia per le vacanze, mi chiese di fare il possibile per portargli dal nostro paese un fucile da caccia che da tempo sognava, un sovrapposto della Beretta. Tenersi nelle buone grazie il gran capo del cantiere era ovviamente importante per il mio lavoro, e così gli promisi il massimo impegno.

Arrivato a Milano e parlatone con i miei superiori, mi attivai per procurare il fucile, ma non era cosa facile farlo entrare in Brasile, dove vigevano regole severe sull'importazione di armi. Il Montero mi aveva assicurato che, se l'avevo portato con il bagaglio al seguito, all'arrivo se ne sarebbe occupato un “despachante” inviato da lui. Così alla partenza la doppietta fu accuratamente avvolta in un grosso rotolo di controlucidi (quelli su supporto plastico), che faceva parte del ricco corredo di bagagli, dai quali nessuno è mai riuscito ad esimersi nella lunga storia dei viaggi del personale GIE.

La destinazione era il nuovo aeroporto internazionale di Viracopos a San Paolo, dove mi aspettava il famoso “despachante”. Mentre ci si avvicinava al suolo brasiliano, il comandante annunciò che per ragioni di scarsa visibilità l'aereo non sarebbe atterrato a San Paolo ma a Rio de Janeiro. A questo annuncio ebbi un attacco di panico: già mi vedevo arrestato e portato nelle galere brasiliane per importazione clandestina di armi (allora c'era il regime militare del presidente Medici, e i militari non scherzavano!). Arrivai al controllo doganale in uno stato di vero terrore, ma riuscii a convincere i doganieri che, come indicato sulle etichette, tutti quei materiali, inclusi i rotoli di disegni, erano destinati a un'opera fondamentale del governo, la centrale idroelettrica più grande del paese, e che erano urgentissimi. A quell'epoca non esistevano o non erano utilizzati i “metal detectors”, sennò non saprei come avrei potuto convincerli, e passai indenne i controlli. Il Montero ebbe la sua doppietta, e me ne fu riconoscente, ma credo che non abbia mai capito quali rischi avevo corso per lui.

Chiosa del buon Fabio, napoletano verace: *Che s'adda fa' pe' campà'!*

Pansa ci ha dato anche un ricordo dei suoi trascorsi brasiliani legato al “revamping” – anno 1969 – della piccola centrale idroelettrica di Passo Ajuricaba, nel municipio di Ijuí, sulla quale il GIE era già intervenuto quindici anni prima:

*Probabilmente nessuno, o quasi, del GIE ha mai sentito di questa centralina idraulica, con due unità di poche centinaia di KW, che alimentava una piccola regione del profondo sud nel Rio Grande do Sul. Vi erano montate delle turbine Riva. Vecchia di anni e ormai al collasso, era situata nella regione di prove-*

nienza del presidente di Eletrobras, al quale i concittadini si erano rivolti perché la facesse riattare e ammodernare. Credo che questi avesse girato la richiesta direttamente all'Ing. de Januario. Fu così che in uno dei miei frequenti viaggi in Brasile mi recai sul posto per un sopralluogo, accompagnato dal – per noi – famoso Affonso Iannone.

Ricordo ancora il lungo viaggio in auto da Porto Alegre verso l'interno attraverso bellissimi paesaggi, già allora pieni di vigne essendo zona di immigrazione italiana, soprattutto veneta. Peccato che l'autista si dedicasse alla caccia alla lepre, usando l'automobile come arma impropria: la zona era infatti popolata di lepri, che al sopraggiungere dell'auto fuggivano lungo l'asfalto, e l'autista, zigzagando, cercava di travolgerle per garantirsi un'ottima preda. Ci riuscì.

All'arrivo trovammo il paese in festa, che ci aspettava con banda e "majorettes", quasi fossimo i salvatori. Ci furono grandi discorsi, grandi mangiate e soprattutto grandi bevute, ma ciò nonostante in un paio di giorni riuscimmo a raccogliere tutti i dati necessari ai progettisti per studiare delle nuove macchine. Conservo ancora in qualche archivio gli attestati e il disco della banda del paese che ci aveva accolto. Non ebbi più modo di tornare a Ijuí, ma ho sempre conservato un bellissimo ricordo di questa piccola e forse insignificante "missione".

La presenza in Brasile seguì nel decennio successivo non solo per l'esecuzione delle commesse in corso, ma anche con nuove acquisizioni, fra le quali ricordiamo:

- tre generatori da 90 MVA per la centrale idroelettrica di Cachoeira Dourada e interruttori a 230 kV per la relativa sottostazione elevatrice, committente CELG Centrais Elétricas de Goiás S.A., Goiania;
- Interruttori a 460 kV - 245 kV - 138 kV per l'ampliamento delle sottostazioni elevatrici delle centrali di Bauru e Cabreúva, della CESP;
- quattro turbine Francis da 128 MW per la centrale idroelettrica di Itauba, della CEEE di Porto Alegre, in collaborazione con CoEmSA e Voith;
- equipaggiamenti ausiliari e supervisione del montaggio di quattro turbine Francis da 362 MW della centrale idroelettrica di Foz do Areia, per la COPEL Companhia Paranaense de Energia Elétrica, Curitiba, in collaborazione con CoEmSA e Hitachi;
- centrale idroelettrica di Itaparica con tre gruppi da 250 MW (turbine Francis) e interruttori a 500/230/13,8 kV, in collaborazione con CoEmSA per turbine e generatori, committente CHESF Companhia Hidroelétrica do São Francisco, Recife;
- parti delle tre turbine Kaplan da 103 MW della centrale idroelettrica

di Nova Avanhandava, della CESP, essendo la CoEmSA contrattista principale. Per questa centrale la CoEmSA, sotto la guida tecnica dell'ing. Gianfranco Odaglia, grande progettista di provenienza Ansaldo, realizzò prima nel mondo i poli dei generatori con lamierino a grani non orientati;

- quattro turbine Kaplan da 82 MW e quattro generatori da 88 MVA per la centrale idroelettrica di Rosana e quattro reattori da 100 MVAR per la centrale idroelettrica di Taquaruçù, entrambe della CESP, in consorzio con un gruppo europeo-brasiliano che comprendeva ovviamente anche la CoEmSA.

Mario Toffolo ricorda che le sottostazioni di Bauru e Cabreuva furono l'occasione per il suo arrivo al GIE:

*È stato il caso a portarmi al GIE, dove ho trascorso 30 anni della mia attività professionale. Non conosco la società prima che, nel 1972, un avvenimento fortuito, meglio si direbbe un incidente, mi ci ponesse in contatto.*

*Al tempo ero in forza alla Siemens Elettra S.p.A., società italiana del gruppo Siemens AG, dove mi occupavo di impianti di telecomando. L'attività del mio reparto copriva l'intero ciclo operativo, dall'offerta alla fornitura e al montaggio delle apparecchiature, inclusa l'attività post-vendita. Fu appunto in sede di gestione di una commessa di assistenza post-vendita che mi imbattei nel GIE. Il mio coinvolgimento ebbe inizio con la convocazione da parte del responsabile della divisione, il quale si era visto inaspettatamente coinvolto dalla casa madre in quella che si configurava come una potenziale grana.*

*Il tutto era nato da una fornitura che Siemens Berlino, "scordandosi", come spesso accade nelle migliori famiglie e compagini societarie, dei diritti di territorialità della consorella italiana, aveva fatto direttamente a un cliente italiano, la Magrini Galileo: si trattava delle apparecchiature di telecomando delle sottostazioni delle centrali di Bauru e Cabreuva, nel quadro di una commessa acquisita dal GIE in Brasile.*

*Le cose si erano poi complicate. La messa in servizio delle centrali aveva assunto un ruolo critico nel programma di potenziamento delle risorse energetiche del Brasile. Di conseguenza, era stato accelerato anche il completamento delle sottostazioni, al punto che, per comprimere la tabella di marcia, la compagnia proprietaria degli impianti aveva ottenuto dal governo brasiliano la messa a disposizione di un velivolo dell'aeronautica militare per il trasporto del materiale fornito da Siemens. Malauguratamente l'aereo era precipitato, perdendo equipaggio e carico.*

*Si era, dunque, proceduto all'approntamento dell'apparecchiatura di rimpiazzo e alla sua messa in spedizione urgente. Ma una qualche forma di iettatura*

*perseguitava, evidentemente, la commessa. D'altra parte, se non ricordo male, un adagio popolare, giust'appunto brasiliano, sostiene grosso modo che "la stregoneria non si sa se esista, ma è, comunque, meglio non stuzzicarla". Sta di fatto che, durante le operazioni di carico dei centralini di telecomando, il muletto che effettuava l'operazione ebbe un sobbalzo e un paio di casse caddero rovinosamente al suolo. Risultato: il contenuto venne fortemente danneggiato, in particolare da spezzoni di legno (non si appurò mai se di comune abete o di frassino più consono alla mistica bisogna) che, staccatisi dall'imballo, colpirono i centralini a modo di paletto che, secondo i canoni delle fosche leggende transilvaniche, trafigge il vampiro.*

*A questo punto, forse in considerazione dei connotati sempre più contorti assunti dalla vicenda, Siemens Berlino si era ricordata dei diritti/doveri di territorialità della consorella italiana e l'aveva chiamata in causa, per ottenerne l'assistenza in vista dei rinnovati collaudi cui dovevano presenziare i tecnici Magrini Galileo. Dunque c'era bisogno di qualcuno che salvasse capra e cavoli, fornendo l'assistenza chiesta dalla casa madre per il cliente finale ed evitando, nel contempo, che il reparto venisse coinvolto oltre il ragionevole in una vicenda che gli era nata estranea.*

*Fui convocato dal responsabile di divisione, il quale, ignorando i fatti sopra esposti, che altrimenti l'avrebbero indotto a comprensibili gesti di scaramanzia, mi affidò l'incombenza mantenendo il perfetto "à plomb" che gli era tipico.*

*Tralascio i dettagli della missione a Berlino, dove giunsi con un volo che conservava ancora l'atmosfera dei voli di collegamento con la Germania Ovest: un clima da treno di pendolari, da tram nell'ora di punta, dove si affollano viaggiatori abituali e massaie che rientrano a casa dopo una giornata di lavoro portando con sé i pacchi delle provviste quotidiane. Egualmente tipico l'atterraggio nella tarda serata a Tempelhoff: nell'oscurità l'aereo dava l'impressione di correre a fianco o incrociare i tram e le auto, che percorrevano le strade sorvolate alla quota dei palazzi lungo il corridoio di avvicinamento. Una volta atterrati, ci si avviò a piedi verso il terminal di arrivo, né più né meno di quel che si fa abitualmente scendendo da un treno di pendolari. Una procedura e un modo di volare che, in altri ambiti e con altre caratteristiche, non erano così insoliti ai viaggiatori del GIE, ma che in Europa e in quel quadrante richiamavano un'atmosfera da "Terzo Uomo".*

*Ma lasciamo le note di colore e torniamo alla nostra, o meglio mia, vicenda: la sfiga che si era accanita sulla commessa svaporò, le cose procedettero senza intoppi e tutto si concluse nella più assoluta normalità.*

*Non senza effetti, per quel che mi riguarda. Mi aveva, infatti, dato modo di conoscere una realtà, che mi parve potesse offrire interessanti occasioni di sviluppo professionale; proprio in un momento in cui stavo consolidando l'idea che la mia esperienza in Siemens fosse arrivata a un punto di svolta.*

*Decisi, dunque, di prendere carta e penna e offrirmi al GIE. La mia auto-*

*candidatura trovò riscontro positivo fuori da schemi prefissati e, nel settembre del 1972, fui invitato a un incontro preliminare con il com.te Parziale, responsabile del personale. Scambiai con lui poche frasi rituali, senza immaginare il rapporto di confidenza e amicizia che, a distanza di anni, mi avrebbe legato al figlio Benedetto. Il resto dell'incontro si svolse con l'ing. Marco Strada. Lo ricordo come un colloquio informale e amichevole. E non poteva essere diversamente, vista la personalità aperta e cordiale di Strada, che si manifestava già nel tono della voce a dir poco tonante.*

*Mi fu prospettato il potenziale inquadramento nella direzione commerciale, come assistente di uno dei responsabili di area. Lasciai la palazzina di via Algardì, sede del GIE, confidando in una positiva conclusione dei colloqui avviati, poiché sarei stato ben lieto di entrare a far parte di una compagine che appariva dinamica e in espansione, in un settore fortemente stimolante. La mia aspettativa si realizzò in breve termine e a fine settembre mi fu comunicata l'assunzione in GIE con decorrenza 1 gennaio 1973.*

Il ruolo gradualmente più importante della CoEmSA, fino a una posizione di preminenza, come ben testimoniato dal caso di Nova Avanhandava, che l'ha vista *main contractor* e titolare della fornitura di turbine, generatori ed equipaggiamenti elettrici, è il segno tangibile dell'affrancamento del Brasile nel campo della produzione e distribuzione di energia elettrica, e della conseguente chiusura di quel paese all'importazione di manufatti per i relativi impianti. Affrancamento in parte rallentato dalla scelta brasiliana di continuare per un certo periodo a far ricorso discontinuo all'estero per ragioni di finanziamento delle opere. A ogni modo, l'evoluzione del mercato in Brasile portò alla conclusione dell'esaltante parabola del GIE nel grande paese sudamericano durata quasi trent'anni.





---

## Capitolo 8

### *L'avventura del Mantaro*

Nel dicembre del 1961 Alessandro Semenza e Carlo Berghinz, amministratori di Electroconsult, chiedono di vedere de Januario e Corbellini. Electroconsult è una società di consulenza e progettazione di dighe e centrali elettriche, formata da tecnici di origine SADE Società Adriatica di Elettricità, Venezia, che si è affermata diventando titolare di molti contratti con la Banca Mondiale per impianti in paesi in via di sviluppo. Con il GIE hanno rapporti corretti ma molto formali, perché l'ultima cosa che vogliono, giustamente, è di essere sospettati di favoritismi nei confronti delle industrie italiane.

Questa volta sono loro a chiedere un favore. Assistono la Corman Corporación de Energía Eléctrica del Mantaro, società elettrica di stato che in seguito assumerà la denominazione Electroperu Electricidad del Perú, per la realizzazione dell'impianto idroelettrico del Mantaro. Il progetto prevede una diga ad alta quota, un salto di un migliaio di metri in tunnel e condotta forzata, una centrale idroelettrica con turbine Pelton e il trasporto dell'energia prodotta, con sottostazioni, linee ad alta tensione e derivazioni nelle città intermedie, attraverso tutto il Perú fino a Lima. In pratica, l'elettrificazione del paese.

Il governo peruviano aveva ricevuto dal governo inglese un'offerta di finanziamento intergovernativo a dieci anni per la quota in valuta del costo della grande opera. Inizialmente l'offerta prevedeva anche il finanziamento della progettazione, ma Corman aveva preteso che il progettista fosse di sua fiducia e aveva scelto Electroconsult. Nella proposta iniziale inglese era previsto, inoltre, che l'opera fosse pagata a *cost plus fee* via via che il progetto fosse andato definendosi. Anche questa clausola era stata obiettata da Corman, che voleva prima aspettare l'ultimazione del progetto, e in ogni caso non si attendeva prezzi *cost plus* ma definiti a priori e *reasonable*. Non si parlava comunque di prezzi di mercato.

Al momento del colloquio con de Januario e Corbellini, Electroconsult

aveva controllato il prezzo della condotta forzata, facendosi dare una quotazione di massima da ATB Acciaieria e Tubificio di Brescia: era risultata una differenza al di sopra del ragionevole. Chiedeva ora al GIE una quotazione di massima della parte elettromeccanica di tutta la centrale, avvertendo chiaramente di non sprecare troppo tempo, visto che si trattava solo di un mezzo ad essa necessario in sede di discussione con gli inglesi.

Usciti dal colloquio, de Januario e Corbellini convennero che ci fosse per il GIE una possibilità, anche se minima, di inserirsi in qualche modo nella trattativa. Comunque, prima di fare un'offerta di puro disturbo, era bene saperne di più. Seguirono un paio di sopralluoghi a Lima, che diedero modo di scegliere un valido rappresentante nella persona di Arrigo Sartorelli, uomo d'affari italiano ben introdotto in Uruguay e Perù, segnalato da Giulio Restivo, direttore del Banco di Credito, emanazione della Banca Commerciale Italiana, divenuto sotto la sua guida una delle banche più importanti del Perù. Fortuna volle che in quel periodo fosse ambasciatore d'Italia Ettore Baistrocchi, la cui azione, come vedremo, fu determinante per il successo del GIE.

Dai primi contatti risultò quello che si sperava e si era un po' intuito dal colloquio con Electroconsult: a Corman, che voleva sviluppare l'impianto appoggiandosi alla Banca Mondiale, il prestito inglese era stato imposto dal governo. Forse anche per questo le trattative con gli inglesi non erano cominciate bene. Si decise perciò di uscire con una proposta per tutta la parte elettromeccanica della centrale a prezzi non stracciati ma con ragionevoli sovraccarichi. Ciò nonostante, l'offerta risultò competitiva. Prevedeva un finanziamento a cinque anni. A quel punto de Januario con Sartorelli andò a trovare l'ambasciatore Baistrocchi, chiedendogli di presentare lui l'offerta, che così avrebbe ricevuto l'avallo implicito del governo italiano.

Racconta Baistrocchi nelle sue memorie (Frugando nel passato, Frugoni editore, 1990):

*Ero giunto a Lima da poco più di un mese, novembre 1961, e avevo già consegnato all'allora presidente della repubblica del Perù, Manuel Prado, le lettere con le quali venivo accreditato come ambasciatore d'Italia in quel paese, quando mi pervenne dallo stesso presidente un invito a partecipare a un'importante cerimonia che si sarebbe svolta una settimana dopo a Palazzo Pizarro, sede ufficiale della presidenza della repubblica. Si trattava della firma di un contratto preliminare per il Mantaro tra il governo peruviano ed un consorzio anglo-tedesco formato da due colossi industriali, la Whimpey, inglese, una delle più potenti ditte del mondo specializzata nelle costruzioni portuali, e la Siemens tedesca, il cui no-*

me dice tutto. La mia presenza a quella cerimonia si spiegava col fatto che la ditta italiana *Electroconsult*, allora guidata dall'ingegner Berghinz, era allo stesso tempo la consulente del governo peruviano e la progettista dell'opera, che comprendeva la diga, la centrale e le linee di trasmissione dalla centrale alla capitale. Il Mantaro era un fiume misterioso, perché in certi tratti ancora non ben conosciuto, le cui sorgenti si trovano nelle Ande peruviane a oltre 4000 metri di quota.

Non erano trascorse molte settimane da quella cerimonia, alla quale la stampa aveva dato molto rilievo, quando, proveniente dall'Italia, venne a trovarmi in ambasciata l'ingegner Luigi de Januario, alto dirigente del Gruppo Industrie Elettromeccaniche (GIE) di Milano, per mettermi al corrente della decisione del gruppo di competere con il consorzio anglo-tedesco per l'assegnazione dei lavori del Mantaro e della strategia che esso si proponeva di seguire per il raggiungimento di quell'obiettivo. Nel congedarsi da me l'ing. de Januario, pur riconoscendo le enormi difficoltà da superare, si dichiarò fiducioso nel successo finale.

Nei mesi successivi l'offerta del GIE fu via via estesa a tutta l'opera, includendo anche il sistema di trasmissione con linee ad alta tensione fino a Lima: in pratica l'intero impianto meno le opere civili della centrale e la diga. L'inclusione delle linee aumentò la competitività. Si era intuito che le quotazioni del consorzio anglo-tedesco risultavano troppo elevate non solo perché le industrie elettromeccaniche inglesi, mai incontrate dal GIE in gara, erano abituate ad agire nei *dominions* in condizioni di monopolio, a livelli di prezzo molto più alti di quelli del mercato internazionale, ma anche per la complessità ed eterogeneità del gruppo da loro costituito, con molti – troppi! – gradi di responsabilità. Probabilmente vi erano anche costi dell'organizzazione del finanziamento che ricadevano su forniture e opere civili.

La decisione del GIE di non uscire con prezzi internazionali risultò opportuna: un'offerta con prezzi all'osso sarebbe servita solo ad affossare il consorzio anglo-tedesco e far intervenire la Banca Mondiale. L'offerta fu presentata all'inizio del 1962. Nei mesi seguenti la trattativa con gli inglesi, e di conseguenza quella con il GIE, subì un forte rallentamento per un colpo di stato. Il governo della nazione venne assunto da un quadrumvirato di militari, rimasto al potere per circa un anno, al termine del quale furono indette nuove elezioni, che portarono alla presidenza della repubblica l'architetto Fernando Belaunde Terry, fondatore e capo del partito di *Azione Popolare*.

Durante il periodo del quadrumvirato il GIE seguì a dare importanza al Mantaro e a tenere stretti contatti con l'ambasciatore, il quale finì con l'appassionarsi a questa lotta di pigmei contro un gigante, come si può inferire dal tono quasi epico con cui inizia il suo racconto:

*Un giallo? Un'avventura? Forse un po' dell'uno e un po' dell'altra! E dico questo non perchè ebbi mai la sensazione che gli uomini che affrontarono quell'impresa lo avessero fatto a cuor leggero, senza cioè aver misurato prima le proprie forze e senza aver valutato i rischi ai quali si esponevano e le incognite a cui andavano incontro, ma perchè la partita sembrava chiusa già in partenza. Almeno questa fu la mia impressione quando, per la prima volta, sentii parlare del Mantaro. Molti, infatti, e particolarmente difficili erano gli ostacoli che si sarebbero dovuti superare per giungere vittoriosamente alla meta. Ma in nessun momento quegli uomini si persero d'animo o furono tentati di dichiararsi sconfitti.*

La sua favorevole disposizione si deduce anche dai giudizi lusinghieri sulle persone con cui viene in contatto. Di Sartorelli dice:

*Uomo dotato di una incredibile capacità di lavoro, di una loquela fluida e persuasiva e di una abilità non comune ad insinuarsi negli ambienti più esclusivi e ad avvicinare nei luoghi e nelle circostanze più difficili le persone più irraggiungibili, aveva tutte le qualità che si potevano esigere da un perfetto mediatore.*

E di noi del GIE, bontà sua, dice:

*La partita si presentava particolarmente difficile per noi italiani, ma appunto per questo credo di poter affermare che la vittoria non sarebbe stata possibile se l'impresa non fosse stata affidata a uomini di primo piano, dotati cioè di una altissima capacità tecnica, di una eccezionale forza di volontà e di un coraggio senza limiti, come l'ingegner Corbellini (il futuro presidente dell'ENEL), alto dirigente, con l'ing de Januario, della sede centrale del GIE a Milano, il quale, nelle sue frequenti visite a Lima, seguì e orientò si può dire quasi passo per passo le trattative ufficialmente condotte dall'ambasciata col governo peruano e le iniziative particolari affidate al dottor Sartorelli.*

In questo passo delle memorie dell'ambasciatore vi sono due punti che vale la pena di notare. Il primo è che tanto de Januario quanto Corbellini erano riusciti a dare l'impressione che dietro di loro ci fosse una potente organizzazione industriale, di cui erano esponenti di primo piano, dovendo tuttavia rispondere a organismi più importanti. Con i ventuno milioni di lire di capitale del GIE, era assolutamente necessario che le cose fossero viste, anche dall'ambasciatore, in questa prospettiva. Il secondo punto sta nell'affermazione che le trattative venivano ufficialmente condotte dall'ambasciata: il che, come abbiamo detto, era fondamentale per potersi contrapporre al prestito governativo inglese. Era così diventata una competizione tra ambasciatori e dunque sullo stesso piano.

Gli uomini del GIE ripagavano l'ambasciatore con pari considerazione: serio, apprezzato dal governo locale, desideroso di essere documentato a fondo sulle questioni per le quali si chiedeva la sua assistenza, pronto in ogni momento a dare aiuto. Era anche uomo di iniziative e di fantasia, con grande sensibilità per le pubbliche relazioni. Ad esempio, era riuscito a far dare a una provincia dell'interno del Perù il nome dell'italiano Raimondi, che quella zona aveva esplorato. La cerimonia si svolse a Llamellin, un piccolo centro agricolo divenuto la capitale della nuova provincia, distante 40 chilometri dal punto terminale della strada carrozzabile che attraversa la regione andina a quote variabili tra i 3000 e i 4200 metri, e che a quell'epoca era raggiungibile solo in aereo o a cavallo in otto ore. Mentre tutte le autorità arrivarono in aereo, Baistrocchi scelse di ripetere a cavallo il tragitto che l'esploratore aveva percorso allo stesso modo tanti anni prima. La cosa ebbe molta risonanza sulla stampa locale e il presidente Belaunde, presente alla cerimonia, si congratulò molto per l'exploit.

Nei giorni successivi tutti in ambasciata sapevano che l'entusiasmo celebrativo dell'ambasciatore aveva prodotto conseguenze meno entusiasmanti sulle parti del suo corpo più direttamente coinvolte. Egli non cercò di nascondere questi effetti collaterali e ci scherzò sopra anche con gli uomini del GIE. La sua giocosa spigliatezza non arrivò tuttavia a fargli ricordare l'episodio nelle sue memorie.

Torniamo al Mantaro. L'ambasciatore, Sartorelli e Restivo riuscirono a coinvolgere e mobilitare in favore del GIE anche la relativamente piccola ma influente comunità di origine italiana. Lo stesso ambasciatore prese l'iniziativa di rivolgersi al neo-presidente Belaunde Terry per metterlo al corrente dei progetti del GIE relativamente al Mantaro. Così egli descrive i primi approcci:

*I rapporti di collaborazione già esistenti tra l'ambasciata e il locale rappresentante del GIE, dottor Sartorelli, divennero necessariamente molto più stretti, mentre si imponeva ormai la necessità di presentare lo stesso Sartorelli al supremo magistrato della nazione che ancora era all'oscuro dei nostri progetti. Purtroppo il presidente Belaunde non parve eccessivamente impressionato quando gli feci visita e non ci riservò, come avevo del resto previsto, un'accoglienza particolarmente calorosa. Ma in realtà ciò che più mi interessava in quel momento era di poter rompere finalmente il ghiaccio in una materia così delicata e apparentemente già compromessa come quella del Mantaro: si trattò infatti del primo passo ufficiale compiuto dall'ambasciata d'Italia per segnalare alla nuova presidenza*

*della Repubblica del Perù l'interesse di un importante gruppo industriale italiano alla realizzazione dell'opera. Belaunde ascoltò pazientemente la lunga e dettagliata esposizione di Sartorelli sul piano che il GIE si proponeva di sottoporre al governo peruviano, in concorrenza con il consorzio anglo-tedesco, ma si astenne dal formulare qualsiasi giudizio in proposito, avanzando inoltre delle riserve sulla possibilità di passare in tempi brevi dalla fase della progettazione a quella dell'esecuzione dell'opera. Che Belaunde avesse scarse simpatie per questo progetto non era un mistero per nessuno e ciò per due motivi: il primo consisteva nel fatto che egli aveva ricevuto il progetto stesso in eredità dal presidente Manuel Prado, esponente delle correnti più conservatrici del Paese, che egli aveva sempre fortemente osteggiato; il secondo derivava dal timore che con la realizzazione del Mantaro si sarebbe gravemente compromessa la possibilità di ottenere altri crediti dall'estero per la costruzione della famosa "carretera marginal de la selva" che era stata sempre in cima ai suoi progetti.*

Le trattative proseguirono, sia pure con estrema lentezza, soprattutto per iniziativa del governo inglese, che era costretto a tenere bloccati fondi che avrebbe potuto utilizzare altrove. Da parte nostra l'ambasciatore poteva affermare che la promessa di finanziamento italiano era valida senza scadenze. Fu a seguito di un'irritata reazione inglese a questa nostra serafica calma che la Corman chiese al GIE in termini ultimativi – un mese di tempo – di adeguare il finanziamento italiano a quello inglese: la proposta, che oltretutto non comprendeva le opere civili, doveva avere le stesse dilazioni di pagamento a dieci anni del prestito governativo inglese.

Per fortuna, nel GIE la direzione amministrativa non interveniva mai in fase di offerta, e i soci venivano chiamati a dare il loro consenso solo al momento del rilascio delle controgaranzie per la fideiussione di offerta. Per il momento dunque si aveva le mani libere. De Januario si occupava dei rapporti con SACE (assicurazione) e Mediocredito Centrale (finanziamento), Corbellini, ovviamente con il suo consenso, dell'impostazione economica e finanziaria delle offerte.

Si ritenne opportuno che Corbellini se ne stesse lontano da Milano, per limitare le risposte alle legittime curiosità dei soci. I mezzi di comunicazione non erano allora quelli di oggi e la lontananza fisica consentiva di lavorare senza dar troppo conto ai soci di quello che si faceva. Corbellini trascorse perciò a Lima tutto il mese concesso dalla Corman per l'offerta di finanziamento a dieci anni: aveva portato con sé un libretto con le tabelle di attualizzazione, dato che in quel tempo le calcolatrici tascabili non c'erano o comunque non contenevano queste funzioni.

Un primo, fondamentale, aiuto per la soluzione del problema lo diede de Janeiro, il quale riuscì a ottenere che le autorità di assicurazione e di credito governativo, i cui funzionari tifavano per il GIE, con un'interpretazione benevola delle regole concedessero l'assicurazione e il finanziamento di tutti i titoli che non avessero scadenza maggiore di cinque anni dalla fine del grosso delle spedizioni (e non cinque anni da ogni singola spedizione). Visto che il finanziamento inglese prevedeva il finanziamento a dieci anni di ogni singolo costo, questa interpretazione estensiva delle regole era certamente di aiuto. Nel periodo durante la costruzione sarebbe stato infatti possibile organizzare operazioni di prefinanziamento a valere sul futuro finanziamento governativo a cinque anni. Un altro aiuto oggettivo derivava dal fatto che le rate non finanziabili, essendo le ultime e con pochi interessi (calcolati sul saldo debitore), contribuivano al valore attuale al momento baricentrico dei costi molto meno delle rate finanziabili, che oltretutto essendo le prime erano cariche di interessi.

Su queste basi fu svolto un lavoro minuzioso di spostamento di consegne, variazione di valori, formulazione favorevole delle clausole di variabilità prezzi per quanto concerneva la scadenza dei relativi titoli, scambio temporale di quote in valuta straniera con quote in valuta locale e messa in atto di molti altri piccoli artifici, il tutto senza alterare la coerenza e credibilità dell'offerta. Una specie di *sudoku* diabolico, che ridusse la differenza non finanziabile a un valore attuale di circa il 13% del valore attuale totale. A questo punto, utilizzando buona parte delle riserve tenute in serbo per la fase finale della trattativa, il gioco era fatto: in sostanza, invece di uno sconto si offrì il finanziamento a dieci anni.

Alla presentazione della proposta di finanziamento a dieci anni prese parte anche il dottor Restivo, dandole un certo tono di solennità e autorevolezza: per la maggiore confidenza con lo spagnolo, la competenza in campo finanziario e la naturale esuberanza, egli divenne il protagonista della riunione, assicurando fra l'altro che per la parte in valuta locale avremmo avuto la piena assistenza del Banco di Credito. Poiché in Perù Banco di Credito equivaleva a Banca Commerciale Italiana, il finanziamento aveva trovato un padre.

Ci si rese tuttavia conto che il cliente accoglieva la proposta con un entusiasmo alquanto sospetto. Si sapeva bene che tutte le offerte presentate dal GIE non avevano mai indotto il consorzio anglo-tedesco a cambiare di una virgola la propria offerta: ciò in quanto la proposta italiana era giudicata dallo stesso incompleta e mal finanziata. Ora invece per tutta la parte elettromeccanica la Corman si era procurata un'offerta



con le stesse caratteristiche di quella del consorzio e quindi utile per calmierarlo. La cartina di tornasole dell'esattezza di questa interpretazione era data dal fatto che il cliente continuava a non chiedere al GIE di garantire l'offerta con un adeguato *bid bond*. Insomma, lungi dal pensare di dargli l'ordine, usava il GIE al fine della trattativa con gli inglesi; e una parte dei suoi funzionari sperava ancora che, fallita la stessa, l'impianto fosse licitato per componenti separati con un finanziamento quadro della Banca Mondiale.

Comunque gli inglesi non si lasciavano impressionare – il loro accordo intergovernativo di finanziamento avrebbe potuto essere annullato solo con una nuova legge – e si limitavano a fare di tutto per screditare gli italiani. Ricorda l'ambasciatore Baistrocchi:

*Bisogna aggiungere che l'arma di cui si servirono di preferenza per combattere il consorzio italiano fu quella della denigrazione, trovando in questo degli alleati anche nei giapponesi, i quali probabilmente temevano che gli italiani si rivelassero dei pericolosi concorrenti per altre importanti opere pubbliche, che il governo peruviano sembrava intenzionato a realizzare nelle regioni del centro e del nord del paese. Me ne fornì una prova evidente la copia fotostatica, capitatami tra le mani, di una lettera inviata al presidente della repubblica dall'ambasciatore del Giappone a Lima, in cui si facevano chiare allusioni alla scarsa serietà e attendibilità delle imprese italiane che operavano nel Perù.*

Subito dopo la presentazione della proposta italiana di finanziamento a dieci anni, le banche inglesi deputate al coordinamento e all'integrazione del prestito governativo del loro paese si misero alla caccia in Italia dell'analogo consorzio di banche italiane, e non trovandolo si convinsero anche loro che il finanziamento italiano fosse un bluff.

Lo scarso interesse di Belaunde per il Mantaro causò poi un congelamento della situazione per un lungo periodo, finché il trascorrere del tempo portò a un aumento dei consumi di elettricità (a quei tempi valeva nei paesi industrializzati e anche in Perù la regola del raddoppio dei consumi in dieci anni). Qualche provvidenziale *black out*, dovuto a cattiva manutenzione ma attribuito dalla stampa a mancanza di centrali, fece il resto: la realizzazione del nuovo sistema elettrico divenne una priorità per il governo peruviano, Belaunde compreso.

Riprese allora per l'ennesima volta la trattativa con gli inglesi per la diga e le opere civili della centrale, ma senza risultato. A un certo punto Electroconsult fu incaricata di mettere a punto un progetto dettagliatissimo e di stabilire, come se fosse in veste di arbitro, quali prezzi unitari

potessero essere considerati *fair and reasonable*. Ma questi prezzi non furono accettati dal consorzio anglo-tedesco.

Accadde così che, forse su indicazione del cliente, Electroconsult suggerì al GIE di presentare, come *main contractor*, un'offerta per le opere civili che doveva consistere semplicemente nell'accettazione dei prezzi da essa individuati come equi, rinviando a un secondo tempo la designazione dell'impresa e la discussione delle clausole del contratto, prima fra tutte quella di revisione prezzi, che le imprese considerano altrettanto importante dello stesso prezzo base. Naturalmente la quota in valuta avrebbe dovuto essere finanziata a dieci anni. Anche in questo caso veniva concesso solo un mese di tempo e non era chiesto il *bid bond*: evidentemente, si trattava per loro di avere un'altra carta in mano per la trattativa con gli inglesi.

Ma oramai si era in ballo e non ci si tirò indietro. Per i prezzi, conoscendo la serietà di Electroconsult e la competitività delle imprese italiane, non c'erano grosse preoccupazioni, anche se l'importo totale delle opere civili era maggiore di quello delle forniture elettromeccaniche. Pertanto ci si limitò a verificare l'interesse di massima di Impregilo e Torno, le due imprese più attive in quel momento per i grandi lavori all'estero. Entrambe avevano disponibili le risorse umane per un nuovo lavoro. Per il finanziamento era invece impensabile che accettassero i dieci anni di dilazione, abituate com'erano ai pagamenti *cash* della Banca Mondiale, e anche i cinque anni rappresentavano per loro una novità.

Corbellini si rimise dunque al lavoro, riuscendo a ritagliare un finanziamento a cinque anni per la parte civile nel quadro del finanziamento globale. L'unico artificio possibile fu di ridurre drasticamente la quota in valuta. Si ipotizzò che il futuro consorzio avrebbe potuto riservare anche sulle opere civili una modesta percentuale per l'organizzazione del finanziamento, percentuale che dunque si poteva mettere in gioco. Per il resto furono sacrificate le riserve residue e venne perfino previsto un contributo da parte del conto di compensazione.

Il GIE fu così in condizione di presentare la nuova offerta, e lo fece con la maggiore solennità possibile, dato che, finalmente, la proposta era comparabile in tutto e per tutto con quella del consorzio anglo-tedesco. Ma nemmeno in questa circostanza venne chiesto il tanto sospirato *bid bond*. Si restò per qualche mese in attesa, prendendo nel frattempo nuovi contatti con Impregilo (ing. Francesco Pennacchioni) e Torno (ing. Bertinelli e il vecchio ing. Armando Torno). Si ebbe conferma che i prezzi andavano bene e del finanziamento a cinque anni si sarebbe potuto parlare.

Intanto in Perù l'azione di appoggio all'offerta GIE si andava intensificando, potendosi discutere di due offerte comparabili. Riprendiamo le memorie di Baistrocchi:

*La prima mossa strategica da compiere si rivelò subito essere quella di tentare di fare breccia nella compagine governativa, apertamente favorevole al progetto anglo tedesco, conquistando possibilmente alla nostra causa il ministro dell'industria (purtroppo non ne ricordo il nome), l'unico che avesse dimostrato, nel corso delle trattative, delle simpatie per il gruppo italiano. E dopo pazienti tentativi, durati lunghi mesi, ci riuscimmo ad un punto tale che le mie visite al ministro e quelle del dottor Sartorelli finirono per assumere un ritmo quasi settimanale.*

Si noti la delicatezza diplomatica dell'ambasciatore, che non ricorda il nome di chi ci ha aiutato.

A un certo momento la Corman cominciò a sentirsi in difficoltà. Troppo tardi per annullare tutto e andare alla Banca Mondiale, si doveva scegliere tra le due offerte. Le spinte di chi era favorevole agli italiani indussero a chiedere il *bid bond*, che avrebbe messo l'offerta del GIE in effettiva concorrenza con quella inglese, ma la *lobby* pro-inglesi fece in modo che, da una parte, la garanzia fosse di ammontare anormalmente elevato, dall'altra venisse imposto al GIE di consorziarsi con un'impresa civile di livello internazionale entro il termine di poche settimane.

Furono giorni di fuoco. Il GIE si orientò immediatamente verso Impregilo, con la quale sarebbe stato più facile un accordo nei tempi brevissimi concessi dalla Corman, dato che operava con una logica simile alla sua, avendo analoga veste consortile, ed era guidata da un uomo come Pennacchioni, sempre pronto a cogliere l'essenza dei problemi e a decidere rapidamente con grande lealtà. Il capolavoro poi di Pennacchioni e de Januario fu di ottenere in tempo reale la controgaranzia per il *bid bond* dalla direzione amministrativa del gruppo FIAT, organo notoriamente molto attento ai rischi e per sua natura non elastico. La disponibilità della controgaranzia FIAT agevolò molto il rilascio da parte dei soci del GIE di quelle di rispettiva pertinenza e, conseguentemente, da parte della Banca Commerciale Italiana del *bid bond* fortemente anomalo.

In questo frangente né gli inglesi né GIE-Impregilo fecero variazioni di prezzi. Cominciò così l'ultimo round.

La regina d'Inghilterra fece sentire la sua voce affidando un messaggio verbale al principe consorte in visita in Perù: ammoniva che "la regina si sarebbe molto dispiaciuta" se il Mantaro non fosse andato agli inglesi. Poco tempo dopo il governo inglese inviò il ministro degli esteri a perorare

la causa. Nelle settimane successive era prevista la visita del ministro degli esteri italiano, che era allora Fanfani. Si era molto confidato in un suo intervento, che invece non ci fu: probabilmente aveva fretta di andare al santuario di Santa Rosa (sua moglie si chiamava Rosa) in una città dell'interno. Il nostro dubbio è avvalorato dal fatto che Baistrocchi, allora molto laconico nel riferircene, non ne ha parlato nelle sue memorie.

Comunque, anche senza l'aiuto di Fanfani, ma forse con l'intercessione di Santa Rosa, le cose si stavano mettendo decisamente meglio per il consorzio italiano. Ricorda Baistrocchi:

*C'era un'arma segreta che i nostri avversari avevano per lungo tempo sottovalutato e che si rivelò invece utilissima per noi, soprattutto nelle ultime fasi della trattativa: il parlamento peruviano, dove il presidente non aveva la maggioranza e il partito aprista di opposizione era arbitro della situazione per le più importanti decisioni. Presi segretamente contatto con i dirigenti dell'opposizione, in particolare con i senatori Prialè, Izaguirre e Townsend, persone note per la loro onestà e per il loro patriottismo. Dopo una serie di colloqui che ci impegnarono per alcuni mesi, i nostri interlocutori finirono per convincersi della bontà della nostra causa e stabilire che nel complesso l'offerta italiana era più conveniente per gli interessi del Perù di quella presentata dal consorzio anglo-tedesco.*

Per dare l'ultima spinta dopo tanti mesi di indecisione, ci voleva un fatto nuovo. Gli amici peruviani suggerivano uno sconto finale, ma fu scelta una strada diversa, disponendo le ultime rate in modo che il finanziamento si allungasse di due anni: per il GIE le rate non finanziabili potevano essere spostate in avanti senza eccessivi danni, visto che la loro funzione nello schema di finanziamento era solo quella di produrre interessi sul saldo debitore finanziabile.

Gli inglesi, colpiti nel punto di loro maggior forza e non potendo intervenire sul dilazionamento – il loro era un finanziamento serio, di stato e bancario, e non artigianale come quello italiano –, reagirono con grande rabbia e uno sconto per fortuna troppo piccolo e tardivo.

A quel punto il cliente pensò bene di sottoporre le due offerte al giudizio di un consulente di un paese terzo e scelse la svizzera Electrowatt. Avuto questo parere, rimise la decisione al potere politico. Ricorda l'ambasciatore Baistrocchi:

*Con decisione unanime, nella seduta del 1° settembre 1966, il senato della Repubblica rescindeva il contratto preliminare concluso nell'autunno di cinque anni prima con il consorzio anglo-tedesco assegnando all'Italia l'esecuzione dei lavori, mettendo anche in rilievo la maggiore capacità tecnica degli italiani.*

Quella notte Corbellini diede la notizia a Milano con un telex da bollettino della vittoria:

*Ore 02.30. Torniamo adesso dal senato dove il ministro del fomento si è presentato per leggere un comunicato ufficiale del governo sulle decisioni adottate dal consiglio dei ministri di oggi sul problema del Mantaro. Si è trattato di un parere estremamente dettagliato e documentato e basato sostanzialmente sulle raccomandazioni del rapporto Electrowatt. Il ministro ha annunciato la decisione di dare per terminati i rapporti con il consorzio e di dare a Corman l'ordine di trattare e concludere il contratto con noi. Sono state messe in evidenza oltre che la diversità di prezzo e di finanziamento anche una nostra superiorità tecnica e di esperienza nel campo dei tunnel e in quello delle turbine. Per queste ultime è stato detto esplicitamente che le turbine Riva sono migliori di quelle English Electric su salti elevati. Il senato ha approvato un ordine del giorno che ratifica in pieno l'operato dell'esecutivo e plaude unanimemente. Nel corso degli interventi di tutti i gruppi politici vi sono stati accenni molto simpatici alla capacità tecnica italiana. Nessuna voce discorde si è levata. In definitiva quella che si prevedeva essere una vittoria si è tramutata in un vero e proprio trionfo che ci ha lasciato confusi e turbati. Vorremmo poter trasmettere le impressioni che abbiamo provate a tutti voi ed in particolare a Montagna ed ai suoi che avranno la responsabilità di corrispondere alla fiducia che dopo una battaglia tanto aspra ci viene dimostrata. Buona notte. Firmato Corbellini Ploner Sartorelli Angiolani.*

Racconta ancora l'ambasciatore:

*La notizia del successo italiano, diffusa da tutta la stampa, compresa quella che fino a poco tempo prima ci era stata ostile, con titoli a caratteri di scatola, suscitò un'enorme impressione nell'opinione pubblica peruviana e fu salutata dai connazionali residenti nel paese come la più importante affermazione della tecnica italiana in America Latina.*

*Il governo fece buon viso a cattivo giuoco, mentre il presidente Belaunde, da buon tecnico qual era, da tempo si era convinto della convenienza della nostra offerta e fu, quindi, largo di elogi per i dirigenti del consorzio italiano. In Inghilterra la notizia della sconfitta del consorzio anglo-tedesco fu accolta con stupore e con un senso di profonda frustrazione. Alla camera dei comuni il governo fu duramente attaccato dai partiti di opposizione, che lo accusarono di non aver prestato al consorzio stesso l'aiuto necessario e di essersi deciso troppo tardi, nella vana speranza di salvare l'affare, ad inviare a Lima, in visita ufficiale, il ministro degli esteri.*

Nel 1973 i nuovi impianti furono inaugurati da una giunta militare, che aveva preso il potere dopo un nuovo colpo di stato. Il contratto si

concluse per Impregilo e GIE con un bilancio positivo dal punto di vista tecnico e molto positivo da quello dei risultati economici. Al GIE rimase anche il piccolo tesoro rappresentato dalle rate che erano state aggiunte perché il finanziamento passasse da cinque a dodici anni.

Il grande lavoro del GIE per mettere in piedi il pacchetto finanziario ebbe ripercussioni in ambito CEE, come ricorda in questa nota Domenico detto Mimmo Zappia, allora funzionario del ministero italiano del tesoro, in seguito passato nelle file del GIE come direttore della sede di Roma, preposto ai rapporti con le autorità italiane:

*Ho avuto occasione di imbartermi per la prima volta nel GIE verso la fine degli anni sessanta, nella mia veste di giovane funzionario del ministero del tesoro incaricato di seguire, in ambito CEE ancora a sei, i lavori del "gruppo di coordinamento delle politiche di assicurazione e finanziamento dei crediti all'esportazione".*

*Nell'ambito del "sottogruppo consultazioni specifiche", la delegazione tedesca accusava l'Italia di aver violato le intese di non concorrenza sui termini di credito, per la fornitura al Perù da parte del GIE della centrale idroelettrica del Mantaro. Devo confessare che la difesa non fu facile perché, in effetti, lavorando in particolare sui termini di consegna, i validissimi esperti finanziari del GIE erano riusciti a ottenere, da parte del comitato preposto all'assicurazione crediti all'esportazione (ACE), l'approvazione di condizioni di finanziamento al limite del consentito. Con grande fatica si riuscì a ottenere il via libera dei "partners" europei, assicurando al GIE una delle più rilevanti affermazioni internazionali dalla sua costituzione.*

*La fantasia finanziaria e commerciale che gli uomini del GIE avevano già manifestato in precedenza, e di cui diedero prova nell'operazione Mantaro, è sempre stata una caratteristica peculiare del gruppo, affermatosi nel tempo come uno dei massimi utilizzatori del sistema statale di sostegno assicurativo e creditizio all'esportazione, anche grazie allo stretto coordinamento della propria azione con ministeri (tesoro, esteri, industria e commercio estero) ed enti (SACE e Mediocredito Centrale) preposti al sostegno e alla promozione dell'esportazione.*

*Fu in quel periodo che ebbi modo di entrare in contatto con l'ing. de Januario. È doveroso ricordare la grande considerazione di cui già allora godevano presso le autorità politiche i vertici aziendali, tanto che de Januario venne inserito nel gruppo di esperti ministeriali e non, costituito presso il Mediocredito Centrale per rivedere la legislazione in materia di finanziamento e assicurazione del credito all'esportazione e renderla più adeguata alle necessità di sostegno dell'esportazione di beni strumentali, che andava assumendo dimensioni molto rilevanti nel mercato mondiale.*

Per le caratteristiche dell'impianto del Mantaro e l'esecuzione dei lavori diamo la parola a Luciano Marchetto:

*Sono arrivato al GIE nel settembre del 1970 a ventinove anni, con una discreta esperienza in collaudi di macchine elettriche rotanti di potenza. Avevo in mano una lettera di assunzione per essere destinato a Lima in Perù come assistente dell'ing. Renato Angiolani, responsabile della succursale GIE, costituita in data 8 aprile del 1969 e impegnata nella realizzazione dell'impianto idroelettrico del Mantaro. Mi avrebbero accompagnato una moglie coraggiosa e un figlio di tre mesi. Dopo il primo sconcerto per la mia decisione, mia moglie aveva appoggiato con fermezza di fronte a parenti e amici la mia proposta di trasferimento, rinunciando al suo incarico a tempo indeterminato di professoressa di lettere presso una scuola media in zona Comasina di Milano.*

*Durante il breve periodo di permanenza nella sede GIE in Milano, per il disbrigo delle pratiche di espatrio, mi fu possibile prendere contatto per la prima volta con l'impianto Mantaro attraverso la lettura del capitolato ELC Electroconsult e del contratto, stipulato con la Corman dal Gruppo GIE Impregilo del Mantaro. Concerneva la realizzazione dell'impianto del Mantaro, prima fase, prima tappa, costituito da tre unità di generazione idraulica da 114 MW ciascuna con turbine Pelton da 450 rpm verticali. Al GIE spettava anche la posa in opera di strutture idromeccaniche di diga, presa con dissabbiatore, camera valvole e condotte, oltre alla costruzione del sistema elettrico interconnesso della Regione Centrale del Perù, sistema che supera la barriera delle Ande e riversa nei centri industriali della costa dell'Oceano Pacifico l'energia prodotta con l'acqua del fiume Mantaro del versante atlantico. Questa infrastruttura di distribuzione elettrica primaria era costituita da 1000 Km di linee aeree a 220 kV e sei sottostazioni a 220/60/10 kV. Le opere civili, di responsabilità dell'Impregilo, comprendevano una diga con opere di presa e dissabbiatore, tunnel di 20 km, camera valvole, condotte e casa macchine, tutte atte all'installazione di sette unità generatrici da 114 MW ciascuna.*

*Quei documenti mettevano in evidenza che l'impianto rappresentava in sé una grande opportunità commerciale in quanto, se gestita bene, alla prima tappa sarebbe seguita una seconda con quattro gruppi da 114 MW e una terza con tre gruppi da 72 MW, questi ultimi da installare in una seconda centrale in caverna, a valle della prima, che avrebbe operato in tandem sfruttando le stesse acque turbinate dalle unità di prima e seconda tappa, ogni due macchine in servizio a monte avrebbero alimentato una macchina a valle. Un impianto complesso e maestoso, disposto nelle valli tortuose delle Ande in una grande ansa del fiume Mantaro, con diga a Kichuas a 2700 metri di altitudine, centrale con le macchine di prima e seconda tappa a Campo Armiño a 1800 metri e centrale con le macchine di terza tappa, denominata Restitucion, in una caverna a 1500 metri sul livello del mare, dove le acque vengono restituite nuovamente al Mantaro.*

*A cementare definitivamente il mio senso di appartenenza al GIE fu poi l'inaspettato "benvenuto a bordo" degli ingegneri de Januario e Corbellini, i quali vollero incontrarmi prima della partenza. In quel momento capii che ero passato definitivamente alla concorrenza: i soci del GIE erano infatti i concorrenti italiani del TIBB, società in cui mi ero formato dopo gli studi universitari.*

*Al momento del mio ingresso in succursale fervevano le attività di montaggio delle strutture metalliche di diga e la costruzione delle linee elettriche di alta tensione Mantaro – Lima e Mantaro – Pisco con i passaggi delle Ande a oltre 5000 m. sul livello del mare. La succursale era molto impegnata nella cura dei rapporti con cliente, consulenti, supervisori, imprese appaltatrici, autorità locali. Si doveva, fra l'altro, provvedere al ricevimento in porto e in aeroporto dei materiali in arrivo e al loro trasferimento via treno e su gomma, con convogli speciali, al magazzino intermedio di Huancayo, nelle Ande Centrali a cinque ore di viaggio in auto da Lima, dove avveniva l'ispezione da parte della supervisione SGI-Electrowatt e la riparazione, quando possibile e autorizzato, delle parti danneggiate (specialmente per i profilati delle torri).*

*Dopo tutti gli scioperi sofferti in Italia, in Perù scoprii subito che cosa significava il lavoro per gli italiani all'estero. Mi immersi con entusiasmo nel nuovo lavoro, cercando di far fronte puntualmente a ogni esigenza. Ero a Kichuas (8 ore di viaggio da Lima) per sostituire per un mese il capo-cantiere del montaggio paratoie in diga (si lavorava in un labirinto di scale all'interno della diga stessa e si muovevano pezzi pesantissimi in salti mozzafiato); a Marca Pomacocha (5000 m.s.l.m., 4 ore in auto da Lima); a Huancavelica (5500 m.s.l.m., 12 ore da Lima), per decidere con il supervisore lo spostamento di una determinata torre che interferiva con l'orografia del luogo; al porto del Callao, con l'agente di dogana e il delegato della compagnia di assicurazioni all'arrivo di una nave; al "Centro de los Heroes" in riunione con il cliente o il supervisore o il "partner" civile, per decidere programmi o superare difficoltà d'interpretazione contrattuale o definire aspetti di avanzamento lavori. Accompagnavo l'ing. Angiolani anche negli incontri ovattati con il mitico dottor Sartorelli, per l'esame della strategia commerciale nei confronti delle autorità locali e del cliente.*

*Mai un momento di sconforto, fiero di essere del GIE e di rappresentare il prodotto italiano all'estero. Ansie tante: timore di dimenticare qualche inserto da tenere pronto alla data dei getti di prima fase da parte di Impregilo, rischio di non disporre dei disegni approvati e dei permessi di accesso alle torri nella data prevista della loro installazione, "claims" dei subcontrattisti per mancanza materiali, furti di materiali, difficoltà di reperimento di saldatori con certificazione per il cantiere di Kichuas, riunioni con supervisore/cliente per l'approvazione dei certificati di pagamento e il conseguente sblocco delle relative cambiali del finanziamento, e via elencando. Se avessi avuto il supporto del mio attuale PC!*

*Alla fine del 1971, in un colloquio telefonico, l'Ing. Montagna mi propose di*



*rientrare in sede per sostituire nella gestione dell'impianto l'ing. Giancarlo Tomasina, destinato ad assumere la responsabilità del montaggio della centrale. In sede trovai un team affiatato e altrettanto frenetico, in una struttura allora essenziale. Con i miei tre collaboratori lavoravo in un salone pieno di colleghi in grande e continua attività, sembrava di essere in una fabbrica metalmeccanica. Tutti si operava sotto lo sguardo vigile dell'ing. Garosci, che ci spronava con i suoi suggerimenti, protetti dall'attenzione riservata dall'ing. Montagna al progetto Mantaro.*

*Ricordo le ansie per le minacce di "claims" da parte dei subcontrattisti incaricati dei montaggi, o di penali contrattuali per ritardi nella consegna dell'impianto. Malgrado tutto, scioperi compresi, le forniture furono disponibili al momento dei montaggi e tutto si svolse come doveva, anche in presenza di modifiche di progetto in corso d'opera. Le maggiori difficoltà si ebbero nella gestione del subfornitore Sadelmi, incaricato di sviluppare l'ingegneria di dettaglio dell'I&C (strumentazione e controllo) e degli impianti ausiliari di centrale e di fornire i materiali relativi. In seguito il GIE avrebbe realizzato in proprio anche queste attività con migliore efficacia e possibilità di controllo, quindi con maggiore tranquillità di quella da me sperimentata in quegli anni. Ricordo le ansie per le continue modifiche della lista cavi e passerelle: dal cantiere pervenivano solleciti incessanti, sembrava che i cavi mancassero sempre ... cavi multipolari sostituiti da cavi unipolari, furti durante il trasporto e nei magazzini di cantiere; non era ancora in uso fornire il cantiere di un adeguato stock di cavi prima ancora di iniziare i montaggi.*

*Altra attività di grande impegno fu la gestione dei "claims" dei soci costruttori e dei subfornitori, e parallelamente dei nostri "claims" al cliente, da presentare con le necessarie giustificazioni contrattuali alla supervisione per la previa approvazione tecnica ed economica. I montaggi in Perù nei vari fronti del progetto furono realizzati per mezzo di subcontrattisti, principalmente l'argentina SADE in centrale e la venezuelana SVECA nelle sottostazioni, e poterono svilupparsi con continuità per il regolare afflusso delle forniture e degli specialisti delle fabbriche.*

*Come premio per il lavoro svolto, il 3 maggio 1973 venne sottoscritto il contratto per l'ampliamento della centrale con i quattro gruppi della seconda tappa, esclusi gli impianti ausiliari oggetto di un successivo addendum.*

*L'inaugurazione della prima tappa del Mantaro ebbe luogo il 6 ottobre 1973 con grande ufficialità, alla presenza di autorità locali al più alto livello e di una folta delegazione italiana comprendente alti funzionari dello Stato con alla testa l'ambasciatore Emilio Savorgnan, personalità del mondo economico e finanziario, esponenti dei soci e il "top management" del GIE al completo. Lo ricorda una targa nella sala macchine della centrale in Campo Armiño (dieci ore di macchina da Lima), alla quale è stato dato il nome di Santiago Antunez de Mayolo, ingegnere elettrotecnico peruviano promotore degli studi per la realizzazione dell'opera.*

Alla fine del 1974 tornai a Lima come ingegnere residente, mentre la commessa in sede passava sotto la responsabilità dell'ing. Alessandro Mele. Si erano manifestati sull'impianto vari problemi, in particolare sulla linea per ragioni di carico e di distanza. Vivevo nell'incubo del "black out" in Lima: lo stacco intempestivo di una macchina del gigante Mantaro era in grado di trascinare nel buio il sistema elettrico della capitale per la ridotta potenza installata nell'area. Gli effetti erano catastrofici per l'immagine del GIE e di Electroperu. I problemi furono pian piano risolti con una campagna di interventi concordata con il cliente ed eseguita con squadre di personale diretto, grazie anche all'aiuto dei soci del GIE. Eliminati i difetti e completati i disegni "as built", si ottenne la liquidazione contrattuale delle sezioni d'impianto e l'emissione dei certificati di accettazione provvisoria e definitiva, e si poté procedere alla fatturazione delle relative quote di pagamento.

L'inaugurazione ufficiale della seconda tappa, anche se in tono minore rispetto a quella del 1973, si svolse in centrale Mantaro il 1° maggio del 1979 e fu organizzata da me in stretto coordinamento con il direttore generale del cliente.

In quell'epoca i contatti con Electroperu erano così cordiali, che il direttore generale in più di un fine settimana m'invitò a visitare insieme qualche sottostazione o la centrale. Si viaggiava con il potente fuoristrada di Electroperu, molto più confortevole della vecchia 125 FIAT e delle Toyota in dotazione alla succursale GIE, lungo le strade sterrate a picco sui burroni prospicienti il Mantaro, con la sensazione vagamente inquietante di volare in quella natura impervia.

Alle buone relazioni con il cliente e gli ambienti locali non fu estranea la rete di amicizie che si era formata intorno a me e alla mia famiglia, grazie anche a mia moglie, "profesora" di italiano al collegio Raimondi, scuola elementare e media locale, collegata con l'istituto italiano di cultura e frequentata da mio figlio e dai figli degli italiani in Perù, dove più di un tecnico del cliente aveva figli iscritti o frequentava corsi di italiano: il figlio dell'ing. Rossinelli, capo centrale del Mantaro, era uno dei 250 alunni di mia moglie, e la mia casa era luogo d'incontri fra amici.

In questo clima e grazie all'opera sia dei commerciali GIE, ingegneri Benito Boin e Alfredo Eusepi, sia del dott. Sartorelli, nel 1980 fu concluso a trattativa privata il contratto per la centrale di Restitucion, terza tappa del progetto Mantaro: una centrale, come detto, in cascata rispetto alla prima, alimentata da tre gruppi da 72 MW ciascuno, in caverna e con ruote di turbina tipo Pelton ritenute delle più grandi per peso e dimensioni costruite fino ad allora. Seguì, nel 1981, l'ordine per le sottostazioni di Huayucachi e Huancavelica, ultime del sistema elettrico dell'impianto del Mantaro.

L'impianto di Restitucion entrò in servizio secondo la programmazione originaria. Va evidenziato che già allora il complesso del Mantaro era presidiato dalla forza pubblica, in quanto in Perù si andava diffondendo il terrorismo interno denominato

*“Sendero Luminoso”, con attentati alle infrastrutture del paese, in particolare alle linee di distribuzione dell'energia elettrica. Negli ultimi tempi, questi terroristi fermavano i nostri convogli fra Huancayo e Campo Armiño per reclamare fondi (vere e proprie taglie). Ciò nonostante, la grande capacità e l'equilibrio del personale in loco hanno permesso di mantenere il ritmo programmato di lavoro in cantiere.*

*A giugno del 1985 si ottenne l'ultimo certificato di accettazione definitiva e l'impianto Restitucion passò in capo al cliente, che ci liquidò anche i vecchi sospesi di prima e seconda tappa relativi alla famosa clausola di cambio fisso. Tutto questo mentre il Perù e l'Electroperu attraversavano una profonda crisi economica e sociale.*

---

## Capitolo 9

### *Non solo Brasile e Perù*

Non furono solo Brasile e Perù ad alimentare l'attività del GIE in America Latina negli anni sessanta e settanta e, in misura minore, nel decennio successivo. La società è stata infatti presente in vari altri paesi del continente latino-americano, talora in forma episodica, più spesso con una certa continuità.

Come in Argentina, dove tra la fine degli anni cinquanta e l'inizio dei sessanta furono realizzate per AyEE Agua y Energía Eléctrica, Buenos Aires, le sottostazioni di San Rafael e Mendoza, la centrale idroelettrica di Florentino Ameghino e la sottostazione di San Juan. Per la centrale di Florentino Ameghino, con due turbine Francis da 26,5 MW e due generatori da 29.5 MVA, si utilizzarono le acque del Rio Chubut, raccolte in un invaso creato da una diga in calcestruzzo del tipo a gravità. Fu un'opera essenziale per lo sviluppo economico della regione patagonica, nella quale era particolarmente avvertita la necessità di energia elettrica.

Seguì dopo qualche anno, dalla stessa committente, l'ordine per la centrale termoelettrica di Lujan de Cuyo, in provincia di Mendoza, presso la raffineria "Yacimientos Petroliferos Fiscales" di Lujan de Cuyo. L'impianto, con due unità da 60 MW, integrava il sistema idroelettrico della regione, alimentando una rete sulla quale erano in servizio le sottostazioni realizzate in precedenza dal GIE.

Sono dei primi anni settanta i contratti relativi alle centrali termoelettriche di Pilar e San Nicolas, stipulati rispettivamente con EPEC Empresa Provincial de Energía de Córdoba e con Agua y Energía Eléctrica. A Pilar, ubicata a circa 50 km da Córdoba e già funzionante da vari anni con due gruppi Ansaldo da 33 MW, vennero installate due nuove unità da 75 MW complete di trasformatori e apparecchiature, raddoppiando la potenza termica disponibile nella provincia. Anche questa centrale, come Lujan de Cuyo, fu realizzata in collaborazione

con l'industria locale, cui il GIE, in veste di *main contractor*, affidò la costruzione delle caldaie e dei trasformatori principali e ausiliari. Per San Nicolas, ubicata sulle rive del Rio Paranà, il GIE fornì un gruppo completo da 350 MW, il primo di tale potenza installato in Argentina, che venne affiancato alle quattro sezioni da 75 MW già in esercizio.

Garosci, all'epoca uno dei due responsabili dell'esecuzione delle commesse (l'altro era Ploner), rammenta che a Pilar durante uno sciopero ci fu in cantiere un sequestro di personale GIE, tenuto *in custodia* su un serbatoio del combustibile.

Per San Nicolas, Benito Boin ricorda che, in sede di esame delle offerte dopo l'apertura, i nostri si resero conto che in quella del GIE era stato omesso il prezzo del trasformatore di macchina. La dimenticanza fu decisiva per il successo della nostra società, classificatasi prima con uno scarto minimo rispetto al secondo.

Lo stesso Boin rievoca in questo modo il suo arrivo al GIE e la prima esperienza sudamericana, con la gara per l'ampliamento della centrale termoelettrica di Battle y Ordoñez, ubicata nel recinto portuale di Montevideo, Uruguay, concernente una unità completa da 125 MW destinata ad affiancare le cinque già in servizio (committente era UTE Administración Nacional de Usinas y Transmisiones Eléctricas, Montevideo):

*All'inizio del 1970 entrai nel GIE con un incarico nel settore commerciale. Fui catapultato in un ambiente nel quale l'organigramma e i rapporti di gerarchia erano presenti solamente in documenti cartacei che nessuno aveva il tempo di leggere. Il lavoro era così assorbente e appagante, che non ricordo di essermi mai accorto di avere colleghi o "superiori". Era come una grande orchestra, dove ciascuno aveva il tempo solo per suonare al meglio il proprio strumento, facendo il possibile per rendere più incisivo il risultato musicale complessivo. Ho sempre avuto l'impressione di vivere in una società virtuale, dove non c'era spazio per invidie tra colleghi, e meno ancora per trame di tipo carbonaro rivolte a migliorare la propria posizione nella struttura aziendale.*

*Iniziai così la mia lunga carriera (trent'anni), toccando con mano il mondo del "commerciale" come era inteso al GIE. Il lavoro era duro, perché le date di scadenza delle gare erano pietre miliari e le informazioni cruciali per definire prezzo e strategia arrivavano, ad andar bene, nell'ultima settimana prima della chiusura, costringendo tutti a dimenticare di quante ore fosse la giornata feriale o, all'occorrenza, festiva. L'unico pensiero dominante era quello di preparare per tempo le tonnellate di carta – una volta ho contato dieci delle valigie marrone riconosciute e famose in tutte le dogane del mondo – che poi un funzionario, anche in veste di facchino, doveva portare a destinazione in qualche paese lontano.*

*In quel tempo il commerciale doveva fare anche il finanziario e imparare l'arte sconosciuta delle acrobazie legali, necessarie soprattutto in un continente burocratico come l'America Latina.*

*Venni chiamato per occuparmi dell'offerta per la centrale termica di Battle y Ordoñez, in Montevideo, capitale di uno stato sudamericano che all'epoca con fatica faceva parte delle mie cognizioni geografiche. Naturalmente non avevo mai avuto il piacere di ascoltare, meno che mai di parlare, la dolce lingua spagnola. L'avventura sembrava dovesse essere breve, ma come sempre la programmazione si complicò. Il risultato all'apertura della gara non ci fu favorevole dal punto di vista economico, ma grazie a uno dei finanziamenti "su misura" ideati dall'ing. Corbellini, potemmo restare in gioco e finimmo con l'ottenere l'aggiudicazione. Dopo funambolismi aritmetico-finanziari – il famoso valore attuale e il riaggiustamento tecnico-economico delle offerte riuscivano a modificare qualsiasi valore di prezzo, e per un ingegnere rappresentavano l'impatto con l'esoterico –, e anche in virtù dei buoni rapporti stabiliti con il cliente, nonostante la scarsa capacità di comunicazione: imparai subito il significato del termine "itagnol".*

*La felicità e il sollievo durarono poco, giacché subito ebbe inizio quella che ricordo come un'avventura: i quindici giorni previsti per questa missione divennero sei mesi, e quando tornai in Italia mio figlio, ormai prossimo al primo compleanno, non si rassegnava ad avere per casa una persona che a ragione considerava estranea.*

*La lunga trattativa contrattuale in "itagnol", fortunatamente sempre più orientata verso "gnol", fu una grande scuola, sotto la guida del Sig. Gatt sia in loco – partecipò all'inizio delle trattative –, sia da Milano a colpi di telex battuti a macchina di persona perché gli addetti si rifiutavano di copiare un testo in italiano. In quel tempo la fiducia riposta dall'azienda nei suoi funzionari era tale, che non solo venivano dotati dei poteri necessari per affrontare qualsiasi problema con il cliente, ma erano messi anche in condizione di gestire il complicato "mondo politico" del paese straniero.*

Ingegnere residente a Montevideo per Battle y Ordoñez fu Pergolo, dal quale abbiamo ricevuto questa memoria:

*Fu questa la mia seconda opportunità di residenza all'estero. Mi recai a Montevideo all'inizio del 1972 per la realizzazione della centrale termoelettrica di Battle y Ordoñez. L'Uruguay è paese in cui non ci si sente stranieri, più e meglio che in Argentina sono qui state mantenute radici culturali europee, in una tradizione di democrazia basata su un sistema bipolare di alternanza al potere, tra i "blancos" e i "colorados", questi ultimi di origine garibaldina. Gran parte della popolazione è qui di origine italiana, soprattutto ligure, di cui sono conservate molte abitudini culinarie (dalla focaccia alla farinata, dal pesto alla torta pasqualina). Di origine italiana erano gli avvocati del GIE, Baroffio y Di Bello, altrettanto le nostre controparti in UTE, in particolare i nostri diretti interlocuto-*

ri, Alvaro Cutinella (direttore delle nuove realizzazioni), George Fontana (direttore del progetto) e il direttore della "generación" Giuseppe Arestivo, di famiglia italiana di Asunción del Paraguay.

L'impianto fu eseguito regolarmente, sotto la direzione – nella sede di Milano – di Raffaele Pella e Marco Stegagnini, e con la dedizione – in cantiere – dei "legnanesi" della Franco Tosi, i quali si meritavano la stima del cliente. Nonostante le difficoltà del periodo: i tupamaros avevano inaugurato una stagione di terrorismo urbano, anticipando il fenomeno brigatista che avrebbe poi preso piede in Italia, e la situazione sfociò presto in golpe dei militari, che avrebbero governato il paese per alcuni anni.

Eugenio Baroffio, vecchio parlamentare "blanco" e giornalista illustre (aveva diretto "La Mañana" per molti anni), era avvocato saggio, che seppe consigliarci nei momenti difficili sul piano contrattuale e sul piano dei comportamenti. Imparai a ... rileggere le lettere indirizzate al cliente, prima di inviarle, la mattina successiva alla redazione (metodo che Baroffio, da giornalista, seguiva per i suoi editoriali, avendolo appreso a sua volta in gioventù dal proprio direttore).

Tra i molteplici episodi, ricordo come significativo della mentalità locale l'arrivo dell'alternatore. Il collo speciale necessitava di un carrello adeguato al peso che, non reperibile in Uruguay, contrattai a Buenos Aires con la ditta di trasporti argentina Romano. Telex frequenti e concitati mi permisero di sincronizzare le attività, facendo traghettare il carrello sul Rio de la Plata, da Buenos Aires a Colonia, in concomitanza con l'arrivo della nave. Attraccata la nave nel porto di Montevideo, il carrello posizionato sotto bordo, il comandante iniziava le operazioni di sbarco dell'alternatore, che in pochi minuti sarebbe dunque arrivato in cantiere, limitrofo al porto: il tragitto era facile, essendo la banchina contigua – poche centinaia di metri – al perimetro della centrale. Rientrai perciò in cantiere, assicurando al cliente che l'alternatore, ormai sistemato con successo sul carrello, sarebbe arrivato di lì a poco. La tensione, fisiologica quando si trasportano colli eccezionali, cominciò presto a trasformarsi in preoccupazione e poi in nervosismo, visto che con il passare del tempo il convoglio non arrivava, sino a che un concitato Cutinella con gli occhi fuori delle orbite, entrando nel mio ufficio, mi urlò con voce alterata che l'alternatore si trovava in 18 de Julio, la strada centrale di Montevideo. Accorremmo, trovando il convoglio, in pieno centro, imbandierato con i vessilli nazionali di Argentina e Uruguay, scortato da motociclisti compiacenti, con scritte ineggianti alla collaborazione fra i due popoli sormontate ovviamente dal cartello con il nome in caratteri cubitali della "Impresa di trasporti Romano". Intorno la folla del passeggio, giornalisti e fotografi, ben lieti di eternare l'evento sui giornali di entrambe le capitali. Tutto, per fortuna, finì bene in allegria.

Intanto giunsero a Montevideo il "grande vecchio" Giuseppe Scarfi a gestire il cantiere e l'amico Aldo Locatelli, i quali mi permisero di partire per Tehran e iniziare – correva l'anno 1974 – la campagna di Persia, l'eldorado dell'epoca dopo lo shock petrolifero del 1973.

L'ampliamento della centrale termoelettrica di Bocamina con un gruppo da 125 MW è stata l'unica opera del GIE in Cile, per l'ENDESA Empresa Nacional de Electricidad, di Santiago. L'impianto, ubicato sulla spiaggia di Bocamina nel Golfo Arauco, circa 550 chilometri a sud di Santiago, venne progettato e realizzato tenendo conto dell'elevata sismicità della zona, già in tempi lontani sconvolta da violenti maremoti: gli edifici sono stati costruiti, infatti, in strutture metalliche antisismiche rivestite con lastre di cemento armato e la condotta di adduzione acqua di mare, lunga 460 metri, è stata posizionata a quota superiore a quella raggiunta dal moto ondoso e montata su pali trivellati nel fondo marino.

Raffaele Pella ricorda il trasporto avventuroso del generatore, pesante 150 tonnellate, dallo stabilimento Marelli di Sesto San Giovanni al sito della centrale, qualificandolo come *preistoria vissuta*:

*Dopo una verifica dello stato di ponti e viadotti sull'autostrada Milano-Genova, con rinforzo del viadotto Balletto, ha avuto inizio il viaggio di circa 15.000 chilometri. Scartate le soluzioni via Buenos Aires o Montevideo per l'inaffidabilità dei percorsi terrestri, si è scelto di trasportare il pezzo via mare fino a Panama, dove la disponibilità di una vecchia gru da 350 ton ha consentito di caricarlo su un rimorchio posato su un "landing craft", residuo di guerra, noleggiato da West India Lines a West Palm Beach. Il mezzo da sbarco ha cabotato lungo le coste del Pacifico fino a un molo preparato sulla spiaggia della centrale. Da qui, trasferimento in sala macchine e sollevamento dello statore sul piano di lavoro a quota +5m. Lascio immaginare l'inseguimento telefonico del mezzo lungo la rotta, e non è che ci fossero la selezione automatica e i cellulari! Certo che con le reti stradali d'oggi e la disponibilità di auto-gru monotravi da 300 ton il trasporto sarebbe stato meno avventuroso.*

Giorgio Federici, dipendente del GIE all'epoca di Bocamina, individua alcuni momenti per rammentare con simpatia la relativamente breve esperienza nella nostra società:

*L'azienda. Ho lavorato al GIE per circa cinque anni, dalla primavera 1967 a fine 1971, ma ho mantenuto successivamente stretti contatti con l'azienda mediante visite assidue, ogni qual volta rientravo in Italia, fino agli anni novanta. L'apprezzamento che sentivo per il GIE, per il suo vertice, i direttori, i coetanei e gli amici, come Marco Stegagnini e Francesco Pergolo, ma anche Gianni De Micheli e Roberto Negro, e gli altri fino a Nino Craparotta e Sergio Di Roberto: mi hanno fatto vivere per quasi tutto il tempo vicino alla società, vedendola e sentendola come la migliore, la più amata. Il primo amore.*

*L'unità produttiva. Ufficio di sede che gestisce la centrale di Bocamina. Una stanza disadorna, grande, con otto scrivanie. Due ingegneri, il capo e l'aiutante*



(Stegagnini e Federici), tre periti (Marconi, Pivetti, Pianini), due segretarie (Wanda la bionda e Wanda la bruna), una traduttrice part time (elemento di disturbo, la bella e giovane argentina Marina Celina Braun). “Deus ex machina”: il grande Athos Zanti, onnipresente.

*L'aneddoto. Roma, ottobre 1969. Pranzo con ing. de Januario e signora, ing. Corbellini e signora, console cileno e incaricato d'affari cileno a Roma (una gentile signora), ing. Federici e signora (Vilma Federici Coke, bella e giovanissima cilena sposata a Concepción de Chile e appena arrivata in Italia). L'invito al pranzo, includendo pernottamento all'Hotel Flora di Via Veneto, venne fatto dal vertice aziendale alla coppia Federici con la motivazione che il cognome Coke della signora Vilma poteva essere utile: suo padre don Enrique Coke era cugino di un ex candidato alla presidenza del Cile, un certo Cruz Coke, di distinta famiglia. In realtà, s'intendeva forse far sapere in azienda che il giovane ing. Federici godeva della stima e benevolenza del vertice, nonostante gli strali del negriero ing. Rizzolati. In risposta a una domanda, Vilma sintetizzò con queste parole, nel suo italiano ancora incerto, le differenze fra la tavola della sua casa materna (padre, madre e nove figli; la madre era stata all'epoca una Estanciera importante ed era donna di cultura, educazione e lavoro) e la tavola della casa della sorella del marito Federici: “Qui c'è sempre un casino!”. La tavola romana ammutolì per un attimo e Vilma scoppiò in una delle sue sonore e piacevolissime risate. “Una bella risata argentina”, commentò una delle signore presenti. “Cilena, direi”, corresse l'ing. Corbellini. Tutti risero allegramente.*

Lo sbarco in Paraguay avvenne a metà degli anni sessanta, con la centrale idroelettrica di Rio Acaray, su due unità da 47 MW con turbine Francis, per il committente ANDE Administración Nacional de Electricidad, Asunción: il contratto iniziale era riferito al solo primo gruppo, a lavori in corso seguì l'ordine per il già previsto raddoppio. L'impianto è ubicato ai confini del Paraguay con il Brasile e l'Argentina, sulla riva destra del Paranà, e utilizza le acque del Rio Acaray, raccolte in un serbatoio della capacità di 145 milioni di metri cubi. La centrale è disposta in un pozzo ellittico scavato nella roccia, i gruppi generatori con relativi ausiliari sono collocati a circa 50 metri di profondità. Le opere civili sono state realizzate dalla Torno.

Come ricordato da Garosci, Acaray è un *impianto primo*, nel senso che con la sua realizzazione si è dato praticamente inizio all'elettrificazione del paese. Privilegio gradito, ma oneroso: a ogni minima flessione o interruzione di energia, il GIE veniva dato in pasto ai mezzi d'informazione come responsabile del disservizio, indipendentemente dalla causa effettiva dell'evento. Sono vari gli *impianti primi* della nostra società: come Koka, in Etiopia, realizzato agli albori; o Peligre, in Haiti, di cui si parlerà più avanti.

Su Acaray abbiamo un breve aneddoto di Montagna, dal quale si evince come talora si possa, con un pizzico di fantasia, porre rimedio con mezzi estemporanei a problemi anche molto seri:

*Dopo alcuni mesi di esercizio si manifestò una rotazione del rotore rispetto all'albero, con conseguente interruzione del circuito di eccitazione e fuori servizio della macchina. Fu appurato che, in fase di montaggio a caldo in cantiere del mozzo sull'albero, si era provveduto a lubrificare la superficie di contatto, riducendo sensibilmente l'attrito fra le due parti che era stato messo in conto in fase di progettazione. Con una squadra di operai locali guidati da un ingegnere GIE furono eseguiti dei fori calibrati a cavallo della giunzione tra mozzo e albero, introducendo in ciascuno perni calibrati e raffreddati nel freezer della cucina.*

Gli ordini per la centrale di Acaray furono seguiti a breve da quello per le apparecchiature del sistema elettrico di trasformazione e distribuzione dell'energia prodotta dalla stessa centrale.

Su questo lavoro Giovanni Paleari ci ha fornito un ricordo relativo ai collaudi:

*Il collaudatore incaricato dal cliente ANDE per i materiali forniti dal GIE per il contratto delle sottostazioni del Paraguay era un ingegnere austriaco di nome Pichler il quale, di tanto in tanto, avvertito che c'erano materiali pronti, partiva in auto da Graz diretto a Segrate dove metteva le tende in casa di parenti. Da lì faceva dei giretti di collaudo presso soci e fornitori. Ogni tanto piantava una grana per dimostrare di aver fatto qualcosa, ma nel complesso nulla di importante.*

*Consulente era E.C.I. di Denver, Colorado. Ricordo che le specifiche tecniche chiedevano per il convertitore sincrono 50/60 Hz un "sistema de interrución eléctrica". Era chiaro che doveva essere un sistema di frenatura, ma avendo il consulente sbagliato a tradurre dall'inglese allo spagnolo ("braking" tradotto come fosse "breaking"), abbiamo potuto farci riconoscere la frenatura come una modifica.*

La centrale idroelettrica di Peligre, per il governo della Repubblica di Haiti, ebbe una lunga gestazione, perché non si riusciva in nessun modo a ottenere dalle autorità italiane il placet per l'assicurazione e il finanziamento del credito. Era oggettivamente arduo organizzare una dilazione dei pagamenti su un certo numero di anni, a motivo dell'estrema povertà di Haiti, per di più dominata da una spietata dittatura militare. Non si poteva perciò pensare di ottenere coperture assicurative dal nostro governo. D'altra parte, gli haitiani avevano bisogno di energia elettrica come e più del pane, ma non c'era il minimo dubbio che, una volta ricevuta e messa in moto la centrale, non avrebbero più pagato un solo dollaro. Per risolvere la faccenda fu messo in atto questo meccanismo con-

trattuale: prezzo piuttosto elevato – gli americani, nostri predecessori per la diga, avevano praticato prezzi incredibili, e in comparazione i nostri furono ritenuti equi – e frazionamento della centrale in tre *tranches*, quanti erano i gruppi generatori: consegnata la prima unità, il contratto iniziale venne sostituito da uno nuovo, che l'integrava con il secondo gruppo e riassorbiva i pagamenti dilazionati della prima come se fossero pagamenti durante la costruzione della seconda *tranche*. Arrivati al terzo contratto, si poté dimostrare alle autorità italiane che Haiti teneva fede agli impegni di pagamento nonostante povertà e dittatura, perciò meritava l'assicurazione della quota dilazionata del terzo contratto. Ma quanta fatica, per convincerle! E gli haitiani continuarono a pagare, forse anche perché ci consideravano gli unici loro amici nel mondo.

Per molti mesi Peligre ebbe un posto fisso in agenda nelle visite settimanali di de Januario e Corbellini a Roma: d'estate in aereo, con partenza alle sette e ritorno con l'ultimo volo, d'inverno in vagone letto, viaggiando per due notti di fila in andata e ritorno e rientrando direttamente in ufficio dalla stazione centrale. Sempre insieme, ogni volta facevano a Roma il giro delle sette chiese, e a furia di martellare finivano con il venire a capo di qualsiasi resistenza. Magari erano anche stimati, ma forse non è fuori strada chi ritiene che gli interlocutori si preparassero con qualche apprensione all'assalto, soprattutto del *piccoletto*, come de Januario veniva chiamato senza malanimo, anzi con l'aria di fargli un complimento: nessuno avrebbe mai potuto seriamente pensare di liberarsene se non con il disco verde per le proposte che andavano a esporre e perorare.

Così fu anche per Peligre, realizzata con una potenza complessiva di circa 60 MW su tre gruppi con turbine Francis, e completata da una linea di circa 50 chilometri. Port-au-Prince e l'intera isola ebbero così la tanto sospirata energia elettrica. Un appunto di Paleari rende l'idea della situazione in cui ci si trovò a operare:

*Quando abbiamo firmato il contratto con l'Electricité d'Haiti per la fornitura della centrale di Peligre ci siamo subito resi conto che il cliente, in generale di basso livello tecnico, aveva bisogno di molta assistenza. L'impianto si doveva realizzare ai piedi di una diga già esistente, costruita dagli americani all'inizio degli anni cinquanta. La centrale non era stata poi fatta per difficoltà politiche, sorte soprattutto dopo l'ascesa al potere del dittatore Duvalier.*

*Gli haitiani non disponevano che di alcuni disegni americani relativi alla diga. Su questi disegni abbiamo dovuto basarci per costruire i necessari complementi della diga (paratoie, valvole ecc.) e per progettare le opere civili della centrale.*

Per poter fornire al cliente un impianto completo fino alla distribuzione alla capitale Port-au-Prince, l'ing. Mele mi assegnò il compito di studiare il collegamento tra la nuova stazione ricevitrice costruita a Delmas e le piccole cabine in città. Per fare ciò mi trasformai in fotografo: il GIE mi fornì di una bella macchina Rollei, con la quale fotografai tutti i dettagli delle cabine, necessari, in mancanza dei disegni, per la progettazione dei collegamenti elettrici.

La centrale fu infine inaugurata da Baby Doc, essendo Papa Doc morto nel frattempo.

Sulle trattative contrattuali abbiamo alcuni *flashes* del negoziatore Gatt:

Il giorno prima dell'inizio delle trattative contrattuali, ero ospite nella casa al mare del nostro agente. Mentre nuotavo sentii un forte dolore sotto i piedi e pensai di avere urtato uno spuntone di roccia, ma l'agente si rese subito conto che si trattava di un attacco di meduse tropicali e mi chiese di uscire subito dall'acqua. Indi, per scongiurare il rischio che il giorno seguente non fossi in grado di presentarmi per l'inizio delle trattative, ordinò a suo figlio, lì presente, di andare a fare pipì e portarla subito, essendo questa la prima cura per simili attacchi. Il ragazzo, obbediente, cominciò a correre per fare quanto ordinatogli, ma si fermò di colpo e tornò indietro dicendo: "Ma papà, non mi scappa!"

Ogni qualvolta un funzionario, anche di livello elevato, telefonava dal proprio posto a Papa Doc, si alzava in piedi e concludeva: "Oui, Monsieur le President de la République d'Haiti".

Il nostro agente mi sconsigliò d'incontrare Papa Doc, il quale lo avrebbe invece desiderato per tenersi al corrente delle trattative, perché, mi disse, il presidente aveva l'abitudine di raccontare tutta la sua vita per delle ore.

Quando arrivammo alla firma del contratto (non prima!), la mia controparte (il direttore generale della Banca Centrale d'Haiti) mi chiese se fossi autorizzato. L'agente, presente alla cerimonia, prese il telefono, chiamò la sede del GIE a Milano (l'ing. Corbellini) e, passando la cornetta al direttore generale, gli disse: "Senta, è autorizzato." Non una domanda, nemmeno su chi fosse all'altro capo del telefono.

Durante le trattative c'erano quattro "tontons macoutes" (la polizia politica speciale di Papa Doc), uno a ogni angolo della sala riunioni. L'aveva ordinato Papa Doc, mi spiegarono, per la presenza di due rappresentanti delle Nazioni Unite, i quali per la verità si fecero vedere solo il primo giorno. Siccome tenevano i mitra in posizione di sparo, per l'intero corso delle trattative non osai alzare più di tanto il tono della voce a sostegno delle mie tesi.

Il giorno della mia partenza c'era anche Papa Doc, il quale era venuto all'aeroporto per salutare la moglie in partenza per gli Stati Uniti. Il nostro agente gli fece sapere della mia presenza: nel salutarmi, seduto in auto con accanto alla mano una grossa pistola, mi disse: " Qualche notte fa non ho dormito pen-

*sando a questo importante progetto.” Pensai a mia volta: “Anch’io, ma per altre ragioni.” Si diceva, infatti, che Papa Doc usava allenarsi con la pistola sparando personalmente a qualche condannato a morte.*

Così è ricordata da Marconi l’esperienza in Nicaragua, al tempo della costruzione della centrale idroelettrica di Rio Cacao (2x26 MW con turbine Francis, committente Empresa Nacional de Luz y Fuerza, poi INE Instituto Nicaragüense de Energía, Managua), alla quale abbiamo già fatto cenno nel cap. 6:

*Penso con entusiasmo e soddisfazione di aver fatto parte di quel drappello di persone, che sono andate in giro per il mondo a trasformare lande di campagna, o tratti di deserto, o addirittura porzioni di città, in centrali eroganti energia per quei paesi, in tempi nei quali trasporti e comunicazioni non erano certamente quelli di adesso. Cito un esempio: nel settembre 1964 per arrivare in Nicaragua, al cantiere della centrale di Rio Cacao (o Rio Tuma, come la chiamavano i nicaraguensi) ove ero stato assegnato, impiegai tre giorni, pernottando a Città del Messico, Città del Guatemala e Jinotega, e facendo autostop sulla carrareccia di montagna per giungere in cantiere. Dal cantiere, per comunicare con la sede di Milano, si dovevano percorrere 30 km di strada sterrata fino all’ufficio postale di Jinotega, e da lì inviare o ricevere un telegramma: c’era qualche differenza, rispetto ai files elettronici, alla posta elettronica e alle videoconferenze del giorno d’oggi.*

Dopo Rio Cacao, il GIE tornò in Nicaragua verso la fine degli anni sessanta con la centrale termoelettrica di Managua, per il medesimo committente INE. Ubicata nella periferia della capitale e già funzionante con due unità della potenza complessiva di 30 MW, questa centrale fu ampliata con un gruppo completo da 47 MW, incluse le opere civili. Alquanto impegnativa fu la messa in opera del tubo per l’acqua di raffreddamento, come rievocato in questa nota da Edoardo Maffei:

*La centrale era stata costruita alla periferia di Managua, e doveva prelevare l’acqua per il condensatore (poco più di 2 m<sup>3</sup>/s) dall’omonimo lago. Era, questo, una sorta di pozza molto estesa, senza immissario né emissario, nelle vicinanze della città, con variazioni di livello unicamente provocate dalle piogge e dall’evaporazione. Durante la stagione secca il livello del lago scendeva di qualche metro, e di conseguenza l’acqua si ritirava, allontanandosi dai confini della centrale. Per assicurare la captazione dell’acqua in ogni condizione di livello del lago, era stata prevista una tubazione di circa 1.500 mm di diametro, lunga poco meno di 500 m, fornita dalla Galileo di Battaglia Terme.*

*Detta tubazione, inviata in cantiere in tronchi di 6 m, doveva essere interrata in posizione sub-orizzontale sul fondo del lago. L'estremità libera di captazione dell'acqua era posta a profondità sufficiente per garantire il prelievo anche al minimo livello possibile, l'altra estremità alimentava la sala pompe di circolazione, il cui piano inferiore si trovava circa 10 m sotto la quota zero di centrale.*

*Opere civili e montaggi erano stati affidati alla SICOM, costituita da poco per iniziativa del GIE. Il progetto delle infrastrutture era invece interamente GIE, che di conseguenza doveva decidere anche quale sistema di posa in opera della tubazione suddetta convenisse adottare. La direzione tecnica aveva previsto di costruire il tubo facendolo galleggiare vuoto sulla superficie del lago e di riempirlo d'acqua e affondarlo a costruzione ultimata, collocandolo nell'alveo predisposto a tal fine.*

*Questa procedura sembrava pericolosa all'ingegner Luciano Valla della SICOM, il quale interpellò il sottoscritto, appena assunto dal GIE. Fui della stessa opinione. Tuttavia la direzione, confortata anche dal parere di un ingegnere dell'ENEL, ospitato alla bisogna per il tempo necessario negli uffici del GIE, decise di procedere secondo il progetto iniziale.*

*In sede di riempimento, l'acqua cominciò a scorrere in modo incontrollabile all'interno della tubazione, che ebbe come degli scodinzolamenti impossibili da arrestare: parte della tubazione affondò, parte si sollevò al di sopra della superficie del lago; era evidente che poteva considerarsi distrutta, come fu successivamente confermato da un'ispezione eseguita con l'intervento di sub. Fu poi calcolato che l'acciaio del tubo aveva superato di oltre due volte il proprio carico di snervamento. Ciò nonostante, poiché il lago era al livello massimo, si poté mettere ugualmente in servizio il nuovo gruppo generatore assicurando l'afflusso dell'acqua di refrigerazione mediante un'apertura provvisoria nel tubo in prossimità della sala pompe.*

*Frattanto venne affidato al consulente interno ing. Armando Colantonio e a me lo studio della soluzione definitiva, individuata dallo stesso Colantonio, il quale interessò alla vicenda anche la SSOC Sub Sea Oil Company. Il tubo fu posto in opera dalla SSOC, in tronconi flangiati di lunghezza unitaria pari a 6 m, mediante pontone galleggiante. L'esecuzione fu gestita con l'ausilio di un CPM (Critical Path Method).*

Alcuni anni dopo fu acquisita in Nicaragua la commessa per la centrale geotermica di Momotombo, con un gruppo completo da 35 MW, incluse le opere civili, e una linea a 138 kV di 60 Km, per il medesimo suddetto committente, seguita dall'ordine per il raddoppio con un secondo gruppo di pari potenza. Situata vicino al Lago di Managua, a circa 80 Km dalla capitale, la centrale sfrutta l'energia endogena proveniente dai pozzi scavati in un campo geotermico di circa 150 ettari.

Boin ricorda le vicende, a dir poco avventurose, che portarono alla firma del primo dei due contratti:

*Nonostante l'esperienza italiana in campo geotermico, non si era mai riusciti a insidiare i giapponesi, che in America Centrale la facevano da padroni. Quando decise di installare un gruppo geotermico a Momotombo, il committente chiese offerta ai giapponesi e al GIE. Cercammo in tutti i modi di guadagnare alla nostra causa il famoso "tio Luz" (ovvero lo zio di Somoza, considerato il "proprietario" del Nicaragua) e il direttore generale; ma i fatti (contrattazione immediata con i giapponesi con pagamento repentino dell'anticipo) dimostrarono che le nostre "grazie" non erano state apprezzate.*

*Pochi mesi dopo la firma del contratto ci fu la famosa rivoluzione sandinista, che portò al vertice del nuovo ente elettrico persone a noi note. Riprendemmo subito i contatti, spiegando perché avrebbero dovuto rivedere o meglio cancellare il contratto con i giapponesi.*

*La rivoluzione non era ancora terminata e a Managua si discuteva accompagnati dal crepitio delle mitragliatrici, che di notte si faceva ancor più insistente e rumoroso. Nell'unico albergo disponibile, il mitico Hotel Intercontinental Managua, occupato dalle truppe sandiniste, era alloggiato un solo civile: io! Dopo svariate missioni l'INE si convinse della nostra serietà, anche perché nel frattempo, dietro nostra indicazione, era stata trovata nella cantina della casa dell'ex direttore generale, fuggito a Miami, la nostra offerta: come da noi sempre dichiarato, aveva un prezzo molto inferiore a quello del contratto con i giapponesi.*

*La firma del contratto risultò tutt'altro che agevole, poiché fu necessario trovare il finanziamento dell'opera, incluso il successivo raddoppio, coinvolgendo una linea di credito concessa, nientemeno, dal Canada.*

Era il secondo impianto geotermico del GIE, dopo quello di Kizildere, in Turchia, di cui si parlerà più avanti.

Il primo contratto in Panama risale al 1966 e riguarda la prima fase della centrale termoelettrica di Bahia Las Minas con un gruppo generatore da 40 MW, per il committente IRHE Instituto de Recursos Hidráulicos y Electrificación. A intervalli di tre anni sono seguite la seconda e la terza fase, ciascuna con un gruppo di pari potenza. Le opere civili, affidate dal GIE alla Columbus Latino-Americana de Construcciones per il primo gruppo ed eseguite direttamente tramite SICOM per i due successivi, hanno richiesto importanti lavori di scavo a motivo della disuniformità del terreno prescelto, sulla costa atlantica a circa 14 chilometri dalla città di Colon. Con quest'opera si è dato un contributo decisivo all'economia panamense, assicurando l'energia elettrica necessaria a gran parte del paese e alla zona del canale.

In seguito sono arrivate anche due commesse per sottostazioni del sistema elettrico panamense.

Sulle trattative per i contratti di Las Minas abbiamo una testimonianza di Gatt, che mette in rilievo come, accanto agli elementi tecnici, economici e finanziari, in una trattativa sia importante anche la capacità di cogliere gli aspetti psicologici del momento:

*Dopo più di tre ore di discussioni con la delegazione del cliente capeggiata dal direttore tecnico e qualche reciproca concessione, si arrivò a un accordo per entrambi i contratti, ma al momento della firma il responsabile della controparte disse di dover sottoporre il contenuto dell'intesa all'approvazione del suo presidente. Lasciai la seduta senza nascondere l'irritazione e accusando il mio interlocutore di avermi tratto in inganno, facendomi credere che anche lui avesse il potere di decidere, come l'avevo io; e dichiarai che tutto quanto concesso da parte mia e concordato non era più valido.*

*Il legale dell'ente, che avevo conosciuto in occasione del primo contratto, corse dal presidente, indi mi raggiunse all'uscita per informarmi di aver fissato per me un appuntamento con lui per le ore 15 dello stesso giorno.*

*Il nostro agente, che mi accompagnava, mi propose di passare a prendermi alle 14,30. Gli risposi di venire alle 15, perché era mia intenzione arrivare in ritardo all'appuntamento. Poiché non capiva, gli spiegai: "Se non ci vedono arrivare all'ora stabilita, i nostri interlocutori possono essere indotti a pensare che non ci si presenti, finendo per sentirsi responsabili del mancato accordo e della conseguente perdita di quanto ottenuto; e più passeranno i minuti di ritardo, più saranno propensi ad accettare tutto sia per il primo sia per il secondo contratto.*

*Alle 15,30 fummo davanti al presidente, il quale si scusò per quanto accaduto in mattinata e mi assicurò di aver dato disposizioni per l'immediata formalizzazione degli accordi. L'espressione sul viso di tutti i membri della delegazione al momento della nostra entrata nella sala delle riunioni – un misto di ansia, disappunto, sollievo – fu uno spettacolo da vedere. Firmammo tutto in un minuto senza cambiare una virgola.*

Giovanni Pastori, responsabile dell'avviamento di Bahia Las Minas, ha ricostruito per noi questa sua prima esperienza all'estero:

*Ventinue anni, esperienza di ufficio a far calcoli di caldaie, turbine, cicli termici, nominato responsabile dell'avviamento di una centrale di 40 MW a Panama. Di fronte ai miei dubbi, il direttore mi disse che c'è sempre una prima volta, e per di più gli innovamenti tecnici previsti sull'impianto avrebbero arricchito il mio bagaglio.*

*Partii ai primi di gennaio 1969 con abbigliamento rigorosamente invernale: camicia e pantaloni di lana, maglione da sci e giaccone tipo Siberia. Al primo scalo, a Zurigo, tutto regolare; un po' meno a Port of Spain e Tobago, non parliamo poi dell'arrivo a Città di Panama, sulla costa del Pacifico, all'imbocco del ca-*



nale, con umidità molto elevata e temperatura media fra i 30 e i 35 gradi. Mi liberai del maglione, ma nulla potei per camicia e pantaloni di lana. La valigia era finita a tutt'altra destinazione, cosa che in seguito avrei ampiamente sperimentato. Pensai di fare in mutande il percorso in auto da Panama a Colon, circa 100 km, ma non mi parve opportuno dare subito segni di squilibrio, perciò sudai in silenzio fino all'albergo.

La centrale sorge a Colon, città posta al termine del canale, dalla parte dei Caraibi. Il suo nome significa Colombo e il suo porto si trova nella vicina cittadina di Cristobal, che vuol dire Cristoforo, così che i due nomi stanno uniti a ricordare lo scopritore del nuovo mondo. Colon è un centro commerciale abbastanza attivo, forse perché non ci sono i dazi doganali. Il centro si abbellisce di palazzi eleganti costruiti ai primi del novecento, ma poco vicino sorgono poverissimi quartieri di baracche abitate per lo più da neri, discendenti degli schiavi africani impiegati per il taglio del canale.

Tutta Panama è coperta da una folta vegetazione e proprio in mezzo a questa è stata costruita la centrale. Per raggiungerla da Colon si percorrono circa 12 km: i primi due sono i sobborghi di Colon, il resto è verde lussureggiante, dove è normale vedere piante fiorite da un lato e quelle con i frutti già maturi dall'altro, e neanche è raro incontrare animali che noi, di solito, vediamo solo allo zoo. Verso la strada, uffici e magazzini fanno da recinzione all'area della centrale, dalla parte opposta il confine è segnato da una scarpata prima della foresta. Sul lato sinistro c'è invece un lago, dove si pesca l'acqua di raffreddamento della centrale. Le baracche del costruttore erano più che spartane, gli uffici avevano il pavimento in terra battuta, la vista di topi, anche di buone dimensioni, era quasi giornaliera.

Mi dissero che in principio i serpenti la facevano da padroni, ma poi, con l'aumentare delle persone, si erano risolti in gran parte a cercare altri luoghi. Mi raccontavano che, all'inizio dei lavori, un operatore di macchine movimento terra aveva lasciato l'impianto ed era rimpatriato perché ossessionato dai rettili. Infatti, ogni volta che ispezionava il motore del suo mezzo di lavoro per qualche manutenzione, trovava un tipo diverso di serpente. Com'è noto, il serpente è sprovvisto di termoregolazione del sangue, perciò va in cerca di luoghi caldi per sopperire a questa sua naturale deficienza. Il dottore francese che ci assisteva disse che in Panama c'erano novantasei tipi differenti di serpenti, e quando si era morsi era opportuno andare all'ospedale con il serpente stesso, per aiutare i medici a somministrare l'antidoto adatto.

In centrale i lavori erano a buon punto, per cui si potevano già impostare le attività di avviamento. Il gruppo degli avviatori era molto giovane, quello dei montatori un po' più avanti negli anni, e l'integrazione non fu tanto facile; ma poi, come sempre, prevalse il senso del dovere. Le attività di lavoro sono uguali per tutti gli impianti e proprio per la loro ripetitività diventano routine che non lascia tracce tangibili nel tempo. Invece ricordo bene il giorno in cui con due colleghi e un locale risattivammo una piccola scarpata per ispezionare una torre di raffreddamento della cen-

trale. La scarpata era ricoperta di erba di colore giallo, si camminava in fila indiana, io ero davanti e a un certo punto il locale, di nome Arrocia, mi urlò di fermarmi e guardare dove stavo mettendo i piedi. Così feci: davanti a me c'era un grande rotolo ammicchiato di colore uguale all'erba, un pitone che alla misura risultò di quattro metri. Arrocia, che io chiamavo "a roccia" per le dimensioni del corpo, scavalcò tutti, prese con una mano la testa del serpente e con l'altra ne afferrò il corpo il più in là possibile, lo sollevò al massimo come se fosse una sbarra di sollevamento pesi e così lo portò fino al magazzino dei montatori. Là, fece fare un cappio con il filo armonico che serviva per allineare la turbina con l'alternatore, lo mise al collo del pitone e lo legò a un palo, come noi faremmo con un cane, e andò a "buscar la compagna", ossia a cercare il pitone femmina, avendo realizzato che quello catturato era maschio. Secondo le sue conoscenze, era assolutamente necessario, altrimenti il pitone femmina avrebbe cercato lui per vendicare il compagno. Dopo un poco tornò con la "compagna". Ammazzò entrambi, li scuoiò e alla sera, dopo il lavoro, portò le due pelli al "Canal Zone" americano ricavandoci venti dollari.

Dopo il "parallelo", cioè la prima emissione di energia in rete, la centrale iniziò la marcia semindustriale, 30 giorni di marcia continua. A conclusione del periodo, per noi tutto era a posto, per il cliente invece quasi tutto irregolare e mal funzionante, come da copione, al fine di ritardare il più possibile l'accettazione provvisoria dell'impianto. Nel bel mezzo della disputa la centrale andò in blocco totale, con grande soddisfazione del cliente, che vedeva così confermata la sua tesi. Ricerche affannose per individuare la causa, che alla fine fu scoperta: un pitone di dimensioni ragguardevoli si era arrotolato sulle sbarre di alta tensione, mandando in blocco la nostra e altre due centrali che stavano in parallelo con noi. Questo significa, per i non addetti ai lavori, che non c'era più corrente agli ausiliari della centrale e dovvemmo girare a mano per cinquantaquattro ore l'albero della turbina a evitare che s'imbarcasse, essendo in temperatura.

Venne anche il momento delle celebrità. Per l'inaugurazione arrivò in centrale il presidente della Repubblica Torrijos, preceduto da un gruppo di guardie del corpo. Queste persone erano degli assatanati, saltavano in giro come cavallette, ci perquisirono in modo per niente gentile, ci allinearono con comandi da far paura. Il presidente arrivò, tagliò il nastro e ci strinse la mano, ma io me ne resi conto solo dopo la stretta perché mi aveva mandato in blocco, manco fossi una centrale!

Si fecero le prove per la consegna finale, tutto andò bene, ma durante le stesse scorsi un serpente dietro il cassone dell'olio della turbina: era piccolo, color caffelatte, anche grazioso per essere un serpente. Lo feci arrotolare su un bastoncino e lo portai ad Arrocia, il quale fece un balzo indietro urlandomi di gettarlo: era il più velenoso dei novantasei tipi esistenti in Panama. Lo chiamano "siete pasos", perché chi è morso non riesce a fare più di sette passi prima di morire.

Con l'addetto alla regolazione della centrale (Gonzales, un messicano), decisi ad appurare come i locali potessero convivere con questi scomodi vicini: ponemmo il quesito al solito Arrocia, divenuto ormai il nostro riferimento. Rispose con aria

*serafica che loro avevano la "hechura" (fattura), in forza della quale erano, come dire, vaccinati contro i morsi dei rettili. La domenica seguente, con Gonzales, ci mettemmo in marcia alla volta di Portobello per incontrare l'uomo delle fatture. Portobello, risalente al sedicesimo secolo, fu un centro spagnolo dove veniva raccolto l'oro dell'America Meridionale da inviare in Spagna; ora era un piccolo villaggio di pescatori raggiungibile solo a piedi, perché la foresta aveva inghiottito la strada. Secondo le istruzioni di Arrocia, entrambi eravamo dotati di machete, perché non c'era strada definitiva e quella fatta da un'altra persona una settimana prima era già in parte ricoperta di vegetazione.*

*Arrivammo al villaggio. L'uomo, di colore, di età indefinibile, abitava in una povera casetta con il tetto di lamiera ondulata arrugginita. Stava davanti a casa seduto su una piroga, sì, un tronco scavato a mano, appena sopra una spiaggetta, non bella pulita come uno può immaginare una spiaggia ai Caraibi, ma coperta qua e là di foglie e residui di piante rinsecchite. Ci accolse senza nessuna meraviglia, si alzò lentamente, ci fece entrare nella casetta, anche all'interno poverissima: un tavolo, un giaciglio, in un angolo una mensola con sopra degli oggetti in bell'ordine di natura indefinibile. Tolse due sacchetti di juta e ci mise dentro delle erbe essiccate, a me sembrava fieno, insieme a una foglia pure secca. Richiuse i sacchetti, che avevano una cordicella, e ce li mise al collo. Si accarezzò la barba bianca, riccioluta e molto rada, recitò mi pare una formula, ci chiese dieci dollari a testa e ci congedò assicurandoci che qualunque morso di serpente non ci sarebbe più stato letale.*

*Absolutamente scettici, andammo dal dottore francese, con il sacchetto in tasca invece che al collo come ci era stato prescritto, e chiedemmo se la cosa potesse essere vera. Il dottore rispose affermativamente. Gonzales, persona cartesiana, esclamò: "Ma allora la scienza è un'opinione!" Il dottore, paziente, disse: "Non mi avete fatto finire. Sì, può essere vero solo se il rettile ha morso qualcosa o qualcuno quattro o cinque ore prima, perché questo è il tempo necessario affinché il veleno si riformi nella ghiandola!"*

*L'estate locale, che dura quattro mesi, era terminata e si era ormai nella stagione delle piogge, che occupa gli altri otto mesi dell'anno: l'acqua cade con tale intensità, che uno rischia quasi di annegare se viene sorpreso senza ripari. Consegnato l'impianto, tornai in Italia ai primi di agosto. Mi sentii quasi a mio agio, perché nella Padania, dove vivo, il clima in agosto è molto simile a quello lasciato: caldo soffocante, umidità, afa. Andai nell'ufficio del direttore, mi disse che le cose erano andate bene: pensai subito agli innovamenti tecnici messi in atto, ma egli proseguì spiegando che si era soddisfatti perché la commessa aveva un risultato economico positivo.*

*L'impianto si chiama Bahia Las Minas, ma io lo ricordo come la centrale dei serpenti.*

In Ecuador si arrivò relativamente tardi. Boin ricorda che la prima gara cui il GIE decise di partecipare fu istruttiva, perché i giapponesi

riuscirono a farlo eliminare in sede di esame preliminare sotto il profilo finanziario-legale, senza dargli nemmeno la soddisfazione di presentare l'offerta economica, che oltretutto sarebbe risultata molto competitiva. Ma la lezione fu salutare, giacché negli anni seguenti, e per un certo tempo, la nostra società ottenne dall'ente elettrico nazionale, denominato INECEL Instituto Ecuatoriano de Electrificación, Quito, una parte rilevante delle commesse per la produzione, trasformazione e distribuzione di energia elettrica.

Si cominciò nel 1977 con la centrale idroelettrica di Paute, per la quale il GIE fornì cinque turbine Pelton da 116 MW, condotta forzata, valvole e altri materiali. La centrale, in caverna a 300 m di profondità, sorge a 1.350 m di altitudine, a circa 300 Km a est del porto di Guayaquil. Nello stesso anno si ottenne l'ordine per le sottostazioni di Ibarra ed Epiclacima e un altro per materiali vari destinati al sistema nazionale di trasmissione. L'anno dopo fu la volta della centrale termoelettrica di Esmeraldas, con un gruppo da 125 MW, completa di opere civili. Seguirono, a intervalli non lunghi, ordini vari per sottostazioni.

Così ricorda Maffei le trattative contrattuali per Esmeraldas:

*Alla fine di aprile 1978 Boin segnalò alla sede il progetto INECEL per la realizzazione di una centrale termoelettrica costituita da un gruppo della potenza unitaria di 125 MW, con combustibile olio pesante e refrigerazione del condensatore mediante torre evaporativa a tiraggio indotto. Preparammo rapidamente un'offerta con macchinario interamente Tosi, dato che Ansaldo era impegnata per conto proprio su altri impianti e non poteva quindi impegnarsi per nuove offerte in tempi brevi. La potenza della turbina fu derivata da quella di Bocamina (Cile), incrementata da 125 a 132 MW.*

*Verso metà giugno partimmo per l'Ecuador: la delegazione era composta da me stesso e da Fermo Valsecchi per il GIE, oltre che dall'ing. Garbin e da un altro ingegnere Tosi. Sul posto ci attendevano Boin e l'ingegnere residente GIE. Boin ci disse che nel frattempo Mitsubishi aveva ottenuto la lettera d'intento, e il cliente aveva accettato per pura cortesia, dati gli ottimi rapporti con lui stesso, di ascoltare un'illustrazione sintetica dei soli aspetti tecnici della nostra offerta, con la raccomandazione che l'incontro non durasse più di un'ora. Malgrado ciò, Boin mostrava una certa fiducia nella possibilità di avviare una trattativa.*

*Ci recammo all'INECEL, dove illustrai succintamente il contenuto tecnico dell'offerta a un gruppo di tecnici, presente l'ingegner Patricio Miño, direttore dell'ingegneria. Il "layout" proposto, che prevedeva l'installazione all'aperto delle pompe alimento, incuriosì l'ingegner Miño, il quale pose alcune domande relative alle prestazioni termodinamiche della centrale. Colsi l'occasione al volo, sapendo che il rendimento del gruppo era più che buono, e illustrai le prestazioni dell'im-*

*pianto a tutti i possibili carichi e nelle diverse condizioni ambientali previste in loco. Occorre qui ricordare che le torri evaporative sono fortemente condizionate dalla situazione meteorologica, e forniscono prestazioni molto variabili e non facilmente calcolabili, almeno a quei tempi, in funzione della stessa. Il possibile fornitore della torre, Balcke Dürr, aveva preparato un intelligente diagramma, novità assoluta nel campo delle torri evaporative, dal quale era possibile ricavare tutti i dati suddetti. Notato l'estremo interesse dell'ing. Miño per questo diagramma, gliene offrii una copia, accettata con entusiasmo.*

*A causa del successo ottenuto in questo incontro, e dati gli ottimi rapporti fra Boin e cliente, ci fu concesso un nuovo appuntamento per il giorno successivo. Di fatto, le discussioni tecniche si protrassero per alcuni giorni, sempre con ottimi risultati. Dopo qualche tempo il cliente volle intavolare anche le discussioni di carattere commerciale, che si svolsero in parallelo a quelle tecniche.*

*Trascorse tre settimane, ci rendemmo conto che la situazione si stava ribaltando a nostro favore: il cliente, specie i progettisti, era convinto della bontà della nostra tecnologia (il turbogruppo di Bocamina, simile a quello di Esmeraldas, era noto per le ottime prestazioni). Permaneva una preferenza per Mitsubishi solo da parte dei futuri gestori della centrale, dovuta al fatto che la società giapponese aveva offerto una lista dettagliatissima di parti di ricambio, mentre GIE/Tosi, pur offrendo sostanzialmente le stesse cose, avevano fornito una lista riassuntiva molto succinta. Informati di questa perplessità, lavorammo tutto un week-end per preparare a nostra volta una lista quasi altrettanto dettagliata, che convinse anche il gruppo dei futuri gestori. Verso la fine del mese di luglio Boin firmò il contratto.*

L'Ecuador non era esente dal vezzo diffuso di quelle che, con buona dose di eufemismo, possiamo chiamare regalie. Come risulta da questa testimonianza di Gatt:

*Una delegazione è impegnata con il cliente nella fase decisiva delle negoziazioni per una centrale idroelettrica. Tutto sembra avviato verso una felice conclusione, quando si viene a sapere che un altro concorrente è impegnato in strane manovre che mettono a rischio la decisione in nostro favore.*

*Appurato che il capo delegazione del committente ha accettato certe "proposte" di un concorrente, organizziamo un incontro con lui e gli diciamo che, pur consapevoli della validità intrinseca della nostra offerta, siamo disposti a fare un sacrificio per non perdere l'occasione di entrare a lavorare nel suo paese; ci dica solo in quale forma desidera ricevere lo "sconto".*

*Chiede se siamo autorizzati a disporre della somma e se possiamo metterlo per iscritto su carta intestata della società. Messaggio ricevuto e accordo raggiunto sull'importo, con una piccola variante: in luogo della carta intestata usiamo un biglietto da visita, cui seguirà documentazione adeguata. E il GIE ebbe il suo contratto.*

Nel 1986 si è avuto l'ordine per la fornitura di cinque unità Pelton da 100 MW della centrale idroelettrica di Paute, fase C.

In Colombia il GIE è stato presente negli anni sessanta con la commessa per otto sottostazioni del sistema di Rio Prado, come da contratto con l'Instituto de Aprovechamiento de Aguas y Fomento Eléctrico, Bogotá. Vi è tornato dopo un certo lasso di tempo con la fornitura di valvole e paratoie per la stazione di pompaggio di Muña III (committente EEEB Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá) e, soprattutto, per la centrale idroelettrica di Betania, su tre gruppi da 170 MW con turbine Francis, e relativa sottostazione elevatrice (committente ICEL Instituto Colombiano de Energía Eléctrica, Bogotá).

In Costa Rica sono stati espletati negli anni settanta due piccoli contratti con l'ICE Instituto Costarricense de Electricidad, San José, relativi a quattro sottostazioni e, rispettivamente, alla centrale idroelettrica di Corobici, prima di approdarvi nuovamente negli anni novanta con la centrale geotermica di Miravalles alimentata da un gruppo da 55 MW; ma questa, come vedremo, è un'altra storia.

Nella Repubblica Dominicana si è avuta all'inizio degli anni settanta una presenza con la fornitura di alcuni materiali elettrici per la centrale idroelettrica di Tavera, committente CDE Corporación Dominicana de Electricidad, Santo Domingo.

In seguito, nella seconda metà degli anni ottanta, il GIE ha partecipato alla realizzazione delle centrali idroelettriche di Jiguey (2x49 MW) e Aguacate (2x25 MW) con la fornitura delle parti elettromeccaniche.

Due sono gli ordini ricevuti in El Salvador, nella prima metà degli anni settanta, per forniture relative alla sottostazione elevatrice della centrale geotermica di Ahuachapan, fasi 1 e 2, committente la CEL Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Rio Lempa, San Salvador.

Completiamo questa carrellata ricordando la commessa per la centrale idroelettrica di Peña Larga, in Venezuela, committente la stessa CADAFE per la quale all'inizio della propria attività il GIE aveva realizzato la centrale termoelettrica di Puerto Cabello. Il contratto di Peña Larga, acquisito nei primi anni ottanta, ha riguardato la fornitura dell'impianto su due gruppi da 42,5 MW con supervisione del montaggio.



---

## Capitolo 10

### *Uno sguardo in casa*

Lo sviluppo impetuoso degli anni sessanta fece esplodere la crisi degli spazi, mitigata in qualche modo con il travaso in più riprese degli uffici tecnici e in parte dei commerciali in locali del vicino ex Istituto S. Celso, con ingresso da Piazza dei Volontari, presi in locazione. Erano comunque soluzioni temporanee, dettate dall'urgenza del momento, alle quali si cercava di dare una logica che in realtà non avevano. Si era tutti in preda alla frenesia degli spostamenti, in una sorta di moto perpetuo che non conosceva limiti: i soli punti fermi erano la facciata della palazzina di Via Guerrazzi, cangiante come le stagioni per via della vite canadese che la ricopriva, i luminosi finestroni, l'elegante scalone di marmo con balaustra in ferro battuto, i parquets d'epoca, la boiserie e, soprattutto, il salone, riferimento indispensabile, ammiraglia di una piccola flotta ardimentosa ma alquanto disordinata.

A mano a mano che il personale aumentava di numero, si riducevano gli spazi nelle stanze per far posto a nuove scrivanie, scaffali e cavi elettrici volanti. E meno male che in quel tempo l'ingombro di un posto di lavoro era relativamente contenuto, se non altro per l'assenza del computer, ancora di là da venire. Per guadagnare centimetri si accostavano le scrivanie, in modo che i rispettivi titolari sedessero uno di fronte all'altro, prendendo da un solo attacco l'energia occorrente per lampade e macchine operatrici.

Si occupava tutto, inclusi ripostigli e sottoscala, ex bagni e cucine – parliamo di locali di abitazione, trasformati dal GIE in uffici –, si arrivava a lottizzare disimpegni e porzioni di corridoi. La carriera migratoria di Rivino, ad esempio, ebbe inizio al terzo piano, con tappe significative in due locali, già adibiti rispettivamente a bagno e cucina – questa occupata in stretta coabitazione, è il caso di dirlo, con Lucchesi e Beppe Maggioni –, poi si sviluppò al piano terra, dove egli assurse fra l'altro agli onori dell'ufficio singolo in uno sgabuzzino con finestrella in alto e scrivania incastonata fra gli scaffali.



In questo clima ci si affannò per mesi nella ricerca di una sede idonea per dimensione e ubicazione, scartando una dopo l'altra varie alternative, in quanto sprovviste di qualcuno dei requisiti considerati essenziali. Fece allora capolino l'idea di costruire un edificio a misura delle esigenze della società, e un sondaggio portò all'individuazione di tre o quattro aree ben servite e in posizione semicentrale, sulle quali sarebbe stato possibile edificare una sede adatta alla bisogna.

La scelta cadde su un terreno in Via Algardi, tra Piazza Stuparich e Viale Scarampo, a due passi dalla fiera e dal capolinea di Piazzale Lotto della metropolitana già in esercizio. Tutti ne furono entusiasti e anche i soci misero da parte le riserve, beninteso a condizione che la società fosse in grado di autofinanziarsi. Come di fatto sarebbe avvenuto.

A proposito di soci, in una delle tante discussioni avute sull'argomento in sede di comitato esecutivo accadde un fatto che indusse tutti al sorriso: il consigliere Di Vito fu chiamato al telefono dall'università de L'Aquila, dov'era docente, e come sempre andò a rispondere all'apparecchio di Rivino, il quale aveva preso l'abitudine di sgombrare la scrivania prima di ogni riunione, lasciandovi solo un bloc-notes e una biro per eventuali appunti. Malauguratamente inciampò in un cavo elettrico volante e andò lungo disteso, per fortuna senza conseguenze apprezzabili. Al povero Rivino, richiamato dal frastuono e accorso preoccupato per aiutarlo a rialzarsi, sibilo con finto risentimento: "L'hai fatto apposta per provare la necessità di una nuova sede! Ma per vendicarmi mi dichiaro contrario alla proposta". Voleva bene al GIE, chiamava de Janeiro *piccolletto terribile* e a Rivino dava familiarmente del *tu*, com'era forse avvezzo con i suoi studenti. Rimase in carica fino all'inizio degli anni settanta, poi uscì di scena per limiti di età. Quando è mancato, nel 1976, gli uomini del GIE erano in prima fila nel saluto di commiato.

C'era un problema: l'area di Via Algardi era oggetto dei desideri dell'adiacente parrocchia di S. Anna, che aveva in animo di acquisirla a prezzo di favore per destinarla alle opere parrocchiali; e il parroco mise in moto la curia arcivescovile per scongiurare il pericolo che finisse in mano ai biechi speculatori del GIE, oltretutto disposti a pagarla a prezzo di mercato, precisamente 240 milioni di lire. Come se non bastasse, l'area era gravata da un vincolo di esproprio deliberato dall'amministrazione comunale, che tuttavia aveva lasciato scadere il termine entro il quale avrebbe dovuto procedere alla relativa esecuzione, per il valore indicato di 80 milioni di lire se la memoria non inganna. A pensar male, magari col rischio di indovinare, si sarebbe potuto inferire che in realtà

la deliberazione di esproprio fosse ispirata allo scopo di ammorbidire il proprietario nei confronti della parrocchia, non all'esigenza di acquisire l'area. Questo, almeno, era il sospetto del GIE, che si affidò agli uffici del comm. Silvio Mori, segretario particolare del presidente Corbellini, il quale con lavoro paziente sciolse tutti i nodi sia burocratici sia di buon vicinato con i rivali, e così poté essere stipulato l'atto notarile di acquisto. E siccome al GIE non erano mangiapreti, fu elargita alla parrocchia una piccola somma in segno di conciliazione. Per la cronaca, dai documenti catastali risultava che in un passato non lontano l'area aveva avuto destinazione agricola con *diritto di fontanile* per l'irrigazione. In quel tempo i ragazzini della zona l'avevano eletta a campo di calcio.

Progettista del nuovo edificio fu l'ing. Terrosi, dello studio Mattioni Terrosi, il quale più o meno nello stesso periodo realizzò anche la nuova sede degli uffici della Franco Tosi in Legnano: infatti i due fabbricati si somigliano. La regia della costruzione venne affidata ad Armando Colantonio, ingegnere civile conterraneo di de Januario e consulente storico in pianta stabile al GIE per i problemi legati alle opere civili degli impianti elettrici.

Ultimata la costruzione nella primavera del 1968, gli uffici furono trasferiti in tempi rapidi ma con una certa gradualità. La direzione generale fu tra gli ultimi a traslocare. Negli armadi nascosti dalla boiserie della presidenza erano stipati libri e cose personali, oltre a vecchie carte di ufficio di de Januario, che la Valentini e Rivino, abbigliati come net-turbini, passarono una per una in un lungo fine settimana di lavoro, ordinando in una decina di scatoloni quelle di attualità e riempiendo un gran numero di sacchi neri con le altre di scarto. Alcuni di quegli scatoloni sarebbero rimasti tali e quali sino alla fine della nostra storia.

Nella nuova sede la direzione generale si sistemò nell'ala corta del piano terra, dov'era stata realizzata anche la sala riunioni, chiusa ai due estremi da pareti scorrevoli, che delimitavano due salette per gli ospiti all'occorrenza accorpabili al salone stesso. Per de Januario e Corbellini erano stati previsti uffici adiacenti e comunicanti, ciascuno con salottino interno per ospiti e riunioni di lavoro; ma de Januario aveva preferito eliminare il suo salottino per lavorare in un ambiente unico, con scrivania da un lato e tavolo rotondo dall'altro per le riunioni interne. Subito scelse il tavolo come posto di lavoro, facendovi portare telefono, attacchi e prese; salve rare eccezioni, utilizzò la scrivania sempre e solo per un secondo apparecchio telefonico e per impilare carte.

Il telefono era per lui come una ragione di vita: in nessun modo avrebbe potuto farne a meno. Cominciava al mattino, prima di uscire di casa, chiamando l'ufficio per le prime istruzioni del giorno e facendosi leggere telegrammi e telex arrivati durante la notte. L'interlocutore mattutino era Candido Tuccillo, infaticabile e onnipresente commesso-factotum, centralinista e telescrivente delle ore impossibili: era straordinario vederlo all'opera al centralino o al telex, alle prese con inglese, francese, spagnolo e portoghese, lui che non aveva forse nemmeno terminato la scuola elementare.

Nato a Ventotene da una famiglia di pescatori, a circa vent'anni Tuccillo era stato assunto da un distinto signore molto raffinato come cameriere e portiere della sua villa. Raccontava agli amici che, dopo un paio di settimane, gli accadde di vedersi a uno specchio nell'atto di volteggiare leggiadro portando un vassoio destinato alla tavola dei padroni e canticchiando spensieratamente *Tuppe tuppe marescia'*, impeccabile in giacca bianca, papillon e pantaloni neri. E rifletté con sgomento: "Tuc-ci', qui va a finire male, se non te ne vai subito!" Detto fatto, era emigrato a Milano, approdando dopo qualche anno prima alla Sadelmi e poi al GIE al seguito di de Januario.

Presidiava la sede giorno e notte. I suoi momenti magici erano la sera tardi e il mattino presto, quando raccoglieva telegrammi e telex venuti da ogni parte del mondo, e senza capirne una parola selezionava i più importanti da leggere per telefono, sillabando, a de Januario, Corbellini e agli altri eventuali interessati. Non ha mai sbagliato un colpo. Non era da meno l'appuntamento serale con Italcable per la dettatura dei telegrammi in partenza, che l'impegnava nello *spelling* estenuante di lunghi testi in inglese, francese, spagnolo e portoghese. Ma s'intendeva a meraviglia con gli interlocutori di turno, con i quali era in grande familiarità, sempre e solo per telefono, s'intende! Fino all'avvento del telex.

Non era nell'ordine delle cose una sua eventuale assenza nel momento del bisogno, di giorno come di notte, feste incluse. Unico, forse, fra tutti, era perfettamente consapevole che per il GIE non potevano esserci grandi distinzioni di ore e di giorni, impegnato com'era a tutte le latitudini, in paesi con calendari e fusi orari diversi l'uno dall'altro. Trovò casa vicino ai nuovi uffici, così come aveva fatto quando si stava in Via Guerrazzi: non avrebbe altrimenti potuto tener fede al suo ruolo.

Tutti lo consideravano un'istituzione. Nemmeno i picchetti sindacali osarono mai impedirgli di varcare liberamente la soglia di entrata di Via Algardi, immune persino dai fischi riservati ai *crumiri*. Sebbene la strut-

tura del GIE fosse per sua natura tetragona al fascino delle manifestazioni di piazza, si era pur sempre all'inizio della stagione passata alla storia come *sessantotto*; e gli uffici distavano qualche centinaio di metri dalla Siemens, che invece era pervasa dalla passione sindacale e fu anche la culla di uno dei primi, se non del primo nucleo delle brigate rosse, protagonista del primo sequestro della sua triste storia, vittima un dirigente della società.

Tuccillo aveva una tale capacità di persuasione, che nessuno si permetteva di sottrarsi al ruolo di corriere, da lui sapientemente assegnato a ogni viaggiatore con la consegna di un certo numero di valigie marrone o verdi di cartone pressato da portare nel luogo di destinazione. Contenevano offerte o documentazione per i cantieri o per i clienti, talvolta materiali celati fra le carte, tanto per rallegrare l'umore del povero corriere in sede di controllo bagagli all'arrivo. Non meno suadente sapeva essere con i familiari del personale, quando gli toccava annunciare un ritardo anche cospicuo per il protrarsi del lavoro in ufficio.

All'occorrenza non si tirava indietro se c'era da proteggere qualcuno da telefonate importune: ad esempio, due o tre volte dal centralino aveva mandato a spasso la sorella di Rivino, pensando che si trattasse di un'*amica* diciamo inopportuna, essendo il Rivino ormai prossimo alle nozze. Aveva avuto un bel dire, la ragazza, a dichiararsi sua sorella: le aveva risposto di essere il fratello.

Il povero Tuccillo uscì di scena inopinatamente, ancora in giovane età, per un malanno di cui non si capì bene la natura, nonostante l'impegno personale della signora de Januario, che in quanto medico si prodigò nei confronti dei sanitari dell'ospedale dov'era ricoverato. Rare volte si sono viste al GIE persone tanto sinceramente addolorate.

Uscito di casa e sistematosi sul sedile posteriore dell'automobile di servizio, de Januario occupava il tempo non breve del tragitto per l'ufficio consultando carte – disponeva sull'auto di una lampada di rinforzo – e, soprattutto, parlando al telefono: poiché in quel tempo non era ancora nato, non diciamo il cellulare, ma forse nemmeno il suo inventore, risolse il problema in anticipo facendosi installare sulla macchina il radiotelefono, uno dei primi di Milano. Queste occupazioni non gli impedivano di rivolgere di tanto in tanto imperiose esortazioni all'autista, se solo si accorgeva che l'andatura era meno che spedita. E se gli veniva fatto di rammentargli un'eventuale incombenza, non si peritava di invitarlo a prendere nota, come se disponesse di due mani di riserva. Così-

mo Lanzillotti, spirito accomodante, sorrideva di questa bizzarria, un po' meno Gaetano Bacchetta e Lino Stagni, altri due autisti avuti nel corso degli anni. Così per quattro volte al giorno, giacché aveva l'abitudine di tornare a casa a mezzogiorno, salvi impegni specifici di lavoro. E completava la pausa pranzo con la pennichella romana, riapprodando in ufficio alle quattro del pomeriggio. Da questa pausa meridiana traeva l'energia necessaria per tirar tardi alla sera, spiazzando i collaboratori i quali invece non l'avevano.

La sindrome del telefono non l'abbandonava di sera, dopo la cena che consumava intorno alle 21,30, ora in cui tornava a casa: aveva un traffico in uscita così elevato, che la Stipel – così si chiamava la società telefonica, se la memoria non inganna – gli chiese in deposito una somma enorme; e si fece un vero e proprio negoziato per ottenere una riduzione entro limiti ragionevoli. Stessa cosa quando era in vacanza a Francavilla al Mare, con la sola differenza che concentrava le chiamate in ore precise del mattino e del pomeriggio, cioè prima di andare al mare e dopo il riposo pomeridiano. Stessa cosa, purtroppo per la signora Ida e per gli altri compagni di vacanze – da buon meridionale amava circondarsi di amici –, le rare volte che scelse di trascorrere qualche giorno in montagna: se si trovavano in una piccola località, magari dotata di un solo telefono pubblico, era capace di impadronirsene per il tempo a lui necessario, senza curarsi degli altri eventuali aspiranti utenti. È persino accaduto che abbia costretto l'intero suo gruppo a scendere con lui a valle in cerca di una preziosa cornetta. Non è fuori luogo pensare che fossero proprio le difficoltà di collegamento telefonico a determinare la sua scarsa simpatia per le vacanze montane.

È tempo di tornare alla nuova sede di Via Algardi. Gli uffici commerciali, inclusi i preventivi che allora ne erano parte, s'insediarono nell'ala lunga del pianterreno, con a capo Cremonesi, il quale ne aveva assunto la guida come vice direttore commerciale, prima di essere nominato direttore commerciale, sempre sotto gli occhi vigili di Corbellini, che aveva cambiato ruolo ma non dimenticato la propria matrice. L'organizzazione del lavoro si era evoluta rispetto agli anni iniziali, ma restava immutata la frenesia della fase di elaborazione delle offerte, come rievocato da Ermanno Forni in questa nota:

*Studiare il capitolato del cliente dal punto di vista tecnico, commerciale, contrattuale, finanziario. Fare le richieste ai soci e ricevere le rispettive offerte; esaminarle e confrontarle per decidere quale inserire nell'offerta al cliente. Preparare*

*l'offerta, spesso assieme a uno o più "partners" stranieri: francesi, tedeschi, giapponesi, americani, dello stesso paese del cliente. E le corse affannose per chiuderle in tempo, lavorando, ove necessario, anche di notte. Una sera, negli uffici GIE di Buenos Aires, esclamai: "Ehi, gente, è da ieri mattina che non dormiamo e da ieri sera che non mangiamo". E mandammo di volata a comperare alcune pizze. E l'ansiosa attesa, all'apertura pubblica da parte del cliente, e il giubilo per il risultato positivo e la delusione nel caso contrario.*

Al primo piano prese dimora Franceschini con amministrazione, esportazione e personale, quest'ultimo non ancora passato in capo alla direzione generale. Il settore amministrativo, che in Via Guerrazzi aveva sofferto il trauma delle ruberie di un cassiere infedele, poteva ormai far conto su un'organizzazione confacente ai bisogni della società; e maturava pian piano la necessaria sensibilità anche in materia di gestione amministrativa, finanziaria e fiscale delle dipendenze operanti all'estero per l'esecuzione delle commesse. Qualche anno dopo il trasferimento in Via Algardi sarebbe stato nominato, nella persona di Colaci, un responsabile amministrativo di sede delle filiazioni estere, alle quali si dava la configurazione giuridica idonea secondo la legislazione del paese ospitante.

Egli espone in questo modo l'essenza del proprio lavoro:

*All'estero operavano dipendenze con organici italiano e locale, spesso di tutto rispetto. Anche i movimenti di denaro erano notevoli. Si rese perciò necessario predisporre dalla sede un'adeguata guida amministrativa, che controllava sia la gestione, sia i movimenti di denaro.*

*Occorreva conoscere le leggi fiscali dei singoli paesi, ed era inevitabile coltivare buone relazioni con chi, in ciascun paese, decretava l'ammontare delle imposte da pagare. Questi signori consideravano il GIE l'occasione della vita e tantissime volte il mio compito è stato di riportare le loro ambizioni sulla terra. In una circostanza i miei titolatissimi interlocutori partirono da una richiesta assolutamente irriducibile di due milioni di dollari, per evitare una giusta tassazione di oltre sette milioni. Dopo otto ore di discussione, ottenni, in cambio di 50.000 dollari contanti, un documento legislativo che dichiarava regolari e definitivamente certificati i bilanci locali del GIE degli ultimi undici anni.*

Al secondo piano, riservato agli uffici tecnici, Montagna introdusse l'innovazione dell'*open space* in un grande salone per tutti, meno i responsabili di massimo livello, cui furono riservati uffici individuali concentrati in prossimità dell'atrio di sbarco dell'ascensore e delle scale.

Un quadretto di Pansa rende l'idea del clima che si respirava nel salone:

*Il salone all'inizio era spazioso, i gruppi abbastanza distanziati, separati da piante; poi con lo sviluppo tumultuoso di quegli anni il numero di impiegati aumentava continuamente e gli spazi si riducevano, le distanze fra i tavoli erano sempre minori e ci si disturbava non poco.*

*Ricordo un episodio divertente che riguarda il compianto Marco Strada. Egli seguiva una commessa in Cina, non ricordo quale, e, pur raramente, gli capitava di parlare al telefono con qualcuno che si trovava sul posto. Un po' per abitudine, un po' per sovrastare i disturbi della linea, gridava nella cornetta con la sua voce tonante e tutto il salone si fermava. Un giorno un collega, ispirato da tanto urlare, gridò a sua volta: "Strada, quando parli con la Cina usa il telefono, per favore!"*

Nella nuova sede sembrò a tutti di rivivere. In primo luogo c'era l'aria condizionata: per quanto lontano dagli attuali rendimenti degli impianti centralizzati, il sistema di climatizzazione assicurava in estate condizioni ambientali decisamente più confortevoli rispetto ai forni crematoi di Via Guerrazzi, francamente insopportabili soprattutto al terzo piano e in torretta. In secondo luogo la distribuzione degli spazi rispondeva a scelte razionali, magari non del tutto condivise, com'era il caso dell'*open space* degli uffici tecnici, comunque rispondenti alle reali esigenze operative. Il *modulo finestra*, le pareti mobili, i *pavimenti galleggianti* e i controsoffitti assicuravano una grande flessibilità, forse troppa se si considerano gli eccessi di cui un po' tutti cominciarono presto a fare sfoggio: erano tanti gli spostamenti di pareti, che la squadra esterna incaricata finì con il restare fissa al GIE.

L'introduzione del criterio del *modulo finestra* mise a nudo un'altra piccola debolezza dei dipendenti GIE: quella di valutare il ruolo in azienda in funzione del numero di moduli assegnati; l'ufficio individuale di due moduli proiettava il titolare nel mondo dei *capi*, ai dirigenti erano riservati tre moduli, ai direttori quattro con salottino contiguo. Ma era una vanità perdonabile, senza nessuna conseguenza sui rapporti di collaborazione, sempre aperti e scevri di paludamenti gerarchici. C'era comunque l'eccezione degli uffici tecnici in *open space*.

Un'altra novità fu data dal superamento della funzione di *stenodattilografia*, sostituita da quella di *segretaria*, inquadrata nei singoli uffici; non per la direzione amministrativa, che mantenne la struttura del vecchio ufficio centralizzato di dattilografia agli ordini della signora Dai. Con la soppressione dell'*ufficio copia* – così veniva chiamato –, guidato con mano ferma dalla signora Nadai, scomparve un pezzo di storia del GIE. Questa svolta di costume, oltre che di organizzazione del lavoro, incoraggiò i rapporti

fra i due sessi e decretò la scomparsa del grembiule nero sotto il ginocchio, con il quale le dattilografe avevano fin allora protetto gli abiti e tentato di occultare la femminilità: loro malgrado, s'intende!

I nuovi uffici non portarono subito altri cambiamenti strutturali nell'attività operativa, nella quale la fase di esecuzione delle commesse veniva assumendo importanza sempre maggiore. Così è sintetizzata da Montagna, nello stile asciutto che gli è proprio, la rapida evoluzione verso il modello organizzativo della maturità:

*Con l'aumento del lavoro di esecuzione si è via via manifestata una più ordinata organizzazione delle forze, nel frattempo notevolmente aumentate, per cui si sono creati: gli uffici tecnici meccanico elettrico e civile, aventi la responsabilità della progettazione in sede sia di preventivo sia di esecuzione; l'ufficio lavori, con il compito, passato successivamente alla SICOM, di organizzare e seguire i lavori nei cantieri; e gli uffici dei project managers, incaricati del coordinamento del lavoro di tutti gli enti interessati alla commessa e dei rapporti con i clienti.*

Per le comunicazioni ci s'ingegnava, cercando di valorizzare al massimo i mezzi tecnici disponibili: per le telefonate internazionali, e non solo, ci si doveva prenotare alla centrale; al telegramma, unico mezzo rapido di trasmissione scritta del pensiero esistente nei primi anni – la mitica Italcable! –, si sostituì il telex, di cui talora si faceva uso anche per venire a capo delle difficoltà di collegamento telefonico, con i due interlocutori a dialogare per iscritto, ciascuno magari contornato da un manipolo di suggeritori. Telescriventista a Milano era Giampaolo Porta, all'estero spesso il diretto interessato, nell'impossibilità di reperire qualcuno in grado di adoperare speditamente l'italiano. Grazie al già citato comm. Mori, il GIE fu tra i primi a Milano ad avere la nuova preziosa macchina. Il fax doveva attendere ancora alcuni anni, un po' di più le conversazioni telefoniche triangolari.

Il GIE dovette persino escogitare un sistema di comunicazione in codice, per evitare che notizie riservate trasmesse per telegramma o telex cadessero in mano ai concorrenti. Consisteva nella sostituzione di ogni parola con cifre, ad esempio 135/18: la prima indicava la pagina di un dizionarietto tascabile, la seconda il lemma occultato. Le comunicazioni consistevano in pagine di coppie di cifre, in genere precedute da frasi come "Spediamo oggi i seguenti colli:". Era banale, ma non fu decifrato, tanto più che si aveva l'accortezza di cambiare spesso il dizionario, cui ogni viaggiatore non avrebbe riservato maggiori cure se fosse stato un gioiello molto prezioso.



Parallelamente miglioravano le tecniche dei lavori d'ufficio: macchine per scrivere, calcolatrici e fotocopiatrici beneficiarono gradualmente dei continui progressi dell'elettronica. Qualcuno credé di scoprire l'America, la prima volta che ebbe l'idea di riprodurre su carta intestata il testo di una lettera circolare, risparmiando alla segretaria il tempo di varie battiture e a sé stesso il fastidio di rileggere per controllo più volte lo stesso documento. Negli anni settanta fece la sua comparsa il *centro elaborazione dati*: era un mastodonte, sistemato in ambiente con temperatura e umidità costanti, in grado di eseguire una parte infinitesimale delle operazioni di cui è ora capace un personal computer.

Intanto si correva in giro per il mondo: sono molti gli uomini GIE con lunghe carriere di trasvolatori, ai quali i disagi patiti non hanno tolto l'orgoglio di sentirsi cavalieri del cielo; a maggior ragione se accadeva di volare, o meglio di decollare o atterrare in condizioni limite, e magari oltre. Come traspare da questo ricordo di Forni:

*Già, i viaggi in aereo. Ricordo che fui uno dei primi a sorvolare il Polo Nord, da Amburgo a Tokio senza scalo (conservo ancora il "Certificate of crossing the North Pole" della Japan Air Lines). A proposito di viaggi aerei: una volta rimasi alcuni giorni a Montreal per esaminare una possibilità di "partnership" con costruttori canadesi. La temperatura era di 30°C sotto zero. La settimana successiva ero a Rio de Janeiro per il contratto con un cliente brasiliano, e la temperatura era di oltre 30°C sopra lo zero. E il "jet lag" per la differenza di longitudine: andare da Rio de Janeiro a Seul, passando per l'Italia; un salto di fuso orario di circa tredici ore!*

Nella nuova sede Corbellini vide riconosciuto anche materialmente il suo ruolo di co-responsabile della gestione del GIE, avendo l'ufficio di fianco a quello di de Januario nell'ala della direzione generale, per di più uguale al suo. Il fatto che i due uffici fossero comunicanti rappresentò invece il coronamento del desiderio di de Januario di avere l'amico sempre al suo fianco. Lavoravano ormai in simbiosi, al punto che de Januario faticava persino a lasciare a Corbellini il tempo necessario per le attività ricadenti sotto la propria responsabilità diretta, come ad esempio quella commerciale. Di riflesso, Corbellini accentuò la tendenza a spostarsi negli uffici dei collaboratori con cui aveva qualcosa da fare, in particolare nell'ala dei commerciali, dov'era di casa. I frequenti viaggi all'estero di Corbellini privavano de Januario del piacere del confronto sistematico con l'amico, non bastando a questo fine le lunghe conversazioni telefoniche che comunque non si facevano mancare. De Januario

si sentiva come defraudato, e ne soffriva palesemente, soprattutto se le assenze di Corbellini superavano il limite fisiologico di pochi giorni, come avvenne durante le trattative per il Mantaro.

In quel tempo stava già prendendo piede un certa propensione di dirigenti e collaboratori a cercare il dialogo con Corbellini anziché con de Januario, per scansare se possibile gli eventuali indugi cui sarebbero andati incontro se si fossero trovati alle prese con la meticolosità di quest'ultimo. Lo stesso Rivino, che pure non aveva molto da imparare in fatto di pignoleria, non fu esente da questa inclinazione, portando i problemi all'uno o all'altro secondo propri giudizi di convenienza.

Non si deve dimenticare che nel lavoro Corbellini si è sempre ispirato al principio di lasciar fare ai collaboratori tutto ciò che non fosse palesemente controindicato, dando quel respiro di autonomia che finiva con il rivelarsi come il loro più formidabile motivatore. E tutti lo veneravano, lo sentivano vicino, lasciandosi contagiare dal suo entusiasmo. Inoltre aveva la capacità di umanizzare ogni situazione e l'accortezza di mettersi sul piano dei suoi interlocutori, di farsene complice. Per fare un esempio, Rivino non ha dimenticato una delle prime uscite con lui nel centro di Milano: sbrigata la faccenda per la quale si erano messi in movimento, gli propose di punto in bianco di fare una capatina alla gelateria Viel di Via Baracchini, per gustare un cono gelato prima di tornare in ufficio. Così fecero, come due amici in uscita di piacere, mentre in realtà uno era vice direttore generale, l'altro giovane impiegato di concetto, secondo la definizione di quel tempo.

De Januario era diverso: tutti gli riconoscevano le doti straordinarie e il ruolo di capo indiscusso, ma proprio in quanto tale lo collocavano su un piedistallo che di fatto lo faceva sentire distante, irraggiungibile, di un'altra dimensione. E pensare che era uomo da commuoversi fino alle lacrime, di fronte a persone o fatti che sfiorassero le corde dei sentimenti.

Loro due, ovviamente, si rendevano ben conto della suddetta propensione del personale verso Corbellini, ma l'accettavano senza problemi, e non si sognavano di smentirsi o intralciarsi a vicenda: In fondo, il consenso reciproco su quanto deciso dall'altro e la capacità di approfondimento dei temi nelle quotidiane estenuanti analisi congiunte erano due facce della stessa medaglia: sommando i loro talenti, anziché elidersi, hanno fatto la fortuna del GIE. I collaboratori più vicini, ai quali non sfuggivano la considerazione e il rispetto dell'uno verso l'altro, sorridevano di fronte ai segni d'impazienza dati ogni tanto da de Januario se

Corbellini cercava di sottrarsi all'assedio delle disamine senza fine, o se ne andava a casa alla chetichella di sera dopo una certa ora. Ecco un'altra loro diversità: Corbellini si sforzava di separare il lavoro dalla vita privata, de Januario era sempre al lavoro, dovunque si trovasse e qualunque cosa facesse, tutti i giorni della settimana, del mese, dell'anno.

Alla fine degli anni sessanta il GIE poteva considerarsi capofila di un gruppo industriale, sia pure con veste in un certo senso anomala per via della sua natura consortile: alla CoEmSA, operante in Brasile a pieno regime, si aggiunse la SICOM Società Italiana Costruzioni e Montaggi, costituita nel 1969 per l'esecuzione di opere civili e montaggi degli impianti acquisiti dal GIE. La nuova società ebbe un capitale simbolico di 70 milioni di lire, diviso in parti uguali fra tutte le azioniste del GIE, ma la politica di gestione fu sempre saldamente in mano alla capogruppo, che riportava ai soci come se si trattasse di attività sue proprie.

In armonia con la natura del GIE di società consortile senza fini di lucro, la SICOM ne divenne azionista con una quota uguale a quella degli altri soci e dopo poco tempo ebbe anche un seggio nel consiglio di amministrazione, assegnato all'amministratore unico Emanuele Ricci, già alto dirigente dell'Ansaldo Meccanico-Nucleare. Ricci svolse l'incarico a tempo pieno, ereditandolo dal comm. Mori, il quale l'aveva accettato a titolo di cortesia per la fase di avviamento. Il primo nucleo operativo fu costituito dall'ufficio lavori del GIE, trasferitosi con Rizzolati, che ne era il responsabile e per un paio d'anni, fino al pensionamento, fu il direttore della nuova società. Gli successe Cremonesi, coadiuvato da Giorgio Alcalay, Ezio Micheli e Roberto Negro, tutti e tre di provenienza GIE, rispettivamente come responsabili dei settori lavori, amministrazione e commerciale.

La SICOM fu il coronamento del processo evolutivo relativamente a montaggi e opere civili, la cui incidenza sul totale di ogni impianto si era rivelata decisiva fin dall'inizio. Dopo la costituzione della nuova società, seguita alla creazione degli uffici tecnici di progettazione impiantistica e al consolidamento della funzione del project manager come coordinatore di tutte le attività di esecuzione delle singole commesse, si poté dire che il GIE era ormai un gruppo ben attrezzato per realizzare *chiavi in mano* impianti di generazione, trasformazione, trasporto e distribuzione di energia elettrica, in posizione di *leadership* sul mercato internazionale, consolidata nella prima metà degli anni settanta dopo i successi ottenuti nel decennio precedente soprattutto in America Lati-

na. Restava comunque la veste consortile, sempre importante per confermare il concetto di gruppo imprenditoriale costituito dalla gran parte delle industrie italiane del settore, un po' meno sotto il profilo fiscale dopo la riforma dei primi anni settanta, che non riconobbe più lo *status* di società-consorzio senza fini di lucro.

Non c'è dubbio che il GIE si fosse evoluto, assumendo i contorni di un complesso ben strutturato, ma non per questo aveva perduto la flessibilità che gli era propria, e che induceva a continui aggiornamenti secondo le esigenze operative, tuttavia senza trascurare la componente umana di ambizione e aspettativa delle persone coinvolte. In altre parole, si cercava di sposare, per quanto possibile, l'interesse dell'azienda con i desideri dei suoi uomini. Con buoni risultati, ove si consideri che si è passati nel tempo dal modello rudimentale degli inizi a quello decisamente evoluto della maturità, valorizzando al massimo le risorse umane e professionali disponibili.

Un esempio di questo metodo di approccio è dato dall'istituzione della direzione affari speciali, da tutti identificata con l'acronimo DAS (al maschile), che in seguito si è evoluta in direzione finanziaria, passando dall'area commerciale a quella amministrativa.

Toffolo documenta come venne alla luce la nuova creatura:

*La nascita della direzione affari speciali è, per molti versi, tipica della flessibilità del GIE e della sua capacità di adeguare la struttura ai condizionamenti imposti dal contesto operativo, mettendo a frutto doti e ambizioni delle proprie risorse umane.*

*Sul finire degli anni settanta ero in forza alla direzione commerciale, al tempo strutturata in una segreteria e tre aree commerciali: ciascuna di queste si occupava di una zona geografica, definita con criteri in apparenza un tantino estrosi, tant'è che, ad esempio, l'area commerciale di cui era responsabile l'ing. Ancona, e della quale facevo parte, prevedeva l'accorpamento dell'Estremo Oriente, Cina inclusa, con alcuni paesi del Medio Oriente e l'Africa Sub Sahariana francofona. In realtà il principio di formazione delle aree era meno fantasioso di quanto appariva da un punto di vista strettamente geografico: si basava fondamentalmente sul proposito di raggruppare in una medesima area commerciale paesi aventi analogie politico-economiche e sui quali, innanzi tutto, i responsabili di area e il loro staff avevano acquisito, per le ragioni più varie, una competenza operativa specifica.*

*In ragione di questa sua radice la struttura era oggetto di non rari adeguamenti, che ridisegnavano i confini delle aree. Sarebbe tuttavia semplicistico affermare che le modifiche fossero motivate esclusivamente da considerazioni razionali: secondo la logica dei rapporti umani, accadeva, infatti, che talora fossero gene-*

rate anche da cause diverse e più "ad personam". Di qui il normale chiacchiericcio innescato da ogni riorganizzazione, con commenti e battute talvolta spiritose e talaltra acidule a carico delle persone coinvolte.

Per riprendere il filo del racconto della nascita del DAS, vale la pena di ricordare che in quel periodo era stata introdotta dalle autorità di governo una rigida normativa, tesa a controllare in maniera stringente i movimenti di valuta al fine di contrastare l'emorragia di capitali che penalizzava l'economia nazionale. Essa imponeva, fra l'altro, che le operazioni di importazione ed esportazione si conformassero a specifiche regole quanto ai tempi e ai volumi dei trasferimenti di valuta da e verso l'estero. In forza di tali vincoli, ogni operazione commerciale con l'estero doveva essere previamente autorizzata dal ministero del commercio con l'estero.

Era, evidentemente, materia che condizionava l'operato del GIE, ponendo problemi non secondari tenuto conto della complessità del "contratto-tipo" su cui si operava. Ogni commessa non si risolveva, infatti, in una singola operazione di export, ma implicava più azioni concatenate di esportazione di macchinari e materiali ed esecuzione di lavori all'estero, e parallelamente acquisti di beni e servizi complementari di provenienza estera, il tutto articolato sull'arco di più anni e caratterizzato da pagamenti differiti o assistiti da finanziamenti.

Il quadro era ulteriormente complicato dalla necessità di adeguare i termini delle operazioni sia ai limiti imposti dagli accordi internazionali cui aderiva l'Italia, sia alle norme da osservare per beneficiare delle tutele assicurative e delle agevolazioni finanziarie previste a sostegno dell'export.

Ancona colse l'esigenza di dare una risposta organica, a livello di gruppo, a questi problemi, accentrando in un unico organismo i vari aspetti coinvolti, che in precedenza erano gestiti separatamente in diversi ambiti aziendali. L'idea fu sottoposta al vaglio della direzione del GIE, che l'approvò, non so a fronte di quali discussioni e considerazioni.

La direzione affari speciali, affidata all'ing. Ancona, fu inquadrata in ambito commerciale, pur includendo nel suo campo d'azione attività che in precedenza venivano espletate dal settore amministrativo. Ciò, forse, sia in ragione dell'originaria appartenenza del suo organico, sia in considerazione del fatto che gli aspetti di quadro della sua prevista attività avrebbero avuto prevalente impatto sulla formulazione delle offerte e sulla strutturazione dei conseguenti contratti.

La nascita della nuova direzione non vide solo celebrazioni entusiastiche dell'evento innovativo. Ci furono non pochi chiacchiericci e qualche sfottò più o meno spiritoso. Non furono pochi a pensare che fosse stata creata per sollevare l'ing. Ancona dall'onere, non più bene accetto, delle lunghe missioni all'estero. Forse c'era del vero, ma è indubbio che la nuova struttura razionalizzò un'area operativa piuttosto importante nell'economia generale dell'attività dell'azienda.

C'era un aspetto dell'attività di gestione che non si riuscì a regolare a dovere, per la fisiologica, e in questo caso non sanabile, antinomia fra

tecnici e amministrativi, o per meglio dire fra i responsabili di vertice dei due settori: tutti erano molto attenti alla pianificazione e al controllo dei costi di commessa, nessuno ha mai potuto codificare compiutamente criteri univoci di rilevazione, tali da indurre automatismi di riscontro sistematico. Nonostante l'impegno del consulente esterno Fernando Campana, ingegnere in pensione di scuola Montecatini e Montedison, al quale la direzione affidò il compito di studiare idonee procedure di normalizzazione. Un aneddoto dà la misura dello spirito delle dispute in materia: fu convocata una riunione per la messa a punto del *piano dei conti*, ma il giorno prescelto non andava bene a Cremonesi per un suo impegno non procrastinabile, sicché egli pensò di dare per iscritto il contributo della SICOM con un documento inviato a tutti gli interessati prima dell'incontro. S'intitolava *Piano dei conti della contabilità industriale*, ma per un refuso *piano* si trasformò in *pianto*, e tutti l'intesero allegramente come la sintesi perfetta dello stato delle cose.

A metà degli anni settanta la struttura manageriale si arricchì con la nomina di Franceschini e Montagna a direttori centrali, rispettivamente amministrativo e tecnico; a Zanti venne riconosciuto il ruolo di delfino di Montagna per l'area tecnica con la carica di direttore tecnico; Garosci e Ploner furono messi a capo delle attività di esecuzione delle commesse, ciascuno con un gruppo di project managers alle proprie dipendenze; Gatt sostituì Cremonesi alla direzione commerciale. Parallelamente si procedette al consolidamento della struttura della SICOM con la nomina di Cremonesi a direttore generale e di Alcalay, Micheli e Negro a direttori.

Nella seconda metà degli anni sessanta si ebbero i primi cambiamenti nell'assetto istituzionale delle società azioniste, verso nuovi equilibri evidentemente difficili da raggiungere, considerato che fu solo l'inizio di un lungo travaglio: ricordiamo in sintesi le tappe d'interesse GIE fino al 1975, che come vedremo in seguito fu l'ultimo nel quale la struttura istituzionale della società rimase sostanzialmente invariata rispetto alle origini:

1966 – Fusione per incorporazione della C.G.E. nell'Ansaldo San Giorgio, che assunse la denominazione ASGEN Ansaldo San Giorgio - Compagnia Generale, con sede in Genova.

Fu il secondo passo di un cammino che avrebbe portato gradualmente l'industria a partecipazione statale ad acquisire in

GIE la supremazia rispetto ai privati. Il primo era stato compiuto nel 1959, con l'ingresso dell'Ansaldo San Giorgio nella compagine sociale come azienda produttrice di turbine idrauliche e pompe, macchine elettriche rotanti e trasformatori.

Con l'uscita di scena della C.G.E. i soci costruttori di macchine elettriche rotanti e trasformatori si ridussero da tre a due, ma ci fu una lunga disputa relativamente alle quote di lavoro, che l'ASGEN voleva doppie per effetto dell'eredità C.G.E. La questione venne risolta con la convenzione del 1969, che attribuì all'ASGEN una quota pari al 62%, contro il 38% della ErcoleMarelli.

- Fusione per incorporazione della Scarpa e Magnano nella Magrini, che diede luogo alla Magrini Fabbriche Riunite Magrini - Scarpa e Magnano M.S.M., Bergamo. La nuova società subentrò alla vecchia Magrini come azionista costruttrice di apparecchiature elettriche, in concorrenza con la Galileo di Battaglia Terme.
- Fusione della Riva con la Calzoni, di Bologna, e nascita della Riva Calzoni, Milano, azionista del GIE in luogo della Riva. L'operazione non ebbe effetti immediati per quanto riguardava la ripartizione dei materiali principali. In seguito, con la convenzione del 1969, le paratoie furono inserite fra i materiali principali e attribuite in quote uguali a Galileo e Riva Calzoni, secondo un meccanismo articolato che lasciava uno spazio marginale anche alle società collegate.
- 1968 - Entrata nel GIE dell'Ansaldo Meccanico-Nucleare, Genova, come azionista produttrice di caldaie e turbine a vapore. Di conseguenza la Franco Tosi cessò dalla condizione di unico socio fornitore di tali materiali. L'Ansaldo M.N. portò a due i soci a partecipazione statale.
- 1972 - Entrata nel GIE della Italtrafo, Napoli, nella quale la Finmeccanica aveva concentrato l'intera produzione di trasformatori del proprio gruppo, ASGEN inclusa, cui appunto la nuova società subentrò come azionista costruttrice di questo tipo di macchine, ereditando la quota del 62% detenuta dalla stessa ASGEN. Socio concorrente restava Ercole Marelli. L'Italtrafo portò a tre il numero dei soci a partecipazione statale.
- 1973 - Fusione tra Magrini M.S.M. e Galileo di Battaglia Terme, e

nascita della Magrini Galileo, Bergamo. Le azioniste private si ridussero così da cinque a quattro, contro tre a partecipazione statale. Nello stesso tempo, i soci costruttori di apparecchiature elettriche si ridussero da due a uno.

- 1974 – Concentrazione della produzione di trasformatori del gruppo Ercole Marelli nella controllata IEL Industrie Elettriche di Legnano.

Non ci furono effetti immediati sulla compagine sociale, continuando la Ercole Marelli a rappresentare unitariamente anche il nuovo costruttore. I cambiamenti successivi saranno oggetto di analisi più avanti nella narrazione.

- 1975 – Entrata nel GIE della Breda Termomeccanica, Milano, subentrando all'Ansaldo M.N.

Ansaldo M.N., divenuta AMN Impianti Termici e Nucleari, cessò da ogni attività manifatturiera, divenendo società imprenditoriale e d'ingegneria per la realizzazione di centrali termoelettriche convenzionali e nucleari, queste ultime con filiera BWR. Insomma, una concorrente del GIE per le centrali termoelettriche convenzionali. Il subentro non portò conseguenze relativamente alla ripartizione di caldaie e turbine a vapore, né per quanto riguardava la compagine sociale: le azioniste a partecipazione statale erano sempre tre, una delle quali, l'ASGEN, aveva assunto la denominazione Ansaldo Società Generale Elettromeccanica. A ben vedere, il cambiamento di nome non era privo di presagi: negli anni seguenti si sarebbe meglio palesata la vocazione dell'Ansaldo come imprenditore generale, in antitesi al GIE.

Il progressivo aumento del peso nel GIE delle industrie a partecipazione statale, che agivano di concerto con la regia della Finmeccanica, ebbe una tappa significativa nel 1970 con la nomina a vice presidente di Renato De Leonardis, amministratore delegato dell'ASGEN, previa modifica statutaria per rendere possibili due vice presidenti, appunto De Leonardis e Marelli. Va precisato che De Leonardis, persona di spicco, ha sempre operato con correttezza e responsabilità nei confronti del GIE, dando un contributo importante all'equilibrio del sistema, la cui rottura è stata successiva alla sua uscita di scena: per coincidenza casuale, certo, ma non del tutto ininfluente.

De Leonardis e Marelli restarono insieme vice presidenti fino al 1974,



allorché il secondo cedette l'omonima sua azienda alla famiglia Nocivelli e Luigi Nocivelli gli subentrò in consiglio di amministrazione. Poco prima di Fermo Marelli era uscito Giovanni Di Vito, altro consigliere sempre presente dal 1956. Li aveva preceduti Pietro Santoro all'atto della fusione Ansaldo San Giorgio-C.G.E. e li avrebbe seguiti di poco Alessandro Alocco in conseguenza della fusione Magrini-Galileo.

Chi ha conosciuto l'ing. Santoro ne ricorda i modi schietti, che sconfinavano sovente nella rudezza. Di fronte all'attivismo martellante della direzione, ammoniva a operare *cum grano salus*, e nessuno si permetteva di correggere. Negli ultimi anni, afflitto da prostatite, durante le riunioni era costretto a uscire spesso per visite impellenti al bagno: si alzava in silenzio, lasciava furtivo il salone con l'incedere dritto e solenne che gli era proprio e, appagata l'urgenza, tornava rinfrancato. Congedatosi dal lavoro dopo l'incorporazione della C.G.E. nell'ASGEN, poté finalmente realizzare il disegno di sposare la segretaria, che divenne ufficialmente sua compagna di vita dopo averlo assistito per decenni sul lavoro: non l'aveva fatto prima proprio per non perderla in ufficio. Coronò anche un altro sogno, certo meno importante, comunque coltivato con amore: l'acquisto di una potente automobile sportiva. Ma non ebbe modo di godersi le due conquiste, giacché poco tempo dopo si congedò anche da questo mondo.

Al contrario di Santoro, l'ing. Alocco trasudava amabilità ed equilibrio. Piuttosto avanti negli anni, a ora fissa traeva una pillola da una scatolina d'argento e l'ingeriva con un sorso d'acqua. A un certo punto, dietro proposta di de Januario, assunse la presidenza del consiglio direttivo della Co-EmSA e vi profuse grande impegno, facendo persino un paio di viaggi in Brasile per constatare *de visu* lo stato delle cose. Un leggero aumento del tono della voce, non del ritmo della parlata, era l'unico segno percettibile di eventuali scatti di umore; ma per coglierli occorreva grande attenzione, comunque passavano via senza lasciare traccia. Non perdeva occasione per dimostrare la propria fiducia in de Januario e Corbellini

Prima di Santoro e Alocco aveva lasciato la carica Ernesto Maggi, sostituito in consiglio e nel comitato esecutivo da Italo Monti e successivamente da Carlo Ruberti in rappresentanza della Magrini. Nel 1965 era mancato Mario Mainardis, presidente della Galileo, presente in consiglio dal 1956, personalità di valore internazionale, docente all'università di Padova. L'anno dopo aveva cessato di vivere Mario Travi, presidente del collegio sindacale sin dalla costituzione della società, al quale subentrarono come presidente Vincenzo Fumagalli e come sindaco Dionigi Farina. Con ciascuno di loro si era chiusa una pagina della piccola storia del GIE.

Nuovi personaggi si affacciavano parallelamente alla ribalta del consiglio di amministrazione: G. Battista Moretti Foggia e poi Daniele Fabrizi, subentrati ad Attilio Vicentini come responsabili di massimo livello della Magrini, Pier Luigi Biagini ed Emanuele Ricci per l'Ansaldo Meccanico-Nucleare, Ernesto Manicardi e Pietro Raciti per l'Italtrafo, Antonio Mangano e poi Enzo Luridiana in sostituzione di Di Vito per la Marelli, Piero Del Pesco per la Riva Calzoni dopo la scomparsa di Gianluigi Majno nel 1974. Majno, Del Pesco e Luridiana non erano nuovi sulla scena del GIE, per la lunga militanza nel comitato tecnico commerciale, in compagnia, fra gli altri, di Valeriano Penati della Franco Tosi, Sergio Di Roberto e Luigi Ghiglione dell'ASGEN (poi Ansaldo), Tommaso Balbi della Galileo, Gino Becci della Magrini, poi Magrini Galileo, Paolo Zerbinati, nato in Ercole Marelli e passato in seguito alla Riva Calzoni. Anche Balbi fu consigliere di amministrazione per un paio d'anni, mentre Penati, Becci e Zerbinati sarebbero approdati di lì a poco in consiglio per restarvi a lungo.

Majno, veterano del consiglio, aveva guadagnato durante la guerra gli onori della cronaca milanese per un'azione in mare. Era uno dei numerosi ex ufficiali di marina i quali nel dopoguerra popolarono l'industria italiana in posti di comando: limitatamente alla sfera d'interesse del GIE, ricordiamo, oltre a de Januario e Adelio Rossi, De Leonardis, Luciano Radaelli della Franco Tosi, Cesare Biffignandi in Brasile, Pasquale Nuzzi, Bruno Bonetto ed Enzo Parziale, arrivato nella nostra società come capo del personale.

Nel 1975, con la Breda Termomeccanica, entrarono in consiglio Daniele Milvio ed Ettore Morelli, il primo destinato a un ruolo di primo piano nella vicenda del GIE fino ai primi anni ottanta. Il 1975 segnò anche la scomparsa di Antonio Arreghini, presidente della Franco Tosi. Dopo un inizio diffidente, Arreghini si era pian piano convertito alla causa del GIE, divenendone autorevole punto di riferimento e portando anche la Tosi a cambiare strategia nei confronti della nostra società. Entrato in consiglio nella seconda metà degli anni cinquanta in sostituzione del prof. Mario Marconi, non ne era più uscito e nel 1974 aveva preso il posto di Marelli come vice presidente di parte privata. Gli successe Luigi Nocivelli nella carica di vice presidente e Alessandro Carrese come massimo rappresentante della Tosi – *numero uno*, come si diceva – nel consiglio di amministrazione. Mancato Arreghini, il presidente Corbellini e i consiglieri Butò (Tosi) e Gianfranco Ucelli (Riva Calzoni) furono i soli amministratori rimasti in carica sin dalla prima ora.

A metà degli anni settanta il GIE si trovò alle prese con due scenari molto contraddittori: da una parte si consolidava la sua *leadership* in campo nazionale e internazionale, soprattutto in presenza di una forte espansione in Medio ed Estremo Oriente, in misura minore in Africa; dall'altra cominciavano a emergere pesanti difficoltà nel gruppo dei soci privati, come si intuiva dagli accorpamenti suddetti, prodromi dei successivi rivolgimenti di cui avremo modo di parlare. De Januario e Corbellini seguivano queste vicende con grande attenzione, ma non le temevano, pensando in cuor loro di poterle influenzare in modo vantaggioso per la società con iniziative e proposte di soluzione di cui non si stancavano di farsi promotori. In altri termini, coltivavano l'ambizione di fare del GIE uno dei riferimenti anche in Italia dell'industria elettromeccanica nazionale, indipendentemente dal fatto che la sua attività fosse rivolta alla sola esportazione. E poiché in quel periodo il nostro paese guardava al nucleare, una modifica di statuto dell'anno 1975 estese la competenza della società all'esportazione degli impianti alimentati da combustibile nucleare.

Alle difficoltà dell'industria del settore non era estraneo lo stato generale dell'Italia, che in quel periodo subì una serie di eventi traumatici: gli effetti del sessantotto a tutti i livelli della convivenza sociale; la proliferazione delle lotte sindacali con l'avvento della contrattazione aziendale, a cascata rispetto a quella nazionale; l'azione delle brigate rosse; la svalutazione del dollaro seguita nel 1971 alla dichiarazione di inconvertibilità di quella moneta; la crisi petrolifera del 1973; come se non bastasse, la tempesta monetaria e le conseguenti decisioni delle autorità italiane di istituire un doppio mercato dei cambi, di lasciar fluttuare liberamente la lira commerciale e quella finanziaria in attesa di un assestamento delle parità delle monete dei principali paesi industriali, di non aderire all'accordo sulla fluttuazione congiunta della maggioranza delle monete dei paesi della CEE nei confronti del dollaro; in fine, l'inflazione galoppante che a metà degli anni settanta raggiunse livelli sudamericani, mettendo a rischio il tessuto economico e sociale del paese.

Questa era la situazione nella quale il GIE visse il suo ventesimo compleanno, guardando al futuro nonostante i tempi travagliati, con la fiducia indotta dai risultati, certamente superiori a ogni previsione. Ecco le cifre di sintesi, estratte dalla relazione di bilancio al 31.12.1973 (valori espressi non più in dollari, ma in miliardi di lire):

- offerte presentate: 2.659,4
- lavori eseguiti: 537,3 relativi a 86 commesse

- lavori in esecuzione: 452,7 distribuiti su 30 commesse
- indice di competitività: 38,8%.

La ricorrenza dei venti anni fu accompagnata dalla pubblicazione di un volume intitolato “Impianti elettromeccanici all'estero”, con sottotitolo “Realizzazioni dei primi venti anni di attività”. Il volume, in italiano e inglese, fu battezzato *libro blu* dal colore della copertina, e divenne subito indispensabile supporto documentale di presentazione.

In precedenza, nel gennaio 1971, l'assemblea degli azionisti aveva prorogato la durata della società dal 31.12.1980 al 31.12.2000. Pochi mesi dopo era stato istituito il comitato di presidenza, formato dai consiglieri di massimo livello dei soci, al quale erano state attribuite competenze in tema di strategie generali, restando al comitato esecutivo quelle legate alla normale operatività aziendale. In questo modo la direzione aveva ottenuto di coinvolgere più direttamente nelle vicende del GIE i cosiddetti *numeri uno* delle società azioniste.

È invece del 1975 un'altra importante modifica statutaria, rivolta a preservare la stabilità della compagine sociale: furono disposte maggioranze più qualificate per le deliberazioni assembleari; in particolare, si decise che in assemblea straordinaria sarebbero stati richiesti anche in seconda convocazione la presenza e il voto favorevole di tanti soci che rappresentassero più della metà del capitale sociale.



---

## Capitolo 11

### *Viaggio nell'antico impero di Ciro il Grande*

Il primo sbarco in Iran avvenne nel 1965, con la fornitura di una turbina Francis da 28,8 MW completa di ausiliari al TRWB Tehran Regional Water Board, Tehran, per la centrale idroelettrica di Latiyan. L'anno dopo fu firmato con ERPA Esfahan Regional Power Authority, poi accorpata in Tavanir Iran Power Generation and Transmission Company, il contratto per la centrale termoelettrica di Shahabad-Esfahan, con due unità da 38 MW, situata sull'altopiano di Esfahan a circa 15 Km dalla città omonima. L'impianto entrò in servizio nel 1969.

Forni rievoca con poche parole l'emozione di trovarsi di fronte allo Scià nel giorno dell'inaugurazione:

*E la soddisfazione al momento dell'inaugurazione di un impianto. A Esfahan era presente lo Scià, al quale strinsi la mano con leggera inclinazione del capo: "Very pleased to meet Your Majesty".*

La seconda delle quattro commesse relative alla centrale di Esfahan, acquisita nel 1970, riguardava un terzo gruppo da 120 MW, che fu considerato come un ampliamento, ma in realtà era una nuova centrale avendo caratteristiche costruttive sensibilmente diverse. Nel 1975 seguì l'ordine per la quarta unità, della potenza di 320 MW.

Nel 1974, perciò un anno prima del terzo gruppo di Esfahan, venne stipulato con Tavanir il contratto per la centrale termoelettrica da 2x320 MW di Bandar Abbas, seguito a un anno di distanza dall'ordine per il raddoppio con altri due gruppi di pari potenza, in un crescendo entusiasmante che premiò la scelta di puntare sul Medio Oriente dopo la crisi petrolifera del 1973.

Un ricordo di Gatt ripropone le circostanze che portarono alla commessa di Bandar Abbas:

*Si può ritenere che il riconoscimento definitivo, nel settore industriale della produzione di energia elettrica, il GIE se lo sia guadagnato nel 1974, con il*

*primo di una serie di contratti di notevole consistenza tecnica ed economica acquisiti a trattativa privata. Nel caso che citiamo, l'Iran, ci sono tutti gli ingredienti che giustificano tale affermazione.*

*Nell'anno 1973 la direzione commerciale, nello stabilire la strategia operativa, ritenne opportuno, "in primis", accertare le reali prospettive di lavoro nei paesi di maggiore interesse, in particolare se ci fossero possibilità di acquisizioni a trattativa privata. Dalle risposte ricevute dai rappresentanti locali, quella dell'Iran parve la più promettente.*

*Una visita sul posto confermò la validità delle premesse per mettere in atto i nostri piani. I soci fecero la loro parte, accettando la proposta del GIE di offrire qualcosa di eccezionale per giustificare una trattativa privata, dirottando verso l'Iran il materiale di una centrale termoelettrica destinata inizialmente alla Sardegna, con lo straordinario termine di consegna di ventiquattro mesi.*

*Accompagnati dall'ambasciatore d'Italia, il quale, a nostra richiesta, attraverso il ministero degli esteri a Roma aveva fissato un appuntamento con il competente ministro iraniano per dare il giusto peso all'iniziativa, presentammo la proposta che rischiò di essere bocciata in partenza con la prima reazione del ministro, secondo il quale l'Iran comprava centrali solo con gare pubbliche, cosa che sapevamo non essere del tutto vera. Ci volle un discorso lungo e molto convincente per indurre il ministro a dare disposizioni affinché la nostra offerta fosse almeno esaminata. Egli, alla fine, ci invitò a prendere contatto con la sezione competente del suo dicastero, proprio quella che il nostro rappresentante aveva avuto l'occasione di mettere al corrente dell'iniziativa, ed era pronta a favorirla.*

*Le trattative contrattuali vere e proprie furono condotte da Tavanir. Alla vigilia della loro conclusione, il nostro rappresentante ci telefonò comunicando in tono drammatico: "Il direttore generale del cliente ha interpellato i concorrenti francesi, i quali hanno già presentato un'offerta più bassa. Possiamo tuttavia salvare l'affare, se entro quarantotto ore offriamo uno sconto del 6%". Aggiunse di essere pronto a rinunciare alla provvigione, pur di chiudere la trattativa, sicuro che sarebbero seguite altre commesse. L'ing. Corbellini concesse lo sconto e tutto si concluse felicemente. Seguirono altri due contratti.*

*I francesi fecero di tutto pur di avere, a loro volta, un contratto a trattativa privata, ma dovettero arrendersi dopo vari tentativi senza esito, nonostante l'intervento del loro governo. In seguito arrivarono a chiedere il nostro aiuto. E ottennero finalmente l'ordine per la centrale di Tabriz. L'effetto fu tale, che poco tempo dopo partì dai francesi l'iniziativa di costituire tra loro, tedeschi, svizzeri e, ovviamente, italiani, una specie di intesa per consultazioni reciproche al fine di non danneggiarsi l'un l'altro a beneficio di terzi. L'intesa andò avanti per alcuni anni.*

Project manager di Esfahan e Bandar Abbas era allora Raffaele Pella, affiancato da Fabio Pansa. Il primo ricorda così un terremoto a Bandar Abbas:

*Un pomeriggio, all'aeroporto, si udì un fortissimo rumore, come di un grosso jet in atterraggio, seguito da caduta di vetri e forti oscillazioni del terreno. Via tutti verso l'albergo, che la mezza luna rossa si accingeva a evacuare. Poi di notte ci si trovò con il geom. Padovan ai bordi della piscina della casa presa in affitto dal GIE per il personale in loco. Nessuna conseguenza, tranne un po' di paura per le scosse di assestamento.*

Altrettanto sintetica è la testimonianza di Pansa:

*Dopo due anni di cantiere in Brasile fui richiamato in sede, lasciando il posto all'amico Paleari. Erano stati firmati i contratti di Bandar Abbas ed Esfahan 320MW, e fui affiancato a Raffaele Pella per gestire queste nuove grandi commesse.*

*Fu l'ennesimo cambio di lavoro: fin allora mi ero occupato di centrali idrauliche, e passavo a centrali termiche; e dai paesi di lingua spagnola/brasiliiana tornavo ai paesi del Medio Oriente.*

*In quel tempo Tehran era una città molto piacevole anche se caotica. Era il tempo dello Scià e l'Iran si stava modernizzando con velocità incredibile grazie alle immense riserve petrolifere. La città più bella era certamente Esfahan, con la splendida piazza e le moschee. Capitava di alloggiare all'Hotel Shah Abbas, allocato in un vecchio caravanserraglio nel centro della città e arredato con uno sfarzo di cui non ricordo eguali.*

La mole dei lavori e le prospettive del mercato iraniano resero necessaria l'istituzione di una base operativa a Tehran, affidata a Francesco Pergolo, ormai forte delle esperienze in Brasile e Uruguay. Ecco come egli ricorda l'inizio della nuova avventura:

*Gennaio 1975. Lasciata Montevideo poco prima di Natale, dopo le festività di fine anno parto per l'Iran, dove il boom economico seguito alla crisi petrolifera del 1973 sta creando opportunità di lavoro senza precedenti alle imprese internazionali. Il GIE non si è lasciato sfuggire l'occasione: due unità da 320 MW sono già state acquisite a Bandar Abbas; altre sono in negoziazione, due ancora a Bandar Abbas e una a Esfahan, sito di tradizionale presenza GIE che qui aveva già realizzato in passato 2x38 MW a vapore e aveva 1x120 MW in fase di avviamento proprio in quei giorni.*

*Sarà l'inizio di un periodo affascinante sul piano personale e proficuo per la società, che acquisirà negli anni a venire ancora vari contratti.*

*Tehran brulicava in quei giorni di stranieri: dirigenti di società, venditori, faccendieri di ogni risma e nazionalità. Difficile sopravvivere in quel clima sempre congestionato, caotico il traffico, impossibile trovare una stanza di albergo, complicato trovare posti liberi sui voli da e per Tehran, gli uffici stranieri dovevano contendersi anche le segretarie e gli autisti se solo parlavano poche parole in inglese.*



*Ma il GIE poteva far conto su personaggi di valore. Intanto il mitico ing. Riccardo Selvatico, raffinato conte di Venezia, che sapeva coniugare allo stile di nobiluomo di antico lignaggio l'amabilità e la simpatia del gentiluomo. Innamorato dell'antica Persia, che aveva cominciato a frequentare in lungo e in largo sin dal dopoguerra vendendo impianti tessili per conto della Galileo, Selvatico era noto negli ambienti locali, conosciuto e stimato da ministri e funzionari pubblici, riusciva a far breccia con la sua simpatia e savoir faire ovunque si presentasse.*

*Poi il nostro agente, il persiano Ali Mohamed, ingegnere competente e colto, innamorato dell'Italia e degli italiani, rappresentante a Tehran di gran parte dell'industria nazionale, dalla FIAT TTG (turbogas) alla SAE (linee elettriche ad alta tensione), al GIE. Scaltro e saggio, sapeva elaborare strategie, valutare le situazioni, consigliare sempre condotte commerciali prudenti ma lungimiranti.*

*Merita una menzione una delle mie prime esperienze, di sapore goliardico. Di fornitura Tosi e Marelli i quattro turbo-alternatori di Bandar Abbas, si trattava di convincere Tavanir a cambiare tecnologia nell'impianto di Esfahan, superando le resistenze degli ingegneri favorevoli a mantenere lo stesso tipo di macchine per ragioni di standardizzazione ricambi e manutenzione.*

*In sede viene elaborata la strategia. L'alternatore ASGEN (di licenza General Electric), con raffreddamento ad acqua degli avvolgimenti (inner cooled), darebbe modo di realizzare statori più leggeri, perciò compatibili con le limitazioni di trasporto via ferrovia come ipotizzato per raggiungere Esfahan. Ma c'è da persuadere il direttore nuovi impianti, lo scaltro Mr. Abthai. Dunque viene organizzata la riunione decisiva, l'ing. Ancona arriva a Tehran con l'ing. Ghiglione, responsabile commerciale ASGEN. Riccardo Selvatico ci introduce nell'ufficio di Abthai con cui da tempo ha dimestichezza. È nota la ragione dell'incontro e Ghiglione ha portato con sé argomenti e documenti per convincere la controparte: in ASGEN ha ricevuto disposizione di tornare solo con l'accettazione dell'alternatore da parte del cliente.*

*Dopo le strette di mano, ci si attende che Abthai rompa il ghiaccio. Al contrario, un silenzio imbarazzante pervade l'ufficio, mentre Abthai inizia a leggere un giornale di lingua inglese senza proferir verbo. Dopo molti minuti di assoluto silenzio, la sua voce si leva stentorea dietro le pagine del giornale: "A General Electric generator exploded in a power station in US", creando comprensibile imbarazzo tra noi. Ghiglione, pallido, fa un timido tentativo di illustrare le caratteristiche della macchina, ma viene stoppato da Abthai, il quale assicura di conoscere bene questa tecnologia, avendo suo figlio ingegnere in USA, proprio nella General Electric. La riunione si scioglie nello scoramento generale. Ma Abthai chiama indietro Selvatico, e ammiccando gli dice sottovoce: "L'alternatore ASGEN è approvato, ma sarai tu a dirlo, perché lo faccio per l'amicizia che mi lega a te".*

*Questi erano i persiani, uomini difficili con cui trattare, ma non per un gentiluomo veneziano.*

Nel 1976 furono sottoscritti due contratti: uno con Tavanir per la fornitura di ventisei reattori destinati alle sottostazioni di Neka, Hasan Kif, Jalal, Kan West e Kan West Ziaran, facenti parte del sistema di trasmissione Nowshahr-Neka Tehran, l'altro con Tehran Regional Water Board, per la realizzazione della centrale idroelettrica di Kalan con tre gruppi da 38,5 MW azionati da turbine Francis.

Due furono anche le commesse del 1977, entrambe da Tavanir, in collaborazione con FIAT TTG: la centrale con turbine a gas di Tehran Rey, con sette gruppi generatori da 27,4 MW, e la centrale con turbine a gas di Tabriz; per l'una il GIE ha fornito i generatori e gli equipaggiamenti elettrici, per l'altra un trasformatore principale, equipaggiamenti elettrici per la sottostazione elevatrice e altri componenti. I contratti del 1977 sono stati i soli limitati alle forniture con supervisione del montaggio, mentre tutti gli altri stipulati in Iran comprendevano anche opere civili e montaggi con la formula *turn key job*, tranne la centrale idroelettrica di Kalan, dalla quale erano ovviamente escluse le opere civili. Il project manager Marcello Donelli ricorda con orgoglio che per la centrale di Rey FIAT TTG e GIE vinsero la scommessa di completare il montaggio entro il termine incredibile di dodici mesi.

La quinta unità della centrale termoelettrica di Shahabad-Esfahan, da 320 MW come la quarta, venne acquisita nel 1982, a tre anni dalla rivoluzione islamica guidata dall'ayatollah Khomeini e a due dall'inizio della guerra scatenata da Saddam Husayn contro l'Iran.

La trattativa con Tavanir è così ricordata da Gianni De Micheli, all'epoca responsabile di area:

*Quando, nel gennaio 1981, il GIE ricevette da Tavanir un telex che invitava a Tehran una delegazione per negoziare la fornitura di una unità da 320 MW, da installarsi a Esfahan di fianco a quella in costruzione, si formarono in azienda due partiti: da una parte i fautori, con le dovute cautele, del negoziato, dall'altra i contrari irriducibili, i quali vedevano negli iraniani del dopo Scià tutto il male possibile. Ovviamente i commerciali stavano con il primo gruppo.*

*Così feci una prima missione a febbraio 1981, per sondare la reale volontà di Tavanir e verificare il tipo di contratto desiderato e lo scopo della fornitura. Le indicazioni ricevute ci scongiurarono di dare seguito. A distanza di qualche mese Tavanir reiterò la richiesta. Seguirono missioni di ammorbidimento, e nella primavera del 1982, dopo il "now rooz" (capodanno iraniano), si riuscì a definire tempi e modalità contrattuali accettabili per il GIE.*

*A metà maggio una delegazione da me guidata si recò a Tehran per presentare l'offerta. Si cominciò subito a negoziare e a fine luglio ricevemmo, non richiesta,*

*una lettera d'intento, che in Iran ha tuttavia scarso valore. Ci furono varie lungaggini, causate fra l'altro da problemi sorti sulle unità in servizio. In novembre si arrivò alla firma del contratto, dopo uno sconto sostanziale sulla quota in valuta.*

I rivolgimenti generati dalla rivoluzione khomeinista resero più difficili i rapporti con i clienti, specie all'inizio, ma fu soprattutto la guerra con l'Iraq a scandire in modo drammatico, dilatando tempi e problemi, la realizzazione dei vari impianti, in particolare Esfahan e Bandar Abbas.

I ricordi personali di Arcangelo Distaso, project manager delle commesse iraniane, illustrano compiutamente il clima in cui il GIE si trovò a operare:

*Il GIE, con la sua vocazione aperta al mondo intero, è sempre entrato nei vari paesi con discrezione, mai con arroganza. Parlare del GIE significa perciò anche parlare dei paesi in cui ha operato. Non credo quindi di essere fuori tema, se richiamo l'attenzione su alcuni eventi, magari anche un po' personali, che hanno accompagnato la mia non breve frequentazione di un paese che ci vide protagonisti: l'Iran.*

*Non sono stato il primo né l'ultimo project manager a occuparmi di progetti iraniani, tuttavia per un bel po' di tempo mi rimase attaccata l'etichetta di "project manager dell'Iran"; forse perché più a lungo ne fui il referente, diretto o indiretto: dalla metà del 1983 alla fine del 1998. Non poco, e piuttosto faticoso. Dai visti sui passaporti ho contato più di settanta missioni di dieci-quindici giorni l'una.*

*Tre o quattro viaggi da giovane project engineer di Esfahan/Shahabad, in epoca imperiale, di cui uno a Tehran a settembre 1978, all'inizio della rivoluzione. Di quella visita ricordo che mi fece una certa impressione vedere la lunghissima e sempre congestionata arteria principale, che manco a dirlo si chiamava Pahlavi Ave, poi ribattezzata Vali-e-Asr, svuotarsi di colpo alle dieci di sera per il coprifuoco. Salvo le poche occasioni iniziali di conoscenza della Tehran tumultuosa e apparentemente spensierata di prima della rivoluzione, tutto il resto della mia frequentazione si è snodato in epoca khomeinista, per di più in gran parte durante la guerra con l'Iraq, che nel settembre 1980 aveva attaccato l'Iran.*

*Nell'estate del 1984 la nostra popolarità non era al massimo: avevamo problemi ai dissalatori di Bandar Abbas, al computer, agli SH HT delle tre caldaie Stein, e poi eravamo in ritardo. L'allora "managing director" di Tavanir, Mr. Kherachian, aveva convocato ancora una volta il nostro "top management" per il solito show, e all'ing. de Januario toccò venire di nuovo in Iran alla guida della delegazione, di cui faceva parte anche l'ing. Zanti.*

*Era estate, dicevo, e in più di venti eravamo stipati nella sala riunioni; per giunta era in corso il Ramadan, perciò neanche un bicchiere d'acqua. Mr. Riazi, capo delle costruzioni e grande furbacchione, snocciolò una lunga serie di nostre*

asserite deficienze. Come arrivò alle solite lamentazioni sui ritardi, l'ing. Zanti non seppe trattenersi dal rispondere con la domanda: "Can you store electricity?" Infatti erano già in servizio due 320, e la loro linea non poteva trasportare più di 60 MW. Quando venne il momento delle nostre insolvenze tecniche, tirarono fuori fra l'altro una lettera di 3 o 4 pagine di lamentele, scritta dal consulente di cantiere al nostro "site manager" e a loro dire rimasta senza risposta. A noi "milanesi" non era molto nota perché avrebbe dovuto essere evasa localmente, perciò girammo lo sguardo verso il "site manager", Giacomo Lagorio, a cui fu data copia della lettera. Egli la rigirò lungamente fra le mani, la lesse, la soppesò. Era cessato il brusio tipico delle riunioni un po' affollate, l'attesa e la tensione salivano. Lagorio, terminata la lettura, si limitò a osservare: "Ma qui non c'è nessuna domanda!" Tecnicamente era vero, e la tensione si allentò di colpo.

Del periodo di guerra ricordo una popolazione provata, ma forte, un po' fatalista e senza cedimenti nonostante il pesantissimo tributo pagato: alla fine si contò un milione di morti, per non parlare dei mutilati. Ricordo di averne visti molti trasportati in qualche modo sugli aerei dell'Iran Air che, nei voli interni, li faceva sedere davanti – quelli che riuscivano a stare in qualche modo seduti –, oppure li accoglieva in coda distesi sulle loro brandine. Era difficile rimanere insensibili, e non potevo non provare un senso dolente di solidarietà per gli iraniani, sebbene istintivamente li considerassi come una controparte con cui avevo in atto una sorta di guerra. Ce ne facevano di tutti i colori, avevamo un'immagine gestionale appannata e ci volle un bel po' per risalire la china facendoci riconoscere come "partner" affidabile.

Dopo un certo tempo eravamo alla pari dei tedeschi, il che è tutto dire visto che per molti iraniani la Germania era il prototipo della serietà. A ciò contribuì il fatto che i nostri problemi, e gravi, li avevamo avuti ma anche risolti, mentre la BBC per Neka (4x400 MW) aveva gettato la spugna, non riuscendo a far funzionare le caldaie (Deutsche Babcock, se non ricordo male) come avrebbero dovuto, nonostante i ripetuti tentativi di sistemarle. Anzi, tutto sommato i tedeschi li superammo anche, come indice di gradimento. Infatti un tedesco quando dice sì è sì, se dice no è no (almeno in quel tempo era ancora abbastanza così). Ma con un iraniano non funziona. Non dico che si debba essere delle banderuole o troppo flessibili, ma nemmeno si può deludere la sua vocazione al negoziato: ce l'ha nel sangue. Programmi televisivi tristissimi, stipendio da fame, guerra. Per fortuna si potevano divertire negoziando; purtroppo, su ogni cosa.

Tuttavia non si divertivano se l'interlocutore non li stimolava intellettualmente e psicologicamente. Perciò considerai che parte del mio stipendio (risicativo, per la verità) coprisse anche l'incombenza di consumare le sedie, e non solo, in riunioni interminabili, che erano una sostanziale guerra di trincea con qualche sortita (da parte mia) a sorpresa, tanto per sparigliare, rimettendo in discussione ciò che credevano acquisito. Ci misi un certo tempo a capirlo, tanto più che per

*parte di madre sarei ... tedesco anch'io, comunque la cosa pagò. Se non altro a livello di accettazione personale come controparte affidabile, anche perché avevo la sana abitudine di mantenere ciò che promettevo, e per fortuna la società non mi ha mai smentito. Alla fine l'accordo si raggiungeva, io uscivo con aria da sconfitto, loro erano contenti; e per consolarmi lodavano la mia capacità negoziale, dichiarando che l'intesa era in sostanza a nostro favore. Faceva parte del rituale. Anche per questo nella loro considerazione uguagliammo e forse superammo i tedeschi, cosa non da poco se si pensi che molti dei tecnici con cui avevo a che fare avevano studiato in Germania, e si ricordi che gli Iraniani sono, orgogliosamente, ariani (forse non tutti sanno che i soli matrimoni misti permessi dalle nefaste leggi razziali naziste erano quelli con iraniani).*

*Ho detto che l'Iran di allora era un po' cupo. Poteva essere diversamente? In qualche modo la vita continuava, ma certo non facevano salti di gioia, quando di continuo mettevano negli uffici pubblici nuovi "tabernacoli" per ricordare un dipendente morto in guerra (e quindi martire, shaid), oppure suonava l'allarme aereo, a Tehran ad esempio. Mi è capitato più volte di viverlo durante riunioni con cliente e consulente. In quelle occasioni si correva in cantina, tanto per fare qualcosa, non perché fosse un posto più sicuro. Lì si attendeva per una decina di minuti, fingendo di chiacchierare. Se non succedeva nulla, per quella volta era andata bene, altrimenti si sarebbe sentito un botto secco che faceva tremare il suolo. Segno che la formazione standard di due Mirage riconosciuti alla frontiera aveva puntato proprio su Tehran, quindi ci dovevamo aspettare altre tre bombe. Queste colpivano nel mucchio, senza un obiettivo preciso. Dopo il quarto botto, era finita. Per me, non per gli iraniani con i quali mi trovo in quel momento. Loro risalivano in ufficio o magari sul tetto piatto, per accertarsi che il fumo delle bombe non venisse dalla parte dove stavano i loro cari. In un certo senso li consideravo miei aguzzini, ma al tempo stesso ci siamo trovati a condividere molto; questo ha cementato rapporti che mi hanno arricchito, e hanno anche pagato dal punto di vista dell'azienda.*

*La chiamavano la guerra delle città. Rivolta "in primis" a fiaccare la resistenza degli iraniani. Ma non era un'azione continua. Saddam annunciava le incursioni indicando giorno e ora d'inizio, penso per dare un senso di totale controllo della situazione. Ricordo bene quando lo fece la prima volta, il 21 marzo 1985, capodanno iraniano. Tutta la comunità internazionale cercò di lasciare il paese. Alitalia mandò un DC10 qualche giorno prima, fra i prenotati c'erano anche alcuni colleghi della "branch" di Tehran. Proprio mentre salivano, la scaletta fu staccata, l'aereo chiuse le porte e se ne andò lasciandoli con un palmo di naso. Per un allarme aereo. Invece di restare a terra, il nostro prode pilota non trovò di meglio che levarsi in volo. L'Alitalia non fece altri voli per il recupero dei connazionali.*

*Io ero lì, ma avevo degli impegni, perciò non avevo fatto alcuna prenotazione.*

ne. Poi, grazie all'intervento del console italiano, io e gli altri dell'ufficio rimasti a terra trovammo posto su un volo Air France. Avremmo dovuto essere in aeroporto alle tre di notte, ma io non c'ero, mi aveva convocato il "managing director" di Tavanir per non ricordo quale motivo, e la riunione finì ben dopo le dieci di mattina. Youssefi, mezzo canaglia ma grande guidatore, mi portò in aeroporto in pochi minuti, volando anche sugli ingorghi.

Non sto a dire che cos'era Mehrabad quel giorno: ogni arrivo o partenza era sempre un dramma per l'estenuante lentezza e accuratezza dei controlli. Con un aereo s'intasava tutto per ore e in quel momento di "wide-body" ce n'erano almeno sei in partenza, fra cui tre grossi Ilyushin che portavano via gli ottocento russi. Feci una cosa che non avevo mai fatto in vita mia: alla coda passaporti passai davanti a tutti, ma fui ricacciato indietro perché non avevo preso qualche timbro. Le perquisizioni personali continuavano con la solita lentezza e puntigliosità; ricordo che quel giorno fu pizzicato un nostro supervisore, il quale stava contrabbandando, in uscita, una coppia di orecchini appesi dentro le mutande a mo' di "contro pendants". Gli andò bene, perché se la cavò col sequestro del corpo del reato, ma poté partire ugualmente. Fui l'ultimo a salire, a bordo mi trovai vicino al portello che dà sulla scaletta e potei vedere benissimo ciò che accadeva all'esterno, in quella uggiosissima mattina di marzo: c'era la contraerea che sparava. Non mi colpì tanto questo fatto, a cui ero quasi abituato, quanto la professionalità dell'equipaggio di cabina, quasi tutte donne: vedevano le stesse cose che vedevo io, ma mantennero la calma con un sorriso imperturbabile. Bravi, proprio bravi; quasi come quelli dell'Alitalia.

Questa guerra delle città durava una-due settimane, poi smetteva, ma senza il contro-annuncio. Nei periodi di semi tregua da questo punto di vista, riprendevano a volare le compagnie straniere. Iran Air non ha quasi mai smesso, salvo quando l'A 300 fu abbattuto da due missili lanciati da un incrociatore americano di stanza nelle acque dello stretto di Hormuz. La più furba era la Swiss Air, che targava il suo volo Zurigo-Tehran, ma in realtà si limitava ad arrivare a Bandar Abbas, nel sud del paese e fuori del raggio di azione dei cacciabombardieri di Saddam (successivamente, con i Super Etendard, sarebbero arrivati anche da quelle parti). Lì si parcheggiava muso contro muso con un A 300 dell'Iran Air che faceva la tratta fino a Tehran.

Chissà quante volte ho preso anch'io quell'aereo, abbattuto dagli americani, sul quale avrebbe dovuto trovarsi un folto gruppo dei nostri provenienti da Esfahan e rimasti a terra a causa di un ritardo del volo in coincidenza che li portava a Tehran. Solo uno riuscì a imbarcarsi: Caputo, capo-piazzale della SICOM, che aveva fatto i salti mortali per prenderlo, perché così avrebbe avuto modo di fermarsi a Dubai e fare qualche acquisto per la famiglia. Al "site manager" di Esfahan, in quei giorni a Bandar Abbas per un "survey", toccò l'ingrato compito del riconoscimento. Mi trovavo a Tehran e ricordo che quella volta tutte le compagnie sospesero i voli, perfino l'Iran Air.

*Ero lì bloccato quando, alcuni giorni dopo, si sparse la voce che forse un jumbo dei loro sarebbe partito l'indomani. Riuscii ad avere la prenotazione; ma anche quella volta era in agguato una convocazione del "managing director" di Tavansir per il fatto che, dopo aver fermato il secondo 320 MW di Esfahan, non lo volevo rimettere subito in marcia. Eravamo in avviamento e dovevamo fare le solite prove, che implicavano appunto alcune fermate o variazioni di carico, mentre loro volevano produrre energia e basta. Insomma volevano produrre a nostre spese: chiedevo che ci fossero riconosciuti i costi aggiuntivi. Anche quella volta, invece di stare in aeroporto, ero lì a sentire le prediche, che comunque il "managing director" ebbe il buon gusto di far precedere da parole di cordoglio per il povero Caputo.*

*Finita la predica, Youssefi volò su tutto e mi fece salire sull'aereo. Nonostante il mio immenso ritardo ero in anticipo, infatti restammo fermi ancora per un bel pezzo. Poi arrivò di corsa una "paykan" che portava il piano di volo e il "clearance" per il decollo. La tensione si allentava, per di più ero piuttosto stanco e mi addormentai. Come mi svegliai per i forti scuotimenti dell'aereo, e guardando fuori vidi che eravamo vicini a terra, mentre sapevo che avremmo dovuto essere ben alti, pensai che fosse giunta la mia ora. No, l'aereo era basso perché stava per atterrare. Per non so quale problema tecnico. Occhio non vede, cuore non duole; ma vidi cambiare un pezzo cospicuo di uno dei motori e osservai come lo cambiavano, sicché fui combattuto fra la speranza di partire e il desiderio che l'aereo fosse giudicato non idoneo. Partì, rimasi per un poco in apprensione, poi mi addormentai di nuovo.*

*Quante storie avranno da raccontare i viaggiatori abituali dell'aria. Io non sono stato uno di loro, ma le emozioni non sono mancate. Ricordo che una volta stavamo atterrando a Tehran con un Airbus della Lufthansa partito da Francoforte. Ero immerso nella lettura, ma colsi ugualmente l'anomalia dei motori, passati dal minimo ai pieni giri poco prima di toccare terra. Riattaccò. Il pilota disse poi che, vista la contraerea in azione, invece di tenersi basso, cioè a terra, aveva preferito riprendere quota. Solo ventiquattro ore dopo avrei saputo che si era trattato di un falso allarme: in effetti la contraerea aveva sparato, ma solo a titolo dimostrativo, in segno di festa per la settimana delle forze armate. Non è che non avessi fiducia nella professionalità dell'equipaggio, ma non ero per niente tranquillo quando, sulla strada del ritorno, mentre ci si dirigeva verso Ankara per rifornimento di carburante, questo scalo venne chiuso per neve e l'aereo, dopo ormai sette ore di volo, dovè puntare su Istanbul. Comunque fosse, alle tre del mattino l'equipaggio ci lasciò a Istanbul – aveva finito le sue ore di volo – ad aspettare sull'aereo l'arrivo di un nuovo equipaggio che, nel dubbio, ci riportò a Francoforte. Ma perché racconto questo aneddoto? Perché il mio mancato arrivo, unito al frastuono della contraerea e alla "sgasata" dei motori, che il rag. Mugheddu aveva visto da casa sua, aveva scatenato un giro di telefonate in Italia al*

mio capo e ad altri con la notizia che l'aereo era stato abbattuto. Quando, ignaro delle telefonate notturne, alle sette e mezzo da Francoforte chiamai a casa Marco Stegagnini, il mio capo, per dirgli che non mi era riuscito di arrivare a Tehran, il suo asciutto commento fu: "Ah, sei vivo!". Nessuno pensi che sia un cinico, gli voglio un gran bene e lo stimo moltissimo, solo che è alquanto riservato nelle sue manifestazioni.

Verso la fine della guerra gli iracheni si misero a usare i missili (al Husayn, rielaborazione dell'SS1 Scud), modificati per aumentarne l'autonomia ai 650 km necessari per raggiungere Tehran, a scapito del carico utile ridotto a circa 300 kg. Avevano una precisione trascurabile, ma per la guerra psicologica di Saddam andavano benissimo; e Tehran conobbe anche questo tipo di aggressione. Venivano lanciati da rampe mobili, che si spostavano dalle parti della frontiera; accadeva perciò che il primo in partenza da una nuova postazione giungesse sulla città senza essere avvistato dal radar, mentre i successivi il più delle volte davano origine a un allarme rosso. Non che la cosa fosse di effettiva utilità, in mancanza di rifugi adeguati, ma almeno, orologio alla mano, si scrutava il cielo per cercare di vederli. Io ne ho visti tre: una nuvoletta bianca segnava l'espulsione della parte esplosiva, che di lì a pochi secondi avrebbe prodotto un boato secco; mi sentivo più tranquillo se la nuvoletta si formava proprio sulla mia testa, dato che la traiettoria l'avrebbe portato lontano. Non lontanissimo, per la verità: il più vicino mi cadde a sette-ottocento metri.

Ma la vita continuava nonostante tutto, gli iraniani erano quasi assuefatti, sebbene storditi, e andavano avanti. Non c'erano defezioni negli uffici: l'unica alternativa sarebbe stata quella di lasciare la città per un certo tempo, ma chi poteva permetterselo? In questo clima di semi-normalità, al quale anch'io avevo finito con l'abituarmi, non trovavo strano partecipare a riunioni in un vero e proprio "open space" rappresentato dai parcheggi sotterranei del palazzo del cliente (credo che fossimo al piano -3), dove tutti i dipendenti avevano trasferito le loro scrivanie.

Gli iracheni usavano alternare le incursioni dall'aria: talvolta prendevano di mira le città principali, talaltra obiettivi industriali quali raffinerie, acciaierie e, naturalmente, centrali elettriche. Fra queste erano state raggiunte la centrale di Neka (4x400 MW) sul Caspio e quella costruita dai russi nella zona di Esfahan (4x220 MW). Noi all'epoca eravamo alla fine dei montaggi, quindi al piccolo, della seconda delle due unità da 320 MW di Esfahan, installata di fianco alla prima ormai consegnata da un pezzo; a qualche centinaio di metri c'erano i due gruppi da 38 MW e un po' più lontano quello da 120 MW. Il 6 agosto 1986, verso le undici del mattino, arrivarono due Mirage senza l'annuncio dell'allarme aereo. Questa volta l'obiettivo eravamo noi. Non so se gli iracheni avessero bombe sensibili al calore, a ogni modo devo osservare che l'adiacente gruppo da 320 MW, fermato dal cliente la sera prima, era in raffreddamento e le



*bombe finirono contro le caldaie dei gruppi da 38 MW, i quali erano invece in servizio. Tutti i nostri indenni, cinque morti fra gli operatori di Tavanir e forti danni alle vecchie unità, che comunque furono riparate.*

*Fin dall'inizio dei lavori per il secondo gruppo da 320 MW, acquisito dopo la rivoluzione, per ragioni di sicurezza era stato deciso di tenere i dipendenti, molti dei quali con famiglia al seguito, all'interno del perimetro della centrale, in un campo costruito a questo fine, per evitare di ripetere la non bella esperienza precedente quando, durante le manifestazioni rivoluzionarie, avevamo il personale sparso per la città in abitazioni varie. Quel giorno c'erano circa 150 persone, soprattutto italiani. A Milano fui il primo a essere informato dell'accaduto, un paio d'ore dopo. Il "site manager" ing. Campani si era accertato anzitutto della situazione, poi era corso in città per comunicare con la sede dall'Hotel Kowsar, visto che tutte le linee della centrale erano saltate. Ma i collegamenti telefonici erano problematici, perciò ci tenemmo in comunicazione via telex, con il sig. Porta dell'ufficio posta che mi faceva da dattilografo. All'epoca gli ingegneri non erano molto abili alla tastiera, men che meno al telex; io non facevo eccezione.*

*Tranquillizzato sulla salute dei nostri e sulle condizioni della centrale, mi posi il problema di quali istruzioni dare: da un lato avevamo la prova provata di essere un obiettivo militare e, a parte considerazioni umanitarie, si configurava una responsabilità oggettiva a lasciare il personale in sito; dall'altro, se anche qualcuno avesse voluto restare, come saremmo riusciti ad andare avanti? Avremmo accumulato costi con poca o nessuna resa, e ben difficilmente avrei trovato un solo iraniano così ben disposto da riconoscerci questi costi aggiuntivi. Da subito mi parve che la cosa migliore fosse ordinare il "tutti a casa". Sapevo bene che gli iraniani avevano bisogno disperato della centrale, e non sarebbero stati in grado di completarla, quanto meno in tempi congrui, sebbene fosse molto avanzata; pertanto sarebbero stati costretti a chiederci di tornare, ma per averci indietro avrebbero dovuto pagare extra oneri.*

*Chiamai l'ing. Giorgio Mazzoni, "branch manager" a Tehran, e c'intendemmo con poche parole. Egli, autonomamente, si stava già per muovere alla volta di Esfahan (400 Km), accompagnato dal disponibilissimo console italiano. Giunto in cantiere, convocò un'assemblea di tutti gli espatriati, invitando a parteciparvi anche il direttore delle costruzioni di Tavanir, arrivato a sua volta dalla capitale. All'epoca era Mr. Salajegheh, in codice "il pelato", personaggio a dir poco ostico. Alla presenza delle autorità italiana e del cliente chiese ai dipendenti che cosa volessero fare: com'era da prevedere, la stragrande maggioranza scelse di partire. Mazzoni si girò verso Salajegheh con l'espressione di chi voleva dire: "Vedi? Non dipende dalla società". Poche ore dopo dichiarai la sospensione dei lavori per causa di forza maggiore.*

*Ma non era finita: mentre i nostri preparavano le valigie, in attesa dei pullman noleggiati alla bisogna, il cliente, che aveva più di un motivo per essere disorientato, si riorganizzò, ma non trovo di meglio che bloccare l'ingresso dei*

*pullman. Mossa invero maldestra: il console si mise in contatto con l'ambasciata, e Salajegeh non poté fare altro che veder sfilare i nostri attraverso il "gate" per raggiungere le corriere in attesa.*

*Quanto sopra accadeva il 6/7 di agosto: in sede, per questo genere di faccende, c'erano soltanto Porta, l'ing. Giorgio Alcalay, all'epoca responsabile della SICOM, e il sottoscritto. Alcalay condivise. Informai l'amministratore delegato del GIE ing. Bruno Musso, in ferie, e anch'egli approvò. Poi, a cose ormai fatte, cominciarono ad arrivare telefonate di persone in ferie, che ogni tanto chiamavano l'ufficio non essendo raggiungibili per mancanza di recapito telefonico (non c'erano ancora i cellulari). Appresi nell'occasione che era il primo caso di abbandono di un cantiere da parte del GIE. L'indomani diedi disposizione di prendere in affitto una casa, che fosse abbastanza vicino alla centrale e lontano dalla città: fu la nuova residenza dei quattro o cinque volontari rimasti in cantiere.*

*Nel mettere in gran fretta l'essenziale in valigia, il personale aveva dovuto lasciare materiale "sensibile", come qualche numero di Playboy, Le Ore, "vel similia". In seguito il dott. Giuseppe Mazzearella, recatosi in Iran per risolvere i contratti con i locali, si trovò a riportarli in Italia sotto forma di valigie di cui ignorava il contenuto, dispiegatosi ai suoi occhi, e a quelli degli scandalizzati doganieri, in tutta la sua imbarazzante evidenza solo all'aeroporto di Mehrabad all'atto del controllo bagagli.*

Tra le innumerevoli difficoltà indotte dalla situazione iraniana c'era quella dei collegamenti, sempre disagiati e perigliosi. Montagna ricorda che, per assicurare un minimo di comunicazioni fra i cantieri e il mondo e non far mancare le forniture essenziali, inclusi alcuni generi alimentari, fu attivato un collegamento privato via mare tra Bandar Abbas e Dubai, reso possibile dal fatto che il GIE aveva in costruzione negli Emirati la centrale termoelettrica di Sharjah.

Relativamente al trasporto dei materiali, lo stesso Montagna rammenta come il problema fu risolto per i pezzi speciali dei gruppi da 320 MW di Esfahan, vale a dire lo statore dell'alternatore e il trasformatore, aventi dimensioni ragguardevoli e un peso di circa 250 tonnellate: l'inaccessibilità delle strade locali rese necessario portarli via mare fino al porto di Mersin, in Turchia, sistemati su carrelli adatti sia alla strada sia alla ferrovia, attraversare la Turchia da un capo all'altro utilizzando le ferrovie di quel paese, proseguire con le ferrovie iraniane sino alle vicinanze di Tehran, in fine percorrere su strada l'ultimo tratto fino al cantiere.

Lasciamo al racconto diretto di Montagna un problema molto serio di Bandar Abbas, seconda fase, che se non risolto sarebbe stato causa di gravi danni:

*Il contratto di Bandar Abbas, fase due, prevedeva pagamenti non finanziati, ma con il passare del tempo ci si rese conto che, mentre in Italia e in cantiere le costruzioni procedevano su quattro gruppi, il cliente non aveva alcuna intenzione di rendere operanti i pagamenti "cash" del secondo contratto. Decidemmo perciò di impegnarci per la modifica di questo contratto, nel senso di prevedere un finanziamento analogo a quello della fase uno. La trattativa richiese mesi di discussioni, ma per fortuna andò in porto prima della rivoluzione e della guerra.*

Nell'agosto 1980, all'inizio della guerra scatenata da Saddam Husayn, due statori e un rotore della centrale idroelettrica di Kalan erano parcheggiati su chiatta a Khorramshahr, in attesa del ripristino dell'agibilità delle strade verso la centrale, pesantemente danneggiate dalle piogge. Migliorata la condizione delle strade e respinta da parte iraniana la prima offensiva irachena, il trasportatore tornò per recuperare il materiale, ma della chiatta non c'era traccia. E non se ne seppe più nulla.

Si pensò che fosse stata affondata da una bomba o avesse rotto gli ormeggi andando alla deriva. Ma all'orecchio di Distaso, il quale ha ricordato l'episodio, suonò a dir poco curioso il racconto che gli fece anni dopo Turilli, *branch manager* a Baghdad fino al 1990 e poi a Riyadh, al quale gli iracheni avevano chiesto se il GIE fosse interessato al montaggio di alternatori idraulici da 38 MW. Ignaro di Kalan, aveva declinato.

Comunque gli iraniani avevano interesse a completare Kalan, tuttavia senza fretta, dato che Impregilo se n'era andata lasciando a mezzo la costruzione della diga, acquisita con contratto sottoscritto ai tempi dello Scià. Per la cronaca, la questione sarebbe finita in arbitrato internazionale, che avrebbe visto soccombere la società italiana. TRWB se la prese comoda per la nuova fornitura dei materiali andati perduti. Fra l'altro, imputava al GIE la responsabilità della perdita, sostenendo che i materiali stessi non erano mai stati consegnati. In barba ai documenti di spedizione, che attestavano l'esatto contrario. A ogni modo il negoziato procedé molto a rilento, e fu un'impresa ottenere dalla controparte iraniana il riconoscimento di un compenso comunque inadeguato, anche perché comprensivo di tutto quanto necessario per la riattivazione del cantiere, inclusa la sostituzione dei materiali deteriorati o sottratti durante la sospensione. Come se non bastasse, l'Ansaldo, costruttrice degli alternatori, pretese un prezzo stratosferico per la nuova fornitura, ben sapendo che il GIE non avrebbe potuto rivolgersi ad altro costruttore. Così andavano talvolta le cose.

Sul nuovo contratto diamo la parola a Carlo Giani, responsabile della sede di Tehran dal 1983 al 1986:

Nel mese di luglio del 1983, insieme con i rituali quarantotto gradi all'ombra, arrivarono a Tehran i primi effetti della guerra con l'Iraq, che sarebbe durata altri cinque lunghi anni. Ebbero inizio i bombardamenti notturni, mentre l'artiglieria pesante iraniana, piazzata sulle montagne a nord di Tehran, poco sopra la residenza di Khomeini, prese a cannoneggiare il cielo della città in tutte le ore del giorno e della notte. Ma i Mig di Saddam Husayn, a undicimila piedi di altezza, continuavano indisturbati le loro incursioni, facendosi beffa del fuoco da terra.

Un giorno mi raggiunse in ufficio la telefonata di un poco raccomandabile personaggio del Tehran Regional Water Board: legale dell'ente, faceva parte del "board of directors" ed era l'eminenza grigia dell'organizzazione. M'informò che il "board" aveva intenzione di firmare, finalmente dal punto di vista del GIE, il contratto per la nuova fornitura dei due statori e del rotore di Kalan, in sostituzione di quelli andati perduti all'inizio della guerra a Khorramshahar, dopo lo sbarco ad Abadan, per effetto di un bombardamento iracheno.

Per un verso mi rallegrai, memore delle decine di faticose e pazienti missioni a Tehran di Sandro Mele e dell'ing. Montagna nell'infruttuoso tentativo di chiudere la vicenda, per l'altro fui assalito da sospetti poco rassicuranti, avendo cominciato a entrare nella mentalità levantina degli iraniani. A ogni modo saltai sulla "vecchia caffettiera" e dissi ad Ali Deihimì di condurmi subito a Vanak, dov'era la sede di Tavanir. La "vecchia caffettiera" era una grossa Buick di sei litri, color crema, acquistata probabilmente al bazar di Tehran dal mio predecessore ing. Rosario Puleo. Aveva motore ottimo, ma tenuta di strada incerta per via dei pneumatici "rifatti", tanto che a 120 Km/ora barcollava come un ubriaco. La perla era costituita dal radiatore, sostituito molte volte e altrettante saldato e risaldato: percorsi un centinaio di chilometri, si surriscaldava fumando appunto come una caffettiera. Ali Deihimì, l'autista, si fermava e, preso l'innaffiatoio che teneva nel cofano posteriore, correva per la campagna gridando: "Ab, ab!", cioè: "Acqua, acqua!".

Giunto negli uffici di Tavanir, dopo lunga attesa fui ricevuto da Kherachian, al quale chiesi con qualche esitazione di intervenire, nella sua veste di amministratore delegato dell'ente elettrico di stato, presenziando alla firma del contratto con TWRB in qualità di testimone e arbitro in caso di contestazioni. Inaspettamente, accettò. Così, in una tarda serata del luglio 1983, tra mille salamelecchi e formalità, ebbi modo di firmare il mio primo contratto in Iran. Al termine della cerimonia, preso dall'entusiasmo, commisi una gaffe imperdonabile: cercai in tutti i modi di estendere le calorose strette di mano finali anche alla segretaria di Kherachian, la quale ovviamente tenne la sua chiusa e ben nascosta sotto il "chador".

L'indomani mattina, giorno di riposo, mi chiamò a casa il suddetto legale di TWRB, per comunicarmi in perfetto inglese, dopo una lunga serie di inutili preamboli in farsi, che intendeva appellarsi a una clausola del diritto civile islamico,

*che attestava la nullità di un impegno qualora, all'atto della firma, uno dei contraenti non si fosse trovato in condizioni psicofisiche di assoluta convinzione. Ragion per cui, concluse, il contratto di Kalan, firmato la notte precedente, doveva essere considerato non valido a tutti gli effetti.*

*Saltai immediatamente sulla vecchia caffettiera e mi diressi a Vanak, pilotando alla maniera di Schumacher. Qui, mentre calpestavo, furioso, la bandiera degli Stati Uniti impressa per terra, guarda caso, davanti all'ingresso degli uffici di Tavanir, mi lasciai andare, in italiano, a espressioni irripetibili nei confronti degli americani, rei di non avere ancora vendicato a dovere l'oltraggio alla loro bandiera. Raggiunto l'ultimo piano, fortuna volle che trovassi Kherachian, al quale riferii della telefonata ricevuta. Devo riconoscere che, nonostante i tanti duri scontri per ragioni contrattuali, quella volta fu molto comprensivo e mi rispose prontamente: "Stai calmo, Giani. Ho fatto da testimone e garantisco che il contratto di Kalan è perfettamente valido".*

*Dopo la firma del contratto per i nuovi macchinari, la sede di Milano inviò a Tehran Ivo Rabolini, che avrebbe seguito i lavori di installazione e montaggio delle unità due e tre di Kalan. Sempre nel 1984, firmai con il Tehran Regional Water Board il contratto "cabling", concernente fornitura e installazione di tutti i cavi di potenza, comando e controllo della medesima centrale di Kalan, per la cui gestione Milano avrebbe destinato a Tehran nel 1985 Enzo Gaiaschi.*

Carlo Maria Giani, questo il suo nome completo, era approdato da poco al GIE, dopo un lungo percorso professionale iniziato in Sadelmi negli anni sessanta e proseguito con la Franco Tosi e l'americana Babcock. Ma conosceva bene la nostra società, con la quale aveva collaborato dall'esterno negli anni trascorsi nelle prime due aziende, soprattutto in Tosi, che aveva a lungo rappresentato nel comitato tecnico commerciale. In un certo senso poteva essere dunque considerato un veterano. Tra le sue note relative all'esperienza in Iran, abbiamo la rievocazione dell'incontro al vertice nella capitale iraniana di cui ha già parlato Distaso:

*Nell'estate del 1984, in un momento di massima crisi dei rapporti reciproci, fu organizzato un incontro al vertice a Tehran fra GIE e Tavanir. Ebbi così l'onore di ricevere a Tehran il presidente del GIE ing. de Januario.*

*Come entrammo nell'ampia sala del "board" di Tavanir, notai che la rappresentanza di controparte era particolarmente nutrita e, per di più, arricchita dalla presenza di un ayatollah e di alcune autorità militari. Dopo il rituale benvenuto all'ing. de Januario e un'interminabile serie di presentazioni, condite di salamelecchi secondo protocollo, l'incontro prese finalmente avvio. Poiché si era in periodo di ramadan, durante il quale la religione islamica vieta tassativamente di mangiare, bere e fumare sino al calare del sole, chiesi la parola e, rivolto al massimo esponente iraniano, dopo essermi appellato al suo senso di ospitalità, doman-*

dai se fosse possibile una piccola concessione, consentendo al mio presidente di fumare qualche sigaretta nel corso della riunione. Senafahaji rispose con grande cortesia che, seppure dispiaciuto, non era in grado di soddisfare la richiesta, precisando tuttavia che l'assemblea nulla avrebbe avuto da dire per eventuali brevi assenze dell'ospite.

Poco dopo gli uomini di Tavanir ci scagliarono addosso un diluvio di accuse, alle quali replicammo in maniera cortese, ma risoluta. Dopo animati scontri verbali fra le parti, che il numero uno di Tavanir faticò a mantenere sui binari di un corretto e civile contraddittorio, si arrivò a parlare del rilascio del F.A.C. (Final Acceptance Certificate) della seconda unità di Bandar Abbas. Tavanir avrebbe dovuto già da anni rilasciare il certificato, se non che, nell'intento di avere quanto più possibile a disposizione il nostro personale, aveva ritardato l'evento trincerandosi dietro una quantità di cavilli. A nulla erano servite le ripetute rimostranze di Piermarco Marconi, direttore lavori di Bandar Abbas, e mie.

La discussione, come le volte precedenti, si stava avviando verso la più assoluta inconcludenza. È da notare che i delegati italiani parlavano generalmente in italiano, servendosi di me per la traduzione in inglese. A un certo punto l'ing. de Januario si alzò avvampato in volto e, ritenendo di fare a meno dell'interprete, si mise a battere furiosamente il pugno sul tavolo, urlando, nel silenzio generale, all'indirizzo dell'assemblea: "I want my FAC!". Purtroppo disse FAC con perfetta pronuncia italiana, cioè come scritto, dimenticando che con questo suono la parola ha in inglese tutt'altro significato. Sbigottimento generale, risoltosi in uno scoppio d'ilarità.

Anche gli iraniani, sotto sotto, hanno il senso dell'umorismo. Comunque non si approdò a nulla e il sospirato FAC della seconda unità di Bandar Abbas si fece attendere un altro anno e mezzo. Racconta ancora Gianni:

*Il giorno seguente tenemmo una riunione in delegazione, presieduta dall'ing. de Januario e coordinata dall'ing. Montagna, con la partecipazione dei direttori lavori di Kalan, Esfahan e Bandar Abbas.*

*All'ora di pranzo guidai il presidente in un ristorante ubicato al "top roof" del Laleh, che avevo giudicato l'unico locale di Tehran in cui fosse possibile consumare una bistecca decente. Tuttavia, con mia sorpresa e rincrescimento, l'ing. de Januario si limitò a mandar giù cinque o sei cucchiariate di riso bollito, dopo di che accese l'immane sigaretta. Evidentemente, aveva cominciato ad avere qualche problema di salute. Mentre chiacchieravamo, notai, seduti a un tavolo accanto, due tecnici della Sadelmi. Subito il presidente mi chiese di invitarli al nostro tavolo. Di colpo si animò, mettendosi a parlare di ricordi di tempi passati: raccontava orgoglioso e quasi felice i primi faticosi anni del GIE, poi s'intristì, commuovendosi fino alle lacrime.*

Il diario di guerra di Distaso ci ha fatto rivivere il clima generale nel quale si operava in Iran e il coinvolgimento diretto del personale GIE e SICOM. Altri episodi del genere si trovano nei ricordi di Giani, come quello della bomba nella *guest house* di Bandar Abbas, che qui riportiamo:

*Una mattina fui svegliato all'alba da una telefonata di Marconi da Bandar Abbas: con voce concitata m'informò che durante la notte era scoppiata una bomba sotto il lato esterno di un muro perimetrale della "guest house", provocando feriti e danni materiali. Mi pregò di raggiungerlo al più presto, perché l'incidente aveva creato fra gli espatriati una situazione di panico generale difficile da controllare. Chiamai subito S.E. Baldocci, nuovo ambasciatore italiano in Iran, e il console Cesare Ragaglini. Indi corsi all'aeroporto di Mehrabad, dove presi il primo volo con destinazione Bandar Abbas.*

*Giunto in "guest house", feci un sopralluogo con Marconi, per appurare modalità e conseguenze dell'attentato. Fortunatamente l'esplosione aveva provocato danni rimediabili alle strutture murarie dell'edificio; e in cuor mio ringraziai la previdenza di quel collega, ingegnere civile della SICOM, che aveva calcolato il progetto della "guest house" con generosi coefficienti di sicurezza, sì da ottenere una vera e propria fortezza fra le sabbie del deserto di Bandar Abbas. Lo spostamento d'aria, i detriti e le schegge dei vetri andati in frantumi avevano tuttavia procurato seri danni alle abitazioni interessate dall'esplosione, investendo arredi e, soprattutto, una ventina di persone, in maggioranza bambini e donne sorpresi nel sonno. Rassicurati sulle condizioni dei feriti, accogliemmo con gratitudine l'ambasciatore e il console, arrivati a Bandar Abbas con un aereo successivo, e con loro andammo nella sala cinematografica, dove Marconi aveva convocato un'assemblea di tutti gli espatriati, italiani e stranieri.*

*L'assordante coro di fischi, con cui fu salutato il mio ingresso nella sala, mi fece capire che al panico si era aggiunto un sentimento di intolleranza collettiva. Per fortuna vennero in soccorso l'ambasciatore e il console, con interventi intesi a stemperare la tensione. Come, rivolto all'assemblea, presi la parola per invitare a decidere insieme i provvedimenti da prendere, fui letteralmente assalito dall'esercito delle donne con i bambini più piccoli in braccio: m'indirizzarono insulti e impropri di ogni genere, invocando un jumbo del GIE che riportasse tutti in Italia. Concludemmo la burrascosa seduta con la decisione di stendere un elenco di tutti coloro i quali intendevano abbandonare il cantiere.*

*A sera Marconi dispose che le luci della "guest house" fossero tenute accese per tutta la notte, in attesa di installare potenti riflettori lungo il perimetro dell'edificio, e destinò un gruppetto di volontari a servizio di presidio notturno. Esaminai la lista dei partenti, constatando sconsolato che erano più di 180. Nel difficile frangente trovai l'aiuto di due persone: un ex motorista della marina mercantile italiana, dipendente della SICOM, di cui purtroppo non ricordo il nome, sebbene anni dopo abbia avuto modo d'incontrarlo nuovamen-*

*te a Kot Addu, in Pakistan, e l'autista del veicolo articolato della Fagioli, il quale si trovava lì per caso, a seguito del trasporto del rotore dell'alternatore della quarta unità. I due simpatici personaggi ebbero la geniale idea di accendere fra gli espatriati italiani un'accanita e benemerita battaglia a colpi di gavettoni. In men che non si dica, tutte le ringhiere dei quattro piani, rivolte verso il cortile interno della "guest house", si lasciarono coinvolgere, con il risultato che l'umore generale si risollevò come per incanto via via che la finta battaglia si allargava. Parallelamente, si diffuse la musica delle radioline riaccese in alcune abitazioni.*

*L'indomani mattina, dopo aver constatato che l'elenco dei partenti si era ridotto a 110 persone, andammo in folta delegazione dal governatore dello stato di Bandar Abbas per protestare contro l'accaduto. Costui c'informò che l'attentato era opera di estremisti autonomi locali, animati da un'ideologia separatista. Al ritorno in "guest house" accolsi con gioia la notizia che il numero dei partenti era sceso a una trentina di soggetti; e mi resi conto di quale prezioso lavoro di paziente persuasione era stato capace, nel frattempo, il console Ragolini, prima di ripartire per Tehran.*

Bomba a parte, a Bandar Abbas accadde di tutto, compreso l'arresto di Bruno Bellamano, geometra quarantenne di Imperia, e Alessandro Roversi, venticinque anni, perito elettrotecnico originario di Terni e residente a Cerro Maggiore, per un'accusa di spionaggio a dir poco fantasiosa. A fine lavori, per una completa ricognizione dello stato del cantiere disposta da Marconi, rientrato nel frattempo a Milano per assumere la funzione di project manager di Bandar Abbas, fecero una serie di fotografie da inviare allo stesso Marconi. Ma il fotografo, legato allo spionaggio, le mostrò a chi di dovere, e si scoprì che in una si vedeva ritratto un radar installato nelle vicinanze. Vai a spiegare che si trattava di una casualità!

I due tecnici furono arrestati il 30 aprile 1987 e tenuti in carcere a Bandar Abbas separatamente l'uno dall'altro. In seguito Bellamano ottenne gli arresti domiciliari e poté stare segregato in casa con la moglie, mentre Roversi rimase in prigione. Furono rilasciati in luglio a Tehran, nel cui carcere erano stati trasferiti un paio di giorni prima. Erano trascorsi settantaquattro giorni. Tutti, GIE compreso, furono prodighi di apprezzamenti per l'opera dell'ambasciatore Baldocci e dei consoli Giansanti e Zanardi, ben sostenuti dal ministero degli esteri e dal suo titolare Giulio Andreotti, intervenuto anche personalmente. Bellamano e Roversi tornarono a casa con un volo di linea fino a Francoforte, indi con un Cessna privato messo a disposizione dal GIE, che sbarcò Roversi a Linate e Bellamano a Villanova d'Albenga.



In Italia, dopo l'era Craxi, era in carica il governo elettorale di Fanfani – il suo sesto governo –, che aveva come ministro degli esteri il semipiterno Andreotti, ancora lontano dal concludere la sua ultracinquantennale carriera politica. Pochi giorni dopo il rilascio dei due tecnici, Fanfani avrebbe ceduto il passo a Giovanni Gorla per un governo *pentacoloro*: fu questo il termine scovato nel lessico politico per esprimere il concetto di un'alleanza di transizione, diversa dal solito *pentapartito* che aveva lasciato per quattro anni Craxi a Palazzo Chigi. Come passa il tempo!

Sul caso di Bellamano e Roversi abbiamo una testimonianza di Giacomo Lagorio:

*Nel 1982, in sede di negoziazione del contratto per il raddoppio dell'impianto di Esfahan, il GIE prese l'impegno di attivarsi per il completamento della centrale di Bandar Abbas, i cui lavori erano stati sospesi durante la rivoluzione islamica con la prima unità gestita dal personale locale.*

*Verso la fine del 1982 nuovo personale espatriato venne inviato in cantiere, sino a raggiungere le duecento unità con circa trentacinque famiglie e ventisette bambini.*

*L'esposizione dell'impianto per quattro anni agli agenti atmosferici del clima marino e la mancanza di un mercato locale a cui poter attingere per normali materiali di consumo complicarono molto l'andamento dei lavori. Ai problemi tecnici si aggiungevano i disagi del quotidiano, con difficoltà di reperimento di beni di conforto e di risorse alimentari di tipo europeo. Per di più, ci si doveva confrontare con la scarsa conoscenza della materia da parte dei responsabili e dei tecnici locali, rappresentati in alta percentuale da esponenti religiosi poco preparati e diffidenti verso gli aspetti tecnologici e commerciali occidentali.*

*A lavori quasi ultimati, accadde un fatto che sicuramente molti ricorderanno per lo scalpore a suo tempo prodotto. Non è molto comprensibile per noi europei che per azioni banali, come un report fotografico del cantiere, si possa finire in prigione con l'accusa di spionaggio. Bellamano e Roversi, i due tecnici coinvolti, avrebbero avuto ben poca possibilità di salvarsi da una dura condanna, se non ci fosse stato il vivo interessamento dei vertici della società e delle autorità del nostro paese. Il ministro degli esteri Andreotti si recò personalmente in Iran a perorare l'innocenza e la liberazione dei due.*

*La prigione è dura ovunque, ma quello che i due hanno raccontato supera la nostra immaginazione: gli alimenti venivano portati con una carriola e versati sul pavimento, dove i detenuti dovevano raccogliarli lottando tra loro; gli interrogatori si protraevano fino allo sfinimento, e questa per la verità non è un'eccezione rispetto agli altri luoghi; non è invece comune il fatto di essere spesso bendati, e magari in questa condizione sentire il rumore metallico degli otturatori, azionati per simulare preparativi di esecuzione.*

Fra le traversie di Carlo Giani c'è anche un dirottamento aereo, da lui così rievocato:

*Nel tardo pomeriggio di una calda giornata d'estate, mi trovavo nell'area partenze dell'aeroporto di Bandar Abbas, conversando con l'ing. Mohammad Riazi, membro del "board of directors" di Tavanir e vice direttore del dipartimento costruzione nuovi impianti. Stavamo rientrando a Tehran, reduci dal solito estenuante meeting mensile. Inaspettatamente, l'altoparlante annunciò un volo "unscheduled" pronto a partire per la capitale. Decisi di prenderlo e invitai Riazi a fare altrettanto per continuare a bordo la nostra conversazione. Ma egli rispose di preferire il volo programmato, per non perdere la macchina aziendale all'arrivo a Meharabad. Mi spiegò infatti che, dopo l'assassinio di Shahid Rajaji, non era consentito agli alti dirigenti di Tavanir di utilizzare, nelle ore di servizio, automobili che non facessero parte del parco aziendale. Così ci salutammo e mi diressi, correndo, agli imbarchi.*

*Il solito Airbus A 300 era stato rimpiazzato con un Boeing 737. A bordo mi accomodai nel mio posto preferito sul lato destro, terza fila di poltrone, accanto al finestrino. Costatai con sorpresa il numero limitato di passeggeri, circa una trentina, indi mi concentrai sugli appunti della riunione appena conclusa. Dopo alcuni minuti, quando l'aereo era ormai in quota, mi voltai un momento distogliendomi dalla lettura, e vidi uno "steward" avanzare recalcitrante lungo il corridoio, spinto e minacciato da una persona con il volto semicoperto da un passamontagna, nella destra una pistola puntata alle sue spalle. Seguivano altri quattro individui, i quali tenevano a bada i passeggeri con coltelli e pistole spianate. Non trovai di meglio che rifugiarmi, accucciato, tra le due file di poltroncine, con la scusa di raccogliere dei fogli di appunti caduti in terra.*

*Tre dei dirottatori penetrarono nella cabina di pilotaggio, gli altri due tennero sotto tiro lo "steward" e noi spaventati passeggeri. Seguirono lunghissimi secondi di terribile tensione: dalla cabina provennero rumori sordi di colluttazione, seguiti da colpi di arma da fuoco. I due rimasti a minacciare i passeggeri urlarono frasi per me incomprensibili. Subito dopo l'aereo piombò in un silenzio di tomba, rotto solo dal rombo dei motori.*

*Sempre accucciato, mi resi conto che l'aereo stava virando a est di circa 90 gradi, per cui mi convinsi mentalmente che si dirigeva verso il Belucistan, deducendo che la meta finale fosse l'Afganistan o il Pakistan. Trovato il coraggio di raddrizzarmi sul busto, scorsi con raccapriccio, disteso nel corridoio e immerso in una pozza di sangue, il corpo del "pāsdār" imbarcato secondo abitudine dall'Iran Air per motivi di sicurezza.*

*Dopo una ventina di minuti l'aereo prese a compiere evoluzioni spericolate. Mi risollevai leggermente con la massima circospezione per poter sbirciare dal finestrino, e mi resi conto che scendevamo in picchita, con virate da brividi tra cime appuntite di nere montagne, puntando su una zona desertica. La visione sotto-*

*stante di un gran numero di piccole ciminiere e serbatoi mi fece pensare che fossimo diretti verso un centro petrolifero, forse per approvvigionamento di carburante.*

*Come Dio volle, il 737 toccò terra con uno stridio spaventoso di pneumatici e, finalmente, si arrestò. A quel punto ebbe inizio la fine del mondo: sulla carlinga pioveva un diluvio di colpi vomitati da mitra e mitragliatrici, che mandarono in frantumi buona parte dei finestrini. Dall'interno dell'aereo i dirottatori risposero al fuoco con le loro pistole. Mi distesi sul fondo e, pur non essendo cattolico osservante, mi sorpresi a recitare qualcosa che somigliava a preghiere imparate da bambino. Nel frattempo la cabina di pilotaggio era diventata il centro di una furibonda battaglia.*

*Non so dire quanto sia durata quella terribile situazione: forse ore, o minuti, o una manciata di secondi. La paura mi aveva fatto perdere la cognizione del tempo. Un poco il terrore si mitigò allorché un folto gruppo di "pasdaran", che ai miei occhi parve un completo contingente militare, irruppe dal portellone posteriore, mettendo fine alla sparatoria. Quando, finalmente, ci fu consentito di scendere a terra, lessi, di fronte a me, la scritta "Zahedan Airport". Ero ancora in Iran e, soprattutto, ero sano e salvo. Fatto sta che sono qui a raccontarlo, anche se un poco ancora mi angoscia.*

È forse il caso di allentare la tensione con un aneddoto dai contorni finalmente accettabili, raccontato dal nostro Gianni:

*A seguito della nomina del dr. Senafahaji ad amministratore delegato di Tavani, andai a Vanak per ossequiare e conoscere il nuovo personaggio. Mi trovai di fronte un cinquantenne di ottima cultura e larghe vedute: così almeno mi parve di capire nel breve e formale colloquio di presentazione. In precedenza era stato ministro del lavoro della Repubblica Islamica. Ragionava in maniera riflessiva, con atteggiamenti ponderati, lontani dall'irruenza battagliera del predecessore.*

*Al rientro in delegazione scrissi una lunga lettera personale all'ing. de Januario, parlandogli del personaggio incontrato. Allo scopo di rendere più gradevole e colorita la descrizione, scrissi che il nuovo "managing director" aveva la barba "ispidamente islamica": non potevo immaginare che quell'accoppiata di avverbio e aggettivo avrebbe incontrato il divertito apprezzamento del presidente. Fu così che, dopo il rientro definitivo a Milano, ogni volta che l'ing. de Januario m'incontrava, nel corridoio della direzione generale oppure in ascensore, immancabilmente mi diceva sorridendo: "Oh, ecco quello della barba ispidamente islamica. Come stai, Gianni?".*

Per chi non lo ricordasse, la guerra Iran-Iraq ebbe termine nell'agosto 1988 con la cessazione dei combattimenti, seguita a breve dall'inizio dei negoziati sotto l'egida dell'ONU. Anche Gianni ha il suo diario di guerra, dal quale sono tratti i brani che seguono:

Il susseguirsi dei bombardamenti era diventato un incubo. Al Laleh gli italiani si erano ormai ridotti a una sparuta pattuglia, bastando a contarli le dita di una mano. Una mattina il manager dell'ex Intercontinental mi chiese di trasferirmi dal nono piano, dove abitualmente avevo la camera, a un piano basso, giustificandosi con i continui "black out" di energia elettrica, che in effetti rendevano aleatorio l'uso degli ascensori. Anche i due ristoranti del "top roof", il thailandese e il francese, erano stati chiusi per i danni provocati dai bombardamenti. Così mi accomodai in una camera al secondo piano, dividendola con il comandante Guiso, un simpatico amico, da molti anni ospite del Laleh, il quale si occupava di trasporti fra Europa e Iran per conto della Fumagalli. Forte dell'esperienza in marina, Guiso organizzò turni notturni di veglia, a evitare il rischio di essere travolti nel sonno in caso di crollo dell'edificio. Ci si dava il cambio ogni due ore, tuttavia le prime luci dell'alba ci coglievano regolarmente addormentati per la stanchezza, indotta anche dalla tensione.

In un tardo pomeriggio Nicola Pisano, amministrativo della SICOM, mi propose di andare a passare la notte fuori città, per l'esattezza a Karaji, ospiti di Akhavan, autista della delegazione. Accettai con entusiasmo, allettato dalla prospettiva di trascorrere finalmente una notte tranquilla, senza l'assillo di turni militari. Mohammad Taghi Akhavan era un indiano, sempre allegro, trasferitosi in Iran in cerca di lavoro. Ci accolse nella sua modesta abitazione con ogni possibile riguardo, organizzando perfino, dopo cena, una proiezione di cassette originali indiane. Di fatto la notte trascorse relativamente tranquilla, in quanto i boati delle esplosioni delle bombe che cadevano su Tehran si sentivano soltanto in lontananza. In compenso, una pioggia di schegge prodotte dai proiettili della contraerea iraniana investì per tutto il tempo il tetto in lamiera.

La guerra fece sentire ovviamente i suoi effetti sul programma di gestione e sviluppo elettrico di Tavanir. Per primi abbandonarono i russi, lasciando le centrali di Hawaz e Ramin, nella zona sud-occidentale del paese, indi l'altra loro centrale ubicata alle porte di Esfahan. Seguirono i giapponesi della I.H.I., lasciando i lavori di montaggio dei quattro generatori di vapore della centrale di Shahid Rajaji. Poi fu la volta dei tedeschi della Siemens, i quali se ne andarono dal cantiere di Neka, sul Caspio, dov'era in costruzione una centrale a ciclo combinato.

Fortunatamente per Tavanir, nei cantieri GIE di Kalan, Esfahan e Bandar Abbas si continuava a lavorare a pieni organici nonostante tutto. La delegazione di Tehran venne ridotta al minimo, facendo rientrare in Italia tutti gli espatriati non essenziali in quel momento. Anche il personale locale della residenza subì tagli notevoli. Personalmente, con l'amico Pisano, fui complice della "fuga" all'estero di alcune impiegate ebrae e armene, le cui condizioni di vita a Tehran erano diventate impossibili per le persecuzioni islamiche.

Nell'agosto del 1985, sfogliando il mio diario, mi resi conto di essere stato testimone di ben 43 attacchi aerei su Tehran. Per quanto riguarda i cantieri, ave-

vo registrato 108 allarmi rossi nella centrale di Esfahan, mentre a Kalan gli attacchi iracheni non erano stati di grande ostacolo ai lavori e a Bandar Abbas si erano avute "solo" quattro o cinque incursioni aeree. A questo punto divenni oggetto di telefonate giornaliere dell'ambasciatore Baldocci, il quale chiedeva di sgomberare i cantieri e riportare a casa tutto il personale italiano.

A Esfahan eravamo nel momento di punta della costruzione della nuova unità da 320 MW e si trovavano in cantiere 115 espatriati e 600 operai iraniani. Decisi di mettere al corrente della situazione, divenuta pericolosamente critica, il "managing director" di Tavanir. Senafahaji mi accolse, al solito, in maniera cordiale. Alla mia esposizione dello stato delle cose, rispose: "Apprezzo molto il comportamento di voi italiani, che a differenza di altri non ci avete abbandonati. Non posso darvi garanzie di incolumità, ma vi assicuro che, se il GIE continuerà, come mi auguro, a lavorare, a guerra finita farò il possibile affinché siate ricompensati con altri importanti contratti". Il che è poi puntualmente accaduto.

All'indomani di un'ennesima notte insonne, coi nervi tesi come corde di violino, dopo mille raccomandazioni al fido Pisano, decisi di gettare la spugna e rientrare temporaneamente in Italia, aggregandomi a un folto gruppo di espatriati in partenza per le vacanze di Natale. Chiesi al nuovo autista, Ferih Omid Fard, di preparare la Buick per un viaggio di alcuni giorni e partimmo nel tardo pomeriggio con destinazione Bandar Abbas, distante 1600 chilometri. Era con noi anche Enzo Gaiaschi.

Alla sera ci fermammo tra Kashn e Natanz, trovando alloggio in un piccolo motel, islamicamente arredato e pulito. L'indomani, dopo molte ore di strada costellata di interruzioni e deviazioni, raggiungemmo la periferia di Kerman, dove, esausti, ci fermammo a tarda sera in un paesino, in cerca di un posto dove trascorrere la notte. Il giovane Omid Fard ci pilotò dal mullah del paese, il quale offrì rifugio nella moschea per una manciata di reali, proponendo come giacigli tre tappeti persiani che erano parte dell'arredo e come coperte tre "kilim" tenuti in casa. Accettammo con molti ringraziamenti, indi tornammo sulla provinciale a cercare un posto dove rifocillarci.

Scoprimmo una trattoria, ovviamente aperta sebbene fossimo in piena notte. Devo ricordare che in Iran, come del resto in tutto il Medio Oriente, la vita non si ferma nelle ore notturne. Ci accomodammo a un vecchio tavolino sgangherato, all'aperto sul marciapiede lungo la provinciale. Reso allegro dalla prospettiva del cibo, chiesi al proprietario quale fosse il menu della casa. "khelo kebab", rispose con un grugnito. Poco dopo comparve con un recipiente di metallo colmo della pietanza annunciata, una forchetta, tre cucchiari, tre bicchieri di stagno e tre bottigliette di "ab e' jab", cioè birra islamica. Ci buttammo sul cibo come lupi famelici, ma ogni paio di minuti dovevamo alzarci precipitosamente, portando in salvo con noi il recipiente del "kebab", per metterci al riparo dagli schizzi di fango

sollevati dagli autocarri in transito sulla provinciale. Comunque il “*khelo kebab*” era stato preparato secondo i rigidi canoni della cucina campagnola iraniana: riso bollito, pezzi di carne di montone, uova sode, cipolle affettate, erbe di campo, pepe nero e un'abbondante spolverata di zafferano rosso. Magari fu per la fame, ma è un fatto che non avrei mai più mangiato in vita mia un piatto così gustoso.

Nel pomeriggio del terzo giorno arrivammo a Bandar Abbas, dove finalmente potemmo trascorrere una notte tranquilla. L'indomani si unirono alla comitiva una carovana di Fiorini provenienti dal cantiere di Esfahan e un gruppo di operai dell'ENI, giunti in pullman da Shiraz. Eravamo in sessantaquattro. Ci dirigemmo al porto di Bandar Abbas, dove trovammo un traghetto che ci avrebbe permesso di attraversare lo Stretto di Hormuz. Era un piccolo vascello mercantile costruito in Russia nel 1927, finito chissà come a solcare le acque del Golfo Persico, con comandante ed equipaggio filippini.

Non saprei dire se per una forma di rispetto, ovvero di dispetto, a me e a Giaschi furono assegnate le prime due cabine di prua. Fatto sta che, appena usciti dal porto di Bandar Abbas per affrontare lo Stretto di Hormuz, ci imbattemmo in un discreto forza 4, con relativo beccheggio. Nell'impossibilità di dormire, mi levai alle tre di notte e non trovai di meglio che radermi, con l'unico risultato di tagliuzzarmi il viso.

Alle prime luci del giorno fummo in vista della costa di Sharjah, negli Emirati Arabi. Qui, sul molo d'attracco, ci attendeva Angelo Rivino, residente del GIE negli Emirati. Ci accolse dicendo: “Ragazzi, ma che facce da profughi avete!”. Trasferita la carovana su un paio di pullman, ci avviammo verso l'aeroporto di Dubai, scortati da due staffette di poliziotti locali e dall'ambasciatore italiano negli U.A.E.: un Three Star della Gulf Air ci portò in Kuwait. All'aeroporto di Kuwait City trovammo un D.C. 10 Swissair, preso a nolo dal GIE, che ci sbarcò a Ginevra, dove ognuno prese la sua strada. Raggiunti la mia abitazione dopo un viaggio durato complessivamente 106 ore.

Nonché molto impegnative in sede di esecuzione, le commesse iraniane di quel tempo furono estremamente onerose proprio a causa degli eventi sopra descritti, che oltretutto prolungarono la durata dei cantieri oltre ogni limite di ragionevole previsione. Di conseguenza si ridussero a veri e propri disastri economici, nonostante il fruttuoso cambio del dollaro rispetto alla svalutatissima lira. Ma un beneficio almeno lo portarono, propiziato anche dal fatto che nel frattempo erano stati risolti tutti i problemi tecnici e il GIE aveva riacquisito l'immagine dei tempi migliori: alla fine dell'anno 1988 venne sottoscritto il fruttuoso contratto per una nuova centrale termoelettrica con due gruppi da 320 MW; inizialmente fu previsto di installarla a Esfahan come fase cinque di Shahabad, poi si pensò all'acciaieria di Moubarracheh, infine fu scelta Bisotoun.

Qualche tempo prima era arrivato l'ordine per la sottostazione di Shahid Rajaji, considerata allora la più grande del Medio Oriente. Contratto non facile, infarcito di clausole islamiche, tutte invariabilmente vessatorie. Ma erano tempi difficili, e la direzione non ritenne di tirarsi indietro. In quegli anni erano mutati profondamente sia l'assetto istituzionale sia la gestione della società, come si vedrà più avanti.

Sulla trattativa di Bisotoun abbiamo la testimonianza di Giani:

*Nel corso del 1988 effettuai sei missioni in Iran, occupandomi di nuove iniziative, quali le centrali termoelettriche di Fars e Gharb. Per il resto del tempo fui assorbito completamente dall'elaborazione della proposta finale a Tavanir, in trattativa privata, per due nuove unità termoelettriche, ancora da 320 MW. Tutte le funzioni interessate (uffici tecnici, preventivisti, commerciali, finanziari) vennero coinvolte in un lavoro durato quasi dieci mesi.*

*In dicembre fummo convocati a Tehran, dove ci presentammo in folta delegazione guidata dal direttore commerciale Francesco Pergolo. Se ben ricordo, c'erano Sandro Mele, il sottoscritto, Arcangelo Distaso, Giancarlo Trussi, Roberto Negro, Maurizio Paglierini, nuovo residente a Tehran, e Kamram Hossein Moghbel, ex ufficiale della marina imperiale, che avevo assunto nel 1983. La riunione per la firma del contratto si ridusse a un monologo di oltre due ore del nuovo "managing director" di Tavanir. Personaggio nervoso, distante dai modi pacati del predecessore, diede una lunga e istrionica dimostrazione delle proprie conoscenze tecniche in un "gibberish slang" a metà fra l'iraniano e il texano, di cui personalmente compresi poco o punto. Pergolo si difese da par suo, dopo aver ascoltato con infinita pazienza l'esposizione del personaggio. Sommando la quota in valuta e quella in moneta locale, era un contratto da 1.300 miliardi di lire equivalenti. Pensai, tra me e me, che si era avverata la previsione di Senafahaji.*

*Nelle missioni portavo sempre con me una borsa di pelle marrone chiaro, appartenuta a mio padre, in cui riponevo solitamente le parti commerciali dei capitolati e dei contratti. Quella notte del 22 dicembre 1988, prima di lasciare la delegazione di Tehran, Pergolo affidò a me gli originali in quattro volumi della parte commerciale del contratto appena firmato. Non ho mai saputo se il gesto fosse da attribuire all'eleganza della mia borsa, oppure alle ventisettemila versioni delle condizioni commerciali e finanziarie da me elaborate nell'ultimo anno.*

*Conosco Pergolo da trentacinque anni: è sempre stato piuttosto apprensivo. Quella notte, come salimmo in macchina per recarci a Mehrabad, mi chiese: "Carlo, hai il contratto?". Al che risposi: "Sì, Francesco, stai tranquillo". Domanda e relativa risposta si ripeterono in sala partenze, al termine dei controlli di polizia, al decollo, durante il volo verso Roma, a Fiumicino e, finalmente, sul volo da Roma a Milano. Oramai saturo, pensai di prendermi una piccola vendetta. Appena sbarcati, nell'area arrivi di Linate, Francesco mi rivolse la solita*

*domanda. Ed io: "Porca miseria, ho lasciato la borsa sull'aereo!". Il volto di Pergolo, che ha sempre avuto un incarnato pallido, si fece cadaverico, inducendomi in preoccupazione. Mi affrettai perciò a rassicurarlo, ricuperando la preziosa borsa che avevo messo in mano a un collega.*

*All'arrivo in sede, nel tardo pomeriggio del 23 dicembre, trovammo una gradita sorpresa: l'amministratore delegato ing. Giuseppe Arcelli aveva radunato in sala mensa tutti i dipendenti, i quali ci accolsero con un caloroso applauso di ringraziamento e una serie infinita di complimenti.*

Distaso ricorda che la commessa fu espletata in modo più che soddisfacente, tanto che Tavanir, nel suo giornale locale, definì l'impianto come suo *progetto record*.

Le tumultuose vicende iraniane non devono far dimenticare che il GIE e la SICOM hanno avuto una presenza molto importante in quel paese: ci sono stati periodi nei quali oltre il 40% della potenza installata era stata realizzata dalla nostra società, con il contributo sostanziale della SICOM. Solo in Brasile si era verificato qualcosa di simile.





---

## Capitolo 12

### *Gli eredi di Hammurabi*

Nessuno può dire quanti, fra gli innumerevoli viaggiatori inviati in Iraq dal GIE e dalla SICOM, si siano resi davvero conto di trovarsi nella terra che ha dato la luce alle più antiche civiltà del Medio Oriente, e mille anni prima della nascita di Roma ha conosciuto il re Hammurabi, uno dei grandi legislatori dell'antichità. Ma il GIE non si occupava di storia, cosicché conviene giustificare i visitatori un po' distratti e dar loro voce per raccontare le più prosaiche vicende della società nel paese cui il Tigri e l'Eufrate davano ricchezza già prima dell'avvento del petrolio.

Il primo contratto iracheno è del 1964 e riguarda diciannove sottostazioni a 132-33-11 kV del sistema elettrico del Sud Iraq, per il committente Ministry of Industry, poi SOE State Organization of Electricity, Baghdad. Una delle sottostazioni è quella di Nassiriya.

Fabio Pansa ricorda così l'esperienza maturata con questa lontana commessa:

*La mia prima esperienza all'estero è arrivata poco dopo un anno di lavoro in GIE. Seguivo allora le stazioni del Sud Iraq, affidate alle cure di Sandro Mele, sotto la direzione di Elio Garosci. L'ing. Tarlà, direttore lavori in Iraq – ricordo che portava sempre un farfallino –, aveva chiesto un assistente, dato il gran numero di cantieri cui badare in un'area tra Bassora e Baghdad, e il GIE decise di inviare il sottoscritto. Purtroppo per me, l'ing. Tarlà entrò in conflitto con l'azienda e lasciò l'incarico, sicché di punto in bianco mi trovai responsabile "ad interim" del cantiere. Rimasi in Iraq circa due anni, dal 1967 al 1969, preso tra i due fuochi dei consulenti svizzeri – pignoli e di pretese, come solo gli svizzeri sanno essere – e degli amici della Sadelmi, i quali, molto più esperti, non si peritavano di approfittare della mia inesperienza. Con i colleghi Sadelmi (Morello, Toffolatti, Tajoli, Trisolini e tanti altri) sono rimasto in contatto anche dopo. Di questo battesimo dell'estero ricordo l'impegno fisico e la tensione psicologica, ma anche l'esperienza accumulata sul campo giorno dopo giorno.*

Garosci ci ha ricordato il problema delle fondazioni, a causa della portanza minima del terreno, costituito da sabbia alluvionale: per venirne a capo, l'ing. Colantonio ebbe l'idea di una soletta a sogliola, in modo che la grande superficie di appoggio bilanciasse la cedevolezza del suolo.

Un altro aneddoto di Garosci ci dice quanto gli iracheni fossero inclini al cavillo, pur di ritardare i pagamenti: il responsabile amministrativo in loco Antonino Lodato, facendo la spola a Baghdad tra il ministero dell'industria e quello del tesoro per sbloccare dei pagamenti, si sentì opporre un'irregolarità amministrativa in fatto di vidimazione dei documenti di spedizione da parte del consolato iracheno a Roma. In luogo del timbro a secco, era stato infatti usato il timbro di gomma a inchiostro. Ovviamente, il consolato ribatté di essersi attenuto alle disposizioni del ministero degli esteri. Che grande risorsa, la burocrazia! Parola di italiani, che a onor del vero da qualche tempo stanno perdendo un po' il vizio.

Il colmo della stravaganza fu tuttavia raggiunto nella procedura di rimborso assicurativo dei danni alla sottostazione di Umm Qasr. Una volta ultimata, la sottostazione non poté essere consegnata, trovandosi in luogo sperduto non ancora raggiunto dalla rete elettrica. Ragion per cui fu lasciata in attesa. Tornati dopo qualche mese per la consegna, si dové liberare l'impianto dalla coltre di sabbia accumulatasi nel frattempo. Seguì la richiesta di risarcimento del danno alla compagnia di assicurazione irachena. Rifiutato con questa motivazione: la sabbia non si era depositata in un sol colpo, per fatto riconducibile a unico evento, ma era il risultato di una successione di eventi in un certo lasso di tempo, tutti rientranti nel limite di franchigia. Insomma, non era dovuto alcun risarcimento, dato che si erano avute tante infiltrazioni di sabbia, ciascuna da considerare a sé stante e come tale sanata dalla franchigia. Non precisava, l'assicuratore, l'unità di tempo di ogni infiltrazione: un giorno, un'ora, meglio ancora un minuto?

A proposito di pratiche amministrative, il povero Lodato fece una breve conoscenza delle carceri irachene, con l'accusa di corruzione per piccole mance elargite al fine di sveltire qualche passaggio. Tirato fuori e rimpatriato velocemente grazie ai buoni uffici della rappresentanza diplomatica italiana, conservò a lungo il ricordo della stanza buia in cui era stato segregato e bombardato di rumori diffusi da un altoparlante a tutto volume. Altri stranieri subirono lo stesso trattamento.

Dal medesimo committente delle sottostazioni fu acquisita nel 1967 la centrale idroelettrica di Samarra, in consorzio con la Züblin A.G. di

Duisburg incaricata delle opere civili. Il cliente era assistito dalla Norconsult di Oslo. L'impianto è situato a circa 120 chilometri a nord-ovest di Baghdad, nei pressi della città di Samarra. Sorge sul Tigri ed è ricavato nel corpo di una diga, costruita nel 1957 principalmente a fini irrigui e per contenere le piene che minacciavano la capitale. La centrale venne fornita di tre gruppi Kaplan turbina-alternatore da 33 MVA ciascuno. Fu il primo impianto idroelettrico realizzato in Iraq.

Una nota di Parlani ci ricorda che trascorse un certo tempo tra la firma del contratto e l'inizio dei lavori:

*La centrale di Samarra ha avuto una lunga gestazione. Infatti, non ricordo bene per quali motivi, forse di finanziamento, non si partì subito alla firma del contratto, bensì dopo quasi un anno.*

*Il responsabile di commessa era l'ing. Donelli, assistito da Pasquini se non ricordo male. Noi colleghi, in tono scherzoso, gli chiedevamo sempre a che pagina era arrivato con la lettura dei capitolati, e alla fine decidemmo di chiamare il suo ufficio "studio Samarra", invece che "gestione commesse" come gli altri.*

Racconta Donelli:

*Durante la costruzione venivamo investiti ogni tanto da tempeste di sabbia. In pieno meriggio il sole si oscurava e si faceva notte, le carte e i disegni aperti sul tavolo si velavano di una cipria finissima, che disturbava non poco e s'infiltrava perfino nelle bottiglie di latte in frigo ancora chiuse ermeticamente.*

*In certi periodi dell'anno il Tigri si copriva di erba galleggiante, che intasava l'impianto di raffreddamento degli alternatori bloccando la centrale. Il problema fu risolto con una soluzione ingegnosa all'italiana: costruimmo una griglia che, fissata alla bocca di entrata dell'acqua di raffreddamento, impediva l'accesso dei fili d'erba. La pulizia della griglia era assicurata dalla corrente del fiume.*

Garosci aveva sentito dal capo cantiere Gio Batta Cossio che la gente del posto andava a vedere la centrale, meravigliandosi non poco che funzionasse ad acqua, e nemmeno la consumasse, restituendola a valle come se nulla fosse. Un altro aneddoto di Garosci riguarda le panconature: nel viaggio verso la centrale furono scaricate temporaneamente in Libano, dove i guerriglieri le adoperarono per fare barricate. In quel tempo il Libano aveva il problema dei profughi palestinesi ed era afflitto da una guerriglia endemica tra varie fazioni armate, alla quale si sommarono gli attacchi sistematici di Israele soprattutto sul confine meridionale. Non è che dopo quasi mezzo secolo le cose siano molto cambiate!

Gli anni settanta non portarono grandi frutti, ove si eccettuino un contratto per l'ampliamento di alcune sottostazioni del sistema elettrico del Sud Iraq e tre contratti per la fornitura e il montaggio, incluse le opere civili, di macchinari e materiali destinati al sistema elettrico denominato "Iraq Supergrid Project", comprendente fra le altre le sottostazioni di Baghdad Est e Baghdad Ovest. Committente era la SOE, come per tutte le commesse irachene tranne la centrale di Mosul.

Ma in quel decennio furono gettate le basi per una commessa in campo termoelettrico, materializzatasi all'inizio del 1981 con il contratto *turn key* per la fornitura e il montaggio, incluse le opere civili, della grande centrale di Baiji. Con gli appunti che seguono, Maffei ricostruisce le lunghe tappe di avvicinamento e la felice conclusione delle trattative:

*Nell'estate del 1974 fummo convocati dalla SOE per un incontro informale atto a illustrare le capacità italiane relativamente alla fornitura di centrali termoelettriche di grande potenza. Partimmo in quattro: due esponenti dell'Ansaldo MN, uno dei quali era l'ing. Bolla, io e il nostro Renzo Balzarotti, capo disegnatore. Prendemmo alloggio al Baghdad Hotel.*

*In un paio di riunioni fornimmo a SOE tutta la documentazione possibile sui gruppi da 320 MW, dei quali, come GIE, potevamo vantare la referenza del primo contratto di Dakang (Cina), firmato l'anno prima, e come Ansaldo una ventina di gruppi ENEL. E informammo SOE che anche Tosi, l'altra nostra consociata costruttrice di macchine termiche, poteva vantare un uguale numero di gruppi ENEL.*

*SOE comunicò la propria intenzione di installare a Nassiriyia, nel sud-est dell'Iraq, una centrale a olio combustibile con due gruppi da 320 MW. L'acqua refrigerante per i condensatori sarebbe stata prelevata dal fiume Eufrate, adiacente alla città. Ci accordammo per una visita al sito. Fecero parte della spedizione due ingegneri della SOE, Balzarotti, Bolla e il sottoscritto. L'autista fu messo a disposizione da Francesco Riva, residente del GIE a Baghdad.*

*Noleggiata una grossa auto americana dotata di impianto di condizionamento, partimmo alle sei di mattina. Il viaggio era di oltre 400 km, le strade discrete ma non ottime, si voleva rientrare non troppo tardi. Dopo meno di mezz'ora l'auto andò in avaria. Rientrati in qualche modo a Baghdad, prendemmo a nolo una seconda automobile, questa volta non climatizzata perché altro non trovammo: era di colore amaranto scuro, proprio ciò che ci voleva per difenderci dal sole implacabile! Ripartimmo verso le otto. La temperatura esterna era tale da impedirci di aprire i finestrini. Fortunatamente avevamo una buona scorta di bevande fresche, specialmente birra – l'Iraq, paese musulmano, era molto pragmatico –, e ogni mezz'ora ci si fermava per bere qualcosa. Fu un viaggio davvero pesante: si toccarono i 51°C all'ombra, essendo la temperatura massima registrata in passato pari a 52°C.*

Grazie alla perizia dell'autista Naguib, arrivammo a Nassiryia dopo cinque ore: poche, tenuto conto dello stato delle strade e del traffico intenso in molti tratti. Mangiammo cibo locale in un piccolo ristorante, quindi ci recammo sulle sponde dell'Eufrate per i rilievi del caso. Fummo sorpresi di vedere che il fiume, largo oltre 200 metri subito dopo Baghdad, si era qui ridotto a circa 40 metri. Ci spiegarono che ciò era dovuto al prelievo continuo lungo l'intero corso per esigenze d'irrigazione, con forte impatto sulla portata, e quindi sulla larghezza del fiume. Altra sorpresa fu di vedere lungo le sponde innumerevoli tartarughe dal carapace nero, di diametro fino a 60 cm, che si gettavano in acqua non appena ci si avvicinava.

Bolla, i due ingegneri iracheni e l'autista si sedettero all'ombra di un albero, mentre Balzarotti e io, con l'aiuto di una pertica trovata poco distante, facemmo alcuni rilievi in pianta e in quota, che Balzarotti riportò sulla carta portata a questo scopo. Dopo poco più di mezz'ora, raccolti dati sufficienti per un "layout" di massima, Balzarotti raggiunse gli altri sotto l'albero, io mi fermai sulla sponda per cercare di acchiappare una tartaruga ed esaminarla da vicino. Ci riuscii, lasciandola ovviamente libera dopo aver soddisfatto la mia curiosità. Tornato con il resto del gruppo, li trovai tutti impegnati ad assistere Balzarotti, vittima di un collasso da caldo. Si riprese dopo una mezz'ora, grazie anche a spugnature con l'acqua dell'Eufrate.

Erano le quattro del pomeriggio, quando prendemmo la via del ritorno: se tutto fosse filato liscio, verso le nove saremmo arrivati in albergo. A metà strada, invece, si ruppe la cinghia del ventilatore dell'automobile, un'Impala americana. Naguib disse che dopo una cinquantina di chilometri c'era un villaggio con un'officina meccanica, dove con un po' di fortuna avremmo potuto trovare una nuova cinghia. Procedemmo fermandoci ogni dieci minuti per far raffreddare il motore. Alle dieci di sera entrammo nel villaggio attraversando un ponte di barche. L'officina era ormai chiusa, ma Naguib riuscì a scovare il proprietario. Aveva una sola cinghia, ma era proprio quella della nostra auto. Eseguita la riparazione, ripartimmo per Baghdad e verso l'una di notte varcammo felicemente la soglia dell'albergo.

Rientrata la missione in Italia, fu elaborato il "layout" in due soluzioni, come chiesto da SOE: una con due, l'altra con quattro gruppi da 320 MW, ma la cosa non ebbe seguito immediato.

Un anno dopo, aderendo a una nuova richiesta della SOE, il GIE presentò offerta per una centrale da 2x320 MW da installarsi ad Harta. Seguirono mesi di trattative e nella primavera del 1976 fummo convocati in forze a Baghdad, intendendo la SOE discutere ogni dettaglio del futuro impianto. La delegazione, guidata dall'ing. Zanti, era formata da una dozzina di tecnici del GIE e dei soci interessati, fra i quali l'ing. Guidi per le caldaie Tosi e l'ing. Gaino per le turbine Ansaldo.

Le discussioni si protrassero per vari giorni. L'ing. Zanti maturò la convin-

zione che presto ci sarebbe stato conferito l'ordine, confortato in questo da Riva. Forte di tale convinzione e considerato che il cliente chiedeva termini di consegna molto ristretti, al rientro in Italia Zanti propose ai soci di preparare in tutta fretta la documentazione necessaria per emettere i primi ordini ai subfornitori (ad esempio per i forgiati delle turbine). Questa fretta trovava giustificazione anche nel fatto che in quel periodo si aveva "fame" di nuove commesse.

Alcuni ordini furono emessi (certamente quello dei forgiati alla Terni), tutto sembrava procedere per il meglio, quando da Baghdad Riva ci comunicò che la commessa di Hartha era stata assegnata a Mitsubishi, la quale aveva offerto un finanziamento che copriva quasi l'intero importo della fornitura, al tasso di interesse del 2,5%. Per fortuna si riuscì a revocare senza penali gli ordini suddetti.

Finalmente, il giorno dell'Epifania del 1981, venne firmato il contratto di Baiji, per un corrispettivo di 480 milioni di dollari. Si trattava di una centrale termoelettrica completa, costituita da sei gruppi con potenza unitaria di 220 MW, caldaie Tosi, turbine, alternatori e ciclo Ansaldo, impianti ausiliari GIE (trattamento acque, pompe di circolazione in due stazioni successive, impianti elettrici e strumentali, opere civili e montaggi).

La trattativa, iniziata con l'offerta di quattro gruppi, procedeva a rilento, tanto da far pensare a qualcuno che l'impianto non fosse più di attualità. Ma Riva era di opinione contraria, forte delle sensazioni che gli provenivano dai rapporti sistematici con la SOE. Personalmente condividevo il suo ottimismo, giacché i frequenti contatti con il cliente mi davano l'idea che la centrale sarebbe stata costruita. Mitsubishi era il nostro unico concorrente, e risultava alla direzione commerciale che fosse molto attenta allo sviluppo della situazione.

All'inizio del 1981 ci trovavamo a Baghdad l'ing. Gregorio Casella, commerciale GIE, Riva e io per illustrare alla SOE gli ultimi dettagli tecnici, in particolare l'integrazione di parti di ricambio da essa ritenute "mandatory". Solo pochi giorni prima la stessa SOE aveva espresso l'intenzione di acquisire sei gruppi invece di quattro, con integrazioni molto importanti anche relativamente agli impianti ausiliari (in particolare ai trattamenti delle acque e al sistema delle pompe di circolazione) e alle opere civili. In un paio di giorni era stato fatto anche il relativo aggiornamento economico.

Il 5 gennaio fummo convocati dal cliente per un incontro che sembrava interlocutorio. Con nostra sorpresa ci accolsero nel salone principale, alla presenza dei dodici – sapevamo che le decisioni importanti venivano prese collegialmente da questo comitato, costituito appunto da dodici persone –, compreso il numero uno della SOE, che del comitato era il presidente. In tono quasi informale il presidente ci chiese che cosa eravamo disposti a fare per dimostrare la nostra buona volontà.

Ci consultammo rapidamente: Riva propose di concedere uno sconto di 5 milioni di dollari (1% circa della quotazione), Casella disse di voler prendere tempo per decidere al meglio. Io ero nella posizione migliore per rendermi conto che il

presidente si era fatto portatore di richieste dei tecnici candidati alla gestione della futura centrale: il giorno prima avevo infatti lungamente discusso con loro sull'opportunità di aggiungere altre parti di ricambio, e alla sera avevo preparato una pagina scritta a mano in stampatello in cui erano elencate dette parti di ricambio, per un importo valutabile in circa 500.000 \$. Proposi perciò di offrire, "free of charge", queste parti di ricambio. Dopo qualche minuto Casella accettò l'idea, pensando che si trattasse verosimilmente di un passo interlocutorio, in ogni caso privo di risvolti negativi. Facemmo la proposta, e due copie della lista passarono nelle mani del cliente. Dopo alcuni minuti il presidente dichiarò: "OK, l'ordine è vostro".

Sensazione di trionfo, e sorpresa per la rapidità della decisione. Concordammo di ritrovarci l'indomani per la firma del contratto. Dopo una decina di minuti, mentre ci si congratulava a vicenda, squillò il telefono del presidente, il quale rispose seccato con poche parole: era la Mitsubishi, che comunicava uno sconto di 40 milioni di dollari, il che avrebbe riportato la quotazione giapponese al di sotto della nostra. La correttezza del cliente è stata unica e incredibile, e la nostra tempestività premiata.

In sede di esecuzione del contratto ci trovammo inizialmente in difficoltà, a causa di informazioni errate forniteci dalla SOE relativamente al letto del Tigri, dal quale si doveva prelevare l'acqua per la refrigerazione dei condensatori (occorreva 50 m<sup>3</sup>/s di acqua). Con la collaborazione degli ingegneri Bianchi (Riva Calzoni) e Scotti (Polytecnica Harris, nostra consulente per le opere a fiume), Balzarotti e io arrivammo a una soluzione che poteva garantire la portata d'acqua richiesta in ogni condizione di esercizio, seppure adottando pompe più costose, specie per la prima stazione di pompaggio, costituita da sei pompe Riva a pale orientabili (la seconda, ubicata a terra, aveva sei pompe Tosi a pale fisse). Le due stazioni erano collegate fra loro da tre canali in calcestruzzo armato lunghi circa 700 m, che funzionavano in parallelo convogliando ciascuno la portata relativa a due gruppi. Un'opera di presa, immersa nel fiume, completava il sistema. In seguito il cliente si sarebbe complimentato per quest'opera, e l'avrebbe mostrata con orgoglio alle delegazioni straniere in visita all'impianto.

Occorre qui osservare che, per ovvie ragioni di economia, in sede di progettazione si cercava di evitare surdimensionamenti, ferma restando l'esigenza della corretta funzionalità dell'impianto. Si ha un esempio nei tre canali in calcestruzzo suddetti, nei quali l'acqua fluente occupava quasi l'intera sezione, arrivando a pochi centimetri dal bordo. I tre canali affiancati hanno costituito, durante la costruzione dell'opera di presa sul fondo del Tigri, un ponte canale su cui transitavano mezzi e operai.

La centrale di Baiji fu costruita mentre era in pieno corso la guerra tra Iraq e Iran. Inevitabilmente ci furono ritardi, ma il cantiere rimase sempre in funzione. Per parare i rischi di distruzione dei serbatoi dell'olio combustibile, ci venne chiesto di modificare il progetto del parco serbatoi, che furono tutti interrati e resi invisibili.



Durante i lavori di Baiji accadde un episodio grave, di cui fu vittima l'ing. Roberto Diotalle, presente per lungo tempo in cantiere. Egli fu rapito da una banda armata di iracheni, probabilmente di minoranza curda, e tenuto prigioniero per alcuni mesi a scopo di riscatto. Purtroppo aveva subito una ferita a un occhio, che durante la detenzione non poté essere curato, ove si eccettuino delle medicine acquistate a Tehran da Distaso e fatte pervenire al prigioniero, con i buoni uffici dell'ambasciata italiana, attraverso i canali sotterranei collegati alla resistenza curda in Iran. Ma non fu sufficiente per scongiurare la perdita dell'occhio.

Nonostante la rilevanza economica, il contratto di Baiji prevedeva in principio pagamenti in contanti per stati di avanzamento durante la costruzione, secondo la scelta delle autorità irachene ispirata dallo stato dell'economia del paese. Il GIE aveva accettato questa forma di regolamento, considerata abbastanza sicura trattandosi dell'Iraq, e comunque usuale per i contratti iracheni di quel tempo. Ma le somme in gioco e le inquietudini diffuse nell'area, funestata dalla guerra scatenata dall'Iraq contro l'Iran, indussero la società a cautelarsi mettendo in atto le coperture assicurative SACE per i crediti all'esportazione.

All'inizio l'esecuzione del contratto ebbe corso regolare e il cliente fece fronte agli impegni di pagamento, poi si cominciarono a sentire gli effetti della guerra e dei suoi costi, certamente superiori alle previsioni di parte irachena, e si andò ampliando velocemente la divaricazione fra crediti del GIE e pagamenti della SOE fino a raggiungere dimensioni insostenibili. Lo stato di avanzamento della commessa consigliò tuttavia di soprassedere alla dichiarazione di sinistro e all'attivazione della procedura di risarcimento assicurativo, che oltretutto avrebbe implicato un costo molto elevato.

Così fu intrapresa la strada del negoziato con la SOE, sul quale diamo la parola a Mario Toffolo. Egli vi partecipò in rappresentanza della direzione finanziaria, istituita da qualche tempo e affidata al veterano del GIE Francesco Ancona, ingegnere nato commerciale e convertitosi in uomo di finanza.

*Fu aperto un negoziato con la controparte irachena allo scopo di individuare un'accettabile modalità di prosecuzione del contratto, magari con un finanziamento a medio termine affiancato da copertura assicurativa SACE. La soluzione sembrava percorribile: da una parte SACE aveva dato la disponibilità di principio al fine di evitare l'attivazione della procedura di sinistro, dall'altra SOE, facendosi portavoce del suo ministero di controllo e, più in generale, del governo iracheno, si era dichiarata pronta a una trattativa.*

Fu dunque organizzata una missione a Baghdad per definire i termini di un eventuale accordo di revisione del contratto, che non fosse limitata ai pagamenti, ma investisse anche altri aspetti, ad esempio le date di consegna e le spedizioni dei materiali. Per queste ultime non era più praticabile la rotta marittima che faceva capo a Bassora, ma si doveva utilizzare un nuovo percorso passando per la Siria e arrivando a Baiji da ovest, con impiego di un pontone per l'attraversamento del Tigri.

La delegazione era guidata dall'ing. Daniele Milvio e comprendeva l'ing. Aldo Chiavegatti, l'ing. Athos Zanti, l'ing. Gregorio Casella, il dr. Oscar Boschetti degli affari legali e il sottoscritto. Prima ancora di definirne la composizione, fu preso a nolo un aereo privato, precisamente un Falcon, in modo da non avere problemi logistici. Per i visti fece miracoli la struttura organizzativa, per altro sempre attenta a prevenire le esigenze dotando di visto le persone potenzialmente interessate a una missione prima ancora che la stessa fosse definita nei dettagli. Dove non arrivava la sede, sopperiva la delegazione GIE nel paese implicato, facendo trovare il visto all'arrivo a destinazione. Come da prassi consolidata, preziosa in caso di emergenza.

Qualche problema si ebbe in sede di definizione del numero dei partenti, risultato superiore a quanto in origine ipotizzato, essendosi deciso di accorpate in unica missione la rappresentanza del vertice aziendale, che doveva stabilire gli accordi a livello governativo, e la delegazione deputata ai negoziati di attuazione. Così, quando ci si presentò alla scaletta del Falcon parcheggiato nell'area executive di Linate, ci fu un momento di sbandamento, viste le dimensioni dell'aereo rispetto al numero dei passeggeri e al volume dei bagagli, incluse le valigie in cartone pressato, le storiche "cartonate speciali" sempre presenti nelle missioni GIE, preziose custodi dei documenti di supporto alla missione. L'imbarazzo fu tuttavia rapidamente superato con la draconiana decisione di destinare la toilette del Falcon a stiva del surplus di bagaglio. Dunque tutti a bordo e decollo con rotta sud-sud-est. Era la tarda serata di venerdì, in omaggio alla consuetudine di regolare il calendario delle missioni GIE in modo da far coincidere l'inizio dell'attività nel luogo di destinazione con il primo giorno della settimana lavorativa, appunto il sabato nei paesi di cultura islamica.

Volo tranquillo e tutto sommato piacevole, inframmezzato da formulazioni di ipotesi negoziali e valutazioni di tattiche e pretattiche. Non mancò il servizio di ristoro con tramezzini, tartine e bevande, destinate a creare più tardi qualche disagio. Solo handicap, che per altro non mi coinvolse data la mia statura adatta alla specifica bisogna, le contenute dimensioni del velivolo e, prolungandosi il volo, l'impossibilità di accedere ai servizi trasformati in cala bagagli. Scalo tecnico nella tarda nottata a Cipro. Il Falcon si rifornì di carburante e i passeggeri si rilassarono nell'area d'attesa, dove trovò finalmente soluzione il problema generato dalla restrizione d'uso della toilette del Falcon. Completate le operazioni di rifornimento dell'aeromobile e di ristoro dei passeggeri, decollo finale verso Baghdad dove si atterrò al primo albeggiare.

*Ebbero corso le consuete operazioni doganali, che come a tutti ben noto s'iniziavano con la dichiarazione valutaria, cui all'uscita dal paese avrebbe fatto riscontro la verifica del saldo di valuta riesportato e dei giustificativi delle spese sostenute. Ma il controllo valutario non venne preso in considerazione dall'ing. Milvio, forse in ragione del fatto che il suo programma prevedeva un rientro in Italia a breve con volo speciale, verosimilmente al di fuori e al di sopra di simili fastidi. Di conseguenza, l'intera delegazione, santi e fanti inclusi, per non perdere contatto con il capo, già fiondatosi verso i successivi passi della procedura d'ingresso, e ubbidendo al gesto risoluto di un suo braccio che invitava a seguirlo alla svelta, eluse il controllo incrociando le dita e augurandosi che le cose non si complicassero in uscita.*

*Seguì il controllo del visto, con accertamento dell'identità dei soggetti in entrata. L'ispezione era, per così dire, minuziosa e implicava la verifica della mascolinità di ognuno con rapida tastazione degli attributi in una specie di "prova del sarto", nella quale non era tuttavia messa in discussione la buona calzabilità del cavallo. Sia detto a scanso di equivoci, questo controllo non veniva esteso al gentil sesso, evidentemente riconosciuto a vista. Al riguardo mi è sempre rimasta un'insoluta curiosità circa l'eventuale correlazione con l'exasperata ricerca di limoni: che ci fosse un nesso?*

*Già, la caccia ai limoni! Era, questa, un'operazione cui spesso si assisteva al banco di controllo dei bagagli, dove gli addetti effettuavano una puntigliosa ricerca di eventuali limoni introdotti clandestinamente nel paese. Forse c'erano ragioni sanitarie, volte a prevenire l'entrata di parassiti che potessero danneggiare le colture locali. A ogni modo faceva specie la meticolosità dell'indagine anti-limone, rivolta soprattutto ai cittadini iracheni in rientro dall'estero, i quali non disdegnavano di avventurarsi in schermaglie dialettiche e lamentazioni incomprensibili, chiaramente intese a salvare dal sequestro il frutto proibito.*

*Finalmente, superati o aggirati i diversi controlli, si ebbe accesso alla hall dell'aeroporto, dove eravamo attesi dagli addetti del GIE a Baghdad, i quali ci accompagnarono all'Al Rashid, l'albergo dove di solito alloggiavano le nostre delegazioni. Ovviamente il primo pensiero fu quello di dare notizia a casa e in azienda della felice conclusione del viaggio. Le chiamate andavano prenotate tramite centralino e, dopo l'annuncio dell'operatore di connessione al numero desiderato, si doveva attendere qualche istante per avere la conversazione, che pareva preceduta da un leggero scatto, quasi la chiusura di un interruttore. Verosimilmente veniva attuata una forma di controllo sulle linee telefoniche, ma questo, assieme a un certo numero di militari, non solo iracheni, che circolavano nella hall dell'albergo, era l'unico indizio dello stato di guerra.*

*Più tardi, ripreso un aspetto civile, ci si ritrovò alle macchine per recarci agli incontri già organizzati dal GIE Baghdad. Il traffico di Baghdad era quello tipico delle città del Medio Oriente: un andirivieni pirotecnico di veicoli di tutti i tipi. Vetture, mezzi pesanti, moto e motorini, che sembravano avere in comune una*

caratteristica: l'organo prevalente nella conduzione del veicolo era il clacson, usato con convinta continuità per segnalare la propria presenza e, secondo una certa scuola di pensiero, scambiare opportune informazioni sulla condotta di guida.

S'imponeva comunque all'attenzione quella che pareva essere una bizzarra moda, di cui era difficile trovare la ratio vuoi per il clima prevalente nel paese vuoi per le modalità d'uso dell'accessorio: un gran numero di vetture faceva sfoggio sul tettuccio di una barra porta-sci, del modello in uso da noi negli anni sessanta, completa di alloggiamenti in gomma per gli sci e di tiranti di blocco. La barra era curiosamente montata, talvolta sulla parte anteriore del tettuccio e talaltra sulla metà posteriore, senza la barra gemella come in uso in Europa.

Prima tappa in GIE Baghdad, dove la missione stabilì la base operativa, in attesa delle risultanze dei colloqui a livello governativo, frattanto intrapresi da Milvio e Casella secondo un programma convenuto prima della partenza dall'Italia. Tali colloqui confermarono gli accordi di principio delineati in precedenza, e fu data via libera alle trattative per la ridefinizione del contratto.

Il mattino seguente ebbero inizio le discussioni nella sede della SOE. La delegazione irachena comprendeva responsabili SOE preposti alla realizzazione della centrale di Baiji, funzionari della direzione amministrativa dell'ente, un direttore della banca centrale e un altro soggetto, presentato come funzionario della medesima banca centrale, il quale nel corso dei negoziati dimostrò inusuale autorità nei confronti degli altri membri della delegazione pur non manifestando specifiche competenze tecniche. La spiegazione del suo ruolo, svolto più che altro con interventi intesi a irrigidire la posizione dei negozianti iracheni, quando si mostravano inclini ad accogliere soluzioni favorevoli al GIE o anche di puro compromesso, si poteva forse trovare nell'orologio che portava al polso e sul cui quadrante campeggiava il ritratto del raïs.

Comunque sia i negoziati avanzarono, pur a prezzo di sacrifici, verso l'obiettivo primario del salvataggio del contratto preservando un accettabile equilibrio economico. Certo il dialogo non fu facile sia per le dimensioni dei problemi in gioco, sia perché i delegati iracheni, forse stimolati da un radicato gusto per la negoziazione e il mercanteggiamento, accendevano spesso dibattiti puntigliosi per ottenere benefici anche marginali e opinabili. Traspariva dal loro atteggiamento il gusto di imporre la propria posizione, facendo leva sul vantaggio negoziale derivante dalla percezione del danno che avrebbe subito il costruttore in caso di interruzione del contratto. Dovevano tuttavia tenere conto del loro punto debole, rappresentato dal grave danno politico che avrebbe recato al loro paese l'eventuale sospensione del contratto per inadempimento da parte irachena, e quindi la dichiarazione di "default" dell'Iraq.

Fu emblematico il dibattito che si accese su impiego e destinazione finale del pontone, con il quale si proponeva di attraversare il Tigri, secondo un percorso alternativo di trasporto per evitare il blocco dovuto all'inagibilità di Bassora. SOE, innamorata del mezzo, al momento inesistente e il cui futuro impiego era

perciò confinato nel campo della teoria, pretendeva che dopo l'uso gli fosse ceduto a titolo gratuito. Il GIE, per contro, chiedeva che gli fosse riconosciuto un compenso per maggiori oneri di trasporto e cessione del pontone. SOE opponeva di non vedere cause che giustificassero la richiesta di maggiori oneri di trasporto giacché, a suo dire, la nuova rotta costituiva un'alternativa normalmente praticabile; e sosteneva che il GIE non avrebbe avuto in seguito altre occasioni d'impiego del pontone, per cui la mancata cessione gratuita si sarebbe dovuta interpretare come un'indisponibilità a cooperare per la buona riuscita del progetto. Come spesso accade, una questione marginale rischiava di tramutarsi in un fattore di crisi, che fu superato con un atto di ragionevolezza del GIE: si accettò di cedere a titolo gratuito il pontone, dietro riconoscimento di un'estensione dei termini di completamento dell'impianto.

Sul fronte finanziario le discussioni procedettero in maniera analoga, alternando momenti produttivi a crisi temporanee, il più delle volte ingenerate da impuntature irachene su aspetti accessori, che avevano l'aria di voler ribadire una posizione di difesa a oltranza di direttive ricevute. Certo sussisteva la difficoltà di fondo di strutturare, in adesione all'opzione prescelta dalla controparte irachena, un contratto di finanziamento a tasso variabile, mai in precedenza sperimentato dal GIE, e di mettere a punto i relativi strumenti operativi.

Il confronto sugli aspetti economici fu superato in tempi ragionevoli dopo verifica, effettuata dalla direzione finanziaria a Milano, della possibilità di smobilizzo dei titoli rappresentativi del debito iracheno. Si passò quindi alla stesura in contraddittorio del contratto di finanziamento, di cui molte clausole essenziali, in mancanza di precedenti ai quali potersi rifare, furono inventate ex novo.

A lato della trattativa con SOE si instaurò un dialogo telex tra GIE Baghdad e GIE Milano: le clausole del contratto di finanziamento, via via elaborate dal sottoscritto, venivano trasmesse a Milano, ricevendone di ritorno l'approvazione o i commenti dell'ing. Ancona. Le clausole venivano poi presentate a SOE, che ci dava le proprie indicazioni, seguite da un nuovo scambio di telex con Milano. Talvolta le indicazioni SOE si sostanziavano in fotocopie sulle quali erano state "sbiaccate" le parti che, apparentemente, non dovevano essere rivelate al GIE, ma in realtà risultavano facilmente leggibili ponendo i fogli in controluce; al punto da far sorgere il dubbio che il sistema, così naïf all'apparenza, fosse un machiavello per attirare l'attenzione su specifici dettagli.

Si giunse, comunque, alla formulazione di quello che sarebbe diventato il modello di riferimento per i successivi contratti di finanziamento con SOE, che diedero buona prova fino a quando l'operatività verso il paese non fu interrotta dall'invasione irachena del Kuwait e dal conseguente embargo internazionale.

Prima del rientro in Italia, si fece un sopralluogo a Baiji al quale anch'io fui invitato. Ebbi così modo di visitare il cantiere, realtà da cui un ingegnere, pur se convertito alla finanza, non può non sentirsi attratto, e nello stesso tempo potei avere una fugace visione del paese non limitata alla capitale.

*Il viaggio verso Baiji fu una corsa a tavoletta lungo un nastro di asfalto, che si stendeva rettilineo su una pianura brulla e polverosa. Di tanto in tanto si attraversavano piccoli villaggi, contornati da palmeti e aree agricole. In lontananza si vedevano delle ciminiere, se non ricordo male di fornaci per la produzione di mattoni, dalle quali usciva, come rotolando in basso verso terra, un fumo denso e nero che dava al paesaggio un che di dantesco. Sul ciglio della strada si muovevano greggi di pecore e capre apparentemente lasciate a sé stesse, tanto che non era insolito incontrarne qualcuna spiaccicata: evidente vittima della propensione di questi animali a deambulare a pecorone. La cosa non destava la minima preoccupazione negli autisti delle nostre vetture, i quali si limitavano ad accendere i segnalatori pulsanti d'emergenza; e paghi di questa misura proseguivano imperturbabili la corsa, non degnando di maggiore attenzione le persone o i carretti trainati da cavalli, né gli autocarri che incrociavano, i quali ultimi si attenevano con pari diligenza alla stessa norma di circolazione veloce con segnalatori d'emergenza inseriti. Il tutto a evidente ulteriore conferma che i rischi connessi all'uso dell'aereo sono ben poca cosa rispetto all'automobile.*

La guerra con l'Iran non produsse all'inizio effetti sulla sicurezza degli iracheni, e quindi degli impianti GIE in costruzione, ma abbastanza presto ne mise in crisi l'economia. Comunque le cose cambiarono in fretta anche sul piano della sicurezza, con le offensive iraniane che addirittura finirono con il mettere a rischio l'integrità territoriale dell'Iraq. In ogni caso le operazioni di guerra non toccarono la popolazione irachena allo stesso modo di quella iraniana, che ebbe la vita sconvolta dall'alto numero di perdite umane e dalle incursioni aeree nemiche, soprattutto nelle grandi città. Come ci hanno documentato i diari di guerra di Distaso e Giani. Ne sanno qualcosa gli italiani residenti nelle aree battute dall'aviazione alleata durante la seconda guerra mondiale.

Il GIE, presente in forze in entrambi i paesi, era costretto a veri e propri esercizi di equilibrio per non inimicarsi nessuna delle due parti. Il commerciale Gianni De Micheli ricorda che attraversava le frontiere con lo stesso passaporto, dichiarando ai propri interlocutori negoziali le trattative in corso nell'altro paese. A evitare sospetti e indagini e per dimostrare che gli affari sono equidistanti.

A differenza di Samarra, che si era conclusa con un buon risultato economico, Baiji ebbe esito negativo nonostante le buone condizioni di partenza, avendo molto risentito degli eventi che ne avevano accompagnato l'esecuzione. Nonostante tutto, come ricordato da Maffei, le unità furono avviate una dopo l'altra in quindici mesi, con un passo di tre mesi ciascuna, decisamente inferiore ai tempi standard.

Va comunque detto che nella vita del GIE le commesse in campo termoelettrico, a differenza di quelle idroelettriche, hanno avuto non di rado andamento economico sfavorevole, probabilmente anche a motivo della loro complessità.

La guerra in corso rese più arduo, ma non impedì il negoziato per la fornitura e il montaggio della centrale idroelettrica di Mosul Dam, ribattezzata Saddam Dam, il cui contratto venne firmato nel 1981 con il committente Ministry of Irrigation, State Organization of Dams, Baghdad. Era un impianto completo di generazione e pompaggio, con due gruppi da 150 MVA azionati da turbine-pompe reversibili da 112,5 MW, ubicato sul fiume Tigri nel nord del paese.

È del 1985 la commessa per la centrale termoelettrica di Daura, con due gruppi da 167 MW: anche questo fu un contratto *turn key* per l'impianto completo, incluse le opere civili e lo smantellamento delle due vecchie unità installate nell'impianto. Una nota di Gatt ripropone il clima nel quale la commessa maturò a trattativa privata:

*Per un progetto di grande interesse GIE, verso la metà degli anni ottanta, il nostro agente in Iraq ci consigliò di prendere contatto con il rappresentante di quel paese presso le Nazioni Unite, a Ginevra: era il (o un) fratellastro di Saddam Husayn. Nell'incontro feci una presentazione completa del GIE, illustrando in particolare le opere già eseguite nel paese. Prima di lasciarci, l'interlocutore mi chiese se fossi il "numero uno" della società. Lo intesi come segno di contrarietà per il fatto di non essere stato avvicinato dalla massima autorità dell'azienda. Opinione condivisa dal nostro rappresentante, il quale suggerì un nuovo incontro del personaggio con il presidente del GIE, facendosi carico della relativa organizzazione, incluso un aereo privato per il viaggio a Ginevra.*

*Ci trovammo nel giorno stabilito e l'ing. de Januario prese a illustrare origini, struttura e attività della società. Ma il personaggio lo interruppe, dicendo in modo non proprio garbato che erano cose a lui note, perciò non serviva ripeterle. E concluse che, se altro di nuovo non avessimo da dire, potevamo considerare la visita terminata. Mi sentii talmente responsabile per lo spiacevole incidente, che offrii le dimissioni, tuttavia respinte dall'ing. de Januario.*

*Qualche giorno dopo, secondo il programma messo a punto dal nostro agente, mi recai a Baghdad per incontrare un'altra personalità. Giunto nella capitale irachena, telefonai per fissare l'appuntamento, e il mio interlocutore mi disse che un'automobile sarebbe venuta a prendermi in albergo per portarmi nel luogo dell'incontro. Una limousine nera lunga un chilometro si fermò davanti all'ingresso dell'albergo, scesero due agenti speciali in divisa, entrarono nella hall e chiesero ad alta voce: "Who is Mr. Gatt?" Chissà che avranno pensato i presenti! Mi*

*accompagnarono dal personaggio politico, nella sede del "Bath Party" di Saddam Husayn.*

*I lunghi corridoi deserti e l'eco dei nostri passi mi ricordarono certi film della Gestapo: devo ammettere che non mi sentivo per niente a mio agio. All'alto personaggio esposi in termini generali il nostro interesse a lavorare in Iraq, dove eravamo presenti da molti anni. Nel timore di eventuali strumentalizzazioni, evitai di fare riferimento ad affari specifici, tanto più che il nostro colloquio veniva presumibilmente ripreso e registrato. Fui molto più tranquillo quando rientrai in albergo.*

*Seguirono incontri con altri personaggi, e dopo qualche mese venne firmato il contratto di Daura.*

Nella prima metà degli anni ottanta il GIE condusse una negoziazione con la SOE per una centrale termoelettrica da 4x320 MW, il cui sito fu inizialmente individuato in Al Madain, distante alcuni chilometri dall'Eufrate a sud-est di Baghdad, indi spostato ad Al Yussifyia. Questa località non era vicina ai due fiumi iracheni, di conseguenza l'acqua di refrigerazione dei quattro condensatori doveva essere fornita in ciclo chiuso, ricorrendo a torri evaporative, per le quali il GIE eseguì un interessante progetto. Le trattative erano ormai a un punto di molto probabile assegnazione alla nostra società, quando gli iracheni decisero di soprassedere, essendo l'impegno economico divenuto incompatibile con i costi della guerra contro l'Iran.

Durante quel negoziato accadde un fatto, che Maffei ha voluto così ricordare:

*Era la primavera del 1983 e mi trovavo a Baghdad con l'ing. Marziano Svanini e l'arch. Taglioni, consulente per le opere civili, decisamente complesse. L'approvvigionamento di generi alimentari era allora assai precario, in particolare erano introvabili le uova di gallina, di cui il residente del GIE aveva bisogno per la famiglia. Egli pensò di fare un giro nei villaggi intorno a Baghdad sperando di trovarne. Poteva andare solo, tuttavia si sarebbe sentito più tranquillo se qualcuno gli avesse fatto compagnia. Ci offrimmo in tre: Svanini, Taglioni e io.*

*Nel primo villaggio non si ebbe fortuna. Entrammo in un secondo villaggio, estremamente povero (le vie erano in terra battuta, con al centro canaletti a cielo aperto di scolo dei liquami delle fogne). Sembrava deserto: solo un giovanotto, ferito di guerra, si avvicinò appoggiandosi a due stampelle rudimentali e ci apostrofò piuttosto seccamente, invitandoci ad allontanarci. Il residente chiese di acquistare una dozzina di uova, ottenendo dal giovane risposta negativa. Nello stesso tempo io proposi ad alcuni bambini, che avevano fatto capolino a qualche metro dal retro di una capanna, un giochino da eseguire con le mani. Risposero con allegri segni di assenso.*



*Il giovane, resosi conto del nostro contegno amichevole, cambiò atteggiamento e ci invitò a seguirlo per prendere una bevanda con lui. Si parlava in inglese. Ci condusse in un capannone industriale: costruito con mezzi di fortuna, era senz'altro l'edificio più solido di tutto il villaggio. La visibilità era scarsa, soprattutto per noi, provenienti dal chiarore del meriggio. Un vecchio, seduto in terra su un tappeto al centro del capannone (solo più tardi ci avrebbero detto che era il capo villaggio), porse a Taglioni, il quale si trovava in testa al nostro gruppetto, il bicchiere da cui egli stesso stava bevendo yogurt allungato con acqua. Il bicchiere recava sul bordo evidenti tracce bianche, che testimoniavano il ripetuto uso da parte del suo possessore. Taglioni fece un balzo indietro, sorpreso dell'offerta e non troppo incline a servirsi del bicchiere. Meglio abituato ai costumi e all'ospitalità locale, allungai la mano, afferrai il bicchiere e bevvi senza problemi il liquido residuo.*

*Successivamente furono portati piatti con datteri, pani (che ricordavano le nostre piadine) con salse varie, tè e altre bevande fresche. Restammo ospiti per almeno un paio d'ore, il giovane fece da interprete fra noi e il vecchio. A mia richiesta, furono ammessi nel capannone anche i bambini artefici della nata amicizia: alcuni giochi furono insegnati ed eseguiti, l'incontro risultò molto piacevole. All'atto del commiato comparvero due dozzine di uova, per le quali non fu accettato nessun tipo di pagamento.*

*Nel viaggio di ritorno a Baghdad restammo a lungo in silenzio, colpiti da tanta ospitalità: in segno di amicizia, il villaggio si era privato di una buona parte dei propri mezzi di sostentamento.*

A guerra finita, la SOE non dimenticò che il GIE, unico degli stranieri, aveva continuato a lavorare nei cantieri, e in meno di un anno conferì alla nostra società tre ordini per centrali termoelettriche:

- quattro caldaie a olio combustibile e ciclo termico per la centrale da 4x320 MW di Al Shemal,
- sei turbogruppi da 320 MW, condensatori, apparecchiature relative al ciclo termico (tubazioni escluse) e apparecchiature della sala macchine per la centrale da 6x320 MW di Al Anbar,
- centrale completa da 2x320 MW di Nassiryia.

Gli ordini furono successivamente annullati, a seguito del boicottaggio internazionale comminato all'Iraq dopo l'invasione del Kuwait del 1990.

---

## Capitolo 13

### *La nostra Africa*

Quella egiziana è stata la prima sponda di approdo del GIE in Africa: come ricordato nel capitolo 4, risale al 1955 il contratto per le quattro stazioni di pompaggio del Medio Egitto, precisamente Qusheisha, El Kuraimat, Aboul Menaga ed El Leisi. Fu in assoluto il secondo lavoro acquisito dalla società, dopo le sottostazioni di Osmanca, Duzce e Bolu in Turchia.

Nel 1956 seguì l'ordine della centrale termoelettrica per la raffineria di Suez, committente il ministero dell'industria. Erano commesse di modesto contenuto economico, tuttavia significative, perché contribuirono a dare il respiro iniziale nei due anni di attività sperimentale.

Si dové attendere fino al 1962 per un nuovo contratto, questa volta con il ministero dei lavori pubblici, riguardante le sottostazioni di Kom Ombo, Isna, Ramadi, Qena ed El Sabaya, nell'Alto Egitto. Kom Ombo e Isna sono famose per i loro siti archeologici.

Null'altro si è fatto in Egitto sino alla seconda metà degli anni ottanta, quando si sono ottenuti gli ordini per:

- due sottostazioni blindate nell'area metropolitana del Cairo;
- macchinari e servizi per una centrale termoelettrica costituita da un gruppo da 300 MW a Damanhoor, in consorzio con Ansaldo, Babcock & Wilcox e Sadelmi Cogepi.

All'inizio degli anni novanta è stata realizzata la centrale idroelettrica di Isna, sul Nilo. Da alcuni anni il GIE era passato di mano, anzi in vigenza di questa commessa compì i passi finali di identificazione con l'Ansaldo, assumendo la denominazione Ansaldo GIE, sostituita in un secondo tempo da Ansaldo Energia. Sotto gli occhi sospettosi del cliente egiziano, come ricorda Donelli.

In Etiopia il GIE ha operato solo nei primi anni di attività, con le già ricordate commesse relative alla centrale idroelettrica di Koka, su tre gruppi da 15,2 MW con turbine Francis, e alle sottostazioni di Addis

Ababa e Dire Dawa, che ricevono energia dalla centrale e servono le reti di distribuzione delle città da cui prendono il nome. Committente era l'EELPA Ethiopian Electric Light and Power Authority, Addis Ababa.

Nel capitolo 6 si è parlato ampiamente del contratto con la Volta River Authority per le diciotto sottostazioni del sistema elettrico di Volta River, in Ghana, delle quali diamo qui il nome: Akosombo, Kpong, Volta, Smelter, Tema, Achimota, Winneba, Cape Coast, Takoradi, Tarkwa, Prestea, Dunkwa, Obuasi, Kumasi, Konongo, Nkawka, Tafo e Akwatia. Le stazioni, alimentate dalla centrale idroelettrica di Akosombo e unite da linee di trasmissione a 161 kV, formano un anello di circa 900 chilometri nella zona meridionale del paese. L'intero complesso fu collegato alla stazione pilota di Volta, in seguito ampliata dal GIE unitamente a quella di Smelter, con un sistema a onde convogliate per il telecomando centralizzato di tutti gli organi delle varie sottostazioni, la telemisura dei parametri più importanti e la telesegnalazione di eventuali anomalie.

Un aneddoto di Gatt ci riporta al contratto relativo all'ampliamento delle sottostazioni di Volta e Smelter:

*È forse l'ordine più facile e semplice ottenuto dal GIE: offerta spedita per posta; telegramma con cui la Volta River Authority comunica la decisione in nostro favore e ci invita formalmente a Londra per la firma del contratto.*

*Il capo delegazione del cliente, in sede di presentazione all'inizio dell'incontro, mi porse la mano dicendo: "Half-Fingher". Stavo per rispondere "Sì, lo sento", ma mi fermai in tempo. Non avrei mai potuto immaginare, in quel momento, che una persona, alla quale mancava effettivamente un dito della mano destra, si chiamasse "Half-Finger" (mezzo dito).*

È del 1961 il contratto con il Ministry of Irrigation and Hydroelectric Power, Khartoum, Sudan, per la centrale idroelettrica di Khashm-El-Girba. L'impianto fu realizzato nella regione di Kassala utilizzando le acque dell'Atbara, affluente del Nilo, raccolte nel grande serbatoio di Khashm-El-Girba. La centrale, ricavata nel corpo della diga, aveva due gruppi Kaplan da 3.900 kVA. Tre pompe-turbine a bulbo reversibili erano usate alternativamente come pompe per l'irrigazione o come turbine per la produzione di energia. Completavano le installazioni una stazione di pompaggio con quattro pompe da 1.800 kW e una centrale diesel equipaggiata con tre gruppi diesel-elettrici da 1.650 kVA. Le opere civili furono eseguite dalla Torno.

In collaborazione con la FIAT-TTG venne acquisita nel 1967 la commessa per la centrale con turbine a gas di Khartoum: alla società to-

rinese fu riservata la turbina a gas, al GIE il turbogeneratore da 18,8 MVA, i trasformatori principale e ausiliario e gli interruttori. Commitente era PEWC Public Electric and Water Corporation, Khartoum, consulente SGI Société Générale pour l'Industrie, Ginevra.

Altri ordini si ottennero in seguito dalla stessa PEWC, l'ultimo nel 1976:

- fornitura e montaggio degli equipaggiamenti elettrici per varie sottostazioni del sistema elettrico di Roseires;
- fornitura e montaggio delle sottostazioni di Senner Junction, Mina Sharif ed El Rahad;
- ampliamento delle sottostazioni di Roseires, Meringan e Senner P.S., già realizzate dal GIE.

Sul lavoro delle sottostazioni in Sudan abbiamo una nota di Pansa:

*Lasciate le sottostazioni in Sud Iraq, passai al Sudan, tra Roseires e Khartoum, restando nel campo delle sottostazioni. Seguì tutta la progettazione: quante ore vicino al tavolo da disegno di Sergio Migliorini, capo disegnatore delle sottostazioni sotto la supervisione del Sig. Giovanni Miglio, responsabile dell'ufficio disegnatori, sempre impeccabile nel suo camice bianco.*

*Sandro Mele, mio capo, si era messo in testa di verificare il collegamento tra centrale e sottostazione, e mi faceva calcolare, regolo alla mano, le catenarie dei cavi, con mia grande sofferenza.*

*Nella fase finale passai svariati mesi in Sudan per la messa in servizio degli impianti. Ricordo ancora i viaggi aerei, sempre con carico adeguato di valigie di cartone pressato, che il buon Tuccillo imponeva all'ultimo momento. Una volta partii con almeno dieci valigioni pesantissimi colmi di disegni, strumenti e ricambi, con volo diretto a Khartoum. All'arrivo si era scatenata una tempesta di sabbia e l'aereo fu dirottato verso Addis Ababa, dove restai un paio di giorni in attesa di proseguire. Come se non bastasse, la compagnia aerea decise di trasferirci ad Asmara, che dava migliori possibilità di collegamento con Khartoum. Così, con armi e bagagli – è proprio il caso di dirlo – dovetti fare anche questa tappa, sorbendomi oltretutto mille difficoltà doganali. Come raggiunti finalmente la meta, giurai che mai più avrei ceduto alle lusinghe di Tuccillo. Ma poi non fu così.*

*Mi trovavo a Khartoum, quando per un colpo di stato la città rimase isolata dal mondo. Eravamo, mi pare, tra la fine degli anni sessanta e l'inizio dei settanta. Per circa una settimana rimasi confinato, come agli arresti domiciliari, nell'albergo Akropolis, gestito naturalmente da un greco, mentre i carri armati giravano per la città sparando a destra e a manca. Riuscii a fuggire grazie a un aereo militare russo, che ottenne il permesso di caricare un po' di stranieri bloccati nel paese e ci portò al Cairo, dove finalmente ebbi modo di chiamare la famiglia, preoccupata per l'assenza di notizie, e d'imbarcarmi per Italia.*

Nel capitolo sesto si è fatto cenno al primo contratto in Nigeria, stipulato nel 1963: riguardava la fornitura e il montaggio degli equipaggiamenti elettrici completi per le sottostazioni a 132 kV di Delta, Benin, Akure, Erinle, Ibadan, Shangamu e Lagos, oltre a trasformatori e altri materiali per il sistema elettrico di Ughelli Lagos. Il tutto per la Electricity Corporation of Nigeria, poi NEPA National Electric Power Authority, Lagos.

Rappresentante del GIE in Nigeria era Chief Odulana, notabile di una potente tribù, persona acuta e influente, cui il caffetano bianco conferiva un aspetto davvero imponente. Le emozioni avevano su di lui effetto diuretico: era famosa la frase con la quale interrompeva riunioni anche importanti, annunciando: "Excuse me, call of nature". Un giorno, mentre discuteva nella hall dell'albergo con i delegati del GIE, pensò bene di procedere, sollevato il caffetano, a una minuziosa pulitura delle dita dei piedi. Poco dopo la cosa ebbe risvolti preoccupanti, quando invitò i delegati a casa sua per un aperitivo e cortesemente porse con le mani appetitosi panini. A parte questi atteggiamenti pittoreschi, Odulana era ben introdotto e considerato, e operò con successo a favore della nostra società.

Seguirono varie commesse fino a metà degli anni settanta, tutte per sottostazioni o equipaggiamenti elettrici destinati al sistema elettrico del paese. Ricordiamo, in particolare:

- le sottostazioni complete di Afam, Port Harcourt, Aba, Onitsha e Oji;
- equipaggiamenti elettrici per le sottostazioni di Aba e Calabar;
- tutte le apparecchiature elettriche di bassa, media e alta tensione per la centrale idroelettrica di Kainji e per la sottostazione elevatrice;
- tutti i trasformatori per le sottostazioni di Lagos, Oshogbo, Benin, Kaduna, Jebba e Onitsha, facenti parte del sistema di trasmissione a 330 kV.

Parlani ricorda un incontro di calcio, al quale assisté a Milano con ospiti del cliente Niger Dam Authority, Lagos, durante l'esecuzione del contratto di Kainji:

*Nel 1966 il GIE partecipava alla realizzazione della centrale di Kainji in Nigeria. L'ing. Brocca, responsabile della commessa, un giorno mi chiese di tenermi libero la domenica successiva per accompagnare cinque nigeriani della Niger Dam Authority a vedere una partita di calcio del Milan.*

*Appassionato di calcio, accettai con entusiasmo e così mi trovai sugli spalti di*

*San Siro con i cinque ospiti africani. Erano un po' agitati, ma riuscii a tenerli a bada e lontano dagli alcolici. Alla fine mi ringraziarono e li riaccompagnai in albergo, felice che il mio primo impatto con persone di colore fosse andato per il meglio.*

Anche Carlo Fasoli ha un ricordo personale della Nigeria:

*Un giorno, “a le cinco de la tarde”, direbbe García Lorca. Un direttore entra nel mio ufficio come uno sprinter: “Deve partire subito per Lagos, ecco il biglietto”. Era in preparazione un’offerta e il collega là dislocato chiedeva assistenza immediata. Risposi: “Il passaporto è in ordine, la valigia pure, mi manca la valuta”. Breve consultazione: l’ufficio cassa era già chiuso e nessuno, tranne il cassiere, aveva la chiave della cassaforte. Attimo di panico. Il direttore, però, non si perse d’animo: uscì di corsa, tornò dopo pochi minuti con un po' di dollari, quanto bastava per il viaggio. Aveva raccolto tutto il disponibile facendo la colletta presso colleghi, superiori e subalterni. Evviva lo spirito d’iniziativa! Fu questo il mio primo approccio con l’Africa profonda. Gli impegni ci condussero in Biafra, un paese meravigliosamente verde, bello, curato, anche se tristemente noto per gli avvenimenti militari che pochi anni prima lo avevano martoriato.*

L’unico contratto in Libia risale al 1965 e concerne l’ampliamento della centrale termoelettrica di Tripoli con due unità da 20 MW, incluse le opere civili, per la Electricity Corporation of Tripolitania, Tripoli. I due nuovi gruppi triplicarono la potenza dell’impianto, immettendo nella rete urbana ed extra urbana della città energia sufficiente per coprire il fabbisogno, quantomeno fino all’entrata in esercizio dell’allora prevista rete di interconnessione a 220 kV della Tripolitania. Le opere connesse con l’installazione delle due unità comprendevano anche l’ampliamento del parco combustibili e la sistemazione della presa acqua di mare per il raffreddamento dell’intera centrale. Particolarmente ben riuscita fu la collocazione dei nuovi gruppi in sala macchine, malgrado le difficoltà di spazio tipiche degli ampliamenti non previsti fin dalla prima pianificazione dell’impianto.

Le due commesse in Zambia, ottenute tra la fine degli anni sessanta e la prima metà dei settanta, riguardano la centrale idroelettrica di Kafue, sull’omonimo affluente dello Zambesi. Il GIE ha operato come subfornitore della Energoproject di Zagabria, titolare del contratto con il Ministry of Transport, Power and Communication, poi ZESCO Zambia Electricity Supply Corporation, Lusaka. L’impianto di Kafue era destinato ad accogliere sei gruppi da 150 MVA, di cui quattro nella prima tappa. La parte di competenza della nostra società, che ha richie-

sto un rilevante impegno in sede di montaggio, comprendeva: paratoie, condotte forzate, gru, trasformatori e cavi di collegamento fra la centrale in caverna e la sottostazione all'aperto. Questi ultimi (sette cavi monofasi per due collegamenti trifasi più una fase di riserva), del tipo a olio fluido, dimensionati per trasportare la piena potenza delle macchine a 345 kV, furono installati in un pozzo verticale profondo circa cinquecento metri con *stop-joints* a metà altezza. Era forse l'installazione di cavi ad altissima tensione con maggiore dislivello esistente nel mondo. Attenzione non minore fu necessaria per il montaggio delle condotte, pure in pozzo verticale, avvenuto in parallelo con lo scavo in roccia delle gallerie destinate ad accoglierle.

La centrale di Kafue, i 300 MW di quella di Kariba (costruita in Rhodesia, con il 50% della produzione riservata allo Zambia) e l'energia generata da alcuni piccoli impianti ausiliari, coprivano il fabbisogno del paese, attraverso una rete di distribuzione a 330 kV. Una parte rilevante era assorbita dai grandi impianti di estrazione del rame nel Copperbelt e dai complessi industriali esistenti nei dintorni di Lusaka.

Nella zona di Inga, sul fiume Congo, è concentrato il maggiore potenziale di energia idroelettrica del mondo, più del doppio di Three Gorges in Cina, secondo in graduatoria. L'idea di utilizzare questa risorsa risale alla seconda metà del diciannovesimo secolo, essendo del 1885 la prima descrizione del luogo ad opera dal geografo Wanters, che metteva in evidenza, tra l'altro, le enormi possibilità energetiche della regione. Altri studi vennero compiuti in seguito, e nel 1928 il colonnello Van Deuren pubblicò un progetto sia per l'installazione di gruppi idraulici, sia per rendere navigabile il fiume Congo anche in quella zona.

Sulla base di quegli studi iniziali e dei successivi approfondimenti, nel 1963 la SICAI Società d'Ingegneria e Consulenza Attività Industriali elaborò un progetto definitivo; e il 25 aprile 1968 il consorzio Italinga, costituito da Impresa Astaldi Estero per le opere civili, Italmobiliare per la parte meccanica e GIE per il macchinario idraulico ed elettrico, firmò con la SNEL Société Nazionale d'Electricité, Kinshasa, il contratto d'appalto per la costruzione di una centrale idroelettrica, prima tappa di realizzazione del progetto stesso. Questa prima centrale, denominata Inga 1, si sviluppò in due fasi, ciascuna con tre gruppi Francis turbina alternatore ad asse verticale da 60 MW, entrambe assegnate al consorzio Italinga.

La centrale di Inga 2, con otto unità da 158 MW, a valle di Inga 1,

venne assegnata nel 1973 a un consorzio formato da Safricas-Astaldi per le opere civili, ACEC (capofila)-Westinghouse-Voest-GIE per i primi quattro gruppi e Siemens (capofila)-Alstom-GIE per gli altri quattro. La parte GIE comprendeva panconi, paratoie, carroponte da 300 ton, sgrigliatori, trasformatori da 68 MVA, condotti sbarre, equipaggiamento completo della sottostazione elevatrice a 220 kV, sette chilometri di linea a 220 kV per il collegamento fra la sottostazione elevatrice e la sottostazione di conversione corrente alternata/corrente continua.

Per l'una e l'altra centrale è stata sfruttata l'energia prodotta naturalmente da un'imponente anomalia topologica del fiume, a circa 200 km dalla foce, nel punto dove un'ansa retrocede a U dopo qualche chilometro, tornando all'alveo principale con un dislivello di un centinaio di metri, che provoca rapide molto accentuate.

L'energia disponibile grazie a tali rapide dà spazio a un'altra centrale, Inga 3, che può avere una potenza massima di 3500 MW: in nessun altro luogo del mondo sono possibili opere tanto grandiose, con impatto ambientale praticamente nullo. Lo sbarramento dell'alveo principale del fiume sarebbe infatti necessario solo in caso di realizzazione del progetto *Grand Inga*, che darebbe una potenza idroelettrica di 39.000 MW. È, appunto, l'enorme potenziale idroelettrico cui si è fatto sopra cenno.

Oltre che alle centrali di Inga 1 e Inga 2, il GIE prese parte anche alle opere realizzate per il trasporto e la distribuzione dell'energia prodotta, in particolare:

- sottostazioni del sistema di Inga, per le quali ha fornito una trentina di trasformatori aventi potenze da 75 MVA a 5 MVA ed equipaggiamenti elettrici di alta tensione;
- sottostazioni e linea a 220 kV dello Shaba, in consorzio con Sadelmi-Cogepi, che ebbe il ruolo di capofila. Il contratto comprendeva quattro sottostazioni a 220/110 kV, affidate al GIE complete di opere civili e montaggi, e la linea a 220/110 kV di 300 Km, di competenza Sadelmi-Cogepi. La nostra società è stata affiancata dalla SICOM, ormai operativa a pieno ritmo, che ha eseguito montaggi, opere civili e trasporti locali. Questi hanno richiesto molti interventi sulle strade, anche con modifiche dei percorsi, oltre al rinforzo dei ponti per il transito dei carichi eccezionali.

Nei primi anni settanta, in corso di realizzazione dei contratti suddetti, il paese e il suo fiume assunsero il nome Zaïre, che avrebbero conservato fino al 1992, quando sono tornati a chiamarsi Congo: in un primo tempo *Repubblica del Congo*, indi *Repubblica Democratica del Congo*.



Gianni De Micheli è stato ingegnere residente in Congo dalla primavera del 1971 al 1975, proprio nel periodo in cui si è svolta gran parte dei lavori relativi a dette opere. Di quell'esperienza ha ricordato per noi alcuni aspetti e un fatto accaduto qualche tempo prima dell'inaugurazione della prima fase di Inga 1:

*Nel novembre 1970 mi venne proposto di andare come "ingegnere residente" in Congo-Kinshasa, dove la società, nell'ambito del consorzio Italinga, aveva acquisito la fornitura chiavi in mano di tre gruppi idroelettrici da 60 MW, cui sarebbe seguito a breve l'ordine per il raddoppio.*

*Ero dimissionario dal GIE e di lì a pochi giorni sarei passato ad altra azienda: in ventiquattro ore dovevo decidere sul da farsi, dando risposta all'ing. de Januario. Con una scelta coraggiosa – non conoscevo il paese – mia moglie Odetta ed io accettammo la sfida e così qualche mese dopo ci trovammo a Kinshasa. Il lavoro era a dir poco interessante, oltre che formativo relativamente alla gestione delle commesse e alla preparazione di offerte, in contatto sistematico con la sede di Milano. Avevamo da svolgere anche un'importante attività di "public relations" non solo con la SNEL e gli enti amministrativi e governativi locali, ma anche con le aziende italiane che si rivolgevano a noi, non disponendo di una propria struttura operativa nel paese. Ogni tanto arrivavano in visita uomini politici italiani: ricordo l'on. Aldo Moro, allora ministro degli esteri, e l'on. Guido Gonella, il quale prese parte all'inaugurazione di Inga 1 in rappresentanza del governo italiano. Le giornate d'intenso lavoro spesso si concludevano con un aperitivo o un cocktail o una cena ufficiale. Il Congo, divenuto nel frattempo Zaïre, andava di moda in Italia e in Europa.*

*Il presidente Mobutu aveva fissato l'inaugurazione della centrale di Inga 1, prima fase, per il 24 novembre 1972, settimo anniversario della sua presa del potere e inizio di un periodo relativamente tranquillo, almeno nel Bas Congo e a Kinshasa. In primavera-estate del 1972, per poter garantire l'inaugurazione alla data stabilita, GIE e SICOM avevano in cantiere oltre sessanta espatriati e più di cinquecento locali.*

*Data l'importanza dei lavori e considerata la precarietà delle linee telefoniche, la SNEL ci aveva concesso un collegamento sulla sua rete telefonica, di cui si faceva uso per le necessità del cantiere. Un pomeriggio il telefono squillò per me: Marcello Decise, vice capo cantiere SICOM, m'informò che un nostro espatriato era stato denunciato e incarcerato per aver esortato un operaio locale a "non fare il macaco". Seguirono febbrili consultazioni con Milano, che in verità poco poteva fare. Cercai di spendere la credibilità che mi ero guadagnato presso chi contava, ottenendo in primo luogo il trasferimento del carcerato a Kinshasa, dove le prigionie erano meno disumane e la nostra delegazione poté assisterlo meglio, anche con l'aiuto delle autorità diplomatiche.*

*Sempre grazie ai buoni rapporti con persone influenti, dopo qualche giorno*

riuscii a farlo scarcerare. Questo non voleva dire l'automatica libertà di rientro in Italia, perché il rilascio era avvenuto per volere superiore, senza un processo, soprattutto senza il beneplacito della polizia. Per superare all'aeroporto l'ostacolo della polizia, ricorsi allo stratagemma di fare due prenotazioni: una sul volo Alitalia in partenza a tarda sera per Roma, l'altra sul volo Pan American del primo pomeriggio per Lagos, Nigeria, da dove il passeggero avrebbe proseguito a sera per Roma. Poi feci circolare la voce che avremmo cercato d'imbarcarlo sul volo Alitalia.

Alle 13, con qualche banconota ben evidente nel taschino della camicia, giunsi all'aeroporto con il partente e feci in modo che fosse l'ultimo al check-in del volo Pan Am. Ero munito del tesserino di accesso al "tarmac", sicché non ebbi problemi ad accompagnarlo fin sotto la scaletta dell'aereo, dove era in attesa il capo scalo opportunamente preavvertito. Come fu chiuso il portellone, rientrai in aerostazione con il capo scalo, il quale chiese invano le ragioni di tanta copertura.

Il giorno dopo la gendarmeria venne a far visita in ufficio, ma io non sapevo nulla, come nulla sapevano gli impiegati. E tutto fu sistemato con un paio di casse di birra per calmare la "soif".

L'entrata in servizio della centrale idroelettrica di Kossou, in Costa d'Avorio, fu celebrata all'inizio del 1973 con una solenne cerimonia d'inaugurazione alla quale presero parte le più alte autorità del paese. L'impianto, situato sul fiume Bandama Blanc a 160 m sul livello del mare, 300 Km a nord-est di Abidjan, è costituito da una diga mista in terra e roccia con un invaso di 1.710 Km<sup>2</sup>, tre condotte forzate con diametro di 7 m e lunghezza da 116 a 125 m, centrale con tre gruppi generatori ad asse verticale da 61,6 MVA azionati da turbine Francis, sottostazione elevatrice a 220 kV. Il contratto, firmato dal GIE nel 1969 con il committente Autorité de la Vallée du Bandama, Abidjan, comprendeva la fornitura dei macchinari e materiali per la centrale, le condotte forzate, le paratoie, una linea a 225 kV Kossou-Abidjan lunga 288 Km, una linea a 90 kV Kossou-Bouakè lunga 152 Km, la sottostazione elevatrice e quattro sottostazioni abbassatrici. Le opere civili sono state eseguite dalla Impregilo, i montaggi dalla Sadelmi-Cogepi. Per condotte forzate e linea a 225 kV il GIE si è avvalso della collaborazione della Terni e, rispettivamente, della SAE.

È di Giovanni Paleari la seguente istantanea sull'attività di Mr. Smith, expediter inglese incaricato dal consulente Kaiser di seguire la costruzione in Italia dei materiali destinati alla centrale di Kossou:

*Nel corso della fabbricazione dei macchinari per l'impianto di Bandama, Mr. Chan, executive vice president della Kaiser, decise d'invviare presso il GIE un loro expediter inglese, Mr. Smith, detto da noi Fifi per un suo difetto di pronun-*

*cia. Era molto valido come expediter, ma un grande rompiscatole e poco benevolo nei confronti degli italiani. L'ho conosciuto bene, perché per circa sei mesi l'ing Mele mi aveva incaricato di portarlo in giro quasi ogni giorno a visitare soci e subfornitori.*

*Una volta, mentre andavamo a Villadossola presso una fonderia, Mr. Smith come al solito si era assopito durante il viaggio. Al risveglio prese a inveire furibondo, sostenendo che lo stavamo prendendo in giro, essendo già sulla strada del ritorno a Milano senza aver visitato la fonderia. Com'era confermato, a suo dire, dal fatto che il lago si trovava a sinistra rispetto al nostro senso di marcia. Ce ne volle, per spiegargli che quel giorno l'autista aveva scelto la strada del lago d'Orta, anziché quella via Arona e Stresa.*

*Tra le cose italiane a lui poco gradite c'era anche la cucina: su questo argomento era in aperta polemica con Mr. Todd, scozzese trapiantato al GIE, ogni volta che s'incontravano alla macchina del caffè durante la giornata di lavoro.*

Nonché essenziale per la produzione di energia, che raddoppiò la potenza elettrica a disposizione del paese, l'impianto di Kossou fu prezioso anche per altri effetti benefici: regolando il corso del Bandama Blanc, permise un costante approvvigionamento idrico per le popolazioni locali, l'irrigazione di un comprensorio di 50.000 ettari, i trasporti lacustri – l'invaso era oltre quattro volte il lago di Garda – e la nascita di un'interessante attività ittica.

Le prime indagini e gli studi per l'individuazione della località più idonea furono opera dell'Electricité de France, che nel 1960 fece la valutazione del potenziale idroelettrico dei principali corsi d'acqua della Costa d'Avorio. Nel 1962 venne elaborato un rapporto di fattibilità concernente la zona di Kossou, sul fiume Bandama Blanc, sedici chilometri a monte della sua confluenza con il Bandama Rouge. Nel giugno 1963 EdF e Kaiser furono incaricate di eseguire il progetto preliminare di valorizzazione del Bandama e la relativa valutazione economica. Gli studi di fattibilità tecnica ed economica furono poi completati dalla Kaiser, che nel 1966 elaborò il rapporto definitivo presentato agli istituti finanziatori. L'Eximbank accordò un prestito di 36,5 milioni di dollari per macchinari e materiali americani e l'Italia un credito di pari entità per forniture e lavori del GIE e dell'Impregilo. A sua volta, la Costa d'Avorio assicurò i mezzi restanti a copertura dei costi non finanziabili dall'estero. Si poté così procedere alla realizzazione dell'opera.

Poco dopo l'inaugurazione dell'impianto di Kossou, venne acquisito in Costa d'Avorio l'ordine per l'ampliamento della centrale termoelettrica di Vridi, ubicata alla periferia di Abidjan sul canale artificiale di

Vridi, che unisce la Laguna di Ebrié (porto di Abidjan) all'Oceano Atlantico. Il contratto, del tipo *turn key*, riguardava inizialmente la fornitura e il montaggio di un gruppo da 75 MW, in aggiunta ai due da 32 MW già esistenti. A distanza di due mesi il committente EECI Energie Electrique de la Côte d'Ivoire, Abidjan, diede corso all'ordinazione di una seconda unità, sempre da 75 MW.

L'opera era finanziata in parte con fondi europei. Tedeschi e inglesi decisero di non concorrere; quanto a Brown Boveri, che pure aveva una società in Francia, ci si attendeva che partecipasse con un'offerta di copertura. Fornitore privilegiato, di casa in Costa d'Avorio, era l'Alsthom. Tutti gli esponenti di vertice e i tecnici del cliente avevano studiato in Francia, parlavano un francese molto affettato e intrattenevano stretti rapporti con le industrie francesi. Consulente era l'Electricité de France, la quale aveva una partecipazione nella EECI e propri funzionari nel suo consiglio di amministrazione.

L'offerta del GIE risultò decisamente migliore di quella francese e la EdF non poté esimersi dal pronunciarsi a nostro favore, considerato che l'offerta stessa era completa e aveva passato con successo le procedure di qualificazione. Nonostante i feroci attacchi di Alsthom, che fra l'altro metteva in dubbio la nostra affidabilità, e le previsioni catastrofiche sui tempi di consegna (per via degli scioperi in Italia) e sulla qualità dei manufatti italiani.

A fine lavori i tecnici della EECI si erano resi conto che la nostra tecnologia era americana come quella dell'Alsthom ed eravamo affidabili e meno presuntuosi dei francesi, i quali in Costa d'Avorio si sentivano ancora colonizzatori.

L'inaugurazione avvenne alla presenza del presidente della repubblica Felix Houphouët-Boigny. Il protocollo prevedeva allocuzioni del ministro dell'industria, del direttore generale della EECI e del fornitore rappresentato da Corbellini. Quando fu il suo turno, Corbellini, forse memore di tutte le diffamazioni di cui il GIE era stato oggetto, venne preso da un attacco improvviso di europeismo, libero mercato e concorrenza. Ridotte al minimo le parole di circostanza, in un francese improvvisato, che un osservatore benevolo avrebbe potuto qualificare come marsigliese-toscano, chiuse il proprio intervento sviluppando questo semplice concetto: abbiamo costruito una buona centrale, ma soprattutto vi abbiamo mostrato in concreto i benefici dell'Europa e della libera concorrenza. Infatti avete pagato l'impianto almeno il 20% meno di quanto eravate abituati a spendere con il vostro fornitore abituale.

L'ambasciatore italiano guardava desolato nel vuoto, i francesi erano furibondi, ci furono attimi di tensione, dissolti dall'applauso convinto del presidente Houphouët-Boigny. Si rischiò un caso diplomatico, anche perché nelle successive ventiquattro ore la televisione locale ripropose senza sosta la cronaca della cerimonia, incluso il discorso di Corbellini. L'unica manifestazione di solidarietà entusiastica giunse dal nunzio apostolico, che era tedesco e mal sopportava i francesi della Costa d'Avorio.

La sera, al pranzo di celebrazione, Corbellini era al tavolo delle autorità, mentre sua moglie venne per caso o per malizia sistemata al tavolo dei francesi. A fine pranzo il rappresentante di EdF, uno spilungone di oltre due metri, la invitò a ballare e, poiché la signora Resy non è alta, sembrava che ballasse da solo. Qualcuno, in vena di facezie, pensò che fosse un buon modo per riaffermare la grandeur francese.

La cosa ebbe un seguito molti anni dopo: in una riunione internazionale delle società elettriche lo spilungone francese, alto funzionario di EdF, venne presentato a Corbellini, divenuto presidente dell'ENEL, e fu prodigo di complimenti cerimoniosi con la signora, sua partner di ballo ad Abidjan. I coniugi Corbellini furono deliziati, ma non lo diedero a vedere.

Edoardo Maffei si è soffermato su un problema presentatosi per le pompe di circolazione:

*Un aspetto importante di questa centrale, la cui preventivazione venne quasi interamente sostenuta da Franco Maglioni, fu dato dall'esigenza di ridurre le prestazioni delle pompe di alimentazione dell'acqua refrigerante ai due condensatori (pompe di circolazione), ovvero di limitarne la portata, al fine di evitare un inconveniente piuttosto serio.*

*L'acqua di refrigerazione, poco più di 3 m<sup>3</sup>/s per ognuno dei due gruppi, era prelevata dall'Oceano Atlantico, distante circa 150 m, di là da una strada che non poteva essere interrotta; di conseguenza fu necessario scavalcarla con i due tubi di adduzione. Ciascun tubo aveva un diametro interno di 1.600 mm e passava sopra la strada funzionando a sifone. L'altezza libera dalla strada alla generatrice inferiore delle due tubazioni era di 4 m, permettendo quindi il passaggio anche di mezzi ingombranti; la lunghezza, dalla presa a mare allo scarico in sala pompe, era di 250 m. Ognuno dei due sifoni era costituito da un primo tratto verticale di aspirazione dell'acqua, lungo 10 m e avente l'estremità immersa in acqua, seguito da una curva a 90°, da un tratto orizzontale di 250 m, da un'altra curva a 90°, infine da un tratto verticale di 10 m di scarico dell'acqua in sala pompe, anch'esso previsto per essere immerso in acqua.*

*La presa a mare consisteva in un manufatto in calcestruzzo, sul quale pog-*

giavano le campane convergenti di aspirazione dei due sifoni. Le sezioni di entrata delle due campane, orizzontali, erano sempre immerse, a 2 m sotto il livello di minima marea. Il successivo tratto orizzontale era sostenuto da telai, mentre il tratto verticale finale, costituito da una campana divergente, poggiava su una sella collocata sul fondo della sala pompe.

In progetto era stato previsto che il livello in sala pompe, a causa delle perdite di carico lungo il sifone, fosse 1,5 m più in basso rispetto al livello dell'oceano. Ma le pompe di circolazione erano surdimensionate, fornendo una portata superiore del 25% a quella di progetto. La maggiore portata causava una perdita di carico lungo ognuno dei due sifoni superiore del 56% a quella prevista, di conseguenza il dislivello tra l'oceano e la sala pompe passava dal teorico 1,5 m ad effettivi 2,34 m. Le pompe di circolazione venivano perciò a trovarsi in condizioni critiche con la minima marea, essendo il livello in sala pompe di 0,84 m inferiore a quello previsto. Ne derivavano cavitazioni e vibrazioni, con discontinuità di portata ai condensatori e rischi di rotture.

Si doveva porre rimedio. Poiché era impensabile sostituire le tubazioni, occorreva intervenire sulle pompe (due per ogni gruppo, cioè quattro in tutto), riducendone la portata a un valore vicino quanto più possibile a quello di progetto. Furono rimandate in Italia due per volta nell'officina del fornitore Riva Calzoni perché intervenisse al meglio. In sostanza, questa società ridusse il diametro delle pale delle giranti, e si ottenne l'effetto desiderato. La scelta di non riportarle in Italia tutte insieme permise di tenere la centrale in esercizio, seppure con un rendimento leggermente inferiore.

Sia consentito un breve commento: la progettazione delle pompe è sempre "tailor made", in funzione sia delle caratteristiche dell'impianto, sia del luogo in cui devono operare (orografia e qualità dell'acqua). Ne consegue la tendenza a sovradimensionarle, cosa che di solito non produce inconvenienti, avuti invece nel caso di Vridi a motivo del prelievo dell'acqua attraverso sifoni.

Và qui segnalata un'altra curiosità: il GIE fece spesso ricorso alla captazione dell'acqua refrigerante per mezzo di sifoni, tanto da essere considerato un'autorità in materia. Ricordo, ad esempio, il sifone di Bocamina (Cile) e i quattro sifoni di Kenitra (Marocco).

Mimmo Zappia è tornato con la memoria a un'acrobazia della direzione, che riuscì a ottenere per il contratto di Vridi un rimborso assicurativo rimasto unico negli annali dell'assicurazione dei crediti all'esportazione. Almeno nei suoi ricordi:

*Al GIE non mancavano fantasia e inventiva in campo finanziario e commerciale. A questo riguardo mi piace ricordare un episodio nel quale mi trovai coinvolto, in evidente conflitto di interessi, quando ancora ero funzionario del ministero del tesoro.*

*La società aveva affidato la guida della propria delegazione di Roma, cui era demandato il coordinamento dei rapporti con ministeri ed enti preposti alla politica di sviluppo delle esportazioni, al dr. Domenico Brancatisano, già direttore generale del ministero del tesoro, del quale ero stato collaboratore per circa dieci anni, maturando un legame di profonda stima e affetto filiale.*

*Una volta il dr. Brancatisano, proprio in forza della suddetta nostra familiarità, mi sottopose un'idea balenata agli esperti finanziari del GIE, chiedendomi se a mio giudizio potesse avere possibilità di concreta attuazione: si voleva tentare il recupero di una rilevante somma di denaro (circa Lit. 500 milioni dell'epoca), che si era dovuto "spendere" per ottenere che i pagamenti, contrattualmente previsti dilazionati (a dieci anni, mi sembra), fossero trasformati in "cash", con conseguente eliminazione del rischio del credito coperto dal sistema vigente di assicurazione dei crediti all'esportazione.*

*Era un'idea del tutto innovativa: la legislazione prevedeva, infatti, che il sistema statale di copertura dei crediti all'esportazione potesse rimborsare spese sostenute per il recupero di crediti assicurati eventualmente andati in sinistro, non certo spese finalizzate a modifiche contrattuali, quale era appunto il caso in argomento. Ma la fantasia fu premiata, e il GIE ottenne il rimborso, essendosi ritenuto che le spese suddette avevano comunque portato all'annullamento del rischio. Per quel che posso ricordare, è rimasto un caso unico.*

Vari altri contratti, stipulati negli anni seguenti con la EECI, hanno riguardato equipaggiamenti elettrici per il sistema di distribuzione della Costa d'Avorio, in particolare per le sottostazioni di Yamoussoukro, Dabou, Yopougon, Abrobakro, Abobo, Riviera e Taabo.

A riprova dell'importanza dell'opera del GIE in Costa d'Avorio, de Januario, Corbellini e Gatt furono insigniti dell'onorificenza di *Cavalier de l'Ordre National*, consegnata nel 1977 personalmente dal *Gran Maître Houpouët-Boigny*, presidente della repubblica.

In tema di *regalie*, Gatt ripropone un caso riguardante la Costa d'Avorio:

*Più di una volta, durante l'esecuzione di un contratto in Costa d'Avorio, un'alta personalità del cliente ci fece sapere di essere a conoscenza che alcuni soggetti della sua organizzazione erano stati "ringraziati", e queste cose erano contrarie ai suoi principi etici. La nostra risposta fu che agivamo attraverso un rappresentante locale ed eravamo perciò estranei a manovre del genere.*

*Arrivati quasi alla fine dei lavori, ci rivolgemmo a lui chiedendo il suo aiuto per chiudere in bellezza, fra le altre cose, anche la questione delle penali di ritardo, dovute o no a seconda dell'interpretazione data a certi eventi. E per mettere alla prova i suoi buoni principi, precisammo che gli saremmo stati "riconoscenti"*

*se si fosse adoperato per un accordo equo. Rispose, signorile, che non c'era bisogno di "ringraziarlo" per quanto avrebbe fatto: oltretutto, le nostre tesi riguardo alle penali gli sembravano giuste e valide.*

*Un paio di settimane dopo la conclusione dell'accordo sulle pendenze contrattuali, ci mandò un emissario per chiederci un "prestito" di un milione di dollari, poiché gli si era presentata una buona occasione per l'acquisto di una piantagione di cacao. La risposta fu che il GIE non prestava soldi, ma egli avrebbe potuto ricevere ugualmente la somma, qualora il suo ente avesse passato un ordine di pezzi di ricambio o altro per un valore di non meno di 15 milioni di dollari.*

*Il GIE ha avuto l'ordine e il personaggio, presumibilmente, la sua piantagione.*

In Algeria il GIE è andato una sola volta, nel 1977, con la fornitura dei trasformatori principali e ausiliari e di altri materiali per la centrale termoelettrica da 3x220 MVA di Mers El Adjadj, per il committente Sonelgaz. *Main contractor* era l'AMN Impianti Termici e Nucleari.

Due sono gli impianti realizzati in Marocco tra la seconda metà degli anni settanta e la prima degli anni ottanta, entrambi con contratto *turn key*, per il cliente ONE Office National de l'Electricité, Casablanca: la centrale termoelettrica di Kenitra, con quattro unità da 75 MW, e la centrale termoelettrica di Mohammedia, con quattro unità da 150 MW. I due impianti erano ad olio combustibile, ma in un secondo tempo l'ONE chiese la trasformazione dei gruppi 3 e 4 di Mohammedia in modo che potessero funzionare anche a carbone. Opere civili e montaggi sono stati eseguiti dalla SICOM. Una volta entrate in servizio, le due centrali costituirono il 60% della potenza elettrica installata in Marocco.

Ecco due aneddoti di Maffei, relativi alla fase di offerta e conseguente trattativa per Mohammedia:

*Il team GIE preposto alla preparazione dell'offerta era formato da Angelo Brocca, project manager dell'offerta, Dario Crespi, responsabile del preventivo, Arcangelo Distaso, coordinatore meccanico, altri per parte elettrica, regolazione, opere civili e montaggi.*

*Crespi smistava a Distaso la corrispondenza di carattere tecnico, apponendo la sigla AD (Arcangelo Distaso). Ma questa era anche la sigla dell'amministratore delegato ing. de Januario, il quale non capiva perché gli mandassero in visione disegni, relazioni di calcolo, ecc., insomma tutta la documentazione tecnica. Incuriosito dall'apparentemente nuova procedura di circolazione dei documenti in fase di offerta, egli chiese spiegazioni all'ing. Zanti, il quale ovviamente chiarì l'equivoco.*



*Prima della conclusione del contratto, ormai dato per acquisito, fui inviato in Marocco per definire alcuni punti in sospeso relativamente agli impianti ausiliari. Erano a Casablanca anche Brocca e altri. Una sera si rientrava alla spicciolata in albergo verso le otto, Brocca davanti con altre due persone, una decina di metri più indietro io con l'ing. Siena dell'Ansaldo, infine un altro gruppetto. Notai, appoggiato alla parete di un edificio, un giovanotto che dava la sensazione di voler proporre qualcosa, pensai di ordine boccaccesco, agli stranieri in transito. Questi si avvicinarono deciso al gruppetto di Brocca, sul quale saltò con balzo felino scippandolo del borsello. Istitivamente lo rincorsi, e dopo alcuni passi riuscii a fermarlo tenendolo per i polsi. Brocca recuperò il borsello e, a scanso di complicazioni, suggerì di lasciare libero lo scippatore, cosa che feci previa breve reprimenda. Il giovane si allontanò salutandolo sollevato. La sera dopo era nello stesso punto con un amico, al quale indicò la mia persona con evidente espressione di riconoscenza dipinta sul volto. Dopo di che si avvicinò e, toccandomi leggermente su una spalla, disse: "Mon ami!".*

Un grave incidente venne a funestare la commessa di Mohammedia: un operaio locale prese incautamente e portò a casa una pastiglia radioattiva, adoperata per i controlli radiografici delle saldature, forse attratto dalla forma e dalla lucentezza, che richiamava vagamente una penna in metallo satinato. L'atto costò purtroppo la vita a lui e ad altre persone di due famiglie: la sua e quella dei vicini. Ci furono degli arrestati, fra i quali il capo cantiere SICOM Alessandro Puggioni e altri due dipendenti italiani, i quali restarono in carcere un paio di settimane. Se ne venne a capo con molta difficoltà, avendo i giudici accertato che la pastiglia era stata trafugata; comunque fu pagato un congruo risarcimento.

Nonostante questo fatto doloroso, gli uomini GIE e SICOM che sono stati con le loro famiglie in Marocco durante l'esecuzione delle suddette commesse conservano un buon ricordo del clima ambientale e dell'ospitalità dei marocchini. Come provato da un aneddoto raccontato da Lamberto Venturini, per lungo tempo residente del GIE in quel paese: Mr Sbihi, vice direttore costruzioni dell'ONE, invitò lui e la moglie Graziella alla festa per la circoncisione del neonato primogenito. Secondo l'uso, uomini e donne festeggiavano in due distinte sale, e i vassoi di portata passavano prima dagli uomini, poi quel che restava veniva servito alle donne. Non è che la signora Graziella fosse schifiltosa, ma sentiva il disagio di non conoscere nessuna delle sue occasionali compagne di festino; e fece trapelare il desiderio di unirsi al marito nell'altra sala. Subito accontentata, a titolo di graziosa ospitalità, unica donna in mezzo a tanti uomini. Quando si dice intolleranza islamica!

Sul finire degli anni ottanta il GIE, in consorzio con John Brown, ottenne dall'ONE la commessa per una centrale con turbine a gas avente tre gruppi da 33 MW, da installarsi sempre a Mohammedia. Le turbine a gas erano di fornitura John Brown.

Sulla trattativa abbiamo un ricordo di Mariano Vidal:

*L'ONE, nostro cliente marocchino, aveva previsto tra gli impianti ausiliari anche un sistema di depurazione del "fuel oil", intendendo alimentare le tre turbogas con olio pesante. In quel tempo c'erano poche esperienze al mondo di turbogas alimentate con olio pesante. Il capitolato, per fortuna molto esauriente, prevedeva per il trattamento dell'olio combustibile un impianto di tipo elettrostatico, che una sola ditta al mondo era in grado di offrire, la tedesca Petrochemical.*

*Come responsabile dell'offerta fui obbligato a includere nella stessa l'impianto Petrochemical e, immaginando il rapporto privilegiato che questa società aveva con l'ONE, limitai al minimo il ricarico sul suo prezzo.*

*Dopo la lettera d'intenti ci fu un'interminabile trattativa commerciale, durante la quale ebbi modo di cercare sul mercato altri fornitori di impianti trattamento "fuel", seppure con tecnologie differenti da quella elettrostatica. Alfa Laval risultò l'unica valida alternativa con il suo impianto di trattamento "fuel" per centrifugazione, che ci fu offerto a circa la metà del prezzo Petrochemical.*

*La centrifugazione dava un rendimento addirittura superiore al trattamento elettrostatico, sicché l'offerta Alfa Laval venne presentata al cliente, con un prezzo di poco inferiore a quello della Petrochemical. Dopo pochi giorni l'ONE ci informò che rinunciava alla soluzione Petrochemical, optando per Alfa Laval. Per il GIE significava un incremento di circa 3,5 miliardi di lire del margine operativo previsto.*

*Passati un paio di mesi, ricevemmo dall'ONE un telex a firma del direttore generale, con cui ci fu comunicato il cambiamento della scelta a favore dell'impianto Petrochemical. Poiché nel frattempo avevo emesso il preordine, ma soprattutto vedendo sfumare un consistente guadagno per il GIE, protestai molto con il cliente, che alla fine fu indotto a organizzare una riunione, alla quale fui invitato insieme al responsabile di Petrochemical, tale ing. Giacomo Vento, per un confronto all'americana sulle caratteristiche tecniche dei due impianti. Il risultato del confronto fu favorevole ad Alfa Laval.*

*Dopo la riunione fui avvicinato dall'ing. Vento, che mi chiese di conoscere il prezzo proposto da Alfa Laval. Non potevo ovviamente dirglielo, ma fu tale la sua insistenza, che per venirne a capo gli feci una proposta impossibile:*

*"Se Petrochemical fa un prezzo pari al 25% del suo originario, prometto di riparlare con il cliente".*

*"Sta bene", rispose l'ing. Vento, "tuttavia mi riservo di dare conferma domani, perché devo consultare anche la sede".*

*La sede non confermò, e l'impianto fu aggiudicato ad Alfa Laval.*

*Questa storia mi viene sempre in mente, ogni volta che leggo sui giornali di prezzi amministrati in regime di monopolio.*

Chiudiamo la carrellata sul continente africano, ricordando il contratto, firmato nel 1983 con il Ministry of Economic Affairs, Mmabatho, per la centrale termoelettrica a carbone su un gruppo da 63 MW di Mmamatsuwe, in Bophuthatswana. Era, questo, un *homeland* nella Repubblica del Sudafrica in regime di *apartheid*. La fornitura, completa di montaggi, comprendeva anche la progettazione delle opere civili e la supervisione della relativa esecuzione. Il contratto era assistito da lettera di credito. Seguì l'ordine per il raddoppio, ma non andò a buon fine in assenza di garanzie sui pagamenti.

Fasoli ricorda i suoi viaggi in Bophuthatswana per questa commessa:

*Il secondo approccio all'Africa avvenne in Sud Africa, precisamente a Mafikeng. Chi in gioventù ha frequentato gli scouts sa che, durante l'assedio di quella città, l'ufficiale inglese Baden-Powell costituì il primo nucleo di ragazzi il cui compito era di individuare, senza essere visti, le mosse degli assediati. Il piccolo museo di Mafikeng, oggi capitale dell'enclave Bophuthatswana, espone valide testimonianze fotografiche e ricordi di quell'iniziativa.*

*Era stato chiesto al GIE di costruire, per quello stato, una centrale a carbone. Feci vari viaggi, alcuni da solo, altri con colleghi. Possiedo ancora vivi ricordi di quell'esperienza, quali: l'aver ricevuto, direttamente dal ministro degli interni, il visto permanente d'ingresso nel piccolo stato, dipendente a tutti gli effetti dal governo del Sud Africa, visto che mi permetteva di entrare e attraversare il Sud Africa senza sostare al posto di frontiera; l'aver udito nella notte i tam tam delle tribù imploranti pioggia in un periodo di siccità; oppure, durante la passeggiata serale intorno all'albergo, al buio assoluto, essere salutato da una persona, non visibile, poiché il colore della sua pelle era scuro quanto la notte.*

*Fu un'esperienza formativa, perché mi confermò che le capacità individuali sono indipendenti dall'etnia.*

---

## Capitolo 14

### *Eurasia*

L'attività del GIE era rivolta ai paesi in via di sviluppo, bisognosi di assistenza tecnica e finanziaria per la realizzazione degli impianti di generazione e distribuzione di energia elettrica. Talune aree del mondo erano perciò fuori del campo d'interesse della società, salvi casi particolari in Europa, che hanno riguardato Grecia, Romania, ex Jugoslavia, Portogallo e Turchia, quest'ultima a cavallo tra Europa e Asia.

L'unica presenza in Portogallo, nel lontano 1957, riguarda la fornitura alla Hidroelétrica de Douro, Porto, di dieci trasformatori da 22 MVA per la centrale idroelettrica di Miranda.

Anche in Jugoslavia e Romania si è andati una sola volta, nel 1964:

- in Jugoslavia, con fornitura e montaggio di una caldaia e di una gru a ponte per la centrale termoelettrica di Bozanski Brod. *Main contractor* era la SNAM Progetti, cliente finale la Energoinvest, Sarajevo;
- in Romania, per la centrale con turbine a gas di Bucarest, in collaborazione con la FIAT TTG, committente Masinimport, Bucarest. Alla nostra società furono riservati fornitura e montaggio dei tre generatori da 47,5 MVA, dei trasformatori principali e di altri equipaggiamenti elettrici.

L'anno precedente si era avuta la prima commessa in Grecia, per la centrale termoelettrica di Heraklion con un gruppo da 7 MVA, commissionata dalla PPC Public Power Corporation, Athens. Contrattista principale era la Franco Tosi. Il GIE fornì generatore ed equipaggiamenti elettrici.

Il secondo contratto in Grecia, decisamente più importante, è del 1980, allorché si ottenne dalla PPC l'ordine della centrale di generazione e pompaggio di Sfikia, con tre pompe turbine reversibili monostadio, 125 rpm, portata 140/165 m<sup>3</sup>/sec, potenza nominale 108 MW in generazione e 114 MW in pompaggio. Fu il primo contratto diretto in

Grecia, acquisito dopo aspra competizione con la concorrenza tedesca e giapponese. Per il ciclo giornaliero dell'impianto, ubicato in prossimità del confine con l'ex Jugoslavia, sono utilizzate le acque del fiume Aliakmon. I montaggi sono stati eseguiti dalla SICOM.

Una testimonianza di Gatt ripropone un momento delicato delle trattative:

*Nella fase finale di valutazione delle offerte, con il GIE in "pole position", il nostro rappresentante riuscì a procurarsi in anteprima una copia del rapporto, che di lì a qualche giorno sarebbe stato presentato al comitato di aggiudicazione. Potemmo così scoprire che l'estensore del rapporto aveva considerato delle condizioni ipotetiche, non previste nel capitolato di gara, in base alle quali l'offerta di un concorrente passava davanti alla nostra, giudicata "solo in apparenza" la migliore. Evidentemente, si era dato il giusto peso ai legami personali che, secondo le nostre informazioni, il "tutore" dei managers redattori aveva con lo sponsor del concorrente favorito; legami originati anche da ragioni politiche.*

*Il rapporto si presentava molto convincente, e non era da pensare che un membro del comitato potesse sollevare obiezioni, a meno che non sapesse come stavano le cose. Per ostacolare il piano del "tutore" (alto funzionario del cliente e membro del comitato), era perciò indispensabile portare la faccenda a conoscenza di qualcuno del comitato. Il giorno prima della riunione decisiva incontrammo sia il "tutore", sia un altro membro di quel consesso, dicendo a ciascuno che avevamo incontrato anche l'altro e facendogli pressappoco questo discorso, inventato di sana pianta: "In un nostro recente incontro, il rappresentante del concorrente – per intenderci, il vincitore designato – ci ha detto che l'affare è da considerare chiuso in loro favore, e a riprova ci ha dato copia del rapporto. Noi protestiamo, poiché dalle informazioni rese note dalla PPC risulta invece che il GIE è primo classificato".*

*Il gioco era fatto: se il "tutore" avesse chiesto spiegazioni al nostro concorrente, questi non avrebbe potuto che negare sia il contatto sia, a maggior ragione, la consegna del rapporto. Ma come avrebbe potuto credergli? D'altra parte, sarebbe stato per lui imbarazzante e pericoloso appoggiare in comitato il nostro competitore, sapendo che un altro membro del consesso era a conoscenza delle proteste degli italiani contro l'artificio di favorire un concorrente sulla base di condizioni non previste in capitolato. La raccomandazione a favore del GIE passò senza incontrare ostacoli.*

Donelli ricorda che in corso di costruzione la centrale andò a fuoco per residui di saldatura caduti sulla segatura, sicché fu necessario sostituire le parti danneggiate.

Sempre nel 1980, a distanza di alcuni mesi da Sfikia, venne firmato con la PPC il contratto per la terza opera in Grecia, precisamente la

centrale idroelettrica di Assomata, con due gruppi da 55,7 MW, ubicata a valle di Sfikia a circa dieci chilometri di distanza, sempre sul fiume Aliakmon. Anche in questo caso si è trattato dell'impianto completo di montaggi, affidati alla SICOM come per Sfikia.

Nel cap. 4 abbiamo detto che quella delle sottostazioni di Osmanca, Duzce e Bolu, in Turchia, è stata la prima commessa acquisita dal GIE, nell'anno 1954, seguita a breve distanza dal contratto per la sottostazione di Tuzla.

Tra il 1960 e il 1962 seguirono in tre fasi, dallo stesso committente Etibank, poi TEK Turkije Elektrik Kurumu, Ankara, gli ordini per un sistema di ben 51 sottostazioni, parte in ampliamento e parte di nuova costruzione. Nel cap. 6 si è già fatto cenno a questo lavoro, così come al contratto del 1961 con il Ministry of Public Works, DSI Devlet Su Isleri, Ankara, per la centrale idroelettrica di Kesikköprü. Situata in Anatolia a circa 110 Km da Ankara, sul fiume Kizil, la centrale utilizza il secondo salto di un sistema di impianti regolati da un serbatoio pluriennale, che riceve le acque di restituzione della sovrastante centrale di Hirfanli, modulate da un bacino intermedio. Le due turbine Francis da 46,2 MW sono alimentate da una condotta forzata con diametro di 9 m, che si biforca in due rami aventi ciascuno diametro di 6,4 m.

Garosci e Rizzolati, quest'ultimo all'epoca responsabile dell'ufficio lavori che governava i cantieri, il 23 novembre 1964 furono tra i passeggeri fortunati di un aereo che ebbe un grave incidente in fase di decollo all'aeroporto di Fiumicino. Si erano imbarcati a Milano, diretti in Turchia per impegni inerenti alla centrale di Kesikköprü. Questo è il resoconto di Garosci sul luttuoso evento:

*Un 23 novembre, lunedì. Ci si sveglia con Milano avvolta in una fitta nebbia, forse la prima della stagione. Stessa situazione a Malpensa. Con il collega Rizzolati sono in partenza per la Turchia, dove il GIE sta costruendo una centrale idroelettrica a Kesikköprü. Il nostro volo è il TWA 800, che fa il giro del mondo: partito da Kansas City, è in arrivo da Parigi per poi proseguire verso Roma, Atene, Il Cairo e chissà dove. Scenderemo ad Atene e di là la Olimpic ci porterà ad Ankara.*

*Al check-in ci avvertono che ci sarà ritardo e che già due voli di compagnie europee hanno saltato lo scalo per la nebbia. Gli americani si dimostrano più audaci e atterrano. La partenza nella nebbia è meno difficile, infatti appena preso quota appare un limpido sole che ci accompagna fino a Roma, aeroporto di Fiumicino. Arriviamo poco dopo mezzogiorno, la giornata è splendida, con una temperatura di coda estiva.*

Pranziamo al ristorante dell'aeroporto e prima delle due torniamo a bordo del Boeing 707, che per la verità non è molto affollato: 70-80 passeggeri in tutto, più l'equipaggio. Ci sediamo comodamente nella seconda fila di destra dopo la prima classe e io mi piazco accanto al finestrino. Davanti a noi, due anziani coniugi sono un po' in difficoltà: è la prima volta che salgono su un aereo e li aiutiamo a sistemare il bagaglio a mano e le cinture di sicurezza. Ci raccontano che tramite una figlia impiegata in aeroporto hanno ottenuto i biglietti a prezzo agevolato per una gita ad Atene. Sono ansiosi di fare la prima esperienza di volo: in realtà non possono immaginare che purtroppo mai si alzeranno da terra.

Rombano i motori, si prende velocità, stiamo quasi per decollare, poi all'improvviso una violenta frenata. L'aereo sbanda e ondeggia, dal finestrino vedo uno dei motori di destra in fiamme, si sentono degli urti, ma alla fine ci fermiamo quasi al termine della pista. Non c'è tempo da perdere, slacciamo le cinture, Rizzolati si dirige verso un'uscita di emergenza, mentre io, attraverso la prima classe, corro verso la cabina di pilotaggio. Il portellone anteriore (sulla sinistra, fortunatamente) è già spalancato e il personale sta cercando di calare lo scivolo gonfiabile di emergenza. Decido di non aspettare, sarà la mossa vincente. Nella parte bassa del portellone scopro un possibile appiglio, mi aggrappo con le mani e distendo le gambe nel vuoto per ridurre la distanza da terra (ho saputo poi a Milano che l'uscita sul B 707 è a più di quattro metri dal suolo). Lascio la presa e piombo a terra: flessione sulle ginocchia, mi raddrizzo e via di corsa, con le mani sul capo, come si faceva durante la guerra.

Uno scoppio, mi fermo dopo circa 20 metri e mi volto a guardare: l'aereo è tutto avvolto dalle fiamme e attorno brucia anche il carburante fuoriuscito da un serbatoio (nella fase di frenata l'ala destra aveva urtato un compressore stradale fermo a lato della pista). Lo scivolo di emergenza non è stato calato e nessuno è più uscito vivo dalla porta anteriore nel terribile rogo.

Dove sarà finito Rizzolati? Dal momento in cui l'aereo si è arrestato non sono passati più di 30-40 secondi, pochi, terribilmente pochi. Istantaneamente cerco la macchina fotografica, ma solo allora mi rendo conto che tutto è rimasto sull'aereo, compreso il mio bel cappotto nuovo ritirato dal sarto il venerdì prima.

Si avvicinano due operai che stavano lavorando nei dintorni: "Chissà dove andava quell'aereo". Rispondo: "Ad Atene". "Ma lei come fa a saperlo?" "Ero lì sopra e..." Mi guardano perplessi, forse non ci credono. Arrivano autopompe, ambulanze, auto della polizia e dei servizi: in mezzo alla confusione ritrovo Rizzolati, sano e salvo, con solo leggere ustioni alla nuca e alle orecchie. Ci abbracciamo, è la fine di un incubo e una grande gioia per entrambi. Mi racconta che, dopo aver aperto un portello di emergenza, è uscito con altre persone sull'ala sinistra dell'aereo, ma non sapevano come scendere. Lo spostamento d'aria a seguito dello scoppio anzidetto li ha scaraventati a terra, mettendoli in condizione di fuggire in tempo. Altre persone (la maggior parte) sono uscite dalla porta di coda, che è più vicina a terra. I supertiti furono in tutto circa 25.

*Soccorsi in aeroporto (qualche piccola medicazione e... un bel cognac), ci è stata messa a disposizione una linea telefonica di stato per avvisare le famiglie e il GIE. Dopodiché abbiamo raggiunto Roma in taxi per tornare in treno a Milano.*

*Nei giorni seguenti i giornali hanno raccontato diverse versioni della nostra avventura, ma nessuno quella giusta che ho qui sopra descritto. Poi sono seguiti gli articoli e le fotografie sui rotocalchi, e la Domenica del Corriere ci ha persino resi protagonisti di una puntata della "Realtà romanzesca". Nessuno ha parlato della fortuna che ci ha assistito, poiché senza tante fortunate coincidenze quei 30-40 secondi non sarebbero certo stati sufficienti per la nostra salvezza.*

Nel 1964 furono acquisite dalla Etibank due commesse: una relativa alle sottostazioni di Osmanca e Manisa, l'altra alle sottostazioni del sistema elettrico di Gölbasi. Nel 1967 si ottenne da Cukurova Elektrik A.S., Ankara, l'ordine per gli equipaggiamenti elettrici della sottostazione di Mersin.

È del 1967 anche il contratto con DSI per la fornitura e il montaggio di un generatore da 175 MVA della centrale idroelettrica di Keban. Sebbene limitata, questa partecipazione fu importante per l'immagine, essendo Keban un'opera di prestigio, motivo di vanto per l'imprenditoria italiana che ha realizzato le opere civili.

La centrale di Seyitomer, con due unità da 150 MW, fu la più grande termoelettrica acquisita dal GIE fino a quel momento: correva l'anno 1969. Oltre a fornitura e montaggio della parte elettromeccanica, la nostra società ebbe anche l'incarico della progettazione delle opere civili. I montaggi vennero affidati alla SICOM. Le caldaie, che bruciavano carbone povero, quale disponibile in loco, furono costruite dalla francese Stein Industries. Committente dell'opera era la TEK. L'impianto era finanziato dall'OCSE Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, Parigi, con i fondi messi annualmente a disposizione dai singoli paesi aderenti. Era il primo caso di partecipazione del GIE a un programma di sviluppo industriale sotto l'egida di quell'ente.

Sulla trattativa di Seyitomer abbiamo un ricordo di De Micheli:

*Sono arrivato al GIE nell'aprile 1967 al termine del servizio militare. Avevo già una lettera di assunzione al Pignone il giorno in cui, recandomi a Bergamo al mio battaglione, incontrai con papà l'ing. Becci della Magrini, il quale mi suggerì di presentarmi all'ing. Cremonesi, allora in cerca di neolaureati per il settore commerciale. Lo incontrai il 31 dicembre 1966. Tanto mi allettò il lavoro proposto, che rinunciai al Pignone nonostante la sua migliore offerta economica.*

*Le trattative in cui fui coinvolto quasi subito mi confermarono che avevo fatto una buona scelta. All'epoca le offerte venivano preparate dalla direzione commer-*



*ciale. Così, dopo aver contribuito all'elaborazione dell'offerta per la centrale di Seyitomer, la mia prima offerta importante, fui designato ad accompagnare l'ing. Ancona ad Ankara per le trattative con il cliente. L'offerta iniziale era per un gruppo turbina alternatore da 150 MW, ma con un modico sconto unitario i gruppi divennero due. Fu in quell'occasione che cominciai ad apprendere l'arte sottile della trattativa. Il GIE stava allora sgomitando, contro tedeschi e francesi soprattutto, per acquisire un ruolo non secondario sul mercato mondiale.*

Ancora per la TEK è stata costruita, nella seconda metà degli anni settanta, la centrale geotermica di Kizildere, con un gruppo da 17,8 MW, primo impianto GIE di questo tipo. Era il riconoscimento dell'esperienza maturata dall'industria del nostro paese nello sfruttamento dell'energia geotermica in Italia. Circa dieci anni dopo il GIE ha ricevuto l'ordine per l'ampliamento della centrale con un nuovo gruppo da 20 MW.

In India si è andati la prima volta nel 1957 con la fornitura e il montaggio della sottostazione di Gandhi Sagar, per Chambal Valley Development Scheme, New Delhi. Si è tornati nel 1965 con il contratto per sette trasformatori monofase da 22,5 MVA destinati alle centrali di Aliyar e Kodayar, della Madras State Electricity Board, Madras.

Negli anni settanta il GIE ha concorso alla realizzazione della centrale termoelettrica di Parli, con la fornitura e il montaggio di due generatori di vapore alimentati a carbone o nafta e dei quadri elettrici di distribuzione. L'impianto, ubicato a nove chilometri dalla cittadina di Parli, presso il fiume Godavari, è stato realizzato su progetto del committente Maharashtra State Electricity Board, Bombay, in attuazione del programma di sviluppo dello Stato di Maharashtra.

Donelli ha focalizzato due istantanee di una visita all'impianto:

*Anno 1973, visita alla centrale nel cuore del Maharashtra State. Sulla strada troviamo un gruppo di donne impegnate a rifare il selciato, comandate da un uomo appollaiato su un albero con una frusta in mano. Arrivati in centrale, osserviamo un formicaio di donne in due file, una in andata e una di ritorno, ciascuna con una ciotola di rame sul capo: era lo scarico delle ceneri.*

*Queste visioni, fotografate, furono oggetto di una conferenza in Italia presso le ACLI.*

Nella seconda metà degli anni ottanta, dopo il cambiamento istituzionale del 1985, la società è tornata in India con la centrale termoelettrica a carbone di Farakka (2 x 500 MW), per il tramite dell'Ansaldo costruttrice delle caldaie.

Nei primi anni di vita il GIE ha svolto un'attività relativamente continua in Indonesia. Con il primo contratto, del 1956, ha fornito macchinari e materiali per la centrale termoelettrica e diesel della cartiera di Blabak, committente Bank Industry Negara, Djakarta.

Nel 1960 è seguito l'ordine della centrale idroelettrica di Djatiluhur, realizzata in collaborazione con la francese Cogex, per il Ministry of Public Works and Power, poi PLN Perusahaan Listrik Negara, Djakarta. L'impianto, del tipo a torre incorporata nella diga in terra sul fiume Tjitarum, aveva cinque gruppi Francis turbina alternatore ad asse verticale con potenza unitaria di 31 MVA.

La collaborazione con Cogex ebbe un seguito con altre due commesse della stessa PLN, per le quali il GIE fornì vari equipaggiamenti elettrici: una riguardava le sottostazioni di Bandung e Djakarta, l'altra il sistema elettrico di West Java.

Secondo la rudimentale organizzazione degli inizi, gli uffici tecnici elettrico meccanico e civile erano di là da venire e la gestione commesse moveva i primi passi: ogni affare era affidato alla cura di un responsabile, che lo seguiva dalla fase di offerta alla consegna finale dell'impianto. Titolare dei contratti indonesiani era Francesco Ancona, il quale sperimentò a proprie spese quanto fossero disagiati i voli intercontinentali in classe turistica per una persona più alta della media: finì con il diventare un esperto in tema di alloggiamento delle gambe con il ragionevole proposito di preservarle da una paralisi precoce senza recare troppo disturbo a colui o colei che occupava la poltroncina anteriore.

A ogni imbarco festeggiava come un colpo di fortuna la conquista della prima fila di posti, che almeno limitava i problemi. Ma erano in molti a proporsi lo stesso obiettivo, sicché la corsa alla scaletta si risolveva in uno sprint da finale olimpica. D'altra parte, gli austeri costumi del tempo non consentivano di dare ascolto ai suoi appelli a favore della prima classe per i viaggi intercontinentali. Gli toccava invidiare i francesi, cui la prima classe era invece concessa. Doveva passare ancora del tempo, prima che fosse inventata la *business class*.

Il contratto della centrale termoelettrica per la fabbrica di fertilizzanti di Gresik è del 1965. Fu proposto al GIE dalla Cosindit di Roma guidata dall'ing. Raffaele Balzano, il quale aveva dimestichezza con l'Indonesia del presidente Sukarno. Committente era il governo della Repubblica d'Indonesia. Si trattava di un impianto a ciclo completo per la produzione di fertilizzanti azotati, comprendente: installazioni per la sintesi dell'ammoniaca e la produzione di urea di ammoniaca e solfato

ammonico, impianti ausiliari di argon e ossigeno, stoccaggio delle materie prime e dei prodotti intermedi e finali, produzione di sacchi di carta e insaccaggio dei fertilizzanti, stazioni di imbottigliamento di argon, ossigeno e ammoniaca. Il GIE ha prestato assistenza per i relativi equipaggiamenti elettromeccanici e ha fornito la centrale termoelettrica di stabilimento, funzionante con tre gruppi completi a condensazione, alimentati attraverso un unico collettore. È stato un esempio tipico di centrale a funzionamento interamente controllato dalla sala comando.

L'ultimo lavoro in Indonesia, acquisito alla fine degli anni settanta, riguarda apparecchiature elettriche per la terza unità della centrale termoelettrica di Semarang, per la già citata PLN.

Con la centrale termoelettrica di Ain Tell, Aleppo, Siria, Rivino ebbe il battesimo del fuoco come dipendente del GIE e segretario di un organo consortile: assunto da due giorni, si trovò nel salone di Via Guerazzi per assistere a una riunione del comitato tecnico. Ebbe l'impressione di trovarsi in una sorta di circo: de Janeiro, a capo del grande tavolo, era impegnato a fronteggiare il gruppo eterogeneo e indocile degli esponenti dei soci, tutti abbastanza giovani, ciascuno ansioso di preservare al meglio la sovranità della propria azienda dagli assalti del GIE, presumibilmente rivoluzionari ai suoi occhi. Il loro accanimento era tanto scoperto, da balzare agli occhi di un principiante, qual era lo spaurito neo-segretario: segno infallibile del timore di dispiacere ai rispettivi capi, cui avrebbero dovuto rendere conto.

Il primo argomento in discussione era proprio la centrale di Ain Tell, acquisita nel 1960 e ormai in fase avanzata di montaggio. Valeriano Penati, ingegnere della Tosi, fornitrice delle macchine termiche, era appena rientrato da una missione in Siria e riferì al comitato sul lavoro svolto, parlando di cose che Rivino non avrebbe inteso di meno se la relazione fosse stata fatta in cinese. In altre parole, non ci capì nulla, e per il verbale si sarebbe poi arrangiato chiedendo lumi a chi si occupava della commessa.

Il contratto con Electricité et Transport d'Alep, poi Electricité de Syrie, infine EPE Etablissement Public d'Electricité, Damasco, riguardava l'ampliamento della centrale con la fornitura e il montaggio di un gruppo turboalternatore completo da 14 MW, con condensatore ad aria. Ubicato nei pressi dell'antica cittadella di Aleppo, l'impianto era già in funzione con due unità di minore potenza, corredate di normali condensatori raffreddati ad acqua. A questo lavoro abbiamo accennato nel cap. 6.

Per la seconda commessa siriana si dové attendere fino al 1978, allorché l'EPE assegnò al GIE la centrale termoelettrica di Banias. L'ordine riguardava l'impianto completo, inclusi i montaggi, più la progettazione e supervisione in sito delle opere civili.

Maffei rammenta così il clima della gara:

*Era stata presentata offerta per una centrale termoelettrica completa, costituita da due gruppi della potenza unitaria di 170 MW, combustibile olio pesante. Caldaie, turbine, alternatori e cicli termici sarebbero stati di fornitura Ansaldo, mentre il GIE avrebbe avuto, come sempre, la responsabilità diretta per impianti ausiliari (opera di presa, pompe di circolazione, trattamento acque, ecc.), parte elettrica, regolazione, opere civili e montaggi.*

*Nella primavera del 1978 ci trovavamo a Damasco in tre: Roberto Gambato (commerciale), Marco Stegagnini (responsabile offerte) e io. Eravamo alloggiati in un buon albergo, di cui non ricordo il nome, che ospitava anche una nutrita delegazione di KWU Siemens, come al solito ben attrezzata (utilizzava l'appena costituito centro dotato di computer, telex, telefoni e quant'altro). Ogni volta che uno di noi incrociava un tedesco, era guardato con una sorta di commiserazione, come si conveniva a competitori velleitari appetto alla grande organizzazione tedesca!*

*Gli incontri con il cliente furono invero molto pochi, sicché lavoravamo principalmente nel nostro ufficio: per raggiungerlo eravamo costretti a lunghi giri, essendo l'area della città compresa fra l'albergo e l'ufficio occupata dagli uomini, armatissimi e con le armi sempre imbracciate, del fratello del presidente siriano, allora semi-fuorilegge ma benvenuto e amato dalla popolazione. Per un po' facemmo il periplo della zona proibita, finché un giorno, all'inizio della stessa, mi trovai a tu per tu con quello che sembrava essere il capo degli armati. Lo salutai (il francese era d'obbligo) e scambiai con lui un paio di parole, dicendo chi ero e spiegando la ragione della presenza a Damasco. Il siriano rispose con molta cortesia, dimostrando una buona disposizione nei nostri confronti. Incoraggiato dal suo atteggiamento, mi permisi di deprecare in termini scherzosi di dover fare un lungo giro per recarmi al lavoro. In risposta, mi disse di attraversare tranquillamente con i miei due compagni le file degli armati, che non avrebbero, avvertiti, mosso alcuna obiezione. Così facemmo da quel giorno, senza incontrare ostacoli.*

*Apprendemmo nel frattempo del rapimento di Aldo Moro. Rientrai per primo in Italia per sopravvenuti impegni di lavoro in sede; Gambato e Stegagnini si fermarono ancora alcuni giorni, e quando tornarono in GIE espressero la convinzione che la vicenda si sarebbe risolta abbastanza rapidamente, con qualche speranza per noi. La speranza si avverò e l'ordine fu assegnato alla nostra società. Constatammo, nell'occasione, che l'EPE era solita attribuire il contratto al fornitore che aveva proposto fin dall'inizio la quotazione più favorevole, senza più rimettere in lizza la concorrenza, come Siemens sperimentò a proprie spese.*

*Malgrado questo precedente, alcuni anni dopo, come Ansaldo GIE, riuscimmo a gettare a mare una nuova opportunità di lavoro, rappresentata dalla centrale di Al Zara, presentandoci con un'offerta interlocutoria, secondo la scelta dei commerciali. L'ordine fu conferito a chi aveva fatto inizialmente la migliore offerta.*

Per molti anni la presenza commerciale del GIE in Pakistan si è identificata con l'ing. Riccardo Selvatico, che abbiamo già avuto modo di conoscere dal racconto di Francesco Pergolo sulla sua esperienza di ingegnere residente a Tehran a metà degli anni settanta.

Il primo contratto in Pakistan è del 1964: si è trattato di fornitura e montaggio di equipaggiamenti completi per le sottostazioni della rete chiamata *elettrificazione villaggi pakistani*, inclusi trenta trasformatori da 5 MVA a 15 MVA. Committente era WAPDA Water and Power Development Authority, Lahore, la stessa delle successive commesse pachistane.

Altri due ordini per sottostazioni si ottennero da WAPDA nel 1969 e, rispettivamente, nel 1973, precisamente:

- fornitura e montaggio di equipaggiamenti completi per le sottostazioni del sistema elettrico di distribuzione, in collaborazione con AEG, BBC e Siemens;
- fornitura e montaggio di equipaggiamenti completi per le sottostazioni di Wah, Kot, Lakhpat, Kala-Shah-Kaku, del sistema di Mangla, inclusi due trasformatori da 100 MVA, sistemi di controllo e protezione, opere civili.

È del 1966 l'ordine della centrale con turbine a gas di Shahdara, ottenuto in collaborazione con la FIAT TTG, titolare come di consueto della fornitura delle turbine, essendo riservata al GIE la parte elettromeccanica, completa di opere civili. La centrale, situata nella periferia di Lahore nel centro-nord del paese, a circa dieci chilometri dal confine con l'India, è stata costruita su quattro unità da 17,350 MW ciascuna, in base a progetto esecutivo della FIAT TTG e del GIE, con la consulenza della statunitense Harza Engineering Company. È della nostra società anche la sottostazione di Ravi, costruita per ricevere l'energia prodotta dalla centrale e inserita nel sistema elettrico di Lahore.

Un altro contratto per centrale con turbine a gas, sempre in collaborazione con FIAT TTG, ma con il GIE in veste di leader della *joint venture*, è stato firmato nel 1985: si tratta della centrale di Kot Addu, dotata di due unità da 96 MW. Erano incluse anche le opere civili. Consulente era Lahmeyer International, Frankfurt.

Donelli ricorda con comprensibile orgoglio che la WAPDA aveva

una tale fiducia nella correttezza operativa del GIE, che rilasciò il certificato di accettazione definitiva quando le parti di riserva della centrale erano ancora in viaggio su nave verso Karachi.

È di Giani un aneddoto, di cui fu protagonista in corso di trattativa per quello che egli chiama *l'add on* della prima fase di Kot Addu:

*Mi trovavo a Dacca, quando Pergolo m'informò per telefono di una visita ufficiale in Pakistan del sottosegretario italiano al commercio con l'estero. Corsi in Pakistan via Bangkok Karachi Lahore e scesi a Rawalpindi, in un hotel dove avevo stabilito la mia base in quel paese per tenere i contatti con la WAPDA.*

*Un eventuale passo in loco del governo italiano sarebbe stato molto utile al fine del buon esito dell'affare, tanto più che la proposta di finanziamento contenuta nell'offerta prevedeva un sostanziale sostegno finanziario della "cooperazione italiana allo sviluppo". Ragione per cui, trasferitomi nella vicina Islamabad, mi misi in caccia del sottosegretario, del quale non ricordo il nome. Ero piuttosto contrariato, giacché mi era sfuggito per tutta la mattinata a causa di impegni di protocollo.*

*Saputo finalmente che l'onorevole alloggiava all'Holiday Inn, ci andai senza indugi, nonostante fosse il primo pomeriggio, notoriamente consacrato alla siesta, specie in estate. All'albergo trovai il cammino sbarrato da un cordone di militari pakistani, a tutela della privacy dell'illustre ospite. Tuttavia non mi arresi, mettendo in atto uno stratagemma cui avevo spesso fatto ricorso in simili circostanze: mi avvicinai al capo pattuglia, qualificandomi come alto funzionario del governo italiano; e a riprova estrassi dal taschino della giacca, con la dovuta naturalezza, la tessera di riconoscimento con scritte in farsi, rilasciatami a Tehran dal console Ragolini. Funzionò, ed ebbi accesso all'appartamento privato del vice ministro.*

*Bussai con discrezione e rimasi in attesa. La porta si aprì dopo qualche minuto, e mi trovai di fronte il sottosegretario in mutande e canottiera, che mi guardò torvo. Nonostante l'imbarazzo reciproco, presi con decisione l'iniziativa varcando la soglia dell'appartamento. Richiusa la porta alle mie spalle, senza dar modo all'onorevole di intervenire, mi presentai e, considerata la situazione, inventai lì per lì il consenso di due alti personaggi del suo partito, dichiarando che entrambi erano al corrente della mia missione.*

*La mossa produsse l'effetto sperato e l'onorevole cambiò espressione, sebbene ancora visibilmente seccato. A un tratto udii dei gridolini femminili provenire dalla camera da letto, e mi resi conto di aver commesso una gaffe imperdonabile. Imbarazzatissimo, borbottai una serie di scuse e rinculai in fretta e furia, comunque non prima di aver ottenuto l'assenso a un colloquio privato per quella stessa sera in ambasciata, dove ci sarebbe stato un fastoso ricevimento offerto dall'ambasciatore italiano.*

*Durante il ricevimento mi trovavo con l'amico Claudio Biagini, in quel mo-*

*mento con il morale a mille perché stava chiudendo il contratto per la centrale di Bin Kassim per conto dell'Ansaldo, quando il sottosegretario mi venne incontro. Avevo temuto un'accoglienza tutt'altro che amichevole, invece si avvicinò con un ampio sorriso e, porgendomi la mano, disse amabilmente: "Caro ingegner Giani, come va?" Come se fossimo amici di lunga data. Tentai di riproporre le mie scuse per quanto accaduto nel pomeriggio, ma l'onorevole mi prese sottobraccio e, pilotandomi verso un salottino privato, disse: "Andiamo, lasci perdere, beviamoci sopra un whisky! Sono cose che possono capitare. E poi... l'omo no xe de legno!"*

Maffei ha ricordato un'altra commessa pakistana, acquisita nel 1992 come Ansaldo GIE: la centrale termoelettrica di Hub River, con quattro unità da 320 MW.

Alla firma del contratto con la KECO Korea Electric Company, Seoul, il gruppo da 200 MW della centrale termoelettrica a nafta di Yosu era il più grande commissionato al GIE fino a quel momento, anno 1967. L'ordine comprendeva la fornitura dei macchinari e materiali dell'intero impianto, oltre agli equipaggiamenti completi per quattro sottostazioni a 154 kV, una installata in centrale, le altre lungo la linea di trasmissione con cui l'impianto fu collegato alla dorsale elettrica principale di interconnessione del paese. I montaggi sono stati eseguiti direttamente dal cliente. Per la caldaia e i materiali e apparati dei servizi ausiliari il GIE si è avvalso della collaborazione delle francesi Stein Industries e, rispettivamente, Compagnie Industrielle de Travaux Electriques et Mécaniques. La centrale fu ubicata, al riparo dal moto ondoso, sulla riva di una delle profonde insenature della frastagliata costa meridionale coreana, su terreno acquitrinoso in precedenza destinato a risaie.

Lamberto Venturini ricorda il singolare rito propiziatorio celebrato durante i montaggi, prima di sollevare il rotore del turboalternatore (300 ton) a un'altezza di nove metri: furono allineati per terra, su una tavoletta collocata davanti al pezzo, vari oggetti simbolici (pesce essiccato, incenso, liquore di riso, frutta); indi il responsabile coreano dei montaggi e Venturini, dopo essersi prostrati uno dopo l'altro davanti all'altare improvvisato, con un aspersorio intinto nel liquore di riso benedissero il rotore imbracato artigianalmente con funi, alle quali a scanso di inciampi erano stati fissati altri amuleti del tipo di quelli sciorinati in terra sulla tavola. Così evocati, gli spiriti del bene fecero il loro dovere e il rotore venne sistemato felicemente nella propria sede, sia pure con molti traballamenti. A onta dei patemi degli astanti: uomini di scarsa fede, avevano avuto l'ar-

dire di temere che il sistema rudimentale di sollevamento potesse avere la meglio sulla potenza degli spiriti. Alcune foto di rito hanno immortalato l'impresa per i posteri: chissà quante volte il buon Lamberto si è compiaciuto di mostrare quelle che lo ritraggono prono sulla tavola degli amuleti, ovvero in atto di aspergere il rotore con gesto ieratico di ministro estemporaneo di un culto al di sopra della tecnologia.

Una nota di Ermanno Forni ci riporta all'epoca dei lavori:

*Era novembre e il cliente non voleva accendere il riscaldamento nella "guest house", dove alloggiavano i nostri tecnici e montatori, perché, diceva, il contratto parlava di "winter heating" e l'inverno ha inizio il 22 dicembre. Che fatica, fargli accettare la realtà: la temperatura si misura con il termometro, non con il calendario!*

*Un'altra volta partii a fine maggio per definire con la KECO una modifica di contratto. Pensavo di stare in Corea due/tre settimane, invece passarono oltre tre mesi, e mi giocai le ferie estive. Ebbi tuttavia la soddisfazione di rientrare con un accordo veramente favorevole al GIE.*

Con le tre commesse di Riyadh, Jeddah IV e Al Jubail 1 il GIE iniziò nel 1977 l'attività in Arabia Saudita, partecipando a un imponente programma di sviluppo che il paese aveva avviato grazie alle grandi risorse economiche derivanti dal petrolio.

L'ordine per i servizi centralizzati dell'università di Riyadh, in inglese Central Utilities Services Complex, comunemente sintetizzato nell'acronimo CUSC, venne assegnato al consorzio italiano MEGAS, comprendente anche SICOM e GIE. La nostra società svolse la funzione di project manager, occupandosi del coordinamento generale della commessa, che comprendeva le opere civili e tutti gli impianti del complesso universitario (elettrico, telefonico, climatizzazione, trattamento acque, antincendio e così via). Consulente era HOK + 4 Consortium, St. Louis, USA.

Un appunto di Paleari rievoca un caso burocratico italiano, che confidiamo fosse indicativo solo del clima di allora:

*Nel contratto del centro servizi dell'Università di Ryadh il GIE aveva il compito di fornire il management del consorzio MEGAS. Il "board" del consorzio aveva stabilito che alcune attività fossero appaltate alla società statunitense Gilbane, credo soprattutto per fare bella figura con i consulenti americani. La Gilbane spedì a Milano un certo Paul Matasowski, incaricato di fare il PERT insieme a noi. Era una delle attività che seguivo io quale collaboratore dell'ing. Enrico Daffonchio.*



*Matasowski, profugo rumeno rifugiato negli Stati Uniti, era in attesa della cittadinanza americana e nel frattempo risultava formalmente apolide. Aveva un permesso di soggiorno in Italia per sei mesi, ottenuto su richiesta del GIE che garantiva per lui.*

*Quando il permesso fu prossimo alla scadenza, andai in questura per chiedere una proroga, visto che il lavoro non era finito. Il funzionario di polizia fu irremovibile nel diniego, anzi diede un ultimatum: se Matasowski non fosse partito, sarebbe stato espulso e la polizia l'avrebbe prelevato in albergo e accompagnato a Malpensa per l'imbarco sul primo volo per gli USA. Riferii all'interessato, al quale non restò altro che attenersi all'indicazione perentoria della polizia.*

*Dopo che fu partito, comunicai per telefono al funzionario della questura che avevamo obbedito alla disposizione ricevuta. Risposta: "Davvero? Non era poi così importante!". L'Italia è sempre l'Italia.*

*Matasowski tornò poi a Milano come cittadino USA, avendo nel frattempo ottenuto la cittadinanza.*

Committente della centrale termoelettrica con impianto di dissalazione di Jeddah IV era SWCC Saline Water Conversion Corporation, Riyadh, consulente Ewbank & Partners, Brighton, U.K. L'opera fu assegnata al consorzio europeo-americano Envirogenics - Sogex and Partners, del quale il GIE entrò a far parte per il tramite della F.Tosi. Questa società ha fornito i componenti termici, il GIE quelli elettrici: cinque alternatori da 147,5 MVA, cinque trasformatori elevatori di pari potenza, trasformatori ausiliari, apparecchiature elettriche, interruttori, vari apparati minori.

L'ordine della centrale termoelettrica di Al Jubail, fase 1, fu acquisito dal GIE come unico contraente. Si trattava di impianto completo, con sei gruppi da 60 MW alimentati a nafta e due da 30 MW con turbine a gas. Erano incluse anche le opere civili. Il cliente SWCC era assistito dalla Sanderson & Porter, New York.

Abbiamo una nota di Montagna relativa al montaggio delle caldaie:

*Visti i costi locali, si è presa la decisione di montare le caldaie in Italia a Taranto e di spedirle montate in cantiere. Si trattava di sei pezzi di circa 1000 ton ciascuno e di dimensioni ragguardevoli. L'operazione è riuscita, mettendo in risalto ciò che era già noto, cioè che i termini di consegna rappresentavano uno dei problemi principali dell'industria italiana. Per lo stesso impianto i giapponesi hanno fornito i dissalatori, aventi dimensioni e pesi analoghi a quelli delle caldaie. Ebbene, sono riusciti a inviare i dodici pezzi con due spedizioni, mentre il GIE ne ha dovuto fare sei, e qualche caldaia è stata spedita non completamente finita.*

A distanza di due anni si ottenne l'ordine per il secondo stadio della centrale di Al Jubail, denominato fase 2, in consorzio con F.Tosi (capofila e fornitrice dei dissalatori) e Stein Industries (caldaie). L'impianto consisteva di cinque unità da 143 MW, e come il precedente era completo di montaggi e opere civili, queste ultime affidate alla SICOM. Era cambiato il consulente, comunque sempre americano: Catalytic and Kuljian, Philadelphia. L'impianto fu consegnato con tre giorni di anticipo rispetto alla data stabilita: Mele e Pansa ne andarono fieri.

Successivamente il GIE ha partecipato alla realizzazione della centrale termoelettrica di Madinat Yanbu Al Sinaiya, acquisita nel 1981 dalla SICOM come *main contractor*. La nostra società ebbe l'incarico dei servizi d'ingegneria. La parte di competenza SICOM comprendeva: progettazione impiantistica, coordinamento della costruzione, opere civili complete di progetto, montaggi elettromeccanici e fornitura di una parte dei macchinari, avendo il cliente provveduto all'acquisto diretto di caldaie, turbine, alternatori, condensatori, scambiatori e trasformatori. Committente saudita era la Royal Commission for Jubail and Janbu, consulenti la Parsons International Ltd, Pasadena (California), e la sua filiazione locale Saudi Arabian Parsons Ltd, Jeddah.

Il contratto di Yanbu fu il coronamento dell'intensa attività svolta dalla SICOM in Arabia Saudita, non solo per le commesse GIE. A riprova del suo impegno in quel paese, ricordiamo che nel 1979 è stata promotrice della costituzione di una società locale denominata SIMICO Saudi Italian Mechanical Installation Company Ltd, con sede a Damman. SICOM era socio di maggioranza con il 51%, il restante 49% era diviso fra *partners* locali e italiani già operanti in Arabia Saudita. Grazie al *know how* e all'esperienza dei soci, la SIMICO si proponeva per progettazione, fornitura e montaggi elettromeccanici di impianti industriali e costruzione delle relative opere civili, operando indifferentemente come *main contractor* o in associazione con altri o come subcontrattista.

Sono tre le commesse eseguite dal GIE negli Emirati Arabi:

- 1978: ampliamento della centrale termoelettrica di Sharjah con la quinta e la sesta unità da 75 MW, più due dissalatori da 19.500 m<sup>3</sup>/giorno ciascuno. Erano comprese le opere civili;
- 1982: nuovo ampliamento della medesima centrale con altri due gruppi di pari potenza e due dissalatori uguali ai precedenti, incluse le opere civili; addendum per la conversione a gas dei due gruppi;

- 1983: trasformazione delle unità 5 e 6 per funzionamento sia a olio combustibile sia a gas. L'ordine comprendeva anche la fornitura chiavi in mano della stazione di decompressione e della rete di distribuzione del gas alle varie unità della centrale, incluse le prime quattro realizzate dalla Elin Union.

Nei primi due casi era committente Electricity and Water Department, Sharjah, nel terzo Emirates General Petroleum Corporation, Dubai. In tutti e tre era consulente la Kennedy & Donkin, Woking Surrey, U.K.

Angelo Rivino ripercorre per noi le tappe fondamentali dei contratti suddetti, cogliendo l'occasione per ricordare anche l'attività di collegamento fra Italia e Iran-Iraq, svolta dalla delegazione di Sharjah nel tempo della guerra fra quei due paesi:

*Gennaio 1975 - Una piccola delegazione italiana andò a Sharjah: partecipava anche il GIE rappresentato da me, fresco di un'interessante esperienza in Iran, dove ero stato inviato più volte per missioni prolungate a Tehran negli anni 1971-1974, quando lo Scià era ancora felicemente regnante.*

*Atterrati al piccolo aeroporto di Dubai, ci trasferimmo a Sharjah, modesta cittadina di cui ignoravamo nome e ubicazione. Gli stessi Emirati erano poco conosciuti dagli operatori italiani, essendosi costituiti solo di recente, dicembre 1971, in una federazione di sette Emirati: Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, Ajman, Umm Al Quwain, Ras Al Khaimah, Fujairah. Prima di allora erano noti come "Stati della Tregua" (Trucial States), grazie al trattato di pace firmato con la Gran Bretagna che aveva mandato in soffitta il vecchio nome di "Costa dei Pirati".*

*Il giorno dopo fummo ricevuti a palazzo dal ruler H.H. Sheikh Sultan Bin Mohamed Al Qassimi (tutt'ora regnante), che ci illustrò il piano di infrastrutture e progetti che aveva in mente di realizzare. L'emirato aveva bisogno di tutto: centrale elettrica, impianto di dissalazione acqua mare, aeroporto, strade, fognature; le risorse finanziarie erano modeste, la popolazione viveva principalmente di pesca e di commercio con Asia ed Europa. La mancanza di energia elettrica lasciava la città al buio per varie ore al giorno; l'acqua potabile proveniva dai pozzi scavati nel deserto, ma non erano sufficienti. Le ultime perforazioni eseguite dagli inglesi avevano acceso la speranza di scoprire del petrolio, e quindi di cambiare l'economia del piccolo territorio.*

*La missione durò pochi giorni e si concluse con una breve visita a Khor Fakkan, un caratteristico villaggio di pescatori situato sulla punta del Golfo di Oman, di fronte allo Stretto di Hormuz. Dall'altra parte del mare c'è l'Iran con l'isola di Qeshm (oggi zona franca) e il porto di Bandar Abbas.*

*Avevamo conosciuto un territorio per noi nuovo, sebbene si trovasse di fronte a un paese dove il GIE lavorava da anni: l'Iran.*

Nell'anno successivo svilupparammo contatti commerciali con gli Emirati, l'Arabia Saudita e, ovviamente, l'Iran. Le azioni svolte ci permisero di partecipare nello stesso periodo a quattro importanti gare: Sharjah (Layyah Power Station, centrale termoelettrica 2x75 MW con impianto di dissalazione acqua mare), Al Jubail 1 (Arabia Saudita), Esfahan II (Iran, 1x320 MW), Bandar Abbas (Iran, 2x320 MW). Le offerte furono approntate con grande impegno e professionalità; anche i soci, soprattutto Ansaldo e Franco Tosi, presentarono un ottimo prodotto. Risultato: il GIE vinse in tutti e quattro i casi, battendo la concorrenza internazionale rappresentata soprattutto dalle europee Brown Boveri, Siemens e Alstom e dalle giapponesi Mitsubishi e Hitachi.

I siti di Al Jubail e Sharjah (Layyah) erano da sviluppare ex novo, a partire dalla preparazione e palificazione dei terreni. Sharjah presentava un nuovo prodotto: l'impianto di dissalazione acqua mare, che il GIE e le sue consociate si accingevano a realizzare per la prima volta. Le turbine e gli alternatori vennero forniti dall'Ansaldo, le caldaie dalla Breda, i dissalatori dalla Franco Tosi.

Con i contratti suddetti il GIE avviò un'intensa attività nei paesi del Golfo Persico/Arabico, tanto da avvertire la necessità di una presenza costante nell'area. Così, nell'estate del 1981 mi richiamò dall'Estremo Oriente (Singapore), dove ero stato inviato due anni prima, e mi chiese di trasferirmi a Sharjah. Per me fu un felice ritorno nell'area, e ripresi subito i contatti con i committenti governativi, ritrovando in alcuni casi gli stessi funzionari conosciuti in precedenza.

I risultati non mancarono: grazie anche alla buona "performance" del GIE nell'esecuzione del contratto di Sharjah I, il governo ci invitò a presentare offerta per il raddoppio della centrale e dell'impianto di dissalazione. Seguirono mesi di trattative, e nell'estate del 1982 si arrivò alla firma del nuovo contratto. Parallelamente, il governo sottoscrisse con un pool di banche internazionali il contratto di finanziamento dell'opera.

C'era un gran fermento nell'area: nello stesso anno il GIE acquisì la centrale termoelettrica di Baiji in Iraq con sei gruppi da 220 MW ciascuno, che venne ad aggiungersi alle citate centrali di Bandar Abbas ed Esfahan, oltre ovviamente a Sharjah. Per completare, sempre nel 1982 furono messi in servizio, con piena soddisfazione del cliente saudita SWCC, i primi tre gruppi da 143 MW della centrale di Al Jubail 2.

Le maggiori difficoltà e preoccupazioni venivano da Iraq e Iran, entrati in guerra tra loro due anni prima, nel 1980. Così la delegazione di Sharjah venne eletta centro regionale di assistenza ai cantieri GIE in quei due paesi. Bandar Abbas apparve subito il più bisognoso. Noleggiammo a lungo termine una barca da un pescatore di Dubai di origine iraniana, e ogni sera il piccolo motoscafo salpava dal "creek" di Dubai verso le 22,00 alla volta di Bandar Abbas, dove giungeva il mattino seguente. La barca portava di tutto: materiali di consumo, ricambi, cibo, vestiario, insomma quanto necessario per alimentare due cantieri di dimensioni non certo piccole.

*L'anno seguente ci fu la prima interruzione dei lavori a Bandar Abbas e Esfahan, con evacuazione e rimpatrio del personale italiano presente nel paese. Lasciarono il porto di Bandar Abbas a notte fonda su una motonave iraniana, che raggiunse il porto di Sharjah (di fronte alla nostra centrale) dopo dodici ore di navigazione. Organizzammo l'accoglienza a Sharjah in presenza dell'ambasciatore italiano negli UAE, e dopo un giorno di riposo i profughi proseguirono per l'Italia con volo speciale di bandiera.*

*Dopo qualche mese ripresero i lavori nei due cantieri. Poiché i voli internazionali da e per Tehran non erano stati ancora ripristinati, per i collegamenti si continuò a usare per un certo tempo i porti di Bandar Abbas e Sharjah.*

*Quanto all'Iraq, la situazione dei cantieri appariva meno drammatica, tuttavia anche per essi l'approvvigionamento di materiali, ricambi e automezzi passava per Sharjah: spedivamo il tutto con autocarri, che partivano da Dubai alla volta di Baghdad.*

*Il pagamento a copertura di queste spese proveniva da GIE Milano. In alcuni casi GIE Baghdad riuscì a effettuare trasferimenti su Sharjah a mezzo della banca di stato Rafidain Bank.*

Maffei dà alcuni ragguagli sulle caratteristiche tecniche della centrale di Sharjah:

*È stato il primo impianto GIE con una centrale termoelettrica associata a un grosso impianto per la produzione di acqua dissalata mediante "flash".*

*La fornitura consisteva sostanzialmente in una centrale termoelettrica, combustibile olio pesante, costituita da due gruppi identici di potenza unitaria, ciascuno dei quali alimentava il relativo dissalatore. I due dissalatori erano in grado di produrre ognuno circa 900 m<sup>3</sup>/h di acqua dissalata in esercizio normale, e oltre 1000 m<sup>3</sup>/h in sovraccarico. Faceva altresì parte della fornitura un impianto di remineralizzazione, atto a rendere potabile parte dell'acqua dissalata.*

*L'acqua per la contemporanea alimentazione dei due condensatori della centrale e dei due dissalatori, pari a circa 10 m<sup>3</sup>/s per i condensatori e 5 m<sup>3</sup>/s per i dissalatori, per un totale di 15 m<sup>3</sup>/s, era prelevata dal Golfo Persico. Nell'opera di presa, in calcestruzzo, erano all'uopo installate sette pompe, di portata 2,5 m<sup>3</sup>/s ognuna, quattro dedicate ai condensatori (due per ogni condensatore), e tre ai dissalatori. Malgrado le sette pompe avessero la stessa portata (2,5 m<sup>3</sup>/s), non erano uguali fra loro: infatti quelle dei condensatori, tutte in contemporaneo funzionamento, avevano una prevalenza di 12 m ognuna, mentre le tre dei dissalatori, due in esercizio e una di riserva, avevano una prevalenza più che doppia. Di conseguenza, erano diversi anche i motori.*

*Su questa commessa furono impegnati, in particolare, il nostro Occhetta (project manager) e l'ing. Massarani (Tosi), progettista dei dissalatori.*

Come Dio volle finì la guerra tra Iraq e Iran, Bandar Abbas e gli altri impianti furono ultimati, ma la delegazione GIE negli Emirati Arabi non esaurì, anzi incrementò, istituzionalizzandola, la sua funzione di centro di riferimento della società nell'area intorno al Golfo Persico; e Angelo Rivino ne divenne una sorta di viceré, o meglio di sceicco transnazionale: a parte la diversa religione, degli Emitati gli è mancato solo di assumere la cittadinanza.

Uno solo, ma significativo, è stato il passaggio in Libano, con il contratto della centrale termoelettrica di Zouk Mikhael, sottoscritto nel 1980 con la EDL Electricité du Liban, Beyrouth: riguardava l'impianto completo su due unità da 153 MW ciascuna, alle quali si è poi aggiunta una terza di pari potenza mediante addendum nei primi mesi del 1981. Erano inclusi anche il progetto delle opere civili e la relativa supervisione in sito.

I lavori sono stati purtroppo scanditi dallo stato permanente di guerra, che vedeva impegnati all'interno del paese guerriglieri delle varie fazioni e milizie israeliane e siriane, in una successione di scontri senza fine e senza costrutto. Lo stato delle cose rendeva difficile non solo il faticoso progresso dei lavori, ma anche le attività fondamentali della vita associativa. Fiorivano leggende sui sistemi di protezione con cui ognuno cercava di scansare i pericoli in agguato: ad esempio, chi aveva la casa orientata su due lati, si sistemava in quello opposto alla direzione di arrivo delle granate. Lo fecero anche gli espatriati italiani, i quali alla lunga si abituarono ai rischi incombenti e ai disagi reali. Ove consentito dalle caratteristiche degli edifici, si attrezzavano ad abitazioni i piani cantinati. Di alcuni dipendenti locali si diceva che a sera, terminata la giornata di lavoro, si trasformavano in guerriglieri imbracciando il fucile. Chi se lo poteva permettere mandava la famiglia in montagna – il Libano ne è ricco –, per raggiungerla alla fine della settimana di lavoro.

Era passato il tempo in cui si considerava il Libano come una sorta di Svizzera del Medio Oriente, rifugio ambito per ricchi sfaccendati, come il nostro connazionale Felice Riva, erede di una dinastia industriale e non degnissimo presidente del Milan Calcio. Insomma, tutto si poteva dire, tranne che in Libano si conducesse vita normale. Ma la commessa andò avanti, nonostante tutto, solo durò più a lungo.

Nel corso degli anni si è cercato senza successo di entrare in Thailandia: l'ultimo tentativo, del 1995, ha riguardato la centrale termoelettrica supercritica di Bang Saphan, come ci racconta Maffei:

*Si trattava di una centrale termoelettrica, combustibile carbone di importazione, che l'ente thailandese per l'energia intendeva costruire ed esercire. Il capitolato di gara, molto complesso specie per quanto riguardava particolarità di esercizio e penali sui consumi e sull'availability, lasciava molta libertà relativamente alle caratteristiche tecnologiche delle macchine principali, alla potenza totale dell'impianto e al numero delle unità.*

*Ansaldo GIE aveva firmato un anno prima con una società danese un contratto per la fornitura di un gruppo ultrasuper critico (era esclusa praticamente la sola caldaia) da 400 MW circa, di cui era in corso la progettazione e la costruzione. Forte di questa referenza, e considerando come acquisita l'esperienza richiesta per concorrere, Ansaldo GIE decise di offrire due gruppi ultrasuper critici della massima potenza accettata dal capitolato. Furono quindi offerte due unità della potenza unitaria di 750 MW circa, pressione del vapore principale 260 bar, temperatura 585°C, temperatura del vapore risurriscaldato 600°C. Si trattava di valori assolutamente nuovi per l'Italia, non essendo ancora, specie per le temperature, neppure avvicinati dall'ENEL.*

*La preparazione dell'offerta si svolse in due fasi: la prima, descrittiva degli equipaggiamenti principali, in Italia, soprattutto a Genova; la seconda, per la parte commerciale, il finanziamento e la definizione delle garanzie, a Bangkok, negli uffici messi a disposizione dal "partner" thailandese. L'offerta fu presentata in luglio da un consorzio a tre: la società thailandese, la danese SK, responsabile dell'esercizio dell'impianto (il capitolato richiedeva che l'esercizio fosse condotto per alcuni anni dall'aggiudicatario dell'ordine), e Ansaldo GIE (EPC: engineering, procurement and construction).*

*Per decisione dell'ing. Vincenzo Vadacca, amministratore delegato Ansaldo GIE, in offerta furono garantiti i nostri valori "expected", senza alcun margine: ne risultò una potenza netta di  $2 \times 730 = 1460$  MW, con un rendimento netto pari al 44.04%, riferito al potere calorifico inferiore del combustibile carbone, che si supponeva importato dall'Australia. Si noti che i rendimenti allora previsti dalle centrali ENEL erano pari al 40% circa, inferiori di oltre 4 punti, perciò del 10%, a quelli da noi garantiti. Il prezzo complessivo venne fissato in 981 milioni di dollari. Parte della fornitura delle caldaie era di origine statunitense, tutto il resto, in particolare turbine e alternatori, sarebbe stato di progettazione e costruzione Ansaldo.*

*Qualche mese dopo fummo chiamati a Bangkok, per essere messi a conoscenza della "short list" preparata dal consulente americano. Partii con la delegazione tecnica italiana, che comprendeva fra gli altri anche l'ing. Sormani di Ansaldo GIE. Al nostro arrivo ci notificarono l'esclusione della nostra offerta, senza precisare la ragione; comunque ci convocarono per una riunione da tenersi l'indomani.*

*Aducati insieme in una grande sala tutti i partecipanti alla gara, il consulente americano li chiamò uno per uno in ordine alfabetico, comunicando a ciascuno*

*L'esito della sua offerta. A noi confermò l'esclusione per mancanza di referenze. A Sormani, che ricordò la turbina in costruzione per la fornitura danese, il consulente rispose con una certa asprezza che questa referenza non contava sia perché non presentata a tempo debito, sia perché la macchina non era ancora funzionante. Il dottor Marco Monti e io ci fermammo a Bangkok ancora per qualche tempo, nel vano tentativo di essere riammessi in gara.*

Nelle Filippine si è arrivati qualche anno dopo la Corea, precisamente nel 1973, con la fornitura e il montaggio di due trasformatori da 100 MVA, uno da 18 MVA e uno da 12 MVA, apparecchiature elettriche, quadri elettrici e impianto di telecomunicazione della centrale termoelettrica di Bataan, per l'ente elettrico filippino NPC National Power Corporation, essendo consulente la ELC Electroconsult di Milano. L'impianto, ubicato nel Golfo di Manila, era finanziato dalla Banca Mondiale.

Nel 1976 la NPC, sempre assistita dalla ELC, assegnò al GIE fornitura e supervisione del montaggio di due gruppi generatori completi con turbine Francis da 27 MW e di altri equipaggiamenti per la centrale idroelettrica di Agus VII, a Mindanao, nel sud del paese. Il finanziamento fu assicurato da un *buyer's credit* concesso dall'Interbanca di Milano.

L'anno seguente, dopo tredici mesi di trattative, venne firmato il contratto di Kalayaan, centrale idroelettrica di pompaggio e generazione con due pompe-turbine reversibili da 158 MW, salto 280 m, generatori da 167 MVA, trasformatori principali e ausiliari, apparecchiature elettriche a 220 kV per la sottostazione elevatrice, quadri elettrici, condotte forzate, paratoie e gru. Insomma, l'impianto completo, incluso il montaggio eseguito dalla SICOM. Il GIE aveva anche la responsabilità delle opere civili, eseguite dal consorzio filippino denominato Hydro Resources.

Era un tipo di impianto nuovo per la nostra società – l'ordine di Sfikia, in Grecia, sarebbe stato ottenuto tre anni dopo –, perciò una possibile futura referenza all'estero in un campo nel quale sia i tecnici della Riva Calzoni, sia quelli dell'Ufficio Impianti Idroelettrici, comune a Riva Calzoni Tosi e Ansaldo, avevano da poco progettato un'opera simile per l'ENEL.

Dai contatti con i concorrenti abituali era emerso, prima della presentazione delle offerte, che pochi avrebbero partecipato, pensando che le Filippine, nonostante i trascorsi della guerra, fossero considerate dai giapponesi come loro territorio esclusivo, grazie anche al risparmio di costi per la vicinanza geografica. Di fatto i concorrenti furono pochi e il GIE si trovò a competere con i giapponesi della Hitachi.



Relativamente agli appoggi locali, si trovò nelle Filippine una situazione simile a quella del Venezuela dei tempi di Puerto Cabello: chi riceveva un appalto pubblico doveva dare un suo contributo. Con due differenze: in Filippine gli importi erano relativamente modesti, e tutto passava per il tramite dei rappresentanti locali.

Il GIE aveva un leggero vantaggio iniziale, conservato durante le trattative. Alla fine avrebbe fatto la differenza l'impegno di costruire sul posto una parte della carpenteria metallica. Ottenuto questo impegno, il rappresentante del GIE riuscì a organizzare un'udienza dal presidente Marcos. Era il segnale che il contratto poteva considerarsi praticamente acquisito.

Corbellini raggiunse a Manila De Micheli e Stegagnini. Il presidente era di buon umore: quando Corbellini si dichiarò soddisfatto perché gli italiani erano riusciti a battere i giapponesi vicino a casa loro, sorrise compiaciuto, invitando tutti i presenti a passare la serata sulla sua barca.

C'era un problema di abbigliamento: tanto Corbellini quanto De Micheli e Stegagnini avevano solo l'abito blu portato per l'udienza e non c'era tempo per comprare qualcosa di più indicato. Perciò si rassegnarono a presentarsi vestiti di blu, mentre tutti gli altri ospiti sfoggiavano variopinte tenute estive. La barca era in realtà una nave, con una tolta ampia abbastanza per l'orchestra, uno spazio per il ballo e una dozzina di tavoli. Avrebbe girato fino a notte tarda per la baia di Manila avvolta nel buio, con l'unico scopo di creare un po' di brezza per gli ospiti. In pratica, un ventilatore dove si moveva chi doveva essere ventilato.

Al tavolo presidenziale sedevano i tre italiani e l'ambasciatore americano, che aveva il vestito più sgargiante della serata dopo quello dell'ambasciatrice. Aveva appena presentato le credenziali, e durante la cena ribadì apertamente, davanti a tutti, il messaggio di cui era latore: durante la campagna elettorale il presidente Carter aveva dovuto parlare molto male del governo delle Filippine, ma Marcos poteva stare tranquillo, perché il governo americano avrebbe continuato a garantire il proprio appoggio come e più di prima.

L'ambasciatrice era italiana di seconda generazione, adorava le nostre canzoni e voleva sentirne cantare almeno una dagli italiani che si era trovata al tavolo. De Micheli e Stegagnini, che sono stonati, rifiutarono con la forza della disperazione. Anche Corbellini è stonato, ma di fronte all'insistenza dell'ambasciatrice dovette farsi venire un'idea: salì sul palco e prese accordi con la cantante israeliana. L'orchestra intonò *Arrivederci*

Roma, Corbellini attese il ritornello e poi, invece di “Arrivederci Roma, good by, au revoir”, cantò a tutta voce: “I am the only Italian who doesn’t know how to sing”. Dopo di che fece un inchino e lasciò che la cantante continuasse la melodia. Gli invitati non capirono ma applaudirono lo stesso, dato che l’improvvisato cantante veniva dal tavolo del presidente. L’ambasciatrice era *delighted*, la brutta figura evitata.

Il contratto fu sottoscritto dopo qualche settimana.

L’opera era finanziata al 100%, grazie all’assistenza data dalla Orion Pacific, società di Hong Kong partecipata dal Credito Italiano.

La centrale di Kalayaan, installata in un pozzo ellittico a 30 m di profondità, è ubicata a circa 120 Km a sud-est di Manila, sulla riva di *Laguna Bay*, e utilizza come serbatoi per il ciclo giornaliero di generazione e pompaggio le acque della stessa laguna e gli esistenti serbatoi naturali di Caliraya e Lumot tra loro interconnessi. La condotta forzata è stata costruita nelle Filippine, attrezzando con macchinari inviati dall’Italia un’officina di lavorazione delle materie prime di origine italiana. In tal modo si è tenuto fede all’impegno, assunto in trattativa, di costruire sul posto una parte della carpenteria. La biforcazione della condotta forzata è stata studiata su modello idraulico, dovendo essere trasportata galleggiante dal porto di Manila alla centrale.

Abbiamo ricordato la lunga gestazione della commessa di Kalayaan, che fu tra l’altro preceduta dalla costituzione a Manila di una società filippina denominata GIEFIL Group of Industrial Enterprises in the Philippines (*tanto nomini!*), con capitale di PF 1.500.000, sottoscritto dal GIE per il 30%, corrispondente all’incirca a 54.000.000 di lire italiane; socio di maggioranza era il rappresentante nelle Filippine. L’iniziativa nacque con l’ambizioso progetto statutario di costruire impianti idroelettrici, termoelettrici, geotermici, nucleari e sottostazioni elettriche. Insomma, una trasposizione del GIE in Estremo Oriente, a casa dei giapponesi, in linea con lo spirito di euforica espansione che in quel tempo animava la società. A GIEFIL si affiancò in seguito la EMECO Electro Mechanical Company Inc., Manila, sorta nel 1981, in pieno fervore dei lavori di Kalayaan, con lo scopo di fabbricare componenti elettromeccanici per favorire l’esportazione dall’Italia di impianti e manufatti verso le Filippine e altri paesi dell’Estremo Oriente. Una sorta di CoEmSA dall’altra parte del mondo. La nuova creatura ebbe un capitale iniziale simbolico di PF 100.000, pari a circa 12.000.000 di lire, interamente sottoscritto dal GIE.

Si sarebbe potuto pensare a una riproposizione nell’opposto emisfero dell’epopea brasiliana di venti anni prima. Stesso clima, stesso trasporto

verso il paese lontano e i suoi abitanti, specie se in gonnella: già, ci fu anche questo, e nell'immaginario collettivo dei baldi giovani del GIE le donne filippine divennero una sorta di paradiso d'amore, tanto che taluni ne hanno fatto la scelta della vita. Va tuttavia precisato che non tutti, in sede di approccio, si proponevano risultati a lungo termine, così come non sempre le donzelle, oggetto dei loro desideri, erano animate da ideali romantici. Come ebbe modo di sperimentare un nostro non più giovanissimo dongiovanni, al termine di una notte d'amore in un albergo di Manila: l'alba era alle porte, allorché la fanciulla, prima di congedarsi, avanzò inopinatamente la pretesa di una giusta (per lei!) mercede, svegliandolo d'un sol colpo dal sogno di una dolce conquista. E a conferma del detto che i mali non vengono mai soli, si trovò sprovvisto di contante, per cui non poté evitare di chiedere soccorso a un paio di colleghi, svegliandoli discretamente con l'aria circospetta di un congiurato.

I progetti di espansione all'est partendo dalle Filippine non sopravvissero alla commessa di Kalayaan, ultimata nel 1982: nell'arco di un paio d'anni EMECO fu liquidata e la quota in GIEFIL ceduta al partner locale.

La fiamma dell'entusiasmo verso le filippine (con l'iniziale minuscola!) durò invece più a lungo, come testimonia il racconto di Massimo Bianchi, ingegnere residente a Manila all'epoca dei fatti, sulla centrale geotermica da 2x55 MW di Bacon Manito, acquisita nel 1989, qualche anno dopo il passaggio del GIE in orbita Ansaldo. Forse per la matrice Ansaldo dell'autore, non abbiamo ritenuto di parare la profusione di lodi alla nostra società, per altro ingentilite dal fascino leggero dell'ironia, che porta a indulgere persino al tono iperbolico, ricco di aggettivi e non scevro di retorica. Ma non escluderemmo di esserci lasciati invece guidare da una voglia inconsapevole di masochismo. Proprio inconsapevole?

## IL PROLOGO

*Il GIE aveva nel suo palmarès una prestigiosa referenza filippina: Kalayaan, che si era coperta di gloria per le soluzioni tecniche e l'affidabilità del sistema, ma soprattutto per avere di fatto eliminato lo sfiibrante problema del quotidiano oscuramento di Manila. L'oscuramento della città e la mancanza di energia erano eventi così frequenti e famigliari, che i filippini chiamavano "brown out" quelli che nel resto del mondo vengono definiti "black out", quasi a mitigare l'asprezza e il fastidio di quell'accidente, che si erano oramai abituati a considerare come uno di casa. Il GIE eradicò questo cancro.*

*L'altra importante conseguenza dell'impegno del GIE nelle Filippine era*

stato il colpo di fulmine scoppiato tra i due paesi: le Filippine adoravano l'Italia e gli italiani erano impazziti per le Filippine, intendendo per queste ultime non solo le numerose isole, ma soprattutto le sue innumerevoli donne, forse non sempre stupende, ma tutte, comunque, dolci, affettuose, disponibili.

Il mix degli eventi suddetti aveva fatto sì che, a parlare di Kalayaan, alle Filippine (isole e donne) si accendesse il cuore e agli italiani bollisse il sangue nel cervello. Il GIE aveva pagato a caro prezzo la campagna filippina: molti tra i suoi uomini migliori non erano più rientrati, non già perché caduti sul campo, bensì per decisione personale. E come gli ammutinati del *Bounty* avevano scelto le felici isole della Polinesia per il clima, per le donne e per sfuggire al rigore della marina inglese, così gli ammutinati del GIE scelsero le Filippine per la dolcezza del paese, per il fascino delle ragazze e per sfuggire all'ing. Zanti, leggendario capo dell'ingegneria di Corsico, che godeva di una fama sinistra assolutamente immeritata, essendo invece persona di nobilissimi sentimenti e con un vero e profondo rispetto per i suoi uomini.

In questo clima, un giorno nel palazzone del GIE esplose la bomba: forse si fa un altro impianto nelle Filippine. Un brivido esaltante percorse l'azienda: uomini ormai rassegnati ritrovarono di colpo vitalità e motivazione, i giovani, pur non comprendendo, si unirono all'entusiasmo dei colleghi più maturi, l'ufficio personale fu travolto da richieste di volontari pronti a sacrificarsi, lontano da mogli assillanti e da logoranti problemi quotidiani, per dare una mano all'azienda in quelle terre remote, i commerciali vennero quasi soffocati dalle pressanti richieste di notizie circa lo stato di avanzamento delle trattative. Insomma, l'intera società fibrillava come non accadeva da tempo.

Il GIE, avvezzo da sempre al rituale, applicò la procedura collaudata in innumerevoli altri casi precedenti: spedì a Manila il direttore commerciale, Francesco Pergolo, un cittadino del mondo poliglotta, straordinariamente colto e gentile per essere un direttore commerciale, con la missione di rendere più concreta l'opportunità; scelse un residente (il sottoscritto) perché s'immergesse nel tessuto locale della prossima preda, sguinzagliò a Roma il suo mastino più grintoso per estorcere al governo italiano l'impegno di intervento, mise in allerta rossa il suo reparto d'ingegneria perché s'impegnasse a produrre la solita ineccepibile e convincente proposta tecnica.

La macchina era oramai in moto e nulla l'avrebbe fermata, tanto meno circostanze avverse o concorrenti spietati. Come Annibale, quando il GIE decideva di muoversi era solo per vincere.

## GLI AMICI

Ma come era nata l'idea di un nuovo progetto? Il disegno prese forma grazie all'intuizione dei due avvocati che, assistendo il GIE in questioni legali e finanziarie nel progetto Kalayaan, ne erano diventati tutori e agenti.

Il loro meccanismo mentale fu semplice: le Filippine sono un paese sismico e

quindi geotermico, l'Italia ha un'esperienza primaria di impianti geotermici, ergo, se una società italiana propone un impianto geotermico al governo delle Filippine, la proposta ha senso e il progetto si fa. Si era anche già ipotizzato il taglio dell'impianto: 2x55 MW, una dimensione tarata sulla base delle indagini geologiche e sulla tradizione degli impianti geotermici già esistenti nel paese. Mancava da risolvere il non trascurabile problema di trovare i fondi necessari (100 milioni di dollari!), ma qui i due avvocati, dimostrando una cieca fiducia nella nostra creatività, suggerirono l'inserimento del progetto in un accordo di cooperazione tra i governi italiano e filippino.

Se la proposta fosse arrivata da chiunque altro, sarebbe stata probabilmente trascurata. Ma con Gregorio Castillo e Polo Pantaleon, questi i nomi dei nostri eroi, nessuno si sarebbe permesso una simile leggerezza. La lucidità delle loro menti, la tagliente finezza delle loro strategie e l'ineguagliabile capacità di arrivare, in modo convincente, a qualunque livello politico, erano leggendarie e universalmente riconosciute. C'era sì il problema che il clima politico era virato di 180°, passando da un regime di Marcos in versione "ultimi giorni di Pompei" al nuovo e fresco fervore che sembrava pervadere il paese con l'avvento di Cory Aquino alla presidenza, ma, come era accaduto al Gattopardo, anche i nostri due legali ripetevano, cinicamente, che "tutto era cambiato perché niente cambiasse", e l'idea di doversi far conoscere dalla nuova amministrazione non smosse un solo pelo delle loro azzimate e brillantinate pettinature.

L'altro versante su cui ci si doveva muovere era Roma, per reperire i fondi necessari al finanziamento dell'opera. Nella capitale il GIE poteva contare su un altro dei suoi fedelissimi, Domenico Zappia, noto universalmente con il nickname "Mimmo", adorato da tutti i colleghi negli angoli più remoti del pianeta. Mimmo era un uomo modesto nella statura e negli atteggiamenti, ma gigantesco per la capacità di lavoro, per l'abilità di formulare accurate analisi di uomini e scenari, per la mostruosa conoscenza dei meccanismi ministeriali, per la straordinaria dote di intendersi con uomini di tutte le parti e di tutte le bandiere, con l'astuzia di piacere a tutti senza mai schierarsi con nessuno. L'uomo tessé la sua rete con la tecnica di un ragno paziente e spietato, e non si lasciò travolgere dall'esultanza quando il ministero degli affari esteri diede il proprio assenso, dimostrando anche una reale sensibilità per i problemi veri del terzo mondo: per lui, quella conclusione era naturale, inoltre sapeva benissimo che il lavoro da fare era ancora tanto. Bisognava tradurre un protocollo in un impegno, l'impegno in un contratto, il contratto in fatture, le fatture in denaro sonante. La strada era ancora lunga, ma l'uomo sapeva che l'avrebbe percorsa con successo. Era già accaduto tante volte in passato.

Sembrava che, con un presidio sicuro a Roma e un controllo spietato a Manila, si fossero create le condizioni per operare con successo.

Ma il GIE non poteva ritenersi soddisfatto, fino a quando non avesse trovato la chiave per entrare in simbiosi con il cliente (la compagnia nazionale per la generazione e distribuzione di energia, NAPOCOR, acronimo di National Power

Corporation), vivere al suo fianco di giorno e spassarsela con lui di notte. A Corsico si sapeva perfettamente della marea di informazioni e notizie che non sarebbero state filtrate o registrate né a Roma dall'infaticabile tessitore né a Manila dagli avvocati di grido. E, soprattutto, preoccupava quello che veniva considerato il passaggio più complicato: il prezzo dell'impianto. Ma che prezzo fai quando sei solo a gareggiare? E che argomenti hai per smontare le obiezioni del tuo cliente, quando non hai riferimenti? E come rispondi alle accuse (giuste, per carità!) che stai approfittando, perché sei solo e per giunta porti anche i soldi? Si cominciò a mettere sotto torchio i due avvocati, chiedendo, pretendendo che si attrezzassero per arrivare a sapere tutto del cliente (offerte recenti della concorrenza, budget interni, etc.), fino al più piccolo dettaglio, e per creare una controinformazione vincente.

Ora il GIE era pronto: poteva contare a Roma su una difesa attenta e concentrata, a Corsico su un centrocampista granitico, pronto a correre per novanta minuti, infaticabile, con la vocazione al sacrificio e a non mollare mai, a Manila su un attacco spietato sia in azioni manovrate sia sui calci piazzati, velenoso come un cobra nell'area di rigore avversaria. I giocatori si fecero il segno della croce (d'altronde, erano tutti cattolici in trasferta su un campo cattolico) e sbucarono dagli spogliatoi: la partita stava per cominciare.

## I NEMICI

I nemici sono il contraltare degli amici. È proprio grazie a loro che scopri il forte sapore dell'amicitia e il maschio piacere di sentirti un lottatore. Fanno parte della tua vita. L'espressione "molti nemici molto onore" è stata coniata sicuramente con un senso diverso e con altre finalità, ma ha in sé qualcosa di vero. E a Manila, già mentre soltanto preparava l'assalto al progetto, il GIE si era trovato di fronte una batteria di nemici agguerriti: i suoi concorrenti giapponesi.

Per i giapponesi l'Asia era il mercato domestico. Non ammettevano, nei paesi asiatici, un contratto, un insediamento, una presenza diversi da loro. Il loro obiettivo era un regime quasi monopolistico, perseguito con impegno e investimenti enormi, e non potevano tollerare il benché minimo successo della concorrenza. Inoltre, specificamente nelle Filippine, l'industria giapponese vedeva un tranquillo mercato per i propri produttori di impianti geotermici. Dopotutto, i massimi esperti insieme a loro erano queglii stravaganti degli italiani. Non americani, francesi, tedeschi, svedesi; solo italiani. Ma quando mai questi inconcludenti suonatori di mandolino avrebbero avuto l'ardire di spingersi fino a Manila, lontana solo due ore di volo da Tòkyo, per tentare di piazzare le loro macchinette? Eppure ora se li trovavano lì, minacciosi, determinati e ben attrezzati, tecnicamente e finanziariamente.

Il fastidio divenne rabbia e la rabbia si tramutò in furia. Usarono tutti i mezzi per colpire al cuore l'ardimentoso concorrente. Scatenarono una campagna di stampa denigratoria, comprando i servizi di una penna locale brillante e arguta, ma soprattutto sensibile al fascino della riconoscenza giapponese. Arrivarono addi-

*rittura a manipolare una sedicente commissione di “auditing” interna del cliente per sostenere la tesi, invero bizzarra, che un componente non secondario della centrale di Kalayaan era stato acquistato due volte e due volte pagato. I nostri avvocati ribatterono colpo su colpo, con calma e competenza, smontarono ogni tesi perversa, anche la più articolata. Fecero un lavoro straordinario, massacrando e zittendo i nemici, ora con il codice ora smuovendo amicizie importanti e convincenti. Il “climax” fu raggiunto quando il povero uomo GIE venne trascinato davanti al gran giurì, per quello che doveva essere un processo farsa con condanna già scritta. Nell’occasione, Polo Pantaleon diede le ali alla sua straordinaria abilità, spiegò e dimostrò ogni fatto, episodio o passaggio, annientò la parte accusatoria, convinse il cliente e uscì in trionfo dal tribunale come un principe del foro, pretendendo e ottenendo le scuse per i suoi assistiti.*

*Rivivendo quei giorni e riandando con la memoria a quegli eventi, si capisce, come fu dimostrato in seguito, che i giapponesi erano terrorizzati anche dalla prospettiva che il cliente, obbligato a valutare l’offerta italiana e non avendo, come mezzo di confronto, che le quotazioni degli impianti forniti da loro, scoprisse le nefandezze di cui si erano macchiati vendendoli a prezzi stratosferici. Non solo: in seguito sono state smascherate anche le loro strategie di “pricing”, come ad esempio quella di quotare a prezzi di “dumping” una turbina, applicando nel contempo ricarichi terrificanti a parti banali quali i tubi. Una bomba a tempo. Infatti è venuto fuori tutto.*

*Da parte loro, gli avvocati misero in campo a Manila tutta la potenza di fuoco, politica e diplomatica, di cui furono capaci, e avvenne il miracolo: il progetto scampò all’epurazione, si andò avanti attraverso tutte le stazioni di un’interminabile “via crucis”: la discussione tecnica, la “bagarre” commerciale, la battaglia a difesa del prezzo, le clausole contrattuali, la stesura del contratto. NAPOCOR arrivò a chiedere anche l’opinione del massimo esperto mondiale di impianti geotermici, l’ENEL. Finché si arrivò all’agognata firma. Ma, di nuovo, il meccanismo s’incepì, la macchina si fermò, il motore si spense, lasciando il GIE e i suoi uomini schiacciati da un silenzio assordante.*

## LA CHIESA

*Quasi tutto era ormai pronto per la firma del contratto. Mancava l’ultimo passaggio, che, alla vista, sembrava una banalità, un atto dovuto, senza rischi di imboscate: l’accettazione da parte delle Filippine del debito da ripagare al governo italiano. Questa accettazione, cioè l’iscrizione nel librone dei debiti del credito offerto dall’Italia a condizioni di saldo, era compito dell’agenzia finanziaria del governo filippino NEDA, acronimo di National Economic Development Agency. Ma la formalità si faceva attendere. E più i giorni passavano, più cresceva l’ansia e la frustrazione di quanti si erano battuti per il progetto.*

*Che stava accadendo? Normale pigrienza della burocrazia filippina? C’era dell’altro: venti di guerra avevano cominciato a spirare su Cory e il suo gover-*

no. La Aquino aveva traghettato le Filippine dal regime di Marcos a una stagione nuova e pulita. Sicuramente era stata la soluzione migliore possibile: vedova di un eroe, aveva suscitato grandi emozioni nel paese e conquistato il suo popolo e il mondo intero con straordinaria capacità di comunicazione. Ma l'inesperienza politica cominciava a venire a galla e la prima conseguenza fu una progressiva paralisi delle iniziative e delle decisioni. Gli eventi che sarebbero seguiti qualche mese dopo, cioè un cruento colpo di stato fallito per un pelo, stanno a dimostrare che le perplessità su Cory erano giustificate. Le Filippine erano come una bettola frequentata da bucanieri e avanzi di galera, e per tenere un minimo di ordine ci voleva un oste più birbante dei clienti. Cory era invece una camerierina educata e delicata, che rischiava di essere spazzata via.

Il trascorrere dei giorni senza che nulla accadesse stava creando una pericolosa schizofrenia in tutte le componenti del GIE, a Roma, Corsico e Manila. Non reggendo più la situazione di stallo, l'uomo GIE tentò quella che poteva essere considerata l'ultima carta dei disperati: il miracolo. E chi poteva fare un miracolo, in un'isola cattolica dispersa in un oceano buddista, se non la massima autorità cattolica, il cardinale Jaime Sin?

Fu chiesto un appuntamento e dopo un paio di settimane l'udienza venne concessa. La residenza del cardinale era bella e vasta, immersa in un giardino curato come il "green" di un "golf course". Quando l'uomo GIE fu ammesso nello studio, fu colpito dalla presenza imponente del prelado. Il grande padre delle Filippine, scuro di pelle, aveva i lineamenti che tradivano le origini cinesi, un sorriso smagliante e contagioso e una corporatura massiccia a tutto tondo, su cui si stagliava maestosa una croce d'oro di dimensioni proporzionate al valore, appesa a una catena altrettanto preziosa. Dava l'impressione che se, anziché l'immacolato vestito di cotone con un stola di seta bianca, avesse indossato un paio di stivaloni, una sciabola a bandoliera, una bandana e una benda sull'occhio modello Corsaro Nero, non avrebbe perso nulla del carisma che emanava.

La conversazione decollò immediatamente, grazie anche al fatto che i due uomini avevano scelto di parlare in spagnolo, lingua calda e musicale che facilita la comunicazione. Le cose che raccontava il cardinale erano affascinanti. Parlò della fuga di Marcos da Manila, di notte, come un ladro. Reagan aveva promesso di togliere il dittatore alleato dai guai e di trovargli un "buen retiro" dorato in Honduras. Come il cardinale venne a conoscenza di questa intenzione, chiamò immediatamente la Casa Bianca, fece il diavolo a quattro – absit iniuria verbo – e ottenne che, in luogo del desolato Honduras, l'aereo con Marcos in fuga, quasi morente, si fermasse alle Hawaii. Né mancarono altri episodi, tutti correlati alla tempestosa storia delle Filippine e ai rapporti personali del cardinale con il Papa, per il quale rappresentava un punto di riferimento fondamentale sia per la collocazione geografica, sia per il flusso di vocazioni che riusciva a garantire. Poi fu la volta dell'uomo del GIE, che prese il discorso alla lontana. Raccontò la genesi e le peripezie del progetto e, astutamente, aggiunse che era intenzione della società, nel quadro delle



*attività d'ingegneria civile, ritagliare lo spazio per costruire e offrire una chiesa a Sua Eminenza. Si voleva in qualche modo marcare la cattolicità delle parti. Certo, per poter costruire la chiesa bisogna firmare il contratto. Forse Sua Eccellenza il Presidente Signora Aquino avrebbe potuto personalmente accelerare il processo dell'ultimo passo diplomatico. E magari Sua Eminenza, nella confessione settimanale, avrebbe potuto chiedere a Sua Eccellenza, come penitenza, l'impegno di interessarsi personalmente e risolvere il caso di questi italiani, così devoti e fedeli.*

*Jaime Sin, la cui capacità di cogliere i segnali non era seconda neppure alla leggendaria arguzia, disse, sorridendo maliziosamente, che Sua Eccellenza era una donna pia e solo raramente meritava una penitenza. Ma gli italiani non disperassero, forse avrebbe trovato lui un peccatuccio veniale che meritasse quella penitenza.*

*Non si riuscì mai a sapere se fosse stato per la penitenza comminata dal card. Sin, oppure se la situazione si fosse risolta da sola, fisiologicamente. Sta di fatto che arrivò finalmente il gran giorno della firma del contratto. Il presidente di NAPOCOR, dopo la cerimonia, offrì negli uffici un ricco buffet, sontuosamente servito in piatti di carta. Gli avvocati gongolavano, l'uomo GIE era esausto, lo staff dirigenziale di Corsico, come al solito molto freddo e misurato nell'entusiasmo di maniera, era preoccupato solo di perdere l'ultimo volo della notte per Hong Kong.*

## L'EPILOGO

*Era davvero finita. Il testimone passò allo staff dei tecnici di Corsico, impazienti di tornare nelle Filippine. Erano persone collaudate e capaci, ognuno sapeva perfettamente cosa fare e come. La centrale cominciò a prendere corpo e venne un'altra stagione di problemi da risolvere, rapporti da intrecciare, impegni da mantenere, rischi e penali da evitare. Ma questa è un'altra storia. La solita storia di sempre, già vissuta in Brasile, Argentina, Perù, Cina, Saudi Arabia, Iraq, Iran, Egitto, e via elencando.*

*All'uomo del GIE arrivò uno scarno messaggio del direttore commerciale, che l'informava dell'eventuale possibilità di costruire una centrale a carbone a Krabi, in Thailandia, chiedendogli di andare a vedere e capire. Obbediente, l'uomo preparò i bagagli e prenotò il volo. Era stato addestrato a obbedire, secondo le regole della casa.*

*Il volo per Singapore della Philippine Airlines era, quella sera, in perfetto orario. L'uomo, mentre le turbine del 747 miagolavano sotto lo sforzo del decollo, vide attraverso il finestrino, oltre l'ala immensa, una Manila piena di luci. E le riconobbe tutte: i bar, la casa del cardinale, i bordelli, l'ufficio degli avvocati, gli edifici di NAPOCOR, il ristorante cinese degli intrighi, il palazzo di Cory, i campi del circolo del tennis. E benché il jumbo non avesse ancora raggiunto la quota di crociera, gli apparve tutto già lontano anni luce. Chissà com'era Krabi!*

*Correva l'anno del Signore 1989.*

---

## Capitolo 15

### *Sulle orme di Marco Polo*

Primo fra le società dell'Europa Occidentale, il GIE è entrato nel mercato cinese dell'energia nell'anno 1971, con la centrale termoelettrica di Nanjing, come da contratto sottoscritto con la China National Technical Import Corporation, Beijing.

I contatti iniziali si erano avuti l'anno prima, quando de Januario aveva partecipato alla prima missione economica ufficiale italiana in Cina, guidata dal ministro del commercio estero on. Vittorino Colombo. Aveva preso la cosa molto sul serio, impegnandosi in visite e incontri con un fervore che il protocollo non avrebbe forse reso necessario. E al ritorno in Italia non si era limitato a una relazione minuziosa e affascinata nella sede istituzionale del comitato esecutivo, ma per giorni aveva illustrato a tutti i possibili livelli le impressioni riportate durante la visita. La Cina l'aveva colpito. E poco importava, nonostante le sue idee di conservatore (quasi) moderato, che il paese fosse in pieno clima di rivoluzione culturale, i cui eccessi esteriori, che tanto colpivano il mondo occidentale, gli erano parsi riconducibili alla logica del colore piuttosto che della rivoluzione. Così, per fare un esempio, era quasi tentato di considerare con un minimo di indulgenza la destinazione a umili lavori manuali di persone rimosse da incarichi importanti. Non che lo giustificasse, anzi! Ma sotto sotto traspariva un minimo di comprensione.

Non era tornato con soluzioni miracolistiche, tuttavia le conoscenze incamerate con l'entusiasmo del pioniere sarebbero state utili al fine di evitare passi falsi nell'azione commerciale sul mercato cinese. In ogni caso, ci si era accorti della Cina.

L'occasione buona venne dopo qualche mese, quando Enrico Chiesa, residente a Pechino della COGIS Compagnia Generale Interscambi, segnalò un possibile interesse della Cina per l'acquisto di centrali termoelettriche anche da fornitori occidentali. In quel tempo la COGIS era il tramite necessario, il passaggio obbligato per chiunque avesse in

animo di fare qualcosa in Cina: nessuna porta si sarebbe aperta, se COGIS non avesse fornito la chiave.

Qui lasciamo il filo del racconto a Riccardo Bertolini (commerciale) e Edoardo Maffei, inviati a Pechino con un'offerta preparata alla bisogna. Comincia Bertolini:

*È opportuno ricordare che proprio in quel periodo il governo cinese aveva cancellato circa 280 contratti di forniture strategiche in essere con la Russia, in quanto questa, in cambio della propria assistenza tecnico-finanziaria, pretendeva una forte intromissione nei programmi di sviluppo militari, in particolare nucleari. Il governo cinese, non ritenendo accettabile tale condizionamento, rispose con la cancellazione dei contratti. D'altra parte, i cinesi non avevano mai concluso contratti per forniture di impianti con industrie europee non collegate all'universo russo, al quale fino ad allora la Cina era stata totalmente soggetta.*

*Questo era il quadro, quando Il GIE inviò una delegazione formata da due giovani ingegneri, Maffei e io medesimo, catapultati senza troppi preamboli in quello che era allora il pianeta Cina. Una scelta con cui la società, novello Marco Polo, dimostrava ancora una volta il proprio spirito pionieristico: non solo investiva risorse in un paese praticamente sconosciuto, sul quale ben pochi erano disposti a puntare, ma addirittura affidava la sfida a due giovani ingegneri relativamente inesperti. Questi due caratteri, investire in nuovi mercati e confidare nell'iniziativa e determinazione dei giovani, erano, e sono sempre stati, tipici del suo spirito imprenditoriale.*

La parola passa a Maffei, con la cronaca di quella prima missione e della trattativa che seguì:

*Ottenuti i visti d'ingresso per il tramite di Enrico Chiesa, Bertolini e io partimmo per la Cina l'11 marzo 1972 con un'offerta generica, tuttavia abbastanza completa, nelle due alternative Ansaldo e Tosi: comprendeva caldaia, turbina, alternatore, ciclo termico, parte elettrica, strumentazione e regolazione. La potenza proposta (taglia standard) era di 125 MW, molto vicina a quella suggerita da Chiesa. Ci si attendeva un incontro di breve durata, giusto il tempo di illustrare per sommi capi le caratteristiche salienti dei nostri macchinari e ricevere indicazioni più precise sulle loro esigenze, in modo da meglio focalizzare l'offerta.*

*L'unica porta di entrata in Cina per via aerea era allora l'aeroporto di Shanghai, da dove si poteva andare a Pechino con un aereo di linea cinese (CAAC). Viaggiammo da Milano a Shanghai con Air France (scali intermedi a Parigi e Rangoon, se non ricordo male). Entrammo in Cina il 12 marzo, e verso mezzanotte arrivammo a Pechino. All'aeroporto ci accolsero tre cinesi: un'incaricata politica per il benvenuto, un commerciale (Mr. Chang Chung Liang) e l'autista del taxi; più Chiesa, il quale ci anticipò che le discussioni, per quanto preliminari, sarebbero durate almeno un mese.*

*L'indomani mattina avemmo il primo incontro: ci trovammo inizialmente di fronte Mr. Chang Chung Liang, che in seguito sarebbe diventato il nostro migliore amico in campo cinese, e l'interprete ufficiale, Mr. Tsao. Dopo i convenevoli di rito, cambiammo sala e iniziammo le discussioni vere e proprie con Mr. Chang Chung Liang, Mr. Tsu (turbinista), Mr. Sung (ciclo termico), un ingegnere elettrico, un ingegnere strumentista e un nuovo interprete dei quali non ricordo i nomi. Mancava un esperto di caldaie, per cui capimmo che la relativa fornitura non era di loro interesse. Infatti confermarono che sarebbe stata cinese, della qual cosa ci rammaricammo ufficialmente, essendo il GIE abituato a fornire centrali complete.*

*Esposi per sommi capi le caratteristiche principali dei nostri macchinari, entrando più in dettaglio sulle prestazioni termodinamiche di turbina e ciclo termico: avevo colto, infatti, un loro interesse per i nostri valori di rendimento, evidentemente intesi come molto elevati (in seguito avremmo saputo che le prestazioni da noi garantite sono state la carta vincente per l'acquisizione dell'ordine). Lasciammo ai cinesi due copie dell'offerta, tenendo la terza per noi, e ci congedammo con l'intesa di rivederci il giorno dopo per un esame analitico delle caratteristiche delle nostre macchine. In realtà andammo avanti per un bel pezzo, incontrandoci tutti i giorni, incluso il sabato, dalle 8.30 (pa dien pa) alle 11.30 e dalle 14.00 alle 17.00.*

*La domenica era dedicata al riposo e a gite, organizzate dal cliente, verso le mete più caratteristiche (Grande Muraglia, tombe Ming, giardino d'estate, città proibita), con vettovaglie al seguito a cura dei nostri ospiti (di solito pollo arrosto, due uova sode, frutta, il tutto contenuto in una scatola da scarpe per ognuno dei commensali).*

*Le discussioni intanto proseguivano, con richieste di dettagli cui non eravamo abituati, riuscendo tuttavia a fornire ugualmente buone spiegazioni. È il caso di ricordare che i collegamenti telefonici erano allora molto difficili, e non esisteva il telex: l'unico mezzo di comunicazione era il telegramma, poco indicato per scambi di dati tecnici; ci si doveva quindi arrangiare con le nostre forze. Per fortuna Bertolini, ingegnere elettrotecnico, riuscì a dare chiarimenti sulla parte elettrica, sulla quale io non ero ferrato a sufficienza.*

*Verso fine marzo accusai una tosse persistente, e il primo di aprile fui accompagnato da Chiesa all'ospedale di Pechino per una visita: mi diagnosticarono una polmonite, e mi trattennero di forza per le cure del caso. Fui ricoverato in una camera singola, dove restai sedici giorni, fino a completa guarigione. All'atto del ricovero l'ospedale avvertì la nostra ambasciata e il cliente. Dopo poche ore vennero a trovarmi Chang Chung Liang, Sung e Tsu con l'interprete, portandomi arance in regalo; nessuno invece si fece vivo dall'ambasciata per tutto il periodo della degenza, sebbene Bertolini, Chiesa e io fossimo gli unici italiani presenti a Pechino, ovviamente all'infuori del personale dell'ambasciata stessa. Medico curante era una dottoressa molto gentile, che mi visitava a giorni alterni, annunciandomi ogni volta con mestizia: "I think pneumonia still". Le cure erano a base di sulfamidici*

e di una gustosissima medicina dal sapore di liquirizia: solo gli ultimi quattro giorni mi furono praticate alternativamente due iniezioni di penicillina e due di streptomina, previo accertamento dell'assenza di allergie ai due farmaci.

Il 16 aprile fui dimesso, e il giorno dopo mi recai di nuovo agli incontri con il cliente. Ci chiesero di presentare l'offerta definitiva entro un mese o poco più: turbina Ansaldo (la tecnologia allora riconosciuta in Cina era quella che prevedeva palette ad azione, come General Electric (perciò Ansaldo), mentre non era gradita la tecnologia con palette a reazione, come Westinghouse (cioè Tosi). Idem per l'alternatore, anche se la posizione non sembrava in questo caso altrettanto decisa.

Lasciammo la Cina il 20 aprile, il 21 eravamo in ufficio a Milano. Preparammo l'offerta con turbina e ciclo Ansaldo, ma con alternatore Marelli, dovendo rispettare le regole di ripartizione delle forniture fra le consociate.

Ottenuti i visti, ripartimmo per la Cina il 24 maggio: la spedizione si componeva di Ancona, Bertolini e il sottoscritto (GIE), Ghiglione (ASGEN, per l'assenso all'alternatore Marelli), Gaino (turbina Ansaldo), Barindelli e un altro Marelli di cui non ricordo il nome (rispettivamente per l'eccitazione statica e l'alternatore).

Le discussioni, estremamente dettagliate, durarono 110 giorni, con pochissime interruzioni. Il cliente accettò l'alternatore Marelli, specialmente perché interessato e incuriosito dall'eccitazione statica, che non conosceva. L'1 settembre 1972 venne firmato il contratto per un gruppo come offerto (sostanzialmente tutte le forniture elettromeccaniche, salvo la caldaia e qualche accessorio elettrico), con opzione per altri tre gruppi, da sciogliersi entro la fine di ottobre. Il prezzo fu oggetto di discussioni accese, sembrava troppo alto rispetto a Skoda e Hitachi (che nel frattempo aveva firmato per due unità come la nostra). Il pagamento sarebbe stato "cash": occorreva preparare immediatamente le carte, da parte sia cinese sia italiana, per il "down payment". La consegna FOB era prevista in 30 mesi, tempo che al cliente sembrava eccessivo.

L'ordine prevedeva che durante l'esecuzione del contratto ci fossero degli incontri in Pechino (liaison meetings) per la verifica dell'andamento della commessa: avrebbero dovuto essere almeno due, ciascuno della durata di un mese circa. Il primo ebbe luogo nel marzo 1973, il secondo nel marzo 1974. Marelli li disertò, irritando il cliente che di conseguenza la escluse dal successivo contratto di Dakang.

In corso di trattativa cercai di apprendere il più possibile del paese, uscendo di sera (era estate) e fermandomi a discorrere (qualche parola di inglese, qualcuna imparata di cinese e molta gestualità) con gruppi di cinesi che incontravo sotto i lampioni, giocatori di carte e di scacchi. È stata la mia più bella esperienza di conoscenza di un altro popolo. I rientri in Italia avvennero scalarmente: gli ultimi fummo Ancona, Bertolini e io (6 settembre), con l'intesa che sarei tornato al più presto in Cina per lo scioglimento dell'opzione.

In effetti vi tornai verso metà ottobre, in occasione dell'Italian Exhibition di Pechino, durata due settimane, con la partecipazione di circa 600 operatori ita-

liani. La manifestazione registrò un forte successo del GIE, il cui stand era sempre affollato di tecnici desiderosi di documentazione e spiegazioni. Fu visitato in esclusiva anche da due importanti politici cinesi, Ye Che Ning e Y Sie Neng, uno capo delle forze armate, l'altro in procinto di diventare presidente della repubblica. Meno felice fu l'esito dell'opzione, che i cinesi sciolsero negativamente a causa del prezzo elevato, almeno dal loro punto di vista.

Per il GIE l'impianto restò un pò di tempo senza nome, anche dopo il completamento, per la ragione che viene qui precisata da Bertolini:

*Non fu resa nota da parte cinese neppure la localizzazione della centrale: solo anni dopo si venne a sapere che era stata installata nei pressi di Nanjing, "capitale del sud" della Cina. In sede di negoziazioni contrattuali, di là dalle estenuanti, a dir poco, trattative economiche, uno dei punti focali fu quello di dover dare le garanzie tecniche di buon funzionamento senza avere alcuna possibilità di verifica dei montaggi: i nostri supervisori avrebbero infatti operato a distanza, chiusi in un albergo, dal momento che non sarebbe stato loro consentito di accedere al cantiere, ignorandone persino l'ubicazione. Per risolvere la faccenda, fu concordata con la controparte cinese una formulazione contrattuale che disciplinava il mantenimento di una sorta di diario (log book), dove sarebbero state registrate e controfirmate domande e risposte delle due parti relativamente alle singole operazioni di montaggio e messa in servizio dei macchinari. Fu una clausola a dir poco inusuale, ma funzionò così bene che per anni venne inserita nei contratti cinesi, laddove essi volevano mantenere la riservatezza sulla localizzazione di impianti strategici.*

*Tanto fu apprezzato dai cinesi lo spirito di collaborazione del GIE, che l'anno seguente, 1973, il direttore generale del ministero dell'energia dr. Chia Kee fece una delle sue prime visite all'estero proprio in Italia.*

*Fu curioso l'episodio che si svolse a Villa Miani, a Roma, dove venne offerto un pranzo da parte del nostro ministero degli esteri: a un certo punto il coordinatore tecnico della delegazione cinese, guardando il panorama sottostante, chiese: "Ma fu qui che combatté Garibaldi?". La domanda era indicativa della cura che i cinesi dedicavano a ogni dettaglio, persino in riferimento al "background" storico della loro controparte contrattuale.*

Sul fatto del controllo a distanza dei lavori di montaggio si sofferma anche Paleari, nel ricordare un paio di aneddoti appresi proprio dalla persona delegata dal GIE a fare da tramite con il cliente:

*Per la centrale termica in Cina abbiamo fornito i materiali e i disegni di installazione, ma non potevamo accedere al sito. Il montaggio lo facevano i cinesi. Abbiamo quindi inviato a Tsien Tsin un nostro incaricato (mi pare fosse l'ing. Ceschin, che proveniva dalla Galileo Meccanica), con il compito di fare da tramite tra il cliente e il GIE.*

*Ceschin mi ha raccontato alcune cose della sua esperienza in Cina, dove tutto era assai inconsueto per noi occidentali. L'impressione era reciproca, nel senso che anche la presenza di un occidentale era inusitata per i locali, al punto che egli non poteva uscire per le strade senza essere fatto palesemente oggetto della curiosità dei passanti. Soprattutto la bionda signora Ceschin, che aveva il potere di fermare il traffico e bloccare il mercato, per altro senza subire la benché minima molestia da parte dei cinesi, che le si affollavano intorno pieni di meraviglia.*

*Ceschin era in Cina, impegnato nella commessa di Dakang, quando ci fu il grande terremoto (ore 3.42 del 28 luglio 1976): cercò di fuggire all'aperto, ma trovò la porta sbarrata. Apprese così che ogni notte i cinesi bloccavano le porte della "guest house" dov'erano alloggiati gli stranieri.*

A proposito della curiosità dei cinesi per l'aspetto fisico degli occidentali, Luigi Pelli, presente a Pechino per l'intera durata dell'Italian Exhibition del 1972, raccontava che uno dei maggiori oggetti della meraviglia dei cinesi era il nostro naso, al punto che spesso ci chiamavano "quelli del lungo naso". Con particolare fondamento, nel caso di Pelli.

Maffei ci ha dato una relazione analitica anche degli altri impianti in Cina, a cominciare dalla centrale termoelettrica di Dakang, con due unità da 328 MW, acquisita nel 1973, cioè un anno dopo Nanjing:

*In occasione della visita a Pechino dell'ottobre 1972, cui ho fatto cenno parlando di Nanjing, portai una documentazione relativa a gruppi da 320 MW (standard ENEL), che presentai non solo al cliente, ma anche ad altri tecnici preavvisati da Enrico Chiesa della COGIS. In questi primi approcci emerse il forte interesse dei cinesi, specie per le prestazioni termodinamiche garantite: i loro valori di riferimento, molto peggiori, erano infatti relativi a macchine sovietiche obsolete.*

*Dopo il mio ritorno in Italia preparammo di nostra iniziativa una descrizione tecnica dei gruppi ENEL da 320 MW comprendente caldaie e turbine sia Ansaldo sia Tosi. Questa società descrisse le proprie turbine a quattro corpi installate nella centrale di Piacenza, ad altissimo rendimento, di tecnologia Westinghouse. Ansaldo descrisse due tipi di caldaia, la prima a circolazione naturale e la seconda a circolazione forzata (universal pressure), di tecnologia Babcock & Wilcox, e fornì due alternative anche per la turbina: una da 311 MW con ottimo rendimento, l'altra da 328 MW con rendimento leggermente più basso. Da parte sua, Tosi descrisse una caldaia Combustion Engineering a circolazione assistita. Entrambe proposero un proprio ciclo termico. ASGEN e Marelli descrissero i rispettivi alternatori, GIE fornì documentazione di tutti gli impianti accessori, in particolare delle pompe di circolazione Riva Calzoni e dei sistemi di trattamento acqua di reintegro del ciclo termico, oltre che degli impianti elettrici e*

strumentali, incluso il computer. Di questa documentazione portai copia quando mi recai a Pechino nel marzo 1973 per l'incontro relativo alla commessa di Nanjing, e riuscii a consegnarla ai tecnici del cliente grazie ai buoni uffici di Chang Chung Liang.

Nel frattempo un'agguerrita delegazione cinese (ne faceva parte anche il ministro dell'industria) aveva fatto un giro di visite ai più importanti costruttori europei del settore: Ansaldo, Tosi, Brown Boveri svizzera, Alstom, KWU-Siemens, forse altri. Al ritorno della delegazione ero a Pechino, e il ministro volle incontrarmi in albergo per dirmi che era stato lo stabilimento Ansaldo a suscitare nei tecnici cinesi l'impressione migliore.

Giorni dopo, tornato in Italia, ricevevi una telefonata da Chiesa, il quale m'informò che il cliente stava inviando al GIE un telegramma d'invito a presentare offerta. Poiché mi trovavo in campagna, rientrai immediatamente in ufficio, e vi trovai il telegramma annunciato, che diceva: "We wish to receive offer for two equal units rated 320 MW. We have selected Ansaldo turbine and a.c. generator, we prefer to have Ansaldo boiler, Marelli is excluded. GIE and Ansaldo people are invited, only one Tosi boilerman is allowed". A parte che Marelli si era autoesclusa per via dell'assenza dai "liaison meetings" relativi alla centrale di Nanjing, c'era il rischio che i macchinari principali fossero tutti Ansaldo, la qual cosa avrebbe potuto creare problemi, date le regole interne GIE di ripartizione delle forniture tra i soci.

Messa a punto un'offerta (solo parte tecnica) estremamente dettagliata, a fine maggio partimmo in delegazione per la Cina: con Bertolini e il sottoscritto, c'erano per l'Ansaldo Binacchi (commerciale), Bonzani e Gaino (turbina), Cicchero (caldaia) e Bolla (ciclo termico); la Tosi era rappresentata da Guidi per la caldaia. Personalmente avevo il delicato compito di cercare di ottenere che la scelta per la caldaia cadesse proprio sulla Tosi.

Le discussioni durarono poco meno di un mese: poiché la turbina era Ansaldo – la scelta cadde su quella di maggiore potenza (328 MW) –, anche per la caldaia il cliente era orientato verso la soluzione Ansaldo per evitare problemi di interfaccia; si era tuttavia reso conto che per la taglia in esame (livello di pressione 170 ata) era più adatta la caldaia Tosi (tecnologia Combustion) a circolazione assistita. Anche grazie a questo, alla fine orientò la scelta nel senso desiderato dal GIE e da me caldeggiato in incontri informali, nei quali avevo dato ampie assicurazioni circa il nostro impegno a evitare problemi di accoppiamento. Il caldaista del cliente era Mr. Hu, originario di Tianjing.

Alla fine ci accordammo per la presentazione di un'offerta ufficiale completa per due unità da 328 MW, comprendente tutte le apparecchiature elettromeccaniche da fornirsi FOB. Anche in questo caso erano infatti esclusi i montaggi, durante i quali sarebbe stato presente in sito, "free of charge", un nostro "general representative". Era invece incluso il progetto delle opere civili. Il combustibile principale sarebbe stato olio pesante, combustibile alternativo olio greggio.



*Il 12 agosto partimmo per la Cina viaggiando con la PIA, che oramai portava direttamente a Pechino. Il GIE era rappresentato da Ancona, Bertolini, Carlo Fossati (elettrotecnico), Pasquini (regolazione e computer), Bruno Salesi (opere civili) e dal sottoscritto, per l'Ansaldo c'erano Bolla e Gaino, Guidi per la Tosi, Macciò e Luoni per l'ASGEN. Comunque la delegazione non sarebbe rimasta immutata per l'intera durata della trattativa: alcuni sarebbero rientrati, altri si sarebbero aggiunti, come gli esponenti Ansaldo Lengani, Milani, Donzelli, Piva e altri. Personalmente fui autorizzato a portare con me mia moglie e le due figlie, Diana di quasi sette anni e Beatrice di quasi quattro: il costo del viaggio e dell'albergo fu sostenuto dal GIE, il vitto restò a mio carico.*

*Le discussioni, di estremo dettaglio, durarono 114 giorni e si conclusero con il contratto per la centrale completa su due unità da 328 MW. Anche in questo caso erano previsti alcuni "liaison meetings" (tre in tutto, due in Cina e uno in Italia). Inoltre il cliente prevedeva di eseguire delle visite negli stabilimenti italiani durante la costruzione delle macchine.*

*Vale la pena di ricordare ciò che avvenne negli ultimi giorni di trattative. Eravamo rimasti solamente Ancona e io, in attesa dell'ordine ormai considerato quasi certo. Il 26 novembre, domenica, invitai alcuni cinesi a pranzo per festeggiare un anno passato nel loro paese, quasi sempre a Pechino, salvo alcuni giorni a Tientsin. Durante il pranzo Chang Chung Liang ci confermò informalmente che l'indomani, previo qualche sacrificio economico da parte nostra, avremmo raggiunto l'accordo definitivo. Il 27 novembre ci incontrammo negli uffici del cliente. Il nostro ultimo prezzo era 47 miliardi e 500 milioni di lire, ci venne chiesto di fare cifra tonda, Ancona riuscì a chiudere a 47 miliardi e 100 milioni. Ci lasciammo con l'intesa di formalizzare il contratto il giorno 1 dicembre, celebrando l'evento con il tradizionale banchetto offerto dal cliente. Rientrammo felici in albergo. A sera inoltrata, per telefono, fummo convocati d'urgenza per la mattina dopo. Andammo preoccupati al non previsto incontro, durante il quale il cliente chiese di anticipare al 27 novembre la data del contratto. Il banchetto restava comunque fissato per il primo dicembre. Accettammo senza riserve, pur ignorando il motivo del cambiamento di programma.*

*L'avremmo saputo solo in seguito: in quei giorni c'era stata la decisione OPEC di aumentare il prezzo del greggio; e Alsthom, che stava trattando una centrale analoga ma non in concorrenza con la nostra, evidentemente meglio informata di noi aveva chiesto un aumento del 6%. Rifiutato dai cinesi, che per tutta risposta avevano invitato la delegazione francese a lasciare immediatamente il paese. Timoroso di un eventuale analogo atteggiamento da parte nostra, e non volendo mandare a vuoto contemporaneamente due trattative, il cliente aveva chiesto di formalizzare subito il contratto.*

*Il rientro in Italia avvenne ai primi di dicembre. Per richiesta del cliente, il 19 dicembre partii nuovamente per la Cina, dove il giorno dopo mi raggiunsero Salesi (GIE) e Cestari (Studio Geotecnico Italiano, incaricato dello studio geo-*

gnostico del terreno). Tutti e tre ci recammo in visita al cantiere di Dakang, già attivo, il giorno di Natale. Facemmo ritorno in Italia il giorno dell'Epifania, dopo aver definito gli impegni preliminari per le prospezioni geognostiche e per la lista dei disegni di progetto delle opere civili.

Mi viene in mente un aneddoto di quei giorni, da cui trae conferma lo spirito che animava la maggior parte dei dipendenti GIE. Il cliente cinese mi aveva chiesto di procurargli al più presto una decina di tonnellate di tubi in acciaio al carbonio di diametro 10 pollici, indispensabili per iniziare un certo lavoro. Tornato in Italia, girai la richiesta all'ufficio acquisti, le cui ricerche telefoniche presso tutti i rivenditori milanesi e lombardi ebbero esito negativo (fu poi evidente che i fornitori, in seguito al terremoto provocato dall'OPEC, tesaurizzavano le scorte in attesa di migliori occasioni di vendita). Per venire a capo del problema, con il geom. Iginio Moroni dell'ufficio acquisti feci il giro dei magazzini dei possibili rivenditori di tubi. Li trovammo, ovviamente.

Come "general representative" fu inviato in Cina l'ing. Ceschin, con moglie e due figlie al seguito, il quale restò a Dakang oltre un anno. Durante questo periodo avvenne il terribile terremoto di Tientsin, che provocò alcune decine di migliaia di morti. Le nostre caldaie, le cui strutture erano già state montate, resistettero egregiamente.

L'indagine geognostica fu eseguita dall'ing. Jamiolkoski, del sopra citato Studio Geotecnico Italiano; fu chiesta anche assistenza all'ENEL (prof. Marazio, ing. Appendino, ing. Parvis del dipartimento progettazione opere civili). Durante l'esecuzione del contratto il GIE soffrì di una svalutazione della lira del 28%, con conseguenze immaginabili, visto che il contratto era denominato in lire.

Occorre ricordare un exploit del nostro impianto in occasione di un fuori servizio di parecchie centrali nell'area di Tienjing e Pechino: i due gruppi di Dakang ressero l'impatto della rete, ciascuno sovraccaricandosi fino a 356 MW. Lo rese possibile un intervento dell'operatore, by-passando l'ultimo preriscaldatore di alta pressione e temperatura del ciclo termico: è questa una manovra di emergenza, sostenibile per non più di due ore consecutive; ebbene, si protrasse per due giorni senza apparenti difficoltà. Della cosa siamo venuti a conoscenza solo dopo qualche anno.

Alcune annotazioni di Bruno Salesi completano il racconto di Maffei. Poco importa di piccole contraddizioni temporali fra le due testimonianze: forse ne guadagna l'immediatezza delle sensazioni:

1973, dicembre. Abbiamo firmato un contratto in Cina per una centrale termoelettrica da 2x320 MW a Tienjing: fornitura, coordinamento e progettazione anche delle opere civili eseguite direttamente dal cliente. Come di consueto, la direzione decide di iniziare subito le attività inviando una delegazione a Pechino nonostante l'approssimarsi del Natale. Qualche resistenza, ma il 20 si parte con

*un misto di dispiacere per la famiglia e piacere per il desiderio di conoscere la misteriosa Cina di Mao. Va infatti considerato che eravamo in periodo post sessantotto, il gruppo dominante era ancora alle prese con la fazione radicale identificata come "la banda dei quattro" e si poteva entrare in Cina solo per lavoro. Tutto era perciò ammantato di un velo di mistero.*

*Devo dire che l'aspettativa ha trovato conferma completa: l'ambiente a Pechino era rigoroso, quasi ascetico. Tutti si vestivano con tute blu imbottite in inverno, camicette bianche linde e perfettamente stirate con pantaloni scuri in estate; ginnastiche mattutine, un mare di biciclette, onestà assoluta (potevi dimenticare preziosi dollari sul marciapiede, e venivi subito rincorso per la restituzione), cortesia formale e sorrisi, contatti personali proibiti ma inviti a cene luculliane e ai siti d'interesse turistico. Si veniva coinvolti emotivamente nel credo comunista (a essere sinceri, non sono riuscito a capire quanto fosse apparenza e quanto vera sostanza). Che differenza con l'URSS visitata qualche anno prima! L'atmosfera mi è rimasta nel cuore come l'esperienza di lavoro.*

*Il mio compito era la progettazione esecutiva delle opere civili. Durante la prima missione dovevo acquisire informazioni sulle modalità costruttive in uso nel paese, per progettare in conformità. Riunioni rigorosamente di otto ore, con lunghi intervalli per sorbettare con cura tè al gelsomino senza zucchero. Interpreti in francese, di fronte quindici attenti tecnici. Ero ansioso di conoscere le loro tecniche, ma alle mie domande la risposta invariabile era: "Possiamo fare tutto. Come fate in Italia?". E io raccontavo, descrivevo, parlavo, entusiasta di poter sfoggiare le nostre possibilità e la mia esperienza.*

*Dopo cinque giorni, con l'intervallo del Natale trascorso a una festa "fantozziana" all'ambasciata, iniziai a sospettare qualcosa. Al sesto giorno divenni più insistente nelle mie richieste e al settimo dissi loro che dovevamo fare necessariamente delle scelte. Finalmente venne fuori la verità: "Possiamo eseguire solo pali battuti di 30 cm di diametro e strutture in calcestruzzo" (l'acciaio era merce rara). E tutte le altre possibilità? Erano, come me, solo curiosi.*

È il caso di dare un tocco di colore, quale proviene da un quadretto di Toffolo sull'approvvigionamento di prodotti alimentari italiani nei lunghi mesi di trattative in Cina:

*Si deve tenere presente che Pechino era ancora una città senz'altro più ricca di colore, ma un tantino ruspante, e richiedeva un certo spirito di adattamento ai suoi visitatori, bisognosi di assistenza anche sul piano della logistica spicciola. Al riguardo ricordo che era operante una specie di ponte aereo, grazie al quale si provvedeva da Milano all'invio di generi di conforto alla deputazione insediata a Pechino.*

*Così, con cadenza prefissata, si metteva in atto una sorta di "operazione croce rossa". Le scrivanie dell'area commerciale negli uffici di Milano si trasformavano in qualcosa di somigliante a un banco di supermercato, su cui si allineavano*

bottiglie d'olio Sagra, scatole di pelati Cirio, confezioni di spaghetti, caffè e affini. Dal suo laboratorio-magazzino, situato nel semi-interrato della palazzina di via Algardi, compariva poi il sig. Nasi, che vedo ancora, solerte e cortese, arrivare con adeguata dotazione di valigie in fibra, modello emigrante, in versione rinforzata con doppia cinghia (le ben note "cartonate speciali king size" che tanta parte hanno avuto nella storia del GIE). Esse venivano stivate con i generi di conforto e dotate di etichetta gigante autoadesiva con l'indirizzo di destinazione e, dopo controllo finale e chiusura, venivano riconsegnate al sig. Nasi, che si occupava del trasporto a magazzino e della consegna al corriere per la spedizione.

La trattativa per il raddoppio della centrale di Dakang con altri due gruppi di pari potenza, conclusa nel 1986, viene così ricostruita da Maffei:

*La convocazione per la trattativa inerente al raddoppio di Dakang ci arrivò all'inizio della primavera 1984. Con l'occasione fummo informati che il combustibile sarebbe stato carbone, un litantrace cinese di cui lì per lì non venne fornita alcuna analisi. Preparammo un'offerta basata sostanzialmente sulla prima commessa di Dakang, con una nuova caldaia in ragione del diverso combustibile, studiata da Tosi ipotizzando per il carbone valori medi internazionali.*

*Durante la gestione del contratto precedente, i nostri due "general representatives" in Cina, prima Ceschin poi Di Gioia, ci avevano segnalato che la portata di acqua refrigerante disponibile per i condensatori poteva ritenersi forse insufficiente per altre due unità. Forti di questa informazione, e considerato che con il carbone, combustibile più economico dell'olio pesante, l'ottimizzazione fra costi capitale ed esercizio avrebbe portato alla scelta di equipaggiamenti meno dispendiosi, proponemmo un vuoto meno spinto ai due condensatori, prevedendo di inviare agli stessi il 20% in meno di acqua rispetto al primo Dakang: ne sarebbe derivato un minor costo delle quattro pompe di circolazione e degli equipaggiamenti associati.*

*Con l'offerta al seguito, verso fine maggio andai in Cina con l'ing. Giuliano Ioriatti, al quale toccava il compito di illustrare al cliente il nuovo tipo di strumentazione, regolazione e automazione da noi previste. Era solo il primo incontro interlocutorio, tuttavia ci trovammo di fronte a una quarantina di persone. L'offerta (solo descrizione tecnica, per quanto dettagliata) fu da noi consegnata in duplice copia, per un rapido esame da parte cinese, che consentisse di verificare ed eventualmente confermare i principali parametri tecnici.*

*Dopo alcuni giorni ci fu un nuovo incontro, nel quale i tecnici di turbina e alternatore evidenziarono che si aspettavano di usufruire dei miglioramenti tecnologici certamente sopravvenuti rispetto alla fornitura precedente. Chiesero di non modificare il sistema di condensazione rispetto alla prima fornitura, e di prevedere in offerta un parco carbone completo e un sistema di evacuazione ceneri. Inoltre, ci consegnarono 20 kg circa di carbone per le analisi del caso.*

*Al rientro dalla Cina, mi fu chiesto di andare subito a New York per incontrare mister Tsao (interprete ufficiale/politico del primo contratto cinese, ora noto con il nome di Cao e residente a New York per conto di China Import and Export Corporation), il quale mi avrebbe dato utili informazioni per l'imminente trattativa. Così partii per New York poche ore dopo l'arrivo da Pechino, munito di biglietto di andata e ritorno eccezionalmente in prima classe per gentile concessione della società. Il colloquio con Mr. Cao avvenne all'aeroporto, dato che sarei rientrato a Milano poche ore dopo. Egli mi disse che per la nuova fornitura avremmo dovuto collaborare con l'industria cinese, la quale avrebbe costruito, su progetto di dettaglio italiano, parte delle turbine ed eventualmente degli alternatori: nostra controparte sarebbe stata CWE. Precisò che questa era una "conditio sine qua non" per l'acquisizione dell'ordine.*

*Tosi s'incaricò di far eseguire l'analisi del carbone portato da Pechino, in modo da poter orientare correttamente il progetto delle caldaie. L'offerta per il parco carbone fu affidata a Italimpianti, quella per il sistema di evacuazione ceneri a Termokimik, licenziataria della notissima statunitense Allen Sherman Hoff (da cui il felice acronimo ASH, cenere). Trascorsi un paio di mesi, con l'offerta ormai pronta, ricevemmo dalla Cina 20 kg di un nuovo carbone, con l'avvertenza che sarebbe stato il combustibile base, essendo il carbone precedente utilizzabile solo in emergenza. Il nuovo carbone era nettamente peggiore dell'altro, con poche materie volatili. Tosi dové rivedere il progetto della caldaia, la qual cosa fece ritardare di oltre un mese l'approntamento dell'offerta. Come fu pronta, ne inviammo al cliente due copie complete, corredate anche di offerta economica in dollari.*

*Ricevuta la convocazione del cliente per l'inizio delle trattative, a fine ottobre partii per la Cina con Maurizio Merolla, destinato a diventare in seguito residente GIE a Pechino. Incontrammo subito CWE, da cui fummo informati che a fine novembre avrebbe inviato una nutrita delegazione in Italia per trattare con Ansaldo gli aspetti della futura collaborazione tecnologica. Ci diedero una lista di quindici nomi, in modo che potessimo chiedere i visti di entrata in Italia.*

*La delegazione cinese arrivò effettivamente in Italia a fine novembre, prendendo alloggio in un albergo di Genova. Fu messo a loro disposizione un pullman per i necessari spostamenti tra albergo e Ansaldo. Durante le discussioni Gianni Calcagno, direttore commerciale dell'Ansaldo, con pazienza e costanza (i cinesi erano soliti ripetere lo stesso concetto anche sei o sette volte di fila) smontò le richieste di controparte, con l'ausilio del "patented" imposto da General Electric, padrona della tecnologia afferente a turbine e alternatori. CWE, seppure non del tutto convinta, se ne andò senza ulteriori pretese di collaborazione tecnologica. Successivamente il GIE ebbe alcuni incontri con un signore della CWE, di cui non ricordo il nome, dandogli una sorta di incarico di agenzia con diritto all'1% dell'importo contrattuale finale.*

*Una nuova delegazione GIE partì per la Cina nel gennaio 1985, per l'esame congiunto dell'offerta. Eravamo solo persone GIE: Ioriatti, Merolla, io e i*

periti Pasquini e Palma, oltre alla signorina Tiziana Panzeri per assistenza alla preparazione dei documenti. Gli incontri durarono pochi giorni. Ci furono chieste modifiche, in particolare agli impianti ausiliari, ma anche allla caldaia (per cui Tosi fu immediatamente coinvolta). In due settimane preparammo la documentazione tecnica aggiornata, in totale cinquanta volumi, e la presentammo al cliente in duplice copia. Dopo di che rientrammo in Italia, salvo Merolla che rimase a Pechino assumendo il nuovo incarico di residente.

A fine marzo 1985 eravamo di nuovo a Pechino: per il GIE c'erano De Micheli (commerciale, area Cina), il sottoscritto (coordinamento tecnico e impianti ausiliari, più ciclo termico Ansaldo), Ioriatti (regolazione, strumentazione e automazione), Fossati (impianti elettrici), Palma e il residente Merolla; per l'Ansaldo Forensi (turbina), Macciò (alternatore) e Mastretta (eccitazione alternatore); Guidi per la Tosi (caldaia) e de Capitani da Vimercate per Italimpianti (parco carbone). Durante il primo incontro venne chiesta ufficialmente la presenza del "top management" del GIE. Ottenuti i visti, partirono l'ing. de Januario (presidente), il ragioniere Franceschini (direttore generale) e il sig. Gatt (direttore centrale commerciale).

Nel frattempo le discussioni tecniche procedevano per tutti gli argomenti, mentre le discussioni commerciali furono solo interlocutorie. Emerse fin dall'inizio un atteggiamento negativo dei tecnici cinesi di caldaia nei confronti dell'apparecchiatura offerta da Tosi (nel frattempo Guidi era stato richiamato in sede, sostituito da Cenacchi). Intanto la licenziante Combustion Engineering aveva comunicato a Tosi il risultato dell'analisi del carbone (quello peggiore): con la polverizzazione ottenibile mediante mulini a rulli (come previsto in offerta) la combustione doveva essere sostenuta con almeno il 20% di olio combustibile, cosa non prevista e comunque non ammessa dal cliente. Per avere una combustione sufficiente di solo carbone, la polverizzazione doveva avvenire mediante mulini a palle molto costosi. Cenacchi, avvertito per telefono dalla propria sede, lo disse a me. Poiché era notte fonda, solo il mattino seguente potei mettere a conoscenza De Micheli e il "top management" GIE, facendo presente che il problema, se non risolto, ci avrebbe fatto escludere automaticamente dalla gara (erano nostri concorrenti Hitachi e Alsthom).

Parlammo con Tosi, la quale disse che per la corretta polverizzazione del carbone si potevano impiegare mulini a palle Tosi-Vansaun, con un aumento di costo di 12 milioni di dollari. C'era un altro problema: Tosi aveva garantito che la combustione a carbone si sarebbe autosostenuta, senza bisogno del contributo di olio pesante, dall'80% al 100% del carico di caldaia, mentre per carichi inferiori si sarebbe dovuto far ricorso all'integrazione con combustibile liquido. Inoltre, aveva comunicato, come valore "expected", un autosostentamento senza olio combustibile fino al 50% del carico. E questi dati erano in mano al cliente. Con la nuova situazione dichiarata da Combustion, l'autosostentamento poteva essere invece garantito solo dall'80% al 100% del carico di caldaia. Ecco dunque lo stato delle cose: da un lato si aveva un aumento dei costi, dall'altro un peggioramento delle prestazioni.

*Esclusa l'ipotesi di chiedere un aumento di prezzo, si doveva anzi proporre una riduzione, a fronte del peggioramento delle prestazioni della caldaia. Si decise di procedere per questa strada, previa autorizzazione di Milano, dove de January, Franceschini e Gatt erano nel frattempo rientrati. L'indomani, sabato, in un incontro ristretto quasi informale con la project manager, presente anche il capo ingegnere Mr. Qin (leggere Cin), chiesi l'annullamento del valore "expected" a fronte di un cambiamento del tipo di mulini e di una conseguente riduzione di prezzo pari a due milioni di dollari. I cinesi accettarono subito senza commenti (a mio parere si erano resi perfettamente conto della situazione).*

*La trattativa andò avanti con alterne vicende per altri nove mesi, e si concluse farevolmente nel marzo 1986 per un importo di 400 milioni di marchi, moneta in cui alla fine si decise di denominare il contratto. Per il GIE firmò il sig. Gatt, presenti Bertolini (subentrato nel frattempo a De Micheli come responsabile commerciale nell'area cinese), Merolla e il sottoscritto. La potenza nominale di ognuno dei due gruppi era passata dai 328 MW del primo ordine a 330 MW, per effetto dei miglioramenti tecnologici della turbina e dell'alternatore.*

Chi abbia un residuo di pazienza può dedicare ancora pochi minuti a quest'ultima cronaca di Maffei, relativa al contratto per la centrale termoelettrica di Ligang, firmato nel luglio 1988:

*A seguito di richiesta cinese (GIE era ormai uno dei fornitori preferiti dai cinesi nel campo dell'energia), presentammo all'inizio della primavera 1988 un'offerta completa per un gruppo da 350 MW da installarsi a Ligang, nel centro-sud del paese. Come al solito, caldaia Tosi, turbina, alternatore e ciclo termico Ansaldo, impianti meccanici ausiliari, impianti elettrici, strumentazione, regolazione e automazione GIE.*

*A metà maggio fummo convocati per la trattativa. Mai il cliente, la China Machinery Import and Export Corporation, era stato in precedenza tanto sollecito: la novità ci colse di sorpresa. Partimmo verso fine giugno a motivo di una mia lunga malattia, essendoci ritenuto preferibile attendere che mi ristabilissi. Prima della partenza si tenne una riunione per definire la strategia di prezzo nei confronti del cliente: l'importo minimo accettabile venne fissato in 254 milioni di dollari. Come di consueto, la delegazione era piuttosto nutrita, comprendendo più o meno le stesse persone impegnate nelle trattative precedenti, con la novità di Pergolo per la parte commerciale.*

*Malgrado la presenza in Pechino degli ingegneri residenti Lucio Palazzi per l'Ansaldo (oltre che come manifatturiere, Ansaldo agiva per conto proprio anche come "main contractor") e Giorgio Romano per il GIE, la società spagnola licenziataria della Combustion Engineering, con accorta trattativa, era riuscita a ottenere in anticipo l'ordine per la caldaia senza particolare concorrenza. Di ciò venimmo a conoscenza dopo alcuni giorni, ma già nel primo incontro era emerso*

lo scarso interesse del cliente per la nostra caldaia. Di conseguenza, Guidi rientrò rapidamente in Italia.

Le discussioni commerciali furono sostenute interamente da Pergolo il quale, memore della passata esperienza di project engineer di Seyitomer (Turchia), si tolse lo sfizio di chiarire anche parecchi argomenti tecnici, in particolare relativamente al parco carbone. Nel corso delle riunioni il cliente decise modifiche agli impianti ausiliari, con qualche esclusione, talché l'importo complessivo della fornitura si ridusse di alcuni milioni di dollari, oltre che del prezzo della caldaia.

Il 22 luglio, dopo la solita estenuante trattativa, si era scesi a 170.8 milioni di dollari. Senza lo stralcio della caldaia e di alcuni ausiliari, il valore sarebbe stato di 245 milioni di dollari, "ceteris paribus": il cliente ci aveva perciò portati a 9 milioni sotto il minimo di partenza di 254. Ciò nonostante, si accettò di chiudere arrotondando a 170 milioni di dollari.

Anche questo contratto era finanziato, come i due di Dakang.

Ci congediamo dalla Cina con una pagina scritta da Franco Gioia per ricordare la sua esperienza di spettatore occasionale di un episodio nell'ambito dei fatti drammatici di Piazza Tian'anmen:

*Non accade spesso a una persona normale di essere testimone diretta, seppure in maniera marginale, di eventi drammatici di dimensione mondiale, conservando ancora, dopo molti anni, un vivo ricordo delle sensazioni ed emozioni provate. È accaduto a me, durante una delle numerose missioni in Cina (come project manager dei contratti del GIE per le centrali di Dakang e Ligang), negli ultimi giorni della vicenda di Piazza Tian'anmen. Sono certo che gli amici cinesi, dei quali conservo un ottimo ricordo, sia come persone sia come paese, comprenderanno questa posizione; d'altro canto, basterà tenere presente che molte nazioni, anche nella loro storia non lontana – inclusa l'Italia, ricordiamo Bava-Beccaris a Milano nel 1898 –, hanno vissuto eventi drammatici, che sono parte del loro processo evolutivo.*

*Alla fine di maggio 1989 mi trovavo a Hong Kong, dove avevo operato per il lancio di Ligang, dopo il lavoro svolto nei giorni precedenti a Pechino per l'ultima fase di Dakang. Nella capitale ero stato testimone preoccupato dell'aggravarsi della situazione locale, dovuta alla presenza degli studenti in Piazza Tian'anmen. A conclusione della missione, mentre stavo lasciando l'albergo per rientrare in Italia, ricevetti una telefonata da Milano con cui mi si pregava di tornare a Pechino, per ritirare presso la filiale della Banca Commerciale Italiana (banca agente del GIE in Cina) la documentazione emessa dalla controparte cinese per l'incasso di circa 70 miliardi di lire: lo stato delle cose, infatti, aveva indotto l'istituto di credito a non fidarsi delle vie normali di spedizione. Diedi ovviamente la mia disponibilità e organizzai la visita a Pechino per il giorno seguente.*



*In vista del viaggio presi contatto con Paoletti, nostro residente a Pechino, che mi confermò la gravità del momento, prospettando i rischi ai quali potevo andare incontro. A ogni modo avrebbe cercato di farsi trovare all'aeroporto al mio arrivo, anche se non poteva dare garanzie in proposito. Mi resi conto di essere entrato in una situazione in cui poteva accadere di tutto. Confesso che, se per un verso, come persona razionale, la cosa mi preoccupava non poco, per l'altro la sensazione dell'avventura mi attirava con indubbio fascino, penso per quell'aspetto di incoscienza e di attrazione dell'ignoto che credo faccia parte della natura umana.*

*Il mattino seguente partii per Pechino. In vista di possibili difficoltà logistiche, mi ero dotato di una riserva speciale di sussistenza, costituita da una scatola di biscotti, tre banane e due lattine di coca cola. Salito sull'aereo, la mia tensione si acuì: su un nuovissimo modello dell'Air China, capace di trasportare oltre duecento persone, eravamo solo una quindicina. A conferma che la situazione a Pechino stava precipitando. Durante il volo considerai tutte le possibilità che avrei potuto trovare all'arrivo, passando dal caso base (aeroporto operante e Paoletti presente) a variabili di gravità crescente (aeroporto sì, Paoletti no; aeroporto no, Paoletti no), sino a ipotesi di scenari catastrofici e cruenti. Poiché "audaces fortuna iuvat", all'atterraggio si concretizzò il caso base: l'aeroporto operava e Paoletti era lì in attesa.*

*Era il primo pomeriggio e partimmo subito verso gli uffici della Banca Commerciale, viaggiando con l'automobile della residenza sulla quale, ulteriore elemento particolare portato dalle circostanze, sventolava una fiammante bandiera tricolore. Alla fine del lungo vialone dall'aeroporto al centro città, ci trovammo davanti una barricata presidiata da un gran numero di persone, quasi tutti giovani. Ci fermarono, dichiarammo nomi, funzioni e nazionalità, oltretutto comprovata dalla bandiera. Un buon mix tra l'inglese primitivo dei nostri interlocutori e i rudimenti della lingua cinese noti a Paoletti aiutò a sdrammatizzare la situazione, così ci diedero il permesso di proseguire.*

*Rammento ancora con immutata emozione ciò che quei giovani ci dissero, con palese riferimento ai principi cui s'ispirava la loro azione e al desiderio di essere, soprattutto, ricordati. Era infatti a loro chiaro che cosa sarebbe potuto accadere.*

*Giungemmo alla Banca Commerciale e sbrigammo in pochi minuti la pratica del ritiro della documentazione, in un clima di tensione che si toccava con mano; dopo di che riprendemmo la via del ritorno verso l'aeroporto. Il turbamento cresceva a mano a mano che ci si avvicinava all'ormai nota barricata. Al passaggio fummo riconosciuti (in un certo senso eravamo diventati amici, e poi la bandiera tricolore era inequivocabile): ricordo ancora le parole commoventi di alcuni di loro e la sensazione di tristezza con cui proseguimmo verso l'aeroporto.*

*Le fasi successive della vicenda, sino al decollo da Pechino, rientrano nella normalità, salvo un particolare che merita forse di essere ricordato: salutato Paoletti, m'infilai nel primo bagno disponibile per nascondere la busta della documentazione tra la camicia e la canottiera. Ero evidentemente condizionato dalla*

*tensione della giornata e dalla responsabilità di avere con me documenti di così elevato valore. Ancora oggi mi rendo conto dell'irrazionalità della trovata, poiché i rischi di furto o smarrimento, in aeroporto o sull'aereo verso l'Europa, erano di fatto inesistenti. Dovevo essere proprio alla frutta.*

*Inutile dire che passai in aereo una notte praticamente insonne. Al mattino, atterrato a Milano, consegnai con sollievo la documentazione all'ing. Ancona, e solo allora la tensione si allentò.*

*Due giorni dopo, la vicenda di Piazza Tian'anmen ebbe il suo tragico epilogo.*



---

## Capitolo 16

### *La campagna d'Italia, parte prima*

Gli anni sessanta erano trascorsi nel segno dell'America Latina e delle grandi centrali idroelettriche di Jupia, Mantaro e Ilha Solteira, che avevano permesso al GIE di affacciarsi al mondo dei maggiori esportatori di impianti elettrici. Il decennio successivo ha registrato una drastica inversione di rotta verso il Medio Oriente, cui lo shock petrolifero del 1973 ha dato l'aire verso ambiziosi programmi di sviluppo in campo energetico affidati in massima parte a impianti termoelettrici.

Il GIE ha saputo cogliere per tempo il cambiamento, presentandosi nei nuovi mercati con il piglio del protagonista, e conquistando a titolo definitivo quella che Richard Gatt, con metafora mutuata dal calcio, ha definito come promozione dalla serie B alla serie A. È stato proprio Gatt a sottolineare, in una testimonianza riportata nel cap. 11, che il nostro successo di Bandar Abbas indusse i francesi a farsi promotori di un'intesa durevole fra le industrie europee, al fine di non danneggiarsi vicendevolmente a beneficio di concorrenti terzi.

L'opera di penetrazione nell'area del petrolio fu tutt'altro che agevole, anche perché si aveva alle spalle un paese sull'orlo del collasso economico-finanziario, per le cause accennate alla fine del cap. 10. In aggiunta alle ragioni oggettive di difficoltà, quali l'inflazione a due cifre fin oltre il 20%, la chiusura temporanea del mercato ufficiale dei cambi, l'aumento del tasso di sconto fino al 15% e la libera fluttuazione della lira, l'industria italiana si trovò a fronteggiare anche misure specifiche a dir poco sgradevoli, come il deposito infruttifero del 50% sulle importazioni.

Forse qualcuno oggi la ricorda come una nota di colore, ma l'abolizione di talune festività fu a suo modo indicativa dello stato delle cose; così come le domeniche a piedi per contenere i consumi di petrolio. In un certo senso, diedero la misura della disponibilità degli italiani a fare quadrato, quando necessario; sempre che i loro governanti abbiano la

forza di chiederlo con spirito univoco, mettendo da parte le ragioni di discordia.

Per concentrarci sui problemi dell'esportazione, rammentiamo che a un certo punto era praticamente saltato il sistema di assicurazione e finanziamento dei crediti: basti pensare che per qualche tempo gli enti preposti escogitarono la prassi del rilascio della garanzia statale non già sull'intero credito relativo a una commessa, ma solo per *tranches* annuali, con conseguenze facili a immaginarsi per i contratti a lungo termine di esecuzione e con pagamenti dilazionati, che da un lato venivano a perdere la necessaria copertura assicurativa sull'intera loro durata, dall'altro subivano forti restrizioni in materia di finanziamento agevolato, anch'esso soggetto all'alea delle *tranches* annuali. Un'altra misura, a dir poco punitiva per le imprese che esportavano beni strumentali, fu il cosiddetto *parametro* relativo al tasso agevolato d'interesse, che faceva ricadere sugli esportatori, ingiustamente e *a posteriori*, l'alea del costo di raccolta del denaro oltre la *soglia* stabilita.

Per di più, c'erano da fronteggiare gli effetti della svalutazione del dollaro, seguita nel 1971 alla dichiarazione di inconvertibilità di quella moneta con l'oro. Problema non da poco, visto che il dollaro era la moneta di conto di quasi tutti i contratti del GIE. De Gennaio s'impegnò molto, per ottenere che l'intervento statale di assicurazione del credito fosse esteso anche al rischio di cambio, cosa che di fatto avvenne con un decreto varato nel 1973. Ma il corso del dollaro prese a salire di buona lena, cosicché il GIE non ebbe bisogno di usufruire della copertura assicurativa. Per fortuna, dato che in seguito le differenze di cambio sono state un'importante, se non la sua maggiore fonte di reddito. Come si può facilmente evincere dal fatto che incassava in dollari rivalutati rate di pagamento dilazionato a molti anni.

La crisi del sistema Italia si protrasse a lungo, investendo pesantemente il mondo della produzione industriale. Ma la stasi del mercato interno fu una potente leva per l'esportazione, che il GIE seppe valorizzare con la prontezza che distingueva il suo operato. Prova ne sia che nel periodo 1974/1978 ha acquisito lavori per circa 450 miliardi di lire all'anno, raddoppiando la media del quinquennio precedente.

La situazione del paese si andò pian piano normalizzando, sia pure a livelli per nulla esaltanti, in un regime crescente di disavanzo annuale di cui tuttora subiamo le conseguenze. Per restare nel campo di nostro interesse, nel 1977 fu approvata la nuova legge sull'assicurazione e il finanziamento dei crediti all'esportazione, nota come *Progetto Ossola* dal nome

del ministro del commercio estero dell'epoca, che aveva recepito molte delle proposte della commissione di studio cui abbiamo fatto cenno nel cap. 4, della quale era stato chiamato a far parte anche de Januario.

Il 16 febbraio del 1976 segnò un evento storico nella vita del GIE, con la chiamata di de Januario nel consiglio di amministrazione e nel comitato esecutivo e la sua nomina ad amministratore delegato, carica istituita per l'occasione. Era il riconoscimento anche formale del ruolo del management, cui veniva riservato un seggio da protagonista nella stanza dei bottoni. Con la nuova carica, infatti, de Januario abbandonava la veste di interlocutore e in un certo senso di contraltare del consiglio, per farsene ispiratore e interprete nella gestione sociale. Parallelamente, la carica di direttore generale venne conferita a Corbellini, l'altra parte del binomio che guidava il GIE sin dalla nascita.

Non ci fu tempo per una pausa fisiologica di assestamento della nuova struttura, giacché giusto un mese dopo, il 16 marzo, il presidente Guido Corbellini concluse la propria parabola terrena. Abbiamo parlato di lui all'inizio, in omaggio doveroso alla sua personalità e alla parte decisiva svolta nella delicata fase di avviamento. Poi egli si è tenuto sempre rigorosamente in disparte, intervenendo con discrezione solo quando necessario, comunque astenendosi da qualsiasi atto che potesse dar luogo al benché minimo sospetto di conflitto d'interessi. Un bell'esempio, per un tecnico prestato alla politica, dalla quale non si è lasciato contaminare. Egli fu onorato in tutte le sedi istituzionali, e nella relazione di bilancio dell'esercizio 1975, presentata all'assemblea il 30 aprile 1976, il consiglio di amministrazione volle così ricordare il suo prestigioso percorso professionale:

*Più volte Ministro di Stato, Professore di Tecnica ed Economia dei Trasporti all'Università di Bologna, quindi al Politecnico di Milano dove fu anche Direttore di quell'Istituto, Vice Presidente del Comitato Nazionale della Produttività, Presidente dell'Azienda Comunale Elettricità e Acque di Roma, Rappresentante dell'Italia in molti congressi, fondatore e Presidente dell'Istituto Internazionale delle Comunicazioni di Genova, Egli legò il Suo nome soprattutto alla ricostruzione della rete ferroviaria italiana dopo le distruzioni belliche. Operazione condotta con esperienza, decisione ed in tempo così breve da apparire oggi incredibile. Questa Sua opera, nella quale si estrinsecarono eccezionali capacità di realizzatore, fu essenziale per la pronta ripresa economica che ancor oggi è motivo di fierezza e di vanto per il nostro Paese.*

*Quando, nel 1952, Gli venne indicata l'iniziativa per la costituzione del GIE, Egli subito vi ravisò le linee e gli obbiettivi che, nell'interesse dell'econo-*

*mia e dell'industria italiana, scaturivano dagli studi compiuti appunto dal Comitato Nazionale della Produttività e non esitò ad incoraggiare l'attuazione dell'iniziativa stessa accettando di assumere la carica di Presidente del nascente Gruppo.*

*Il Suo prestigio personale, unito all'entusiasmo ed al vigore che Gli erano propri, valsero a rafforzare e cementare la coesione che si andava stabilendo nel GIE fra le Vostre Industrie, a valorizzare presso le Autorità nazionali questo Vostro strumento essenziale, ad affermarne le possibilità negli sforzi di penetrazione all'estero.*

*In più occasioni Egli volle intervenire di persona a sostegno delle nostre posizioni, dando un contributo essenziale al favorevole esito delle iniziative intraprese.*

*Con sincero cordoglio rivolgiamo il pensiero alla Sua memoria, consapevoli che il Suo esempio è il più ricco patrimonio della Società.*

A queste parole, sincere sebbene venate di retorica, ci piace aggiungere due o tre aneddoti, che a loro modo illustrano il personaggio. Conservava gelosamente, e talvolta mostrava agli amici, dei disegni di Amintore Fanfani raccolti al termine di sedute del consiglio dei ministri, durante le quali l'uomo politico amava appunto ritrarre in caricatura i suoi colleghi di scranno. Di due o tre fece dono a de Januario, che li teneva in ufficio fra le carte personali. Nel pieno fervore dei lavori di ricostruzione della rete ferroviaria, gli toccava subire il tormento delle continue telefonate di Ugo La Malfa, il quale l'ammoniva a non dimenticare l'osservanza delle procedure nonostante la frenesia dei tempi. Chissà quanti anni sarebbero durati i lavori, se gli avesse dato retta! La cosa ebbe uno strascico in parlamento, dove gli fu contestato di aver eseguito opere utilizzando residui passivi senza curarsi troppo delle procedure. Lo difese Giuseppe Pella, ministro delle finanze in carica, il quale, mutuando l'aforisma dei dottori della Chiesa, secondo cui Gesù Cristo non sarebbe nato senza il peccato originale di Adamo, risolse la questione dicendo che, se proprio di colpa si voleva parlare, quella di Corbellini era una *felix culpa*. Verso Alcide De Gasperi nutriva sentimenti di autentica venerazione: non c'era argomento, da cui non gli riuscisse di trarre spunto per citarlo, con il trasporto che ciascuno riserva ai propri maestri.

Come abbiamo rimarcato nel cap. 2, parlando della costituzione del GIE, il consiglio di amministrazione lasciò trascorrere due anni prima di nominare un nuovo presidente: era un riconoscimento alla persona del sen. Corbellini, ma anche il segno di quanto la sua figura fosse stata rappresentativa e per ciò stesso insostituibile. In quel lasso di tempo i vi-

ce presidenti De Leonardis e Nocivelli garantirono la supplenza per gli atti istituzionali. Il seggio di consigliere restò vacante fino alla suddetta assemblea del 30 aprile, che chiamò l'avv. Tullio Segrè a far parte del consiglio per la residua durata del mandato.

Tullio Segrè era il consulente legale storico del GIE, avendolo assistito fin dalla costituzione. Per valutare la sua funzione è bene ricordare che la società non aveva un servizio legale interno, sicché si rivolgeva a lui ogni qual volta aveva bisogno di assistenza giuridica. L'ufficio legale sarebbe stato istituito solo verso la fine degli anni settanta, quando si sarebbe reso necessario in rapporto ai problemi e alla dimensione degli affari.

Tullio Segrè usava mettere per iscritto i pareri che gli venivano chiesti, dimostrando sempre profondità di dottrina e lucidità di analisi, tanto che di rado qualcuno osava mettere in dubbio le sue conclusioni. Gli elaborati, chiamati proprio *pareri* con fantasia tipica del mondo del lavoro, impeccabili nell'accurata veste grafica e ingentiliti da una costolina azzurra, facevano regolarmente il giro dei soci, oltre che degli uffici GIE e SICOM interessati al suo responso. Era sufficiente dire che un determinato pensiero s'ispirava a un parere dell'avv. Segrè, per indurre chiunque, come minimo, a un silenzio di doverosa riflessione. Insomma, valeva anche per l'avv. Segrè la locuzione "Ipse dixit", con la quale pare si esprimesse il filosofo, medico e giurista arabo Averroè quando voleva dar forza a un pensiero attinto da Aristotele. Tutti i pareri, raccolti e classificati, costituivano un prezioso condensato di dottrina, sempre utile da consultare per chiarirsi le idee su un argomento specifico: se non tutto, abbracciavano buona parte dello scibile giuridico di un'azienda industriale.

Reso invalido da una forma di poliomielite contratta, pare, in età adulta, non si rassegnò alla sedia a rotelle, concedendosi un minimo di mobilità da casa a studio e viceversa, con una specie di carrello di invenzione familiare, che gli consentiva la stazione eretta e, grazie ai piedi di lunghezza variabile, gli permetteva anche di salire e scendere scale. Comunque fece dell'infermità un'arma, nel senso che spese sui libri il tempo che, a motivo dello stato fisico, avrebbe fatto fatica a trascorrere in altro modo. È mancato nel 1982, a settant'anni.

Il 30.04.1976 l'assemblea straordinaria deliberò talune modificazioni di statuto, in forza delle quali, fra l'altro:

- si stabilì che le azioni GIE non erano trasferibili a persone che non fossero già azioniste, senza il consenso unanime del consiglio di amministrazione. Allo stesso modo si doveva procedere per costituire



diritti di usufrutto o di pegno sulle azioni a favore di soggetti che non fossero già azionisti. La norma precedente richiedeva invece in ogni caso il consenso unanime del consiglio, a prescindere dal fatto che i destinatari delle azioni fossero o no azionisti; ma l'obbligo del consenso veniva a cadere qualora il consiglio non avesse designato l'acquirente entro sei mesi dalla comunicazione dell'azionista recedente;

- fu elevato ai due terzi dei componenti il *quorum* necessario per la validità delle deliberazioni del consiglio di amministrazione, del comitato di presidenza e del comitato esecutivo.

Le risoluzioni dell'assemblea erano un segno dei tempi: in passato non ci sarebbe stato bisogno di maggioranze qualificate, dato che di solito le decisioni venivano prese con l'accordo di tutti i soci. Tuttavia, se da una parte si preservava la stabilità sociale con norme più severe, dall'altra si apriva una breccia per eventuali travasi all'interno della compagine azionaria, vale a dire dal gruppo dei soci privati a quello dei soci a partecipazione statale. Breccia rischiosa per la vita del GIE, in presenza dei sintomi d'instabilità economica e/o istituzionale denunciati da qualche privato. Inoltre, l'aumento del *quorum* deliberativo nei suddetti organi sociali toglieva ai quattro privati il vantaggio di avere otto consiglieri (due ciascuno), contro i sei dei tre soci di parte pubblica. Era un'anticipazione dell'ormai prossimo assetto paritetico fra i due gruppi.

La direzione del GIE era da sempre molto sensibile in tema di stabilità sociale, fondata su equilibri delicati, che la consuetudine di solidità non rendeva meno aleatori. Tanto più che ormai la parte pubblica si proponeva come *main contractor*, quantomeno per le centrali termoelettriche, dopo che l'AMN, come già evidenziato nell'art. 10, era diventata società impiantistica e d'ingegneria cessando da ogni attività manifatturiera. Per non parlare dell'Ansaldo, a sua volta destinata al ruolo di *main contractor*, sebbene non fosse ancora arrivata al punto di palesarlo.

È bene precisare che l'industria elettromeccanica italiana si evolveva in un certo modo per ragioni oggettive, indipendenti dalla volontà delle singole persone, che al più potevano esercitare una certa influenza in un senso o nell'altro, non cambiare il corso degli eventi. Fatto sta che il GIE sapeva di non avere futuro autonomo in caso di prevalenza dell'industria a partecipazione statale, sicché tendeva naturalmente a muoversi a favore della salvaguardia delle posizioni dei privati.

Furono questi i prodromi dell'*Accordo circa la proprietà delle azioni GIE*, promosso dalla nostra società, studiato e messo a punto dall'avv. Segrè,

stipulato il 22.07.1976 dalle azioniste private, precisamente Ercole Marrelli, Franco Tosi, Magrini Galileo e Riva Calzoni, rappresentate nell'ordine da Luigi Nocivelli, Alessandro Carrese, Vittorio Cavallotti e Carlo Baroni. In forza di tale accordo, ciascuna delle firmatarie si obbligava a:

- non trasferire azioni GIE a società a partecipazione statale, nemmeno se queste fossero già azioniste;
- trasferire le azioni GIE alle altre azioniste private in solido, e queste si obbligavano in solido a comprarle, nel caso in cui fosse divenuta a partecipazione statale;
- far sì, in accordo con le altre private, che, in caso di aumento del capitale sociale del GIE, il diritto di opzione fosse esercitato in modo da impedire che nuove azioni spettanti ai soci privati fossero attribuite a soci a partecipazione statale;
- depositare tutte le sue azioni GIE nelle mani di un comune fiduciario, e conferirgli il potere di disporre delle azioni stesse al fine del rispetto delle obbligazioni assunte con la firma dell'accordo. In altre parole, il fiduciario si sarebbe sostituito all'azionista inadempiente, provvedendo a trasferire le azioni secondo i termini dell'accordo;
- conferire il mandato al fiduciario comune in forma congiunta, a norma dell'art. 1726 del codice civile; contestualmente stipulare col fiduciario un contratto di mandato e deposito, regolante i diritti e gli obblighi reciproci in ordine a tutto quanto sopra. Contratto di fatto sottoscritto seduta stante.

A ben vedere, era un mero patto con efficacia obbligatoria, secondo il linguaggio dei giuristi, nel senso che nessuno avrebbe potuto impedire a uno o più dei contraenti di non rispettarlo, per esempio di revocare il mandato al fiduciario comune, fatte salve eventuali azioni risarcitorie. Ma c'era il veleno in coda: l'art. 1726 del codice civile prescrive che il mandato conferito da più persone con atto unico può essere revocato solo *congiuntamente da tutti i mandanti*. In caso contrario la revoca non ha effetto, salvo che ricorra una giusta causa. Insomma, il fiduciario comune diventava inattaccabile. Era l'uovo di Colombo, sul quale si sarebbero accaniti invano vari soloni delle scienze giuridiche italiane, ai cui assalti avrebbe resistito senza cedimenti. Come ha potuto sperimentare Rivino, scelto come fiduciario comune, nei molti anni di scrupoloso adempimento del mandato.

L'anno dopo fu realizzata finalmente la parità azionaria fra i soci a partecipazione statale e i soci privati, per altro già operante sul piano funzionale. La cosa non avvenne con trasferimenti di azioni dall'area dei

privati, di fatto impossibili per via del patto di cui sopra, ma con cessione concordata all'Ansaldo della quota in mano alla SICOM, che in ogni caso non avrebbe più potuto tenerla, essendo passata sotto il controllo diretto del GIE, a cui i soci avevano ceduto la totalità dei rispettivi pacchetti azionari.

Parallelamente, la Ercole Marelli trasferì una parte della sua quota azionaria alla I.E.L., che divenne così azionista del GIE come socio produttore di trasformatori nell'ambito del gruppo Marelli.

I movimenti suddetti sancirono il superamento del principio della parità delle partecipazioni azionarie dei singoli soci, a favore della parità fra i due gruppi di soci: fu la nuova bandiera del GIE, sventolata con orgoglio in tutte le sedi come simbolo della convivenza pacifica e ordinata delle due anime dell'industria elettromeccanica italiana. E de January e Corbellini assunsero a emblemi viventi di tale felice sintesi operativa. I soci di parte pubblica erano Ansaldo, Breda e Italtrafo, quelli di parte privata Ercole Marelli/I.E.L., Franco Tosi, Magrini Galileo e Riva Calzoni.

Alla parità azionaria fece immediato riscontro la distribuzione paritetica dei seggi in consiglio di amministrazione, comitato di presidenza e comitato esecutivo. In altri termini, la parte pubblica ebbe in consiglio due nuovi seggi, portando da sei a otto la propria rappresentanza e pareggiando a cascata il numero dei consiglieri privati in comitato di presidenza e in comitato esecutivo.

Erano molte le facce nuove in tali organismi. Fernando Butò si era ritirato per ragioni di salute. Mesi dopo, con la scomparsa di Gianfranco Ucelli, sarebbe uscito di scena l'ultimo dei consiglieri della prima ora, i quali hanno accompagnato ininterrottamente la società nel suo lungo cammino. L'avrebbe preceduto Carlo Ruberti, a sua volta in orbita GIE per un bel pezzo.

Dopo la raggiunta parità azionaria, gli avvicendamenti in consiglio per la parte pubblica si susseguirono a ritmo sostenuto, rispecchiando i mutevoli equilibri di assetto gestionale delle società mandanti. Oltre ai già ricordati Daniele Milvio ed Ettore Morelli, sono passati per il GIE Umberto Lugo, Gio Batta Clavarino, Roberto Lauro, Vincenzo Magri, Lorenzo Cenzato, Giancarlo Maimone, Pasquale Broegg, Sebastiano Leonardi, Sergio Simonetti, Aldo Chiavegatti, Enrico Ragazzi, Gian Mauro Sciągata, Paolo Ciaccia, Giovanni Gambardella, Giuseppe Arcelli, Giovanni Gillerio, Davide Panzeri, Bruno Musso, Luciano Cravarolo, Roberto Caravaggi, Paolo Micheletta e Giuliano Tedeschini.

Le rotazioni in area privata hanno portato via via alla ribalta Giancarlo Lucchini, Pier Luigi Biagini, Vittorio Ponti, Lorenzo Tringali-Casanuova, Renato De Leonardis e Umberto Lugo per la Marelli; Gaetano Cortesi e Luciano Radaelli per la Tosi; Antonio Monaco, Fernando Campana e Vittorio Cavallotti per la Magrini Galileo. Biagini era di provenienza Ansaldo Meccanico-Nucleare; De Leonardis, lasciata l'Ansaldo, è tornato sulla scena qualche anno dopo come responsabile della Marelli, dove è approdato anche Lugo, altro ex Ansaldo. Campana è arrivato in seguito al GIE come consulente.

Sono stati più di uno i travasi di persone dai soci al GIE. Oltre a Campana, citiamo Piero Mortara: al fianco di De Leonardis aveva rappresentato per molto tempo l'Ansaldo San Giorgio e poi l'ASGEN nel consiglio del GIE, indi era venuto come consulente dopo essere uscito di scena a Genova; poi Carlo Giani (ex Franco Tosi), Ermanno Forni e Gregorio Casella, entrambi di provenienza C.G.E. Ecco come Casella riassume gli anni di lavoro al GIE:

*Lavoravo alla C.G.E., dove ero incaricato di seguire le offerte fatte al GIE. In seguito, dopo un periodo passato a vendere acciaio, sono stato assunto in pianta stabile al GIE nel settore commerciale e vi ho fatto carriera fino a vice direttore centrale commerciale.*

*Ricordo il dileggio dei grandi gruppi stranieri per il pigmeo italiano, mutatosi poi in rispetto e paura per i nostri successi. Non sto a enumerarli, perché sono tanti. Dico solo che personalmente mi sono occupato di Medio Oriente, area fertile di progetti e piena di risorse economiche, e che abbiamo "elettrificato" l'Arabia Saudita, gli Emirati Arabi, l'Iraq, il Pakistan. Ma il GIE è stato presente in tutte le parti del mondo, come possono testimoniare i miei colleghi.*

*Sono stato dipendente fino a 60 anni. Poi sono andato in pensione, restando tuttavia come consulente, praticamente con gli stessi compiti, fino a 70 anni. Infine mi sono riposato.*

Al 31.12.1977 il GIE aveva le seguenti partecipazioni azionarie:

- SICOM Società Italiana Costruzioni e Montaggi S.p.A., Milano, capitale Lire 200.000.000, interamente ceduto dai soci al GIE stesso nel corso del 1977. Nel 1978 la sede è stata trasferita a Corsico, unitamente a quella del GIE. Il capitale è stato in seguito aumentato a un miliardo (1979), poi a due miliardi (1983), sempre comunque in mano al GIE;
- GIEINTER A.G., Zug (Svizzera), capitale Fr. Sv. 300.000 posseduto interamente, costituita nel 1977 per poter disporre di un supporto esterno al servizio di varie esigenze operative connesse con la realiz-

zazione degli impianti. In realtà il coinvolgimento è rimasto sulla carta, giacché GIEINTER non ha mai assunto un ruolo attivo nelle commesse del GIE;

- CoEmSA Construções Eletromecanicas S.A., Porto Alegre, divenuta ormai una delle maggiori industrie elettromeccaniche del Brasile. La partecipazione, acquisita nel 1977, ammontava a Cruz. 7.323.923, pari a circa il 13% del capitale. Negli anni seguenti si è incrementato il valore assoluto, non la percentuale, sempre oscillante intorno al 13%;
- ISMES Istituto Sperimentale Modelli e Strutture S.p.A., Bergamo, per un importo di Lire 4.500.000, corrispondente all'1,286% del capitale. La partecipazione era stata acquisita nel 1972, in relazione con l'avviamento di un programma di ricerca applicata nel campo delle macchine idrauliche. Successivi aumenti del capitale hanno portato a un incremento del valore assoluto, ferma restando la percentuale suddetta;
- GIEFIL Group of Industrial Enterprises in the Philippines, Manila (Filippine), con una quota di P.F. 450.000, pari al 30% del capitale. Come già detto nel cap. 14 parlando delle Filippine, la società era stata costituita in relazione con la commessa di Kalayaan. La partecipazione è stata dismessa nel 1985;
- EMECO Electro Mechanical Company Inc., Manila, costituita nel 1981 con capitale di P.F. 100.000, posseduto al 100%. Come abbiamo già detto nel cap. 14, l'iniziativa ebbe breve durata e nel 1983 la società fu messa in liquidazione.

Dopo de Januario, nel 1978 anche Corbellini venne chiamato a far parte del consiglio di amministrazione: il primo fu nominato presidente amministratore delegato, il secondo amministratore delegato, tuttavia conservando anche titolo e funzioni di direttore generale.

Seguirono altri cambiamenti nella struttura operativa: Franceschini e Montagna divennero vice direttori generali, ferme restando le rispettive funzioni di direttori centrali, uno amministrativo, l'altro tecnico; Gatt fu nominato direttore centrale commerciale. L'attribuzione di un grado più elevato ai responsabili di settore diede spazio per avanzamenti progressivi ai livelli sottostanti non solo nelle aree tecnica e commerciale, ma anche in quella amministrativa, fin allora solidamente ancorata dietro la figura di Franceschini. Insomma, si cominciò a scalfire il tradizionale assetto gerarchico a piramide acuta, che la relativamente giovane età dei capi aveva di fatto a lungo cristallizzato. Il nuovo indirizzo era in linea con il co-

stante aumento del numero e della dimensione degli impianti in corso, che richiedevano una struttura flessibile e molto articolata.

Il processo evolutivo in tema di esecuzione delle commesse fu così recepito da Luciano Marchetto all'inizio degli anni ottanta, allorché tornò in sede dopo il lungo periodo trascorso in Perù per l'impianto del Mantaro:

*Su richiesta dell'Ing. Zanti, a fine 1981 rientrai in sede in Italia per assumere la posizione di project manager. Potei così constatare quanto fossero cambiati il GIE e la gestione delle commesse rispetto ai primi anni settanta. Tutto era più strutturato e organizzato: si gestiva con le curve a S (previsione / avanzamento costi / incassi), affiancati dal "cost control", la programmazione sempre più dettagliata era lo strumento base per ogni incontro con il socio fabbricante e con le strutture del GIE. L'ingegneria produceva direttamente il progetto di dettaglio per gli impianti ausiliari e l'I&C di centrale, le liste cavi e passerelle erano del tutto controllabili. Il GIE emetteva i disegni di progetto per il cliente e le specifiche tecniche di ordinazione, l'ufficio acquisti valutava i fornitori da includere in liste di fornitori privilegiati e gestiva gli ordini emessi, l'ufficio montaggi richiedeva le offerte di montaggio ed emetteva gli ordini, l'ufficio esportazione curava le pratiche di esportazione, e così via. Una vera macchina da guerra.*

*Il gestore della commessa, con l'aiuto delle curve a S e la programmazione dettagliata, cercava di guidare questa macchina verso gli obiettivi propri del contratto e nel rispetto delle esigenze di una tempestiva fatturazione attiva programmata. Uno scostamento fra costi e incassi metteva subito in evidenza ogni difficoltà della commessa, e l'Ing. Zanti era pronto a chiedere giustificazione, esame approfondito delle cause e misure da adottare per superare la difficoltà stessa.*

La SICOM, raggiunta ormai una dimensione operativa ragguardevole, ebbe un consiglio di amministrazione, che fu l'immagine speculare del consiglio GIE, con de Januario presidente e Ricci amministratore delegato. Dopo il ritiro di Ricci, nella carica di amministratore delegato si sarebbero alternati Fernando Campana, Aldo Chiavegatti, Ezio Anghileri, Paolo Tabarelli e forse qualcun altro di cui la memoria non ci rende il nome.

Nello stesso anno 1978 de Januario fu insignito dell'onorificenza di cavaliere del lavoro, che accolse come il naturale coronamento del suo impegno di imprenditore per conto terzi. Nei ricordi di Rivino non c'è stato nulla che abbia stimolato il suo orgoglio allo stesso modo: inconsciamente lo faceva trasparire, risultando ingenui e persino goffi i tentativi di dissimulare indifferenza. Un simile evento meritava adeguata celebrazione, sicché, con il consenso di Corbellini, la Valentini e Rivino si

diedero da fare per una targa d'argento con l'incisione di un artista, possibilmente non informale per tener conto delle inclinazioni del destinatario. Individuato l'artista, un pittore di nome Parmeggiani se la memoria non tradisce, si fece fatica a decidere sul soggetto: egli proponeva una fanciulla con i seni scoperti al timone di una barca, sembrandogli questo il compendio più appropriato delle indicazioni ricevute, cioè mare, spirito d'intrapresa, ambizione. Tutto giusto, per carità, ma la ragazza con le tette al vento pareva fuori luogo per un uomo che aveva molto sofferto la recente perdita della moglie Ida. E il povero pittore provava a vestirla, ma risultava invariabilmente quella che a Napoli si definirebbe una schifezza. In fine, a furia di spogliarelli alla rovescia, ci si rassegnò alle poppe in vista. Gli autori del misfatto non sono mai riusciti a decifrare la reazione dell'interessato.

La scomparsa della signora Ida segnò indelebilmente la vita di de Januario, anche perché gli modificò i ritmi biologici dell'esistenza a un'età in cui non era ancora vecchio, ma nemmeno più tanto giovane. La lunga malattia, trascorsa in buona parte a casa convertita in ospedale, fu da lui vissuta in modo traumatico, distraendolo fatalmente dal lavoro. L'onere della supplenza cadde sulle spalle di Corbellini, per fortuna capaci a sufficienza per evitare contraccolpi alla società. Com'era nell'ordine delle cose, riprese pian piano l'attività in misura ragionevolmente accettabile, ma non fu più lo stesso, anche perché non c'erano figli ad alleviare la solitudine, né altri parenti, all'infuori della sorella Maria Teresa che stava a Roma con la propria famiglia. Nel suo intimo qualcosa si era rotto per sempre.

D'estate non ebbe più senso il ritorno a Francavilla al Mare per le ferie; già da qualche tempo aveva smesso di frequentare il locale circolo navale, di cui era uno dei soci più prestigiosi. Per un certo periodo si era persino dedicato alla vela con una barca della classe *strale*, per la verità con scarsa fortuna: forse non bastavano pochi giorni in estate per domare un mezzo piuttosto impegnativo. Non andò più a Livorno ai raduni degli ex ufficiali di marina: erano le uniche rimpatriate cui teneva, avendo la tendenza a disertare in generale gli avvenimenti più o meno assimilabili alla vita mondana.

Durante la malattia della moglie aveva già messo fine al rito della stesura della relazione annuale di bilancio nel suo studio a casa, insieme a Rivino mobilitato per l'occasione. Si accomodava su una poltrona, contornato da pile di giornali e riviste economiche, oltre che dalle carte aziendali contenenti i dati necessari. Teneva soprattutto al fascicolo ela-

borato ogni anno dalla direzione commerciale, di cui si serviva per le abituali seriazioni su gare, acquisizioni, tendenze di mercato, competitività e così via. Rivino doveva invece mettersi alla scrivania, seduto su una specie di sedia curule sprovvista di schienale, al cui valore antiquario non faceva riscontro una sia pure minima comodità posturale. Così per giorni, fino a sera tardi o notte fonda, surrogando i pasti con tramezzini o pizzette e un bicchiere di vino bianco delle terre d'Abruzzo. Infatti si andava avanti per un pezzo, giacché le sedute si succedevano a ritmo discontinuo, determinato dagli impegni di lavoro in ufficio; sempre benedetti da Rivino, che li considerava alla stregua di vere e proprie liberazioni, purtroppo provvisorie. Fino a quando non si completava una bozza di prima approssimazione, sulla quale Rivino avrebbe poi lavorato da solo in ufficio.

Una volta, correva l'anno 1967, i due erano all'opera nello studio, mentre dall'adiacente soggiorno proveniva l'eco della telecronaca dell'incontro di pugilato fra Nino Benvenuti ed Emil Griffith per il titolo mondiale dei pesi medi: il loro primo incontro, e anche la prima volta che un italiano conquistava il titolo dei medi. Il volume dell'audio era commisurato alle esigenze del signor Pelli *senior*, suocero di de Januario, quasi totalmente sordo, il quale viveva con la moglie a casa de Januario. Ebbene, il nostro Luigi non interruppe il lavoro nemmeno per un momento, fingendo di ignorare l'agitazione di Rivino, che avrebbe pagato qualunque prezzo pur di vedere almeno il finale del *match*.

In un'altra occasione, alcuni anni dopo, Rivino dové lasciare il lavoro a mezzo per recarsi in Puglia al matrimonio della cognata: partì con moglie e figlia in automobile di pomeriggio verso le sei, la sera dopo riprese da solo la via del ritorno, forò uno pneumatico di notte in autostrada nelle Marche, attese il giorno davanti alla saracinesca di un gommista nel paese più vicino, proseguì per Milano dove giunse verso mezzogiorno, alle due andò a casa de Januario. Tornato finalmente nella propria abitazione a tarda sera, dopo che avevano finito il lavoro, ebbe un malore e fu ricoverato a Niguarda. Il mattino seguente, in ospedale, riprese il testo della relazione per la messa a punto definitiva, e dopo un paio di giorni la consegnò alla segretaria chiamata a questo fine.

La rapida crescita del volume di attività, e quindi dell'organico, portò alla ribalta il problema degli spazi in termini analoghi a quelli già sperimentati al tempo di Via Guerrazzi, con la differenza che in questo caso si trattava di dimensioni decisamente più elevate. Nel 1968, anno del trasfe-



rimento in Via Algardi, il GIE aveva presentato offerte per 201 e acquisito lavori per 51 milioni di dollari, mentre le commesse in corso ammontavano a 282 milioni di dollari. Questi erano i dati omologhi del 1975, in miliardi di lire: offerte 1.111, acquisizioni 360, commesse in corso 800. Le differenze davano la misura del problema: si pensi solo agli uffici tecnici di progettazione impiantistica, la cui consistenza numerica si era moltiplicata per tener dietro all'aumento sia delle offerte, sia dei lavori in corso. Per di più, nel frattempo era sorta la SICOM, sviluppatasi in proporzione al GIE. Conseguenza inevitabile: qualcuno dové cercare spazio altrove. Come la SICOM, sistemata prima in Via Scarampo, poi in Piazzale Accursio.

Anche in questo caso si arrivò alla conclusione che occorreva una nuova sede, sebbene in un primo momento non sia stato semplice accettare l'idea, perché Via Algardi era casa nostra: studiata in ogni dettaglio e coccolata durante la costruzione, pensando che fosse la sede definitiva; oltretutto, qualche anno dopo era maturata la possibilità di ampliarla con una palazzina adiacente, di fatto in seguito costruita.

La ricerca fu meno complessa rispetto alla volta precedente, essendo orientata verso una dimensione che limitava di molto la gamma delle alternative; inoltre, parlandosi solo di affitto, gli interlocutori potenziali non potevano che essere investitori istituzionali. Il ballottaggio finale fu tra un complesso in Via Caldera, zona Via Novara-San Siro, allora in costruzione, e uno appena ultimato prospiciente Via Lorenteggio, subito dopo il limite del territorio di Milano, ubicato in Via Caboto, comune di Corsico. Questo fu il preferito, per due ragioni decisive: era già pronto e avrebbe consentito nel tempo una flessibilità di scelte commisurate all'effettiva esigenza di spazi, potendosi limitare la locazione a uno solo dei due edifici, ovvero a uno intero e uno in parte. Era una proprietà delle Assicurazioni Generali.

Si traslocò nel 1978. Il grosso del GIE trovò sistemazione nell'edificio A, il cui ottavo e ultimo piano fu riservato alla presidenza e alla direzione generale: de Januario e Corbellini ebbero due begli uffici adiacenti, occupando con la segreteria (Maria Pia Valentini, Patrizia Oleotti e Fernando Evangelista) uno dei quattro bracci in cui il piano era diviso. Anche la sala consiglio, sul lato opposto, era bella e spaziosa, con un tavolo imponente. L'ottavo piano fu presto sinonimo di alta direzione; e se qualcuno, prendendo l'ascensore, dichiarava di esservi diretto, veniva guardato con un misto di invidia e curiosità, come a dire: "Proprio tu? Che ci vai a fare?". Sempre che non fosse uno degli alti dirigenti, frequentatori abituali della stanza dei bottoni.

Negli anni settanta il GIE era divenuto il naturale luogo d'incontro dei maggiori esponenti pubblici e privati dell'industria elettromeccanica italiana, avendo dimostrato nei fatti come l'unione concorde delle forze consentisse alle aziende italiane del settore di affermarsi all'estero rispetto alla concorrenza straniera.

Mentre si stava definendo un programma di costruzione di centrali nucleari, le industrie si interrogavano sulla strategia da adottare. Era opinione prevalente che l'Italia non potesse permettersi di organizzarsi con due filiere diverse: molto meglio sceglierne una, e mettersi in grado di costruire insieme il maggior numero possibile di macchinari e apparecchiature nel nostro paese. Il piano nucleare si annunciava imponente, perché in quegli anni vigeva ancora la previsione del raddoppio dei consumi elettrici ogni decennio. Se l'industria italiana fosse stata chiamata a realizzare un programma tanto impegnativo, avrebbe maturato un'esperienza valorizzabile anche per l'esportazione, beninteso rispettando gli accordi di licenza.

Fu a questo punto che le riflessioni fecero entrare in gioco il GIE, sia pure molto in prospettiva futura, e ovviamente non come fornitore di impianti nucleari completi, ma come possibile coordinatore di partecipazioni in *joint venture* con gli americani nei paesi nei quali avesse una presenza significativa. Ma quando si facevano questi ragionamenti non si sapeva ancora quale tecnologia l'Italia avrebbe finito per adottare e quali sarebbero state le scelte dell'ENEL per le procedure di committenza. Nell'incertezza su questi due punti, i responsabili delle industrie decisero di creare due società: la SIGEN, destinata a detenere in Italia le licenze Westinghouse, e la SOGEN, vocata a uguale funzione per la tecnologia General Electric.

Alla guida della SIGEN, acronimo di Società Impianti Generazione Energia Nucleare, e della consorella tecnica SOPREN Società Progettazioni Reattori Energia Nucleare furono chiamati de Januario e Corbellini, l'uno come presidente e l'altro come amministratore delegato, considerati capaci di armonizzare le componenti pubblica e privata delle due società, così come avevano fatto nel GIE. Dalla relazione di bilancio del GIE al 31 dicembre 1977 risulta che in quella fase fu previsto addirittura che il rapporto fra SIGEN e GIE potesse essere reso più organico mediante l'acquisizione da parte del GIE di una quota del capitale sociale della SIGEN. Parallelamente, fu ipotizzato l'ingresso nel GIE, con una quota simbolica, della FIAT TTG, che della SIGEN era azionista principale insieme all'AGIP Nucleare.

La SOGEN aveva un accordo valido di licenza con General Electric. La licenza Westinghouse risaliva invece ai tempi di Trino Vercellese, una delle tre centrali nucleari costruite in Italia dalle società elettriche poi confluite nell'ENEL. Una delegazione di tecnici guidata da Corbellini venne perciò inviata a Pittsburgh alla sede della Westinghouse. Corbellini, che sapeva poco di nucleare e nulla di accordi di licenza, partì con un mandato molto stringente e alquanto velleitario, proveniente soprattutto dall'amministratore dell'AGIP Nucleare, manager simpaticissimo e un po' focoso: opporsi assolutamente ad alcune clausole ritenute vessatorie, quali di fatto erano in parte.

I negoziatori italiani furono accolti da un nucleo di tecnici e uno stuolo di avvocati. La trattativa fra il pigmeo SIGEN e il colosso Westinghouse cominciò male, con la presentazione da parte americana di una serie di clausole stilate per la circostanza, delle quali i delegati italiani, in particolare Corbellini, riuscirono a stento a capire il significato; certamente non erano in grado di valutare sfumature e possibili conseguenze. La scelta immediata, messa in atto dopo un paio di giorni cogliendo l'occasione di un lieve malore di Corbellini dovuto alla tensione e all'eccesso di caffè americano, fu di respingere, per bocca dello stesso Corbellini, una delle prime clausole proposte e dichiarare interrotto il negoziato fino a che non si fosse trovata una soluzione. Corbellini si era reso conto che nemmeno i tecnici Westinghouse amavano molto i loro avvocati. Accadde allora che il malore leggermente drammatizzato richiedesse il rientro immediato in Italia di Corbellini e, visto che la trattativa era interrotta, del resto della delegazione. Sconcerto e terrore a Milano, dove gli interessati dovettero spiegare ai loro capi e all'ENEL le ragioni della rottura.

Come prevedibile, tutto si aggiustò in pochi giorni: l'accordo sarebbe stato discusso in Italia – Corbellini era *convalescente* –, le clausole formali sarebbero state quelle standard e gli americani sarebbero venuti in Italia con una delegazione formata da alcuni tecnici e un solo avvocato, scelto fra i più ragionevoli.

L'AGIP mise a disposizione, come luogo per il negoziato, il suo villaggio di Pugnochiuso. Gli americani accettarono di buon grado, pensando a chissà quali meraviglie naturali. Meraviglie che ovviamente esistono, ma sono poco godibili fuori stagione e per di più lavorando tutto il giorno in un villaggio deserto. Quando se ne resero conto, prese a circolare tra loro la storiella di quel concorso, che aveva come primo premio una settimana e come secondo premio due settimane di soggiorno a Pugnochiuso.

Le discussioni si conclusero rapidamente e con soddisfazione di tutti. L'eco di questa vicenda arrivò anche all'ENEL e al ministero dell'industria, e per la prima volta il nome di Corbellini venne associato al nucleare. Può darsi che questa sia stata una delle ragioni per la quali, pochi mesi dopo, Donat Cattin incluse Corbellini in una *short list* di possibili presidenti dell'ENEL.

Nel corso di una delle tante riunioni sul nucleare, tenutasi negli uffici del GIE a Corsico, accadde un fatto che contribuì ad allentare la tensione: a un certo punto l'ing. Bises, responsabile in Italia per la Westinghouse, uscì dalla sala riunioni e, incrociato Evangelista, gli chiese se si potesse avere un po' di *scotch*. Dalla frequentazione abituale degli americani aveva assimilato l'uso di questo termine per indicare la bevanda, che noi italiani siamo soliti chiamare *whisky* senza badare al luogo di produzione. "Ma certo!", rispose il nostro. E corse nella sua stanza, per riaffiorare subito dopo con un bel rotolo di nastro adesivo, appunto di *scotch*. L'ing. Bises lo fissò incredulo dall'alto dei suoi due metri, indi scoppiò a ridere. Ed ebbe finalmente il suo *scotch*, o meglio il nostro *whisky*.

Nella logica delle intese fra le industrie italiane maturate nel clima suddetto, nel 1977 il GIE presentò con la SIGEN tre offerte per centrali nucleari, essendo la parte di sua competenza limitata all'isola convenzionale: Akkuyu (1x650 MW) in Turchia, Samarra (1x600 MW) in Iraq e Kori (2x900MW) in Corea del Sud. Gli eventi successivi non consentirono in seguito un concreto sviluppo di tali e altre simili iniziative.

Sulle esperienze in Corea e in Iraq abbiamo una testimonianza di Carlo Fasoli:

*Era di moda il nucleare e venni destinato a interessarmi di quel settore, vista la mia precedente esperienza negli Stati Uniti presso la Westinghouse. Gli italiani, negli anni ottanta, decisero di affossare il tutto e io mi occupai d'altro. Il lavoro era orientato esclusivamente verso i mercati esteri, e la necessità di viaggiare diede adito a esperienze nuove, molte positive, altre negative, alcune grottesche, altre sofferte. Nel ricordare un paio di viaggi, riferirò le esperienze vissute e le sensazioni riportate e, per non incorrere in errori, non citerò i nomi dei colleghi con i quali mi accompagnai.*

*"Le mie scarpe galleggiano in bagno", sentii esclamare da un collega al risveglio mattutino in un alberghetto di Seoul. La chiamata del rappresentante era giunta improvvisa e insistente, si era in fase di elaborazione di un'offerta per una centrale nucleare e, apparentemente, il cliente desiderava incontrarci. Il tempo per la preparazione del viaggio fu brevissimo e il problema albergo fu l'ultimo nell'elenco delle priorità. Cascammo male. Ci ripagammo alcuni giorni dopo*

*quando, in ambasciata, facemmo la conoscenza dello zio dello sfortunato sciatore David che dirigeva un albergo molto bello: trovò il modo di ospitarci.*

*Tornai in Corea alcune settimane dopo per consegnare l'offerta, mi giunse un telegramma: "Serve il tuo certificato di battesimo per visto ingresso in Iraq, rivolgersi alla nunziatura". Non potevo crederci, era possibile immaginare che il redattore del telegramma sapesse che il nunzio apostolico era un amico personale? Comunque ottenni quello che era necessario. Al rientro, una piccola indagine rivelò che nessuno era al corrente della mia amicizia e che l'invito a rivolgermi alla nunziatura mi era stato fatto sperando in un colpo di fortuna. D'altra parte, a chi altri avrei potuto rivolgermi, se non alla gerarchia ecclesiastica, per un certificato di battesimo?*

*Dopo alcuni giorni una delegazione mista partì per Baghdad. Obbligatorio il volo con linea irachena, l'aereo, un Boeing 707, era dipinto di verde con sfumature orizzontali bianche: un collega, tra l'ilarità generale, lo battezzò il "cetriolo volante". Fummo accolti con ufficialità e alloggiati nel migliore albergo, almeno per quei tempi: la manutenzione risaliva alla preistoria, le apparecchiature cadevano a pezzi o non funzionavano.*

*"Ci sonno scarafaggi nelle mie scarpe", si sentì imprecare dalla camera che precedeva la mia. "Spina e presa per il rasoio non combaciano", fu il grido lanciato dal collega della camera che seguiva. Aiutai l'uno e l'altro, poi ripresi a contemplare, dal balcone della camera, affascinato, attratto e nel contempo intrigato, la città lenta, pigra, avvolta in una soffice nebbia di sabbia. Scopo dell'incontro, voluto dal cliente che, scoprimmo dopo, stava giocando su due tavoli, era la preparazione dell'offerta per una centrale nucleare. Le cose finirono nel modo che la cronaca internazionale ha consegnato alla storia.*

*L'ufficialità, in ogni caso, aveva un prezzo: ovunque fossimo, scaturiva dal nulla un simpatico personaggio, che soprannominammo "il genio di Aladino", del quale nulla sapevamo tranne che si dava da fare per metterci a nostro agio, anche quando non era necessario.*

Il venticinquesimo anno di vita fu salutato con queste parole nella relazione di bilancio dell'esercizio 1978:

*Il 5 ottobre 1978 il GIE ha compiuto 25 anni. In questi 25 anni la società ha presentato offerte in 81 paesi di tutti i Continenti, per un importo complessivo di oltre 14.900 miliardi di lire, conseguendo l'aggiudicazione di lavori per circa 4.500 miliardi, pari a circa il 30% del totale delle offerte, in 42 paesi d'Europa, Africa, Medio ed Estremo Oriente, America Centrale e Meridionale; i lavori eseguiti ammontano ad oltre 2.200 miliardi e quelli in corso di esecuzione superano i 2.100 miliardi di lire. Si tratta di un bilancio davvero positivo, che qualifica il GIE come il più efficace strumento di esportazione dell'industria elettromeccanica italiana.*

*L'esito dell'attività svolta nei 25 anni trascorsi ha segnato la costante ascesa del Vostro Gruppo verso livelli operativi sempre più elevati: per valutare tale cammino, si consideri l'andamento delle acquisizioni, il cui importo annuale, espresso in lire al valore attuale, è stato all'incirca di 20 miliardi nel primo quinquennio, di 60 miliardi nel periodo 1959-1963, di 120 miliardi negli anni 1964-1968, di 225 miliardi nel quinquennio 1969-1973 e di 463 miliardi negli ultimi cinque anni.*

*Ricordiamo, inoltre, il contributo dato dall'azione del GIE al fine del progresso tecnologico delle Vostre industrie, che le richieste dei committenti e il confronto con la concorrenza straniera stimolano costantemente alla ricerca di soluzioni più avanzate.*

La ricorrenza dei venticinque anni fu anche l'occasione per la stampa e la distribuzione ai dipendenti di un volume di sintesi, in veste economica, di un'edizione artistica del *codice atlantico* di Leonardo da Vinci, realizzata dal GIE in cinque tomi su carta lavorata a mano e coperta in pergamena con una tiratura molto limitata. I duecento esemplari riservati alla nostra società erano destinati a omaggi esclusivi. Il volume di sintesi era rilegato in tela rossa e aveva lo stesso formato dell'edizione originale: l'idea di darne una copia ai dipendenti fu molto apprezzata. Per quanto si ricorda, è stata l'unica manifestazione di politica aziendale rivolta al personale, all'infuori del pacco natalizio e di una o due cene sociali organizzate nei primi anni.

Non è che la società fosse sorda sul piano sociale, semplicemente era troppo giovane e ha avuto durata troppo breve, perché potessero mettere radici tradizioni come medaglie agli anziani e cose simili. In ogni caso non sono mancate iniziative comuni alle aziende di una certa dimensione, come quella del C.R.A.L. GIE-SICOM, sorto nei primi anni settanta per iniziativa di alcuni volenterosi attorno a Matteo Rivino e Marco De Vecchi, incoraggiati dalla direzione anche con modici contributi in denaro; non si pensi che l'aggettivo sia casuale: i soldi si vedevano proprio con il contagocce. Il circolo ebbe vita abbastanza lunga, e per gentile concessione della società arrivò a disporre di una persona a tempo pieno, Vincenza detta Cencia La Dolcetta, alla cui prematura scomparsa il testimone sarebbe passato nelle mani di Amalia Briganti e Nadia Andreotti. Ebbe anche un giornalino, *Il Cerchio*, affidato alla penna arguta di Marco De Vecchi, cui dava aiuto una redazione eterogenea formata da Angelo Rancati, Vittorio Marazzi (impiegato di professione, mago d'elezione), Francesco Cece, Alberto Torregiani, e non ricordiamo se altri.

Un'altra forma di socializzazione a suo modo longeva fu la squadra di calcio, germinata spontaneamente sin dai primi anni per sfide legendarie con la Sadelmi, che per quegli affannati atleti (si fa per dire!) del sabato o della domenica era in un certo senso la madre patria. Tra le persone ansiose di mettersi o far mettere qualcuno in mutande e scarpe bullonate – sempre che non si finisse con l'adattarsi per necessità alle scarpe da tennis –, ricordiamo Vladimiro Dellavia, la cui passione sportiva era pari alla disponibilità umana, Raffaele detto Lele Negri, Giuseppe detto Pino Panarello e Lino Stagni, il quale era legato alla Milanese, società di calcio dilettantistico, e dava perciò una mano nella ricerca dei campi per le gare.

Milanese purosangue e autista per vocazione, prima che di mestiere, Stagni era un personaggio di molte risorse, espresse d'abitudine adoperando il dialetto a preferenza dell'italiano: diceva di aver praticato la boxe da ragazzo, comunque era stato spettatore assiduo alle riunioni di pugilato dilettantistico organizzate un tempo al teatro Principe al mattino dei giorni di festa. Si occupava di calcio giovanile e commerciava in dipinti, avendo a che fare con un gruppo di artisti milanesi comprendente pittori da lui osannati, sebbene totalmente sconosciuti, fatte salve una o due eccezioni. Di alcuni aveva convinto Rivino ad acquistare qualcosa; fece probabilmente il suo capolavoro quando gli vendette una tela di Boldrini raffigurante tulipani al prezzo di 500.000 lire, secondo lui un autentico regalo. Rivino gli credé, quantomeno fino al giorno in cui, in un negozio di Folgaria, vide esposto allo stesso prezzo un quadro del medesimo autore, di soggetto, stile e dimensioni del tutto equivalenti al suo. Erano trascorsi alcuni anni e Stagni non lavorava più al GIE.

Le persone suddette, resistendo all'evoluzione naturale imposta dall'anagrafe, restarono a lungo all'orizzonte della squadra di calcio, come animatori se non più come atleti militanti, e accompagnarono il complesso verso quella che possiamo indicare come seconda fase, caratterizzata dalla partecipazione sistematica del GIE ai campionati aziendali sotto l'egida del Centro Sportivo Italiano. Nel frattempo le redini della squadra erano passate a Rivino, un po' per passione (propria) e molto per convenienza (altrui), dato che egli aveva migliore accesso alla generosità di de Januario, per altro già di suo molto interessato, al punto da non disdegnare di presentarsi di tanto in tanto al campo dove si svolgeva l'incontro della giornata. Una volta partecipò perfino al pranzo di fine campionato al ristorante in Largo La Foppa chiamato in quel tempo *Alle colline pisane*: si può ben immaginare l'emozione dei ragazzi, davve-

ro onorati di trascorrere un paio d'ore con il presidente, il quale li mise subito a loro agio conversando su cose comuni ai giovani della loro età.

Con il tempo, a Rivino si aggregarono Micheli e Maffei, oltre ai sempiterni Panarello e Negri. Tra coloro che scendevano in campo ricordiamo Fermo Valsecchi, Ezio Rivoltella, Remo Meneghelli, che poi avrebbe fatto anche l'allenatore alternandosi con Negri, Sergio Gerlini, in seguito perito in una sciagura aerea a Cuba durante il viaggio di nozze, e Giacomo Scaccabarozzi, scalatore appassionato, che ha perso la vita non molto tempo fa in un incidente con il parapendio.

A un certo punto, stanchi di mettere in pratica sempre e solo la massima di de Coubertin, si cominciò a pensare che la vittoria fosse più divertente, sicché ci si guardò intorno per allestire una squadra all'altezza delle ambizioni, non più di soli dipendenti. Taluni esterni furono assunti, altri solo ingaggiati: ricordiamo, fra gli altri, Gerri, Marini, Telmon, Ruffolo, Martinelli, Merigo, Stefano Drusian. La squadra venne affidata a Luciano Drusian, disegnatore idraulico al GIE e allenatore patentato a Coverciano, il quale diede la propria disponibilità, ovviamente a titolo gratuito, pur essendo già impegnato alla guida di squadre dilettantistiche lombarde. Risultato: in due anni si passò dalla serie C alla serie A dei campionati aziendali C.S.I.; e al primo anno di serie A si vinse il girone, giungendo alla finalissima di spareggio per l'assegnazione del titolo assoluto. Persa, purtroppo. Poi si tornò sulla terra.





---

## Capitolo 17

### *La campagna d'Italia, parte seconda*

C'era qualcuno in Italia che ambiva a scalfire la *leadership* del GIE nel campo dell'esportazione di impianti elettromeccanici, senza bisogno di complessi e incerti accordi industriali: sarebbe stato sufficiente indebolire la struttura manageriale, sottraendole Francesco Corbellini, considerato ormai il suo uomo di punta. Questa fu la pensata di Camillo Crociani, da qualche tempo presidente della Finmeccanica per chissà quali incroci di interessi politici. Prepotente com'era, mal tollerava che la Finmeccanica non avesse il completo controllo del GIE, dovendo convivere e ripartirsi il lavoro con le industrie private.

Detto fatto, invitò Corbellini a un colloquio a Roma per proposte che preannunciò importanti. Corbellini ci andò, se non altro per capire quale fosse il gioco di Crociani. Mentre era in attesa nell'anticamera, incontrò Boyer, uno dei direttori storici della Finmeccanica, il quale si limitò a dirgli: "Sia cauto, è pazzo". Crociani offrì la carica di amministratore delegato dell'AMN Impianti Termici e Nucleari. Corbellini si dichiarò entusiasta dell'idea, sempre che AMN e GIE potessero lavorare insieme all'estero, GIE come capofila per gli impianti convenzionali e AMN per i nucleari. Crociani si sentì preso in giro e andò su tutte le furie: "Lei si pentirà amaramente di non aver colto questa occasione! Sappia che anche la partecipazione delle aziende pubbliche nel GIE sarà messa in discussione!"

Due mesi dopo, proprio quando Corbellini, secondo la proposta ricevuta, avrebbe dovuto prendere a Genova le consegne in AMN, Crociani fuggì in Venezuela inseguito da un mandato di cattura, per i fatti che avrebbero occupato a lungo le prime pagine dei giornali.

La sortita di Crociani non poteva essere liquidata come atto estemporaneo di un soggetto difficile da decifrare. Era singolare la forma, ma la sostanza rispondeva alla stessa logica che circa tre anni prima, nel 1975, aveva indotto il gruppo Finmeccanica a togliere l'AMN dal mer-

cato dei costruttori, assegnandole un futuro come società impiantistica per la realizzazione di centrali termoelettriche convenzionali e nucleari.

GIE e AMN, trovatesi in concorrenza sui mercati esteri per le centrali termoelettriche convenzionali, avevano subito cercato una forma ordinata di convivenza, con un accordo di collaborazione rimasto per altro nella sfera dei buoni propositi. Il tema rimase a lungo sul tappeto, ma altro non produsse che intese specifiche riferite di volta in volta a singoli affari, secondo una logica di riconoscimento reciproco di zone d'influenza. Il GIE non escludeva, infatti, di poter cedere temporaneamente il passo all'AMN in determinati paesi nei quali non aveva una significativa tradizione di lavoro, ma chiedeva che fossero computati nelle *quote di lavoro i materiali principali* forniti dall'Ansaldo all'AMN per commesse acquisite da questa all'estero. Era una condizione molto impegnativa, che salvaguardava in qualche modo il diritto di esclusiva del GIE sancito dalla convenzione per gli impianti completi, ma appariva difficile da sopportare per la controparte, obbligata dalla stasi del mercato interno a cercare all'estero l'alimento di lavoro indispensabile per i circa 20.000 dipendenti – oltre la metà del totale nazionale del settore – delle numerose aziende facenti capo all'Ansaldo.

Oltretutto, il gruppo Ansaldo era in grado di produrre l'intera gamma dei componenti di una centrale termoelettrica, esclusi gli interruttori. La stessa AMN aveva fatto in passato una certa esperienza impiantistica. Può darsi che il GIE abbia sottovalutato la necessità del gruppo Ansaldo di ampliare i propri spazi operativi; d'altra parte, si deve considerare che in quel tempo le realtà GIE e AMN non erano comparabili, potendo la nostra società far conto su un bagaglio di prim'ordine, che abbracciava l'intero scibile impiantistico: dalla presenza commerciale in tutte le aree del globo ai rapporti con i maggiori gruppi industriali stranieri del settore, alla preparazione dell'offerta con relativo pacchetto finanziario, alla negoziazione contrattuale, alla progettazione esecutiva, alla gestione amministrativa, finanziaria, tecnica e commerciale della commessa. Insomma, l'AMN non poteva essere un'alternativa credibile al GIE, anche perché si occupava solo di impianti termoelettrici e per di più era rivolta prevalentemente al nucleare, che in quel tempo sembrava avesse in Italia un futuro molto importante.

Si discusse a lungo anche di una collaborazione GIE-AMN per l'isola convenzionale delle centrali nucleari. L'ipotesi di accordo, di fatto mai divenuto operante, prevedeva la partecipazione in consorzio agli affari all'estero riguardanti l'isola convenzionale, ove questa fosse licitata

separatamente dall'isola nucleare: il GIE sarebbe stato leader del consorzio per gli impianti con reattori ad acqua pressurizzata (PWR, tecnologia Westinghouse), l'AMN per tutti gli altri tipi di reattori, che di fatto si riducevano a quello ad acqua bollente (BWR, tecnologia General Electric) e a quello ad acqua pesante (HWR, denominato Candu, di tecnologia canadese).

Per tornare ai rapporti Ansaldo - privati nel GIE, notiamo che un utile correttivo, sebbene non risolutore, si sarebbe potuto trovare nella revisione delle *quote di lavoro* attribuite ai singoli soci per i *materiali principali*, nel senso di una nuova suddivisione meglio rispondente ai mutati rapporti di forza che si erano andati consolidando nel corso degli anni rispetto a quelli sanciti dalla convenzione del 1° gennaio 1969. In effetti, sin dalla metà degli anni settanta si cominciò a parlare di revisione della convenzione, che avrebbe dovuto toccare quasi tutti gli aspetti della convivenza dei soci nel GIE, se non altro per recepire i cambiamenti intervenuti nella compagine sociale. Le proposte di modificazione furono messe a punto e discusse a lungo nelle varie sedi, nel 1978 venne addirittura costituita una commissione ristretta di esame, formata da Ghiglione per Ansaldo Breda e Italtrafo, Merlini per la Marelli, Penati per la Tosi, Arosio per la Magrini Galileo e Zerbinati per la Riva Calzoni. Ma la difficoltà di conciliare le opposte esigenze non consentì di approdare in un tempo ragionevole a conclusioni definitive, anche perché l'incalzare degli eventi portò alla cristallizzazione dello stato di fatto, con l'Ansaldo all'attacco e i privati arroccati in difesa. Ciò fino al 1985, allorché gli interessi reciproci e i nuovi rapporti di forza resero possibile la firma della convenzione di cui si parlerà più avanti.

Per la verità, l'azione dell'Ansaldo, che a un certo punto entrò in campo in prima persona mettendo da parte il paravento AMN, non era rivolta solo al fine dell'acquisizione di maggiori quote di lavoro: essa mise in discussione la natura stessa del GIE e il suo ruolo nel contesto delle esportazioni dell'industria elettromeccanica italiana, facendo leva sul fatto che da anni la nostra società era divenuta un'impresa nei comportamenti, mentre le regole del gioco erano sempre quelle del consorzio. Da ciò la sua volontà di ridefinire il ruolo del GIE, riducendone l'autonomia nel caso si ritenesse di confermare la veste consortile, o al limite ampliandola ove si preferisse invece istituzionalizzare la funzione di impresa *tout court*, beninteso riscrivendo le regole in modo da consentire ai soci di esercitare compiutamente l'azione di controllo nelle sedi competenti. Ineccepibile. Ma le controparti non avevano torto a

intenderlo come strumentale al fine del capovolgimento dei rapporti di forza, cui ormai l'Ansaldo mirava senza più nascondere.

Da questo punto di vista il confronto era palesemente squilibrato: da un lato si aveva un gruppo omogeneo, ben coperto alle spalle anche sotto il profilo economico e finanziario, la cui politica industriale era portata a privilegiare la salvaguardia dei propri livelli occupazionali rispetto all'economicità della gestione; a prescindere da una più che comprensibile volontà di egemonia; dall'altro c'era un gruppo di aziende con dimensioni e tradizioni tra loro diverse, ciascuna delle quali riportava a un proprio padrone, che non avrebbero potuto permettersi di ragionare in termini differenti da quelli economici. Per soprammercato, alcune di esse attraversavano momenti di seria difficoltà economico-finanziaria. Il GIE stava in mezzo, forte solo della propria esperienza e del prestigio acquisito in oltre 20 anni di lavoro in giro per il mondo. Si era sempre mosso come un'impresa, pur rispettando nella forma la logica comportamentale del consorzio, riportando ai soci nelle varie sedi istituzionali, primo fra tutti il comitato di presidenza, cui a un certo punto il consiglio di amministrazione delegò ampi poteri in materia di controllo e indirizzo della gestione operativa, restando al comitato esecutivo la competenza sull'attività commerciale.

Un esempio dell'autonomia d'iniziativa del GIE è dato dai negoziati svolti nella seconda metà degli anni settanta con Hitachi e Westinghouse per accordi permanenti di collaborazione con la CoEmSA, che in quel tempo i soci azionisti avevano affidato alla sua gestione diretta. Il fatto che la direzione abbia riferito ai soci in sede competente nulla toglie allo spirito con cui la società si era mossa, in un campo che avrebbe potuto avere riflessi non marginali sulla politica industriale di ciascuno nei settori delle macchine idrauliche (Hitachi) e termiche (Westinghouse).

Abbandoniamo per un momento il filo di questo discorso, per non anticipare gli eventi: lo riprenderemo di qui a poco.

In un giorno di dicembre del 1978 si tenne a Milano al Pirellone un convegno sul piano energetico, organizzato dalla Regione e dallo IEFE. Era imminente la decisione sulla presidenza dell'ENEL, e circolavano indiscrezioni che davano per certa la non conferma di Angelini, indicando una ristretta cerchia di papabili tra i quali Milvio, presente al convegno. A un certo momento questi uscì dalla sala per una telefonata, rientrò, raccolse le sue carte e disse a Corbellini: "Devo andare a Roma,

ci vediamo la settimana prossima a Genova". La deduzione dei presenti fu concorde: era lui il prescelto.

Quando lo rivide a Genova, fu naturale per Corbellini far cenno alla cosa, dicendogli che se fosse andato all'ENEL sarebbero stati tutti felici, ma il GIE avrebbe subito una grossa perdita, non potendo più far conto su un capo d'azienda valido e leale come lui. Sorrise, si schermì, disse che non c'era ancora niente di sicuro.

La sera a Milano Corbellini ricevette una telefonata da Roma, con cui gli venne chiesto di tenersi pronto come futuro presidente dell'ENEL. Cadde dalle nuvole, perché il GIE le centrali le faceva solo all'estero, e i suoi contatti con il mondo politico italiano erano inesistenti. La sua conoscenza dei problemi energetici italiani derivava unicamente dal fatto che le industrie avevano pensato bene di affidare la guida della SIGEN ai due responsabili del GIE, de Januario e lui stesso, nella convinzione che fossero le persone giuste per conciliare le diverse esigenze di tutte le aziende in gioco, riproponendo anche in campo nucleare la fruttuosa collaborazione ottenuta nel GIE.

Il primo pensiero di Corbellini dopo la telefonata fu: come lo dico a Milvio? Il secondo: come diavolo hanno pensato a me? Il terzo: magari questa comunicazione ufficiosa è un fuoco di paglia e fa pari con quella ricevuta giorni fa da Milvio. Il quarto era una riflessione: di problemi energetici non so niente, di gestione di grandi aziende ancora meno; ma se mi dovesse capitare, gestire l'ENEL che agisce in monopolio sarà sempre più facile che guadagnarsi il fatturato unicamente sul mercato internazionale, in paesi diversi e con impianti ogni volta differenti. Comunque decise di non dire nulla a nessuno e di non cambiare i programmi dell'immediato, sicché partì con i suoi per le vacanze di Natale a Clavière.

Dopo pochi giorni arrivò la seconda telefonata, e questa volta era tutto chiaro: Prodi aveva deciso di sceglierlo come presidente, ma prima di formalizzare la nomina voleva conoscerlo. Doveva precipitarsi a Roma, ma gli astri erano contrari, giacché il Nord Italia era stato colpito da una nevicata eccezionale e gli aeroporti di Torino e Milano erano chiusi. Provò con Genova, ma era chiuso anche quello. Come le autostrade. Così dovette far ritorno a Clavière. L'incontro fu sostituito da una lunga telefonata.

Qualche sera dopo, l'interessato apprese dal giornale radio che un certo ing. Corbellini, tecnico di area democristiana, era il nuovo presidente dell'ENEL. *L'area democristiana* gli stava bene. Anche suo padre era

entrato nel governo De Gasperi come *tecnico indipendente di area democristiana*, e i giornali di opposizione avevano scritto *tecnico dipendente democristiano*.

Alla cerimonia d'insediamento, all'inizio di febbraio, si chiari il mistero della sua scelta. Donat Cattin, ministro dell'industria nel governo precedente, aveva lasciato una *short list* di possibili candidati che comprendeva anche Corbellini. Il ministro aveva seguito e forse consigliato la costituzione delle due società per le licenze nucleari. Il nome di Corbellini non gli era dunque nuovo, e da giovane deputato aveva conosciuto suo padre, ministro in cinque governi e artefice di quella immediata ricostruzione ferroviaria che era stata una delle premesse necessarie della ripresa economica. La famiglia godeva perciò di buona reputazione. Prodi, successore di Donat Cattin al ministero dell'industria, aveva ripreso in mano la *short list* e scelto Corbellini pensando che, se aveva realizzato tante centrali all'estero, sarebbe stato probabilmente capace di far costruire quelle previste dal piano energetico in Italia.

Durante il mese di gennaio, mentre si attendevano le necessarie ratifiche del parlamento, de Januario e Moretti organizzarono a Corbellini un incontro riservato con il prof. Angelini. Non si capì bene se fosse Moretti ad avere in animo di accertarsi che Angelini venisse trattato con i dovuti onori, o se invece Angelini volesse ricordare tutti i meriti di Moretti. Comunque Corbellini non ebbe problemi a dichiarare la sua grande stima per entrambi.

Alla cerimonia d'insediamento, il discorso del nuovo presidente fu impostato su un solo concetto: "Non so se riuscirò a realizzare tutte le centrali previste dal programma. So invece per certo che, se ci riuscissi, mi prenderò la mia parte di merito, altrimenti mi accollerò l'intera responsabilità del fallimento". Dai commenti dei presenti si rese conto di aver detto qualcosa che a lui sembrava ovvio, ma in realtà segnava una piccola svolta rispetto alla consuetudine ENEL di tenere sempre pronta la lettera che, in caso di insuccessi, ribaltava la responsabilità su altri (*Fin dal ... questo Ente ha fatto presente a codesto Onorevole Ministero, con lettera del ... e successiva del ...*). Nel discorsino di conclusione, un Prodi di buon umore preannunciò, con ironia abbastanza facile, che l'eventuale insuccesso sarebbe stato punito con la sedia elettrica.

Insediato all'ENEL, il nuovo presidente ebbe subito modo di mostrare con i fatti il rispetto che nutriva nei confronti di Angelini: gli lasciò tutto il tempo per traslocare con calma nella stanza assegnatagli come presidente onorario e si sistemò in una stanzetta della segreteria di fianco

a quella del presidente. In quella stanzetta ricevette uno per giorno i direttori centrali con i rispettivi collaboratori più stretti, informandosi su ciò che facevano e chiedendo che cosa pensavano che si dovesse fare nel loro settore. I colloqui gli permisero anche di valutarli – e viceversa, con tutta probabilità – e di chiarirsi le idee sui problemi da affrontare con priorità. Questo processo di apprendimento lo impegnò in maniera tale, che dopo alcuni giorni un Benedetti preoccupato gli riferì che tra i dirigenti ci si chiedeva quale fosse la ragione vera per cui non aveva ancora occupato la sua stanza. Il mattino seguente ne prese possesso.

L'impressione complessiva, ricavata al termine dei colloqui informativi, era che l'ENEL avesse ereditato dalle società elettriche dirigenti seri, preparati e di primissimo ordine, ma i circa quindici anni di gestione pubblica avessero spento molti entusiasmi e introdotto una certa dose di mentalità burocratica e di tendenza a rifuggire dalle responsabilità. La conferma venne dalla prima riunione del consiglio di amministrazione. C'erano due consiglieri *vivi*, Lizzeri e Inghilesi, gli altri erano *spenti*. Il vice presidente Magno, persona per altro degnissima, ogni volta che veniva in discussione una proposta di delibera che implicasse un minimo di scelta discrezionale, si avvicinava e sussurrava: "Presidente, dai retta a me, rinvia". La priorità numero uno era dunque far ritrovare l'entusiasmo di un tempo e dare a tutti motivazioni condivise.

Non sono molte le persone che possono dire di essere uscite di scena nel momento culminante, fra gli applausi sinceri del resto della compagnia. Corbellini ha lasciato il GIE all'apice della venticinquennale attività, sancito dal primato delle ordinazioni ricevute negli ultimi due anni: 1.282,5 miliardi di lire, contro 507 del biennio precedente.

Corbellini se ne andò a Roma scortato dal fido autista Federico Veluti, partito speranzoso di entrare prima o poi nell'organico dell'ENEL e andare a lavorare nella centrale di Piacenza, a due passi da casa nell'amata San Rocco al Porto. Ci sarebbe riuscito, dopo alcuni anni. Per il suo *capo*, così lo chiamava, non era solo l'autista, ma un collaboratore insostituibile per tutte le esigenze della vita quotidiana, che a Roma si moltiplicarono, avendo la famiglia Corbellini continuato a risiedere a Milano. Veluti era, e abbiamo ragione di pensare che sia tuttora, un uomo poliedrico: si dedicava a piccoli commerci nei settori più disparati (Rivino porta ancora al polso, perfettamente funzionante, un Seiko ultrapiatto al quarzo acquistato per 100.000 lire a metà degli anni settanta); ottimo cuoco, rallegrava le feste di paese della sua zona con l'aroma delle carni alla brace sfornate da un trabiccolo di sua invenzione, cui



aveva dato il nome non casuale di *Vulcano*; non si sa come, data la vita errabonda, allevava a casa galline e altri animali da cortile e per di più curava un orto a suo dire rigoglioso. È probabile che in realtà se ne occupassero i familiari, in attesa del suo agognato insediamento all'ENEL di Piacenza. Quando capitava a Milano, dopo il trasferimento a Roma, non mancava di passare a salutare i vecchi amici in ufficio: era un piacere starlo a sentire, ottimista, sorridente e scanzonato come sempre.

Il GIE aveva così perduto Francesco Corbellini. Doveva accadere, prima o poi, per la notorietà raggiunta negli ultimi tempi, come provato dall'episodio Crociani. Ma la sirena dell'ENEL era ben più insidiosa: non c'era umanamente possibilità di scelta fra un'organizzazione di oltre centomila persone, di grande rilievo non solo nazionale, e una di circa mille, per di più fondata su equilibri precari e soggetta a vincoli difficili da fronteggiare e impossibili da rimuovere.

Il distacco venne condito di belle intenzioni, alimentate dal pensiero che nel nuovo ruolo egli avrebbe potuto contribuire al mantenimento della concordia tra le due anime dell'industria elettromeccanica italiana. La verità era che il GIE rappresentava il suo passato: in futuro ne avrebbe forse seguito le vicende, tuttavia senza influenzarle più di tanto. Così di fatto è stato, come hanno avuto modo di constatare gli ex collaboratori che di tanto in tanto sono andati in seguito a trovarlo: ascoltava con attenzione, dava consigli pratici, ma i suoi interessi erano altrove, come imponeva il nuovo ruolo.

La partenza di Corbellini non diede luogo nel breve termine a provvedimenti significativi sulla struttura: de Januario assunse di nuovo la carica di direttore generale, che aggiunse a quelle di presidente e amministratore delegato; non ci fu un secondo amministratore delegato al posto di Corbellini.

Nell'anno 1977 si ebbe la prima variazione non simbolica del capitale sociale, aumentato da Lire 27.000.000 a 1 miliardo. Seguirono vari altri aumenti, fino al 1986, che portarono il capitale a Lire 105.243.750.000, con passaggi intermedi a 10 - 22 - 42 e 48,9 miliardi. Gli aumenti sono stati eseguiti:

- con apporto di denaro in più riprese da parte delle società azioniste (complessivamente Lire 98.032.390.000). In realtà i soldi provenivano dal GIE, sotto forma di riconoscimento ai soci di maggiori costi da essi sostenuti nell'esecuzione delle rispettive forniture; naturalmente, questo ammontare si tradusse in un incremento dei loro ricavi.

vi, e quindi degli utili. Il totale dei versamenti dei soci in conto aumenti di capitale fu di 120 miliardi; circa 22,6 miliardi tornarono poi nelle loro casse come residuo non utilizzato dopo l'ultimo aumento a 105,2 miliardi;

- mediante passaggio a capitale, nel 1977, della riserva per rivalutazione monetaria dell'immobile di Via Algardi in Milano (Lire 311.360.000), ai sensi della legge 576 del 2.12.1975;
- mediante passaggio a capitale, nel 1983, della riserva per rivalutazione monetaria degli immobili di Via Algardi in Milano e Via Po in Roma (Lire 6.900.000.000), ai sensi della legge 72 del 19.3.1983. In Via Po aveva sede la delegazione del GIE in Roma.

Il 1980 portò grandi cambiamenti nella compagine sociale, fermo restando il principio della divisione paritetica del capitale del GIE fra azioniste private e azioniste a partecipazione statale:

- incorporazione di Breda Termomeccanica e Italtrafo nell'Ansaldo, che divenne così l'unica azionista di parte pubblica, detentrica della metà del capitale sociale. La stessa Ansaldo assunse la denominazione Ansaldo S.p.A., liberandosi della specificazione *Società Generale Elettromeccanica*. Di conseguenza, la produzione dei materiali principali di pertinenza delle società incorporate (macchine termiche e trasformatori) passò in capo all'Ansaldo;
- ingresso nel GIE della nuova società Ercole Marelli Elettro Meccanica Generale S.p.A. (sinteticamente Marelli E.M.G.), cui la Ercole Marelli & C. aveva conferito la propria attività industriale. La nuova società ereditò la produzione di macchine elettriche rotanti, incluse nell'elenco dei materiali principali. La Ercole Marelli restò tuttavia azionista, conservando una parte della quota detenuta in precedenza;
- ingresso nel GIE della nuova società Franco Tosi Industriale S.p.A., cui la Franco Tosi aveva conferito l'attività di fabbricazione di prodotti industriali, incluse macchine termiche, turbine idrauliche e pompe, rientranti nel novero dei materiali principali. Nemmeno la Franco Tosi uscì dal capitale, giacché restò in sue mani buona parte del pacchetto azionario di pertinenza Tosi;
- ingresso nel GIE della nuova società Industrie Meccaniche Riva Calzoni, che nella circostanza cambiò la denominazione in Riva Calzoni S.p.A., cui la vecchia Riva Calzoni, divenuta Finanziaria Riva Calzoni S.p.A., aveva conferito l'attività di fabbricazione di prodotti industriali, inclusi i materiali principali d'interesse GIE, cioè

turbine idrauliche, pompe e paratoie. La vecchia Riva Calzoni uscì dal GIE.

Dopo le operazioni suddette, il capitale risultò distribuito come segue:

- Ansaldo 50%,
- Gruppo Tosi 12,50% (Franco Tosi 11,25, Franco Tosi Industriale 1,25),
- Riva Calzoni 12,50%,
- Gruppo Marelli 12,50% (Ercole Marelli 2,25, Ercole Marelli E.M.G. 6,50, Industrie Elettriche di Legnano 3,75),
- Magrini Galileo 12,50%.

Il nuovo assetto sociale generò cambiamenti anche in consiglio di amministrazione: dopo una pausa di un paio d'anni, si procedette nuovamente alla nomina di due vice presidenti nelle persone di Daniele Milvio dell'Ansaldo e Alessandro Carrese della Tosi.

Intanto perdurava la crisi del gruppo Marelli, in atto da tempo. Lo spettro del fallimento, tutt'altro che remoto, era visto con molta preoccupazione dagli altri soci privati, e ovviamente dal GIE, perché avrebbe messo a repentaglio l'assetto istituzionale del GIE stesso, a cominciare dalla parità azionaria fra i due gruppi di soci. Non meno traumatici sarebbero stati gli effetti sull'avanzamento delle costruzioni in corso da parte di Marelli E.M.G. e I.E.L. per le commesse del GIE, che avrebbero rischiato il dissesto.

Per evitare il disastro, dopo frenetiche consultazioni fra GIE e soci privati si arrivò il 30.12.1980 alla firma di una scrittura privata, passata alla storia – parliamo della storia del GIE, s'intende! – come *patto di comunione*. Contraenti erano tutti i soci privati, cioè F.Tosi, per sé e per F. Tosi Industriale, Riva Calzoni, Magrini Galileo, E. Marelli, E. Marelli E.M.G. e I.E.L. In forza della scrittura privata, da una parte i firmatari misero in comunione le azioni GIE di rispettiva proprietà, dall'altra Tosi, Riva Calzoni e Magrini Galileo assunsero l'impegno di partecipare a un complesso piano finanziario studiato per salvare il gruppo Marelli. Il piano finanziario sarebbe rimasto sulla carta, non avendo Marelli potuto mantenere in seguito gli impegni preliminari a suo carico, mentre la comunione delle azioni venne realizzata contestualmente alla firma degli accordi, mediante permuta reciproche di quote di azioni, per effetto delle quali ogni azione divenne di proprietà comune in ragione delle percentuali seguenti: gruppo Tosi 25% (F. Tosi 22,50, F. Tosi Industriale

2.50), Riva Calzoni 25%, Magrini Galileo 25%, gruppo Marelli 25% (E. Marelli 4.5, Marelli E.M.G 13, I.E.L.7.5).

Le parti stipulanti assunsero reciprocamente l'obbligo di costituire una società consortile per azioni, alla quale avrebbero conferito in proprietà esclusiva le rispettive quote, perciò tutte le azioni GIE di area privata. Ma questo progetto non andò in porto.

Nei patti venne stabilito espressamente che la comproprietà delle azioni era regolata dall'art. 2347 e, in quanto occorresse, dagli articoli 1100 e seguenti del codice civile. Fu inoltre precisato che restava in vigore l'accordo 22.7.1976 circa la proprietà delle azioni GIE. Rappresentante comune fu nominato l'ing. Carrese, che a fine 1984 sarebbe stato sostituito dall'avv. Cesare Lanciani, legale di fiducia della Tosi. Il patto di comunione è stato l'ultimo capolavoro dell'avv. Tullio Segrè e ha sortito l'effetto di preservare in mano ai privati l'integrità del loro 50% di azioni, nonostante gli sconvolgimenti che si sono susseguiti. Fino a nuovi accordi tra le parti.

Com'era facile prevedere, il patto di comunione fu avversato dall'Ansaldo, che ne mise in dubbio la legittimità alla luce della convenzione regolante i rapporti fra le società azioniste. Poiché la tesi dell'Ansaldo non trovò eco nel gruppo dei soci privati, a fine anno 1981 le due parti convennero di rimettere la questione a un arbitrato, così come previsto dalla convenzione. Arbitro di parte Ansaldo fu l'avv. Franco Incutti di Roma, per i privati la Tosi designò l'avv. Mario Ardito di Milano, suo legale di fiducia; presidente del collegio fu il dr. Mario Napolitano, nominato dalla camera di commercio di Milano. I privati scelsero come difensore l'avv. Alessandro Pedersoli, mentre l'Ansaldo fu assistita dall'avv. Andrea D'Angelo, collega di studio del prof. Sergio Carbone, legale di riferimento dell'Ansaldo. Tutti nomi di spicco sul piano nazionale, a riprova del peso del GIE sulla scena dell'industria elettromeccanica italiana.

Il collegio arbitrale era chiamato a pronunciarsi sulla legittimità della comunione delle azioni GIE, messa in discussione dall'Ansaldo; in seconda istanza, qualora l'avesse ritenuta legittima, a dire quali fossero gli effetti da essa prodotti relativamente alle responsabilità e alla posizione dei *comunisti* nei confronti del sistema GIE. Per uscire dal gergo forense, si trattava di appurare l'eventuale fondamento della tesi dell'Ansaldo, secondo cui la comunione era subentrata ai singoli soci privati nell'ambito del consorzio GIE e, di conseguenza, doveva farsi carico dei problemi Marelli, sollevando il GIE da ogni conseguenza.

Il procedimento arbitrale non produsse effetti sugli eventi, che continuarono il loro corso, e in poco più di tre anni approdarono alla firma della convenzione del 1985.

Anche la crisi della Marelli continuò il suo corso, e nel 1981 portò all'uscita di scena di Luigi Nocivelli, il quale passò la mano a Vittorio Ponti come presidente e amministratore delegato. Fino a che le società del gruppo furono ammesse alla procedura di amministrazione straordinaria, a norma della legge Prodi promulgata proprio per soccorrere le industrie in crisi risparmiandole dal fallimento, per dar luogo a un tentativo di salvataggio mediante prosecuzione dell'attività produttiva, in presenza del beneficio del congelamento dei debiti e del blocco di eventuali azioni esecutive promosse dai creditori. Come amministratore straordinario fu chiamato Renato De Leonardis.

Il travaglio indotto dalla situazione della Marelli fu seguito passo passo dal comitato di presidenza, cui de Januario riportava sistematicamente. Erano molti gli aspetti da governare, questi i più importanti:

- pagamenti per le forniture espletate e anticipazioni su quelle in corso di costruzione da parte di Marelli E.M.G. e I.E.L.;
- tempi di approntamento dei manufatti in costruzione da parte delle due società per gli impianti GIE e criteri di attribuzione delle penali in caso di ritardi delle commesse GIE implicate;
- eventuale revoca di ordini emessi dal GIE a favore delle due società;
- controgaranzie pro-quota prestate dalle due società sia sulle fidejussioni del GIE a favore dei committenti esteri, sia sui finanziamenti bancari a medio termine ottenuti dal GIE medesimo.

Senza entrare nei dettagli, a rischio di perdersi nei meandri dei singoli argomenti, ci limitiamo a ricordare che da una parte la direzione del GIE s'impegnò a fondo per venire a capo dell'intricata vicenda, riuscendoci in larga misura, dall'altra De Leonardis raggiunse il duplice obiettivo di salvare dal naufragio il gruppo Marelli e portare a compimento tutti gli ordini della nostra società. Quanto ai soci, l'Ansaldo ebbe buon gioco nella parte del garante degli interessi del GIE, sempre pronta a cogliere eventuali appigli per mettere in discussione gli equilibri in atto; Tosi, Magrini Galileo e Riva Calzoni restarono unite, senza sottrarsi a talune concessioni dirette in tema di garanzie per conto del gruppo Marelli.

Qualche cenno in più merita la strada seguita per non far mancare a E.M.G. e I.E.L. i mezzi finanziari occorrenti per portare avanti le costruzioni, soprattutto nel periodo iniziale della loro ammissione ai be-

nefici della legge Prodi, allorché non si era ancora concluso l'iter di approvazione da parte del CIPE del programma di amministrazione straordinaria presentato dal commissario De Leonardis e di conseguenza le due società non potevano far conto sulla garanzia del ministero del tesoro per l'accesso al credito bancario. Il comitato di presidenza diede il consenso all'erogazione da parte del GIE di anticipazioni alle due società interessate a valere su forniture in costruzione, contro garanzia prestata da Tosi, Magrini Galileo e Riva Calzoni, che si sarebbe estinta nel momento in cui il collegio arbitrale avesse eventualmente decretato la legittimità del patto di comunione.

Per il pagamento delle forniture relative a talune commesse, c'era l'ostacolo dei mandati irrevocabili all'incasso, che Marelli, Marelli E.M.G. e I.E.L. avevano conferito a vari istituti di credito a fronte di anticipazioni ricevute. In forza di tali mandati, le banche erano divenute titolari dei crediti verso GIE rivenienti dalle forniture eseguite. Era il cosiddetto mandato *in rem propriam*, cioè anche nell'interesse del mandatario, regolato dall'art. 1723, secondo comma, del codice civile.

Il commissario De Leonardis pensò di risolvere la faccenda con la revoca dei mandati alle banche, fondata sulla tesi che gli stessi erano decaduti per effetto dell'ammissione delle mandanti all'amministrazione straordinaria (omologo del fallimento, da questo punto di vista); e chiese al GIE pagamenti diretti, precisando che in ogni caso, qualora la tesi della decadenza non fosse stata confermata in un eventuale procedimento giudiziario, la nostra società non avrebbe corso il rischio di pagare nuovamente alle banche le somme che, a seguito del suddetto suo provvedimento di revoca, avesse versato direttamente a Marelli E.M.G. e/o a I.E.L. Egli era pronto, infatti, a mettere in atto la procedura necessaria affinché i pagamenti stessi costituissero a ogni effetto debiti della gestione commissariale e fossero perciò soggetti a *prededuazione*, termine tecnico per dire che in caso di fallimento non sarebbero finiti nella cosiddetta *massa*.

Data la situazione, non era pensabile che il GIE aderisse spontaneamente alla richiesta del commissario. Decise perciò di seguire la strada giudiziaria, rivolgendosi al tribunale di Milano, affinché dichiarasse con sentenza se i mandati fossero davvero decaduti. La seconda sezione civile (presidente Giovanni Lo Cascio, giudici Bartolomeo Quatraro e Francesco Castellano) sentenziò dopo circa un anno che, in forza dei mandati ricevuti, gli istituti di credito erano legittimati a incassare le somme dovute dal GIE, ma dovevano restituirle alle società in ammini-

strazione straordinaria e per esse al loro commissario. Curiosamente, il tribunale mise in capo al GIE il pagamento delle spese di giudizio. Chissà, potrebbe aver pensato che la nostra società avesse scelto la via giudiziaria per ritardare i pagamenti: premio singolare, ove si consideri che la direzione non aveva cessato per un solo istante di adoperarsi a sostegno del gruppo Marelli. Frattanto Marelli E.M.G. e I.E.L. espletarono le loro forniture. Fra gli aiuti loro dati ci fu anche la liquidazione dell'importo maturato a loro favore nel conto di compensazione. La sentenza suddetta fece giurisprudenza per molti casi analoghi concernenti altre società.

La vicenda Marelli concorse a inasprire i rapporti privati - Ansaldo, già tesi per via del patto di comunione, e le parti non si curavano più di nascondere l'ostilità reciproca. Il GIE era ufficialmente neutrale, ma in realtà tendeva a un atteggiamento di difesa nei confronti dell'Ansaldo; in un certo senso per istinto di conservazione, giacché i suoi responsabili, non tutti per la verità, si rendevano ben conto del dualismo GIE-Ansaldo, entrambi vocati al ruolo di *main contractor*, perciò destinati fatalmente a scontrarsi prima o poi. E non era certo la nostra società ad avere le spalle meglio coperte. Oltretutto, il GIE era nato *privato*, come *privati* erano indiscutibilmente i suoi cromosomi: non per nulla si era tanto impegnato al fine dei suddetti accordi dei soci privati, dei quali era stato il vero promotore. Non era perciò il caso, forse, di gridare allo scandalo per l'animosità dell'Ansaldo, che non perdeva occasione per dare segni palesi d'insofferenza e diffidenza.

Questo clima di reciproca avversione e sfiducia ebbe un'eco significativa nelle polemiche che presero ad affiorare in sede di approvazione dei verbali delle riunioni di consiglio, comitato di presidenza e comitato esecutivo, quando dall'una e dall'altra sponda si lamentavano inesattezze nel testo presentato. Per risolvere la faccenda, fu installato in sala consiglio un impianto di registrazione, con tanto di microfoni allineati sul grande tavolo delle riunioni. Rivino non sentì mai il bisogno di riascoltare il nastro della registrazione al fine della stesura del verbale, cosa che invece avvenne spesso durante le riunioni, ogni volta che qualcuno sosteneva di aver detto o ascoltato qualcosa di diverso da quanto messo a verbale.

Lo stato conflittuale non impedì tuttavia ai soci di parlarsi direttamente, al di fuori e in un certo senso sopra la testa del GIE, tanto che nel 1982 Finmeccanica/Ansaldo (Franco Viezzoli e Daniele Milvio) e Tosi (per mano di Giampiero Pesenti, titolare del gruppo omonimo, cui

faceva capo il controllo della Tosi) presentarono alle autorità di governo un progetto di razionalizzazione dell'industria elettromeccanica italiana, che prevedeva l'attribuzione all'Ansaldo della *leadership* del settore, GIE incluso.

Dopo l'uscita di Corbellini ci furono cambiamenti graduali nella compagine operativa, che all'inizio del 1981 vedeva de Januario sempre saldamente al comando con le cariche di presidente, amministratore delegato e direttore generale. Dietro di lui operava una struttura articolata, con ampia distribuzione di responsabilità, che aveva come vertici Franceschini, Gatt e Montagna, del quale Zanti era ormai l'*alter ego* con le cariche di vice direttore centrale e direttore tecnico.

Non che, partito Corbellini, la società si fosse fermata. Al contrario, aveva continuato a operare a ritmi elevati, come provano i dati medi annuali del periodo 1979-1984 (valori in miliardi di lire): offerte presentate 3.000, lavori acquisiti 535, lavori ultimati 885, lavori in corso 3.400. Nello stesso lasso di tempo si ebbero ricavi medi annuali per 753 miliardi di lire; la media sale a 762 miliardi ove si consideri anche l'anno 1985. Un altro segno di vitalità fu l'avviamento, nel 1981, del servizio post-vendita, rimasto per lungo tempo nel limbo delle intenzioni o delle partenze a vuoto. La macchina dunque marciava bene, eppure dava l'impressione di procedere per inerzia, come se all'improvviso si fosse trovata priva di un disegno strategico. E un poco per volta ci si scoprì al traino piuttosto che al timone, tradendo lo spirito che aveva sempre animato l'azienda. Senza rendersene conto, il GIE smarrì gradualmente la propria identità. È, questa, una considerazione ardua da intendersi, considerato che proprio in quel periodo la società ha ottenuto i migliori risultati della sua storia per fatturato, lavori acquisiti e lavori eseguiti.

È difficile dire quanto avesse influito la partenza di Corbellini, che indubbiamente aveva privato la società di una buona dose di entusiasmo, duttilità e fantasia, quanto un certo appiattimento per effetto dell'articolazione operativa, quanto l'aggressività dell'Ansaldo, quanto infine i cambiamenti indotti dalla situazione dell'industria elettromeccanica italiana e dal mercato internazionale. Certo è che il GIE aveva acquisito pian piano i caratteri di un organismo formato da *funzionari*, per quanto validi, non più da *imprenditori* o *pionieri*. Sembrava passato un secolo da quando, solo pochi anni prima, rivendicava con orgoglio la *leadership* italiana in campo elettromeccanico per l'esportazione e si proponeva come punto di riferimento anche per il nucleare.



De Januario coglieva il cambiamento e ne soffriva, ma non aveva più la forza o la voglia di reagire: la perdita della moglie, cui era seguita quella drammatica del cognato Vittorio Bachelet, l'avevano privato in buona parte dei riferimenti familiari, mentre l'uscita di Corbellini gli aveva tolto la possibilità di confrontarsi sistematicamente con lui sui temi della gestione, soprattutto sulle strategie di medio termine. Per altro verso, non sentiva più l'azienda compatta al suo fianco, a motivo dell'insoddisfazione di cui qualcuno dei dirigenti di vertice dava segni inequivocabili. Risultato: anch'egli pareva rassegnato a subire gli eventi, cercando al più di attenuarne gli effetti. Anche se il caso Marelli e la scelta di non revocare gli ordini in corso dimostravano che era ancora capace di susulti imperiosi.

L'Ansaldo, spalleggiata da Finmeccanica, faceva bene la sua parte, con un piano di accerchiamento quanto mai efficace, articolato su vari fronti:

- penetrazione nei gangli dell'attività di lavoro, grazie all'opera di Aldo Chiavegatti, entrato in consiglio di amministrazione nel maggio 1981 e distaccato gradualmente presso la nostra società, fino al tempo pieno, come *delegato del raggruppamento Ansaldo per i rapporti con il GIE*. In seguito egli avrebbe smesso formalmente i panni dell'*uomo Ansaldo*, assumendo incarichi operativi nella struttura manageriale GIE-SICOM;
- pressione sistematica sulle scelte della direzione, enfatizzando gli errori e insinuando l'ombra del dubbio sull'efficienza della struttura. Con ottimi risultati, dal momento che un poco per volta molte certezze presero a vacillare;
- attenzione benevola verso i tecnici, sia di progettazione impiantistica sia di esecuzione delle commesse, che in ultima analisi sarebbero stati utili quando fosse divenuta padrona del campo;
- condizionamento dell'azione del settore commerciale, mediante controllo sistematico delle iniziative, e limitazione di fatto della sua autonomia;
- conquista del fortino dell'amministrazione, guadagnandosi il favore di Franceschini con azione sapiente improntata a stima e amicizia, sentimenti ai quali egli è sempre stato molto sensibile. In questo si distinsero Chiavegatti e altri consiglieri di sponda Ansaldo, ma soprattutto Giovanni Nobile, responsabile amministrativo di massimo livello in casa Ansaldo. A ogni buon conto, nel 1981 l'Ansaldo fece capolino anche nel collegio sindacale con Giovanni Fulgenzi, vecchia conoscenza del GIE sin dai tempi della C.G.E, cui nel settem-

bre dello stesso anno si aggiunse Franco Camoirano, divenuto presidente al posto dello scomparso Fumagalli. Sia chiaro, erano tutti ottimi professionisti, meritevoli di stima incondizionata anche sul piano umano; ma nel gioco delle parti ciascuno recita la propria, e in questo caso non si può dire che operassero per il rafforzamento del *nostro* GIE. Siamo convinti che lo stesso Franceschini si sia convertito alla causa Ansaldo in perfetta buona fede, senza essere sfiorato da dubbi circa gli obiettivi da raggiungere.

Taluni pensano che le cose sarebbero andate in altro modo, se Corbellini fosse rimasto al GIE. Indubbiamente de Januario ha sofferto la sua partenza, com'era naturale dopo venticinque anni di lavoro in simbiosi, ma questo non è sufficiente per ricostruire il passato con ipotesi teoriche, ispirate soprattutto da sensazioni emotive. Non è invece fuori luogo ritenere che i due, insieme, si sarebbero mossi con migliore agio negli intrichi della crisi dell'industria elettromeccanica italiana; senza dimenticare, tuttavia, che comunque nessuno è riuscito a evitarla, come provato dalla storia più recente. Lo stesso vale per il mercato internazionale, dal quale sono scomparsi uno dopo l'altro quasi tutti i protagonisti dell'era GIE.

Vista con il senno di poi, non ha grande fondamento nemmeno la tesi secondo cui i risultati sarebbero stati diversi, se il GIE avesse potuto combattere ad armi pari, forte di una realtà industriale eventualmente acquisita investendo i mezzi accumulati nel tempo. A parte ogni altra considerazione, non si può escludere che il fatto si ritorcesse contro, trasformandosi in una palla al piede. Una cosa è comunque certa e incontrovertibile, almeno per chi il GIE l'ha vissuto con impegno pari all'entusiasmo: la società ha subito l'assalto finale nel momento di maggiore debolezza sul piano strutturale, proprio a motivo dell'uscita di Corbellini; è quindi lecito pensare che con lui, al fianco di de Januario, avrebbe opposto maggiore resistenza. In ogni caso, è bene non dimenticare la già accennata situazione oggettiva del settore elettromeccanico, dalla quale non si può prescindere per comprendere l'evoluzione che ha portato, per il GIE, alla convenzione del 1985.

Il nuovo corso ebbe la sanzione formale al principio dell'estate del 1982, con la nomina di Franceschini a direttore generale. Egli fu palesemente orgoglioso di aver raggiunto la massima carica in una società di *ingegneri*: non era mai riuscito a dissimulare appieno il rammarico di essere solo *ragioniere*, per quanto preparazione professionale e cultura generale avrebbero ampiamente meritato la sanzione formale di una lau-

rea. È probabile che, dal punto di vista dell'Ansaldo, Franceschini fosse il miglior direttore generale possibile sia per la profonda conoscenza del GIE e dei suoi meccanismi operativi, sia per la capacità di applicazione tenace a livello elevato nella gestione dell'esistente. Ma il GIE non era società che potesse pensare di sopravvivere limitandosi a gestire l'esistente. Le sue migliori risorse erano sempre state il coraggio, la duttilità e la fantasia con cui aveva guardato avanti, cercando di cogliere al meglio le occasioni offerte dai mercati. E questo non era nelle corde di Franceschini. D'altra parte, è bene ammettere che non c'era all'interno la persona adatta: gli anziani si preoccupavano ormai del presente più che del futuro, le nuove leve non erano ancora pronte, sebbene alcuni avessero i numeri per emergere, come dimostrano le successive brillanti carriere. E se anche la persona ci fosse stata, l'Ansaldo ne avrebbe bloccato l'ascesa: non per nulla aveva puntato su Franceschini, che mai si sarebbe mosso con la logica di un capitano d'industria. Per la stessa ragione non era il caso di rivolgersi all'esterno.

La nomina di Franceschini diede luogo a vari movimenti nella struttura della società, che nel 1983 si articolava come segue: Montagna assistente della presidenza senza responsabilità operative dirette, Franceschini direttore generale, Gatt direttore centrale commerciale, Zanti direttore centrale tecnico. Nell'area commerciale Casella era vice di Gatt, Boin, De Micheli e Pergolo direttori commerciali di area. Nel settore tecnico, i direttori alle dipendenze di Zanti erano Ploner e Mele (commesse), Brocca (costruzioni), Daffonchio (ingegneria), Stegagnini (preventivi), Pella (residente generale in Argentina), Nuzzi (gestioni speciali). All'amministrazione e finanza, sempre sotto l'ala di Franceschini, c'erano Garosci (approvvigionamenti), Ancona (finanza), Colaci (ispettorato), Michele Del Curatolo (amministrazione). Riportavano direttamente al presidente amministratore delegato de Januarìo: Forni (controllo progetti, cioè controllo di gestione, per quello che si riusciva a fare in materia), Franco Baldini (personale e affari generali), Zappia (delegazione di Roma), Rivino (segreteria generale).

Con la presentazione ai soci della previsione di risultato economico a finire delle commesse in corso, che dava un saldo positivo intorno ai 350 miliardi di lire, il GIE cantò in un certo senso il proprio epicedio, giacché la cifra non era tale da lasciare indifferenti. Almeno a valori dell'epoca.

Come se non bastasse la Marelli, venne anche il dissesto della Magrini Galileo, culminato con l'ammissione della società a procedura concor-

suale e il conferimento dell'attività industriale alla Nuova Magrini Galileo, che ereditò anche la partecipazione nel GIE, tenuta per poco tempo, dato che nel 1985 la cedette a F.Tosi Industriale (2/3) e Riva Calzoni (1/3). Il GIE concorse al piano di riassetto della Nuova Magrini Galileo, acquisendo una partecipazione azionaria per un miliardo di lire.

Siamo al 18.10.1985, giorno della firma della nuova convenzione da parte delle azioniste Ansaldo, Franco Tosi (anche per la controllata Franco Tosi Industriale), Riva Calzoni, Ercole Marelli Nuova E.M.G. e Nuova Industrie Elettriche di Legnano. Il patto, valido per dieci anni, è fondato sui seguenti principi ispiratori:

- conferma dalla parità azionaria fra i due gruppi di soci;
- abbandono della veste consortile e trasformazione del GIE in società imprenditoriale a ogni effetto;
- organi sociali formati da persone designate per metà dall'Ansaldo e per metà dai privati;
- presidente designato da Tosi e amministratore delegato da Ansaldo;
- gestione operativa affidata all'amministratore delegato;
- due vice presidenti, designati rispettivamente dall'Ansaldo e dai privati;
- comitato esecutivo formato dal presidente, dai due vice presidenti, dall'amministratore delegato e da altri due consiglieri, uno privato, l'altro di area Ansaldo;
- presidente del collegio sindacale designato dai privati, un sindaco effettivo designato dall'Ansaldo, l'altro concordemente dai due gruppi;
- mantenimento, con attenuazione, del sistema delle gare interne tra i soci per la formulazione delle offerte e la ripartizione delle forniture.

Deciso il nuovo assetto istituzionale, si è provveduto al rinnovo del consiglio di amministrazione come segue:

- presidente Luigi de Januario,
- vice presidenti Gio Batta Clavarino e Gaetano Cortesi,
- amministratore delegato Bruno Musso,
- consiglieri Giuseppe Arcelli, Roberto Caravaggi, Giovanni Gambardella, Giovanni Gillerio e Paolo Micheletta per l'Ansaldo; Renato De Leonardis, Piero Del Pesco, Valeriano Penati, Luciano Radaelli e Paolo Zerbinati per i privati. A Micheletta è subentrato Giuliano Tedeschini nel 1986.

Il collegio sindacale è rimasto immutato, nonostante la riforma, nelle persone di Giovanni Nobile, presidente, Piergiorgio Barlassina e Luigi Pietrobon, sindaci effettivi. A Pietrobon è subentrato Rinaldo Mascaret-

ti nel 1987, sicché si è avuta questa situazione di fatto: presidente espresso dall'Ansaldo, sindaci effettivi dai privati.

Prima del varo della convenzione, il 20.6.1985 si era messo mano a una profonda revisione dello statuto ispirata agli stessi principi.

Non molto tempo dopo l'entrata in vigore del nuovo patto ci fu l'uscita dal capitale della Nuova Marelli E.M.G. e della Nuova I.E.L., che cedettero le rispettive quote alla Franco Tosi, determinando la situazione seguente:

- Ansaldo 50%,
- Gruppo Tosi 33.333% (F. Tosi 18.393, F. Tosi Industriale 14.940),
- Riva Calzoni 16.667%.

Con la convenzione del 18.10.1985 cominciò a calare il sipario sulla vicenda umana e imprenditoriale del GIE, che nei 32 anni di vita sotto la guida del management interno aveva ottenuto circa 200 commesse, ripartite equilibratamente fra impianti idroelettrici, termoelettrici e sistemi di sottostazioni elettriche, per un ammontare complessivo di oltre 16.000 miliardi di lire a valore 1985, a fronte di offerte per circa 63.000 miliardi, con un indice di competitività superiore al 25%. Vale a dire che si era ottenuto mediamente un successo ogni quattro gare, in 44 paesi d'Europa, Centro e Sud America, Africa, Medio ed Estremo Oriente. Ove si considerino le caratteristiche delle macchine, la loro potenza complessiva era di 23.510 MW, di cui 12.026 idroelettrici e 11.484 termoelettrici; a parte le 342 sottostazioni. Per completezza d'informazione, e per rispetto verso coloro che ne sono stati artefici, ricordiamo che al luglio 1989, quando la società cambiò denominazione in Ansaldo GIE, i megawatt idroelettrici erano saliti a 12.876 e quelli termoelettrici a 14.996, per un totale di 27.872, principalmente grazie agli oltre 2.500 MW degli impianti acquisiti nel 1986. I ricavi medi annuali del quadriennio 1986-1989 si attestarono invece intorno a 450 miliardi di lire, perciò a un livello inferiore rispetto agli anni precedenti.

De Janeiro, pur conservando la carica di presidente, cessò dal ruolo di protagonista, confinato, è il caso di dirlo, in una sorta di esilio dorato nella sua bella stanza in fondo al corridoio dell'alta direzione. Da un po' di tempo aveva smesso di dirigere l'orchestra, ché Franceschini e gli altri oramai prendevano direttive dagli uomini Ansaldo, Chiavegatti *in primis*. Ma da quel momento si trovò letteralmente isolato: poiché nessuno aveva più bisogno di lui per l'attività operativa, le rare visite erano un

evento; e ne traeva conforto, sempre ansioso di notizie sugli affari in corso, non mancando di dispensare consigli e incoraggiamenti personali, mai sfiorato dall'umana debolezza di giudicare con gesti o parole l'operato della nuova dirigenza. Anzi non si stancava di raccomandare unità d'intenti, con voce pacata, senza denunciare emozioni, come se fosse la cosa più naturale del mondo. Non riusciva tuttavia a celare l'amarezza, quantomeno agli occhi di chi lo conosceva bene: dopotutto, l'avevano privato della creatura di cui era il padre fondatore. A Rivino, che gli suggeriva di piantare tutto, ripeteva invariabilmente di non poterlo fare, per essere sempre disponibile in caso di bisogno. Evidentemente, lo spirito del vecchio marinaio prevalse sull'orgoglio ferito, ed egli continuò a vegliare in silenzio sulla vita del suo GIE. Si chiuse gradualmente in sé stesso, e non si lasciò più andare a confidenze nemmeno con chi, come appunto Rivino, gli era sempre stato accanto. La signora Valentini, segretaria da una vita, continuò a occuparsi di lui, ma data la situazione non si può dire che fosse oberata di lavoro. Usciva solo per andare a casa con il fido Giacinto Boldrini, ultimo in ordine di tempo degli autisti che si sono succeduti al suo servizio.

Qui si ferma la nostra storia. Per dovere di cronaca aggiungiamo poche notizie frammentarie, come del resto abbiamo già fatto inserendo qua e là nel racconto eventi e testimonianze su contratti successivi al cambiamento istituzionale. Bruno Musso, amministratore delegato, si mise all'opera con il piglio del nuovo padrone, com'era giusto che facesse. Dopo meno di due anni passò il testimone a Giuseppe Arcelli, cui successe Vincenzo Vadacca, con il quale operò Nino Craparotta in rappresentanza dei soci privati. Varie furono le modifiche nella struttura direttiva, con accantonamenti e promozioni: Gatt uscì di scena avendo raggiunto l'età canonica della pensione, Zanti divenne vice direttore generale, così come Alcalay, riportato al GIE dopo gli anni trascorsi in SICOM come vice di Cremonesi, che a sua volta era oramai fuori del giro; a Marco Stegagnini fu data la responsabilità generale della gestione delle commesse, Pergolo fu direttore commerciale, Maffei direttore ingegneria; arrivarono forze nuove in posizioni di responsabilità, come Pierluigi Daissé (personale e affari generali), Antonio Garibbo (amministrazione e finanza), Francesco Festa (segreteria generale), Ezio Anghileri (amministrazione delegata SICOM).

In queste cronache si è parlato molto di Athos Zanti, scomparso oramai da anni. Vogliamo ricordarlo con le parole di Marconi, suo vecchio collaboratore:

*Ricordo l'ing. Zanti, mio maestro iniziale, eppoi di un gran numero di altri colleghi, per il quale ho nutrito un rispetto, anzi una venerazione e un affetto irripetuti. Grande professionista, aperto alle conoscenze ed esperienze di chiunque, non aveva paura di decidere, e quando sbagliava non esitava ad ammetterlo, sempre pronto a recepire eventuali suggerimenti per rimediare. Proprio una bella persona!*

Finita l'era Milvio, l'Ansaldo aveva preso a ruotare intorno a Giovanni Gambardella e Gio Batta Clavarino, mentre in ambito GIE era stato Paolo Ciaccia a occupare la poltrona di vice presidente di parte pubblica; gli successe proprio Clavarino. In area privata si era concluso il ciclo di Alessandro Carrese, cui subentrò Gaetano Cortesi come vice presidente del GIE. La continuità della tradizione era assicurata in un certo senso da Valeriano Penati e dai due uomini Riva Calzoni, Piero Del Pesco e Paolo Zerbinati; oltre che dal sindaco Luigi Pietrobon, fino a quando cessò dalla carica nel 1986.

Dal 1984 il GIE presentò bilanci in utile e dal 1985 distribuì dividendi: era ormai una società *normale*. Nel 1986 furono venduti l'edificio di Via Algardi, che per dieci anni era stato sede degli uffici, e quello adiacente, costruito all'inizio degli anni ottanta.

Il 1986 fu anche l'anno del pensionamento di Franceschini, che poté così dedicarsi allo studio dell'amato Benedetto Croce, dei suoi discepoli vicini e lontani e della storia napoletana assimilata attraverso la lettura del grande filosofo; con trasporto direttamente proporzionale alla rarità dei testi, che cercava con la stessa cura meticolosa riservata alla selezione di parole inusuali: come *acribia*, adoperata trionfalmente per la prima volta molti anni prima e messa sotto il naso degli interlocutori di turno per saggiarne le conoscenze linguistiche. Considerò alla stregua di un successo personale il fatto che i più ne ignorassero l'esistenza.

Nessuno può dire quanto la condizione psicologica degli ultimi anni abbia influito sullo stato di salute di de Januario, che inevitabilmente dovette lasciare la carica di presidente per quella di presidente onorario. Nuovo presidente fu Gio Batta Clavarino. De Januario cominciò ad accusare disturbi, che incrementarono sensibilmente la frequenza delle visite al bagno, unico segno palese ai collaboratori che qualcosa non andava per il giusto verso. Non una parola, con nessuno, salve fumose giustificazioni formali con la segretaria. Seguirono assenze più o meno prolungate, sino a quella finale, che trascorse a casa assistito dalla sorella Maria Teresa, vedova di Vittorio Bachelet. Non aveva altri familiari stretti, all'infuori dei nipoti Giovanni e Maria Grazia, figlioli di Vittorio e Maria Teresa. Erano pochi, ma formavano una grande famiglia.

Per stargli vicino, la signora Maria Teresa, Miesi per gli amici, si trasferì provvisoriamente da Roma a Milano. Molte volte Rivino le chiese invano per telefono il permesso di far visita al suo antico maestro. Lo rivide disteso sul letto di morte, molto più minuto della sua già piccola statura. Se ne andò il 3 maggio 1988, a sessantasette anni e mezzo. Assisterono al funerale molti degli uomini che avevano lottato con lui o contro di lui nei lunghi anni di lavoro, ma si notavano parecchie assenze. Pochi mostravano segni di turbamento. Rivino si commosse, quando il vecchio De Leonardis gli si avvicinò per porgergli le condoglianze.

L'embargo contro l'Iraq, a seguito dell'invasione del Kuwait del 2 agosto 1990, ha forse accelerato la scomparsa del GIE, la cui sorte era comunque da tempo segnata: come abbiamo visto, la gestione era in mano all'Ansaldo fin dal 1985. Marconi ricorda come la cancellazione dei contratti di Al Anbar, Al Nassiryia e Al Shemal ha di colpo dimezzato il portafoglio. Non è difficile immaginare le conseguenze, per quanto possano essere state attenuate dai recuperi assicurativi.

Comunque siano andate le cose sul piano personale, molti ex GIE, forse la maggioranza, farebbero propria questa riflessione di Mele:

*Sono andato via nel 1991, quando il processo di smantellamento e di passaggio di testimone all'Ansaldo, divenuta nel frattempo azionista unica, volgeva al termine.*

*Da allora non mi sono ancora liberato della sindrome del reduce. Sindrome che ritengo affligga anche i tanti con cui ho condiviso un'esaltante esperienza, e che, come me, avranno provato delusione e amarezza sentendo come una sconfitta la scomparsa del GIE.*

*Tento ancora di farmene una ragione. Lo so che le ragioni che mi trovo sono solo delle congetture, non avendo operato nella stanza dei bottoni per crederle certezze. Solo coloro che l'hanno occupata possono scrivere, con cognizione di causa, la storia di un'azienda. Ma dubito che sia naturale per loro coltivare vocazioni da storici.*

A ben vedere, una chiusura in tono melanconico non rifletterebbe lo spirito che ha animato uomini e donne del GIE durante la comune vita di lavoro; è perciò il caso di temperarla con la nota di leggerezza che pervade il contributo di Luigi Rossi:

*GIE, il mio primo lavoro: come il primo amore, non si scorda mai. Ricordo il colloquio di assunzione con Stegagnini (mio compagno di università e testa di ponte della colonia genovese in azienda), il quale mi chiedeva qualcosa sul "salto*



*geodetico”, e io credevo che fosse una disciplina olimpica. Poi il mitico ing. Zanti, dapprima col cappotto negli uffici di Via Guerrazzi, indi nell’“acquario” di Via Algardi; e le battaglie con gli elastici contro Cossovich, alle spalle dell’ing. Forni sempre immerso in incomprensibili scartoffie elettriche; e le figure irraggiungibili dei dirigenti megagalattici: l’ing. Montagna, una specie di Mosè, e Corbellini e de Januario, i fondatori della patria.*

*Ma ho nel cuore anche i giovani colleghi come Brigandì che si è fregato i miei stivali, e Gambato che mi deve ancora mezzo serbatoio della 500 (250 lire!) con la quale andavamo insieme in ufficio, e Pergolo che è stato assunto per fare il lavoro di dieci dimissionari, e Federici che si fidanzava con tutte le ragazze..... degli altri.*

*Un’atmosfera di allegra goliardia pervadeva giovani laureati e diplomati, coinvolti in un’attività un po’ pionieristica, ma ansiosi di imparare per un futuro professionale, tuttavia senza dimenticare l’ironia e l’autocritica. È così vero, che quando ho – ahimè – lasciato per lavorare vicino al mare a Genova, sono andato in ufficio con gli zoccoli, e l’ing. Zanti mi ha perdonato con signorile bonarietà.*

*Ironia della sorte, al termine della vita professionale sono tornato in GIE come consigliere di amministrazione (v. Tosi), e gli ex colleghi devono aver pensato: “Siamo davvero alla frutta!”. Ma poi sono arrivati altri genovesi (quelli aziendali, non quelli goliardici), e hanno capito di essere al “pousse-café”. Come direbbe il mio amico Massimo: “From the padel to the brace”!*

*Comunque il GIE rimane la mia giovinezza professionale, di cui conservo una sorta di affetto fanciullesco per tutti quelli che ho conosciuto e con i quali ho condiviso l’approccio al cosiddetto “mondo del lavoro”.*

Ricordiamo sommariamente l’evoluzione successiva dell’industria elettromeccanica italiana. Nel luglio 1989 il GIE divenne Ansaldo GIE, avendo come azionisti Ansaldo (52%), F.Tosi (33%), Riva Calzoni (10%) e ABB (5%). L’anno dopo uscì la Tosi, cedendo la propria quota ad ABB, salita così al 38%. Nell’ottobre 1991, uscite di scena anche Riva Calzoni e ABB, l’attività impiantistica di Ansaldo GIE passò in capo a una nuova società denominata Ansaldo GIE s.r.l. Nel 1993 ci fu la fusione tra Ansaldo GIE s.r.l. e Ansaldo Componenti, titolare di tutte le attività produttive del gruppo. Nel 1994 Ansaldo GIE confluì per incorporazione in Ansaldo Energia S.p.A. (100% Finmeccanica).

La targa del GIE in cima alla facciata dell’edificio A di Via Caboto si trasformò in *Ansaldo GIE* nel 1989, prima che il nome GIE scomparisse definitivamente. Una parte del personale andò a Genova, una parte a casa, la pattuglia residua fu trasferita a Legnano. Col tempo il drappello si è ridotto a un paio di decine di persone, tornate nel 2004 a Milano,

in un edificio di Via Lomazzo. In attesa dell'età della pensione, o magari oltre, se tenute ancora un poco in servizio.

La SICOM rimase sotto il controllo del GIE fino al 1989, indi seguì un percorso parallelo a quello del GIE e nel 1993 venne assorbita da Ansaldo GIE s.r.l.

La CoEmSA passò sotto il controllo dell'Ansaldo, che successivamente l'ha ceduta all'Alstom.

Nel gennaio 1990 la Marelli Nuova E.M.G. finì in orbita ABB, formando con ABB Tecnomasio (il vecchio TIBB) la società denominata ABB Generatori. Le attività internazionali dell'ABB nel campo generazione energia sono passate recentemente all'Alstom (ora si scrive senza acca), allocata proprio in un edificio della vecchia Marelli a Sesto San Giovanni.

L'Ansaldo coltivò il disegno di concentrare in una sola mano tutte le attività industriali italiane del settore energia, e con questo intento costituì con ABB tre società, rispettivamente per la produzione di turboalternatori (a Genova), caldaie (a Legnano, nello stabilimento Tosi) e trasformatori (negli stabilimenti ex Italtrafo e in quello della I.E.L. a Legnano). Ma il progetto non andò in porto e le due parti presero strade diverse: gli stabilimenti di Genova e Legnano finirono ad Ansaldo Componenti, indi ad Ansaldo Energia, mentre ad ABB andò la produzione di trasformatori. Pomo della discordia fu la Tosi, che il gruppo Pesenti, dopo aver trattato su più fronti, cedette ad ABB; l'Ansaldo reagì con un'azione giudiziaria, conclusasi a suo favore.

A qualcuno potrebbe essere venuto il mal di testa, nel tentativo di seguire le suddette evoluzioni: poco male, è già accaduto a molti clienti di quel periodo. Aldo Locatelli ricorda la difficoltà che s'incontrava per far intendere i movimenti suddetti agli interlocutori stranieri. A un cliente particolarmente ostico di comprendonio, uno dei nostri spiegò: "Fate conto che siamo sempre il GIE!" Al che l'altro esclamò: "Non potevate dirlo prima? Ci saremmo risparmiati una bella fatica!"

A fine agosto 1991 ci fu la fusione tra Riva Calzoni e Hydroart, che diede luogo alla Riva Hydroart. Hydroart era sorta qualche anno prima dalla concentrazione delle attività di Ansaldo, Tosi e Riva Calzoni nel campo delle turbine idrauliche e delle pompe. In seguito la Riva Hydroart è stata ceduta alla Voith.

Dopo tutto quanto sopra, all'inizio degli anni novanta il gruppo Ansaldo fu padrone del campo sia come impiantista sia come costruttore. Ma il riassetto non salvò dal declino l'industria elettromeccanica italia-

na, anche per effetto del referendum abrogativo del novembre 1987, che fermò Caorso in fase di avviamento e Montalto di Castro in via di ultimazione, portò alla chiusura delle altre centrali nucleari in esercizio e mise la parola fine al programma di nuovi impianti nucleari nel nostro paese.

Attualmente le industrie elettromeccaniche italiane con un numero di addetti di almeno 50 unità, incluse le aziende in mano a gruppi stranieri, danno lavoro a poco più di 4.000 persone, contro le poco meno di 40.000 degli anni settanta: intorno a 2.500 sono a Genova, dove l'Ansaldo Energia (Finmeccanica) produce turbine a vapore, turbine a gas e alternatori, svolgendo anche una limitata attività impiantistica; la Franco Tosi (Castiglioni) occupa circa 500 persone per costruire turbine a vapore (trent'anni fa erano oltre 5.000); altrettanti lavorano all'Ansaldo Caldaie (gruppo Sofinter, che in totale impiega 750 persone), circa 300 all'Alstom, un centinaio alla Riva Voith.

A parte la suaccennata attività impiantistica dell'Ansaldo, comunque marginale, tutti gli altri si limitano a produrre componenti. Il declino dell'attività impiantistica ha caratterizzato l'intero occidente industrializzato, che ha rivolto i propri interessi alla produzione di componenti incentrati soprattutto sulle turbine a gas di tecnologia sempre più sofisticata; e per l'impiantistica ha dato il passo alle imprese sorte nei paesi in via di sviluppo.

---

*Appendice fotografica*



*La palazzina di Via Guerrazzi n. 1, Milano, prima sede del GIE dal 1953 al 1968.*



*Caracas (Venezuela), 1955: Luigi de Januario firma il contratto per la centrale termoelettrica di Puerto Cabello.*



*1957, Iran: lo Scià Reza Pahlavi visita l'esposizione italiana a Tehran, accompagnato dall'on. Emilio Colombo e da Francesco Corbellini.*



*Milano: firma di un accordo di collaborazione con lo Stato del Rio Grande do Sul, Brasile. Il presidente Guido Corbellini è al centro, con gli occhiali, al suo fianco Luigi Vitiello, penultimo a destra Luigi de Januario.*



*Il presidente Guido Corbellini all'aeroporto di Rio de Janeiro, in visita ufficiale in Brasile. Ultimo a destra è Luigi de Januario, ultimo a sinistra Luigi Vitiello.*



*Accra (Ghana), 1962: Francesco Corbellini e Giorgio Orsi, al centro della foto, firmano il contratto per le sottostazioni di Volta River.*



*Roma, 1963: il presidente Guido Corbellini con il segretario particolare Silvio Mori e Luigi de Januario, in occasione del ricevimento offerto dal GIE al Grand Hotel in onore del dr. Procopio Ribeiro dos Santos, presidente della CELUSA, poi CESP, Brasile.*





*Mendoza (Argentina), 1967: Richard Gatt (a sinistra) firma con l'ing. Pegoraro di AyEE il contratto per la centrale termoelettrica di Lujan de Cuyo.*



*Corea del Sud, fine anni sessanta: Lamberto Venturini prepara... scientificamente la collocazione in sede dello statore dell'alternatore della centrale termoelettrica di Yosu.*



*Kinshasa (Congo, allora Zaire), 1971: visita ufficiale del ministro degli esteri on. Aldo Moro. A destra del ministro ci sono Marco Strada e Gianni De Micheli.*



*1973: Luigi de Januaryo accompagna una delegazione cinese in visita allo stabilimento di uno dei soci.*



Costa d'Avorio, 1973: Luigi de Januario con Renato Puri dell'Italimpianti e Francesco Corbellini (di profilo, in secondo piano) all'inaugurazione della centrale idroelettrica di Kossou sul fiume Bandama.



Congo, anni settanta: banconota da 5 zaire, sulla quale è riprodotto lo sbarramento della centrale idroelettrica di Inga.



1975: il presidente della Repubblica dell'Uruguay Juan Maria Bordaberry inaugura la centrale termoelettrica di Battle y Ordonez. L'ultimo a destra è il presidente dell'UTE Sacco, al suo fianco (in secondo piano) Benito Boin, indi Aldo Locatelli e Arrigo Sartorelli; sul fondo, al centro della foto, Giancarlo Tomasina.



Manila (Filippine), 1977: il presidente Ferdinand Marcos a colloquio con la delegazione del GIE formata da Francesco Corbellini, Gianni De Micheli e Marco Stegagnini, accompagnati dai rappresentanti Tony Tioco e Bobby Saenz.



*Lima (Perù), 1977: il sindaco nomina Piero Montagna cittadino onorario. In secondo piano, Sandro Mele.*



*Abidjan, 1977: Luigi de Januario con il presidente della Costa d'Avorio Felix Houphouët-Boigny, in occasione della consegna dell'onorificenza di Cavalier de l'Ordre National.*



*Tehran (Iran), 1979: manifestazione durante la rivoluzione khomeinista, ripresa da Aldo Locatelli vicino agli uffici del GIE.*



*Atene (Grecia), 1980: Richard Gatt firma il contratto per la centrale idroelettrica di Sfikia, assistito da Francesco Pergolo. A destra di Gatt siede il rappresentante Coulacoglu, ultimo alla sua sinistra è Lorenzo Boutigny.*



*Pechino (Cina), 1985: foto di gruppo con Li Peng, primo vice primo ministro. Alla sua destra l'ambasciatrice italiana Grazziella Simbolotti, alla sinistra Luigi de Januario; ultimo a destra, in prima fila, è Walter Francheschini; in seconda fila Richard Gatt, seminascosto dal ministro, al suo fianco Gianni De Micheli.*





*Pechino (Cina), 1985: il ministro Li Peng a colloquio con Luigi de Januario; alle loro spalle i due interpreti.*



*Iraq, seconda metà degli anni ottanta: la centrale termoelettrica di Daura mimetizzata a causa della guerra Iran-Iraq.*



*Pakistan, anni novanta: foto celebrativa dell'inaugurazione della centrale termoelettrica di Hub River, con al centro la presidente Benazir Bhutto. Sono presenti, fra gli altri, Vincenzo Vadacca (terzo a sinistra della Bhutto) e Francesco Pergolo (ultimo sul lato opposto).*



*Medaglie commemorative delle inaugurazioni delle centrali di Inga (Congo, allora Zaire), Kala-yaan (Filippine), Esmeraldas e Paute (Ecuador), Restitucion (Perù).*

---

## *Post scriptum*

Hanno collaborato con contributi scritti, testimonianze e materiale, sempre disponibili per chiarire fatti e circostanze del racconto: Battista Beghi, Riccardo Bertolini, Massimo Bianchi, Benito Boin, Ambrogio Gianfranco Branchi, Gregorio Casella, Pasquale Colaci, Claudio Cremonesi, Maria Teresa de Januario ved. Bachelet, Michele Del Curatolo, Gianni De Micheli, Marco De Vecchi, Sergio Di Roberto, Arcangelo Distaso, Marcello Donelli, Luciano Drusian, Alfredo Eusepi, Carlo Fasoli, Giorgio Federici, Ermanno Forni, Elio Garosci, Richard Gatt, Palmiro Gerri, Carlo Giani, Franco Gioia, Affonso Iannone, Giacomo Lagorio, Aldo Locatelli, Edoardo Maffei, Francesco Mangili, Luciano Marchetto, Piermarco Marconi, Alessandro Mele, Piero Montagna, Raffaele Negri, Roberto Negro, Giovanni Paleari, Giuseppe Panarello, Fabio Pansa Cedronio, Costantino Parlani, Giovanni Pastori, Raffaele Pella, Francesco Pergolo, Angelo Rivino, Adelio Rossi, Luigi Rossi, Bruno Salesi, Giuseppe Scarfi, Marco Stegagnini, Mario Toffolo, Maria Pia Valentini, Guido Vallecchi, Lamberto Venturini, Mariano Vidal, Domenico Zappia.

Nelle pagine di questo racconto a più voci abbiamo incontrato alcuni dei protagonisti della vicenda del GIE. Gli altri sono rimasti nell'ombra, magari solo perché non hanno avuto modo di narrare o mettere su un foglio qualche ricordo personale; in ogni caso hanno eseguito la loro parte nella grande orchestra del GIE. A tutti rivolgiamo il nostro ringraziamento, in particolare a Francesco Pergolo e Gianni De Micheli, i quali si sono prodigati come punti di riferimento per la raccolta di contributi e testimonianze e per ogni altra esigenza, ben assecondati da Fabio Pansa Cedronio. Un grazie speciale rivolgiamo all'Archivio Storico dell'Ansaldo, che ci ha dato accesso alle carte GIE affidate alla sua custodia.

Vari ex colleghi ci hanno lasciati per motivo di anagrafe, altri li hanno seguiti, o preceduti, anticipando i tempi: come Luigi Vitiello, Egizio Rizzolati, Franco Baldini, Athos Zanti, Angelo Brocca, Marco Strada, Francesco Ancona, Vladimiro Dellavia, Carlo Santagostino, Francesco Occhetta, Erminio Reich, Vincenza La Dolcetta, Sergio Migliorini, Sergio Gerlini, Giacomo Scaccabarrozzi, Gennaro Caputo della SICOM; inoltre Leonarda Piazzolla, Nerino Nesti

e Mariangela Di Venosa, che per molti di noi fanno capolino dalle pagine del libro, sebbene non citati. Anche Walter Franceschini se n'è andato. Da vari anni era lontano dai riflettori, sicché al suo funerale c'erano poche persone. A conferma che tutto passa a questo mondo.

Da ultimo si è congedato Edoardo Maffei: teneva tanto a vedere il libro, che a buon titolo considerava anche suo. Ci dispiace di non averlo potuto accontentare. La signora Eugenia lo leggerà per lui, e magari trarrà conforto dai passi che egli ha scritto. Così come la signora Marina potrà fare con il papà Adelio Rossi.

---

## Fonti

- Atto costitutivo;
- fascicoli annuali a stampa dal 1954 al 1986 contenenti: bilancio di esercizio, relazioni del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale, verbale dell'assemblea di bilancio (a decorrere dal 1967) ovvero sintesi delle relative deliberazioni, composizione del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale, dati di sintesi sull'attività del GIE;
- statuto sociale e relative modificazioni dalle origini al 1986;
- convenzione tra le società azioniste entrata in vigore l'1.1.1969 e relativi allegati;
- patto del 22.7.1976 fra le azioniste private, comprendente: accordo circa la proprietà delle azioni GIE, contratto di mandato e deposito con Matteo Rivino, procura speciale al medesimo;
- scrittura privata con relativi allegati, sottoscritta dalle azioniste private il 30.12.1980, altrimenti detta *patto di comunione*;
- verbale di riunione del 17.12.1984, contenente la nomina dell'avv. Cesare Lanciani a rappresentante comune delle azioniste private in comunione;
- sentenza del tribunale di Milano n. 9087, in data 2 dicembre 1982, concernente i mandati irrevocabili all'incasso conferiti a varie banche dalle società del gruppo Marelli;
- convenzione fra le società azioniste del GIE stipulata il 18.10.1985;
- ordine di servizio 01/81 del 26.1.1981, relativo alla struttura organizzativa;
- ordine di servizio n. 41 del 5.10.1983, concernente le nomine alle cariche direttive deliberate dal consiglio di amministrazione e dal comitato di presidenza;
- fascicolo a stampa con la *reference list* dal 5.10.1953 al 30.6.1985;
- volume intitolato *Impianti elettromeccanici all'estero - realizzazioni dei primi venti anni di attività*;
- due brochures di presentazione del GIE in Cina, riferite rispettivamente a fine 1986 e fine 1987;
- fascicolo a stampa di presentazione della SICOM al dicembre 1982;

- ritagli di giornali del luglio 1987, relativi alla liberazione dei signori Bellamano e Roversi;
- monografie a stampa dei seguenti impianti: Alegrete, Bahia Las Minas, Battle y Ordoñez, Bocamina, Candiota, Esfahan, Ilha Solteira, Inga 1, Jorge Lacerda, Jupia, Kalayaan, Kenitra, Kossou-Bandama, Mantaro, Momotombo, Puerto Cabello, Samarra, Vridi, Yosu;
- verbali di riunioni degli organi sociali del GIE;
- vari documenti interni dell'Ansaldo.

---

## *Cronologia essenziale*

### **1953**

- 5 Ottobre: costituzione del GIE con durata fino al 31.12.1962. Capitale simbolico di Lire 21.000.000, diviso pariteticamente fra C.G.E., Ercole Marelli, Franco Tosi, Galileo di B.T., Magrini, Riva, Sadelmi. Sede legale e uffici: Milano, Via Guerrazzi n. 1. Presidente è il sen. Guido Corbellini, presidente del collegio sindacale il comm. Mario Travi, direttore Luigi de Januario. I rapporti fra le società azioniste sono regolati da una convenzione, sottoscritta parallelamente alla costituzione della società.

### **1954**

- Prima commessa: sottostazioni di Osmanca, Duzce e Bolu (Turchia).

### **1955**

- Prima commessa importante: centrale termoelettrica di Puerto Cabello (Venezuela).

### **1956**

- Inclusione nell'oggetto sociale delle opere civili destinate agli impianti d'interesse del GIE.
- La compagine sociale si allarga alle *collegate*.
- Istituzione del comitato esecutivo.

### **1957**

- Uscita della Sadelmi, divenuta *collegata*.
- Inizio della collaborazione esterna con l'Ansaldo San Giorgio.

### **1959**

- L'Ansaldo San Giorgio diviene azionista del GIE.

### **1960**

- Costituzione della CESA Construções Eletromecanicas S.A., con stabilimento a Canoas, periferia industriale di Porto Alegre (Brasile). In seguito l'acronimo CESA sarà modificato in CoEmSA.

### **1961**

- Proroga della durata del GIE fino al 31.12.1980.



### 1962

- Firma del contratto per la centrale idroelettrica di Jupia (Brasile). Con i suoi 12 gruppi da 112 MVA, successivamente aumentati a 14, Jupia è l'impianto più grande fin qui acquisito dal GIE e in assoluto uno dei più importanti nella storia della società.

### 1963

- 23 Marzo: Fermo Marelli viene nominato vice presidente, Luigi de Januario direttore generale e Francesco Corbellini vice direttore generale.

### 1966

- Il Gruppo *GIE Impregilo del Mantaro* ottiene l'aggiudicazione della commessa per l'impianto idroelettrico del Mantaro (Perù), comprendente diga, centrale e rete di trasmissione. Il contratto iniziale riguarda la prima fase con tre unità da 120 MVA, alle quali si aggiungeranno altre quattro di pari potenza e le tre da 82.5 MVA della centrale di Restitucion.
- Incorporazione della C.G.E. nell'Ansaldo San Giorgio, che assume la denominazione ASGEN Ansaldo San Giorgio - Compagnia Generale.
- Incorporazione della Scarpa e Magnano nella Magrini, che assume la denominazione Magrini Fabbriche Riunite Magrini - Scarpa e Magnano M.S.M.
- Nascita della Riva Calzoni, mediante fusione della Riva con la Calzoni.
- Scomparso Mario Travi, Vincenzo Fumagalli diviene presidente del collegio sindacale.

### 1967

- Contratto della centrale termoelettrica di Yosu (Corea del Sud), con un gruppo da 200 MW: è l'unità di maggiore potenza fin qui ordinata dall'estero all'industria italiana.

### 1968

- Trasferimento della sede legale e degli uffici nell'edificio costruito in Via Algardi n. 4.
- Entra nel GIE l'Ansaldo Meccanico-Nucleare.

### 1969

- 1 Gennaio: entra in vigore la nuova convenzione fra le società azioniste.
- L'*European Consortium Ilha Solteira*, di cui il GIE è capofila, ottiene l'assegnazione di circa la metà delle forniture elettromeccaniche della centrale idroelettrica di Ilha Solteira (20x170 MVA), in Brasile. Fanno parte del consorzio industrie francesi, tedesche e svizzere.
- Ordine della centrale termoelettrica di Seyitomer (Turchia), con due unità da 180 MVA: è il più grande impianto termoelettrico fin qui acquisito dalla società.

- Costituzione della SICOM Società Italiana Costruzioni e Montaggi, le cui azioni vengono sottoscritte in quote uguali dalle società azioniste del GIE. La SICOM diviene a sua volta azionista del GIE con una quota uguale a quella degli altri soci.

### **1970**

- Renato De Leonardis viene nominato vice presidente, affiancandosi all'altro vice presidente Fermo Marelli.

### **1971**

- Proroga della durata del GIE fino al 31.12.2000.
- Istituzione del comitato di presidenza.
- Svalutazione del dollaro, a seguito della dichiarazione della sua inconvertibilità con l'oro.

### **1972**

- Entrata nel GIE della Italtrafo.
- Acquisizione da parte del GIE di una quota simbolica del capitale dell'ISMES Istituto Sperimentale Modelli e Strutture.
- Primo contratto in Cina, concernente la fornitura dei macchinari e materiali della centrale termoelettrica di Nanjing. È il primo ordine cinese a una società occidentale in campo energetico.

### **1973**

- Crisi petrolifera e tempesta monetaria mondiale.
- Secondo contratto in Cina, per la realizzazione della centrale termoelettrica di Dakang, con due unità da 328 MW: le più grandi esportate dal GIE fino a questo momento.
- Ordine per l'ampliamento della centrale termoelettrica di San Nicolas (Argentina) con un gruppo da 350 MW: l'operatività del contratto è stata ritardata da problemi burocratici di varia natura.
- Fusione tra Magrini M.S.M. e Galileo di B.T., con nascita della Magrini Galileo

### **1974**

- Cessione del gruppo Ercole Marelli alla famiglia Nocivelli; uscita di Fermo Marelli dal consiglio di amministrazione del GIE, sostituito da Luigi Nocivelli, il quale gli subentra anche nella carica di vice presidente.
- Concentrazione della produzione di trasformatori del gruppo Ercole Marelli nella controllata Industrie Elettriche di Legnano, che tuttavia non entra subito nella compagine azionaria del GIE.
- Dopo la grande stagione sudamericana, il GIE si rivolge al Medio Oriente e ottiene la commessa della centrale termoelettrica di Bandar Abbas (Iran), con quattro gruppi da 320 MW.
- Inflazione galoppante in Italia, con punte del 25% annuale.

### 1975

- Entra nel GIE la Breda Termomeccanica ed esce l'Ansaldo M.N.
- L'Ansaldo M.N. prende il nome AMN Impianti Termici e Nucleari, cessa dall'attività manifatturiera e diviene impiantista per centrali termoelettriche convenzionali e nucleari.
- GIE e AMN stipulano un accordo di collaborazione per le centrali termoelettriche convenzionali all'estero.
- L'ASGEN assume la denominazione Ansaldo Società Generale Elettromeccanica.
- Questa è la compagine sociale dopo i movimenti suddetti: Ansaldo Società Generale Elettromeccanica, Breda Termomeccanica, Italtrafo, Ercole Marelli, Franco Tosi, Magrini Galileo, Riva Calzoni, SICOM.
- Una modificazione statutaria eleva a più della metà del capitale sociale la maggioranza necessaria per le deliberazioni di assemblea ordinaria e straordinaria, sia in prima sia in seconda convocazione.

### 1976

- Gennaio: tempesta valutaria e chiusura per un certo tempo del mercato ufficiale italiano dei cambi; grave crisi dell'economia italiana.
- 16 Febbraio: Luigi de Januario è chiamato a far parte del consiglio di amministrazione con la carica di amministratore delegato.
- Francesco Corbellini è il nuovo direttore generale, Walter Franceschini e Piero Montagna sono nominati direttori centrali, rispettivamente amministrativo e tecnico.
- 16 Marzo: muore il presidente sen. Guido Corbellini.
- 30 Aprile: modificazioni statutarie concernenti la trasferibilità di azioni GIE a terzi non azionisti e il *quorum* necessario per le deliberazioni del consiglio di amministrazione, del comitato di presidenza e del comitato esecutivo (portato ai due terzi dei componenti).
- 22 Luglio: le azioniste private (Ercole Marelli, Franco Tosi, Magrini Galileo e Riva Calzoni) stipulano l'*accordo circa la proprietà delle azioni GIE*, con il quale si obbligano reciprocamente a non trasferire azioni del GIE stesso a società a partecipazione statale. Contestualmente depositano le azioni di rispettiva proprietà nelle mani di un fiduciario comune.

### 1977

- I soci cedono al GIE l'intero capitale sociale della SICOM.
- Entrata nel GIE della I.E.L., cui la Ercole Marelli cede una parte delle proprie azioni.
- La SICOM, con il consenso dei soci privati, cede all'Ansaldo la propria quota di azioni GIE.
- Si attua così la parità azionaria tra soci privati (E. Marelli, F. Tosi, I.E.L., Magrini Galileo e Riva Calzoni) e soci a partecipazione statale (Ansaldo,

- Breda Termomeccanica e Italtrafo). Con la parità fra i due gruppi di soci viene superato il principio della parità delle partecipazioni azionarie dei singoli soci.
- Alla parità azionaria fa riscontro la distribuzione paritetica dei seggi in consiglio di amministrazione, comitato di presidenza e comitato esecutivo.
  - Il capitale sociale del GIE viene aumentato a 1 miliardo di lire.
  - Il GIE costituisce in Svizzera la società GIEINTER A.G., con sede a Zug, e acquisisce una partecipazione in CoEmSA.
  - Con la centrale idroelettrica di Kalayaan (Filippine), il GIE ottiene la sua prima commessa per un impianto di generazione e pompaggio.
  - In relazione con l'ordine di Kalayaan, il GIE concorre con soci filippini alla costituzione di GIEFIL Group of Industrial Enterprises in the Philippines, Manila, sottoscrivendo una quota pari al 30% del capitale.
  - La centrale geotermica di Kizildere, in Turchia, è il primo impianto di questo genere acquisito dal GIE.
  - Luigi de Januario e Francesco Corbellini vengono nominati presidente e, rispettivamente, amministratore delegato della SIGEN Società Impianti Generazione Energia Nucleare e della SOPREN Società Progettazioni Reattori Energia Nucleare.
  - Parallelamente, il GIE stipula un accordo di collaborazione con la SIGEN per l'isola convenzionale di centrali nucleari ad acqua pressurizzata (PWR, licenza Westinghouse). Presentano insieme tre offerte, rispettivamente in Turchia, Iraq e Corea del Sud.
  - Accordo analogo viene stipulato dal GIE con l'AMN per l'isola convenzionale di centrali nucleari alimentate da qualsiasi altro tipo di reattore.
  - Nell'anno 1977 il GIE ottiene commesse per complessivi 790.2 miliardi di lire: è l'importo più alto dalla sua costituzione.

## **1978**

- Dopo de Januario, anche Corbellini è chiamato a far parte del consiglio di amministrazione: de Januario è presidente e amministratore delegato, Corbellini amministratore delegato e direttore generale.
- Franceschini e Montagna sono nominati vice direttori generali, conservando le rispettive cariche di direttori centrali, rispettivamente amministrativo e tecnico; Richard Gatt è direttore centrale commerciale.
- Sede legale e uffici si trasferiscono a Corsico, in Via Caboto.
- De Januario riceve l'onorificenza di cavaliere del lavoro.
- Contratto della centrale termoelettrica di Sharjah (Emirati Arabi Uniti), comprendente unità di produzione di energia elettrica e dissalazione acqua di mare: sono i primi dissalatori realizzati dal GIE.
- Grande soddisfazione per i risultati raggiunti nei 25 anni di vita del GIE.

### 1979

- Gennaio: Corbellini lascia il GIE per assumere la presidenza dell'ENEL. De Januario resta presidente e unico amministratore delegato, assumendo di nuovo anche la carica di direttore generale.
- Aumento del capitale sociale a 10 miliardi di lire.
- In Iran si conclude la rivoluzione khomeinista con la presa del potere.

### 1980

- Aumento del capitale sociale a 22 miliardi di lire.
- Ordine della centrale termoelettrica di Baiji (Iraq), con sei gruppi da 220 MW.
- Scoppia la guerra fra Iran e Iraq.
- Breda Termomeccanica e Italtrafo vengono incorporate in Ansaldo, che diviene così l'unica azionista GIE a partecipazione statale. La stessa Ansaldo assume la denominazione *Ansaldo*, in luogo della precedente *Ansaldo Società Generale Elettromeccanica*.
- Entra nel GIE la nuova società Ercole Marelli Elettro Meccanica Generale, cui la Ercole Marelli ha conferito l'attività industriale.
- Entra nel GIE la nuova società Franco Tosi Industriale, cui la Franco Tosi ha conferito l'attività industriale.
- Entra nel GIE la nuova società Industrie Meccaniche Riva Calzoni, che ha assunto la denominazione Riva Calzoni. La vecchia Riva Calzoni, divenuta Finanziaria Riva Calzoni, le ha conferito l'attività industriale.
- Per effetto di quanto sopra, sono soci del GIE: Ansaldo, gruppo Tosi (F.Tosi e F.Tosi Industriale), Riva Calzoni, gruppo Marelli (Ercole Marelli, Ercole Marelli E.M.G., I.E.L.), Magrini Galileo.
- Il consiglio di amministrazione procede di nuovo alla nomina di due vice presidenti nelle persone di Alessandro Carrese per i privati e Daniele Milvio per l'Ansaldo.
- Si aggrava la crisi del gruppo Marelli.
- 30 Dicembre: i soci privati stipulano il *patto di comunione*, in forza del quale mettono in comunione le azioni GIE di rispettiva proprietà. Alessandro Carrese è nominato rappresentante comune della comunione.

### 1981

- Uscito di scena Luigi Nocivelli, il gruppo Marelli viene ammesso alla procedura di amministrazione straordinaria ex lege Prodi. Commissario straordinario è Renato De Leonardis.
- Morte di Vincenzo Fumagalli, presidente del collegio sindacale. Nuovo presidente del collegio è Franco Camoirano.
- Athos Zanti è vice direttore centrale tecnico.
- In relazione con la commessa di Kalayaan, il GIE costituisce nelle Filippine la EMECO Electro Mechanical Company, Inc., Manila.

## 1982

- Luigi de Januario cessa dalla carica di direttore generale, conservando quelle di presidente e amministratore delegato. Nuovo direttore generale è Walter Franceschini.
- Finmeccanica/Ansaldo e Tosi presentano alle autorità di governo un progetto di razionalizzazione dell'industria elettromeccanica italiana, con attribuzione all'Ansaldo della *leadership* del settore, GIE incluso.
- Contratto per la quinta unità (320 MW) della centrale termoelettrica di Esfahan: è il primo ordine della Repubblica Islamica dell'Iran a un gruppo industriale straniero.
- Aumento del capitale sociale a 42 miliardi di lire.
- La crisi economica mondiale e la crisi del petrolio peggiorano la già difficile condizione operativa degli esportatori di impianti. Per non parlare delle guerre in atto in Iran, Iraq e Libano, paesi nei quali il GIE sta lavorando.
- Viene affidato ad Arthur Andersen l'incarico di certificare il bilancio, a partire dall'anno 1983.

## 1983

- Alessandro Carrese e Paolo Ciaccia sono nominati vice presidenti.
- Aumento del capitale a 48.9 miliardi di lire.
- Aldo Chiavegatti è *delegato del raggruppamento Ansaldo per i rapporti con il GIE*.
- La EMECO (Filippine) viene messa in liquidazione.
- Piero Montagna è assistente della presidenza senza incarichi operativi, Athos Zanti direttore centrale tecnico.
- Il GIE presenta ai soci la previsione di risultato economico a finire delle commesse in corso, dalla quale emerge un saldo positivo intorno ai 350 miliardi di lire.
- Crisi della Magrini Galileo. La sua attività industriale viene conferita alla Nuova Magrini Galileo, la quale eredita di conseguenza anche la partecipazione azionaria nel GIE.

## 1984

- L'avv. Cesare Lanciani viene nominato rappresentante comune della *comune* dei soci privati, in sostituzione di Alessandro Carrese.
- Giovanni Nobile è il nuovo presidente del collegio sindacale.
- Proroga della durata del GIE al 31.12.2020.
- Per la prima volta il GIE chiude il bilancio in utile.
- La Nuova I.E.L. subentra alla I.E.L. nell'attività industriale e nella partecipazione azionaria nel GIE.

## 1985

- Esce dal GIE la Nuova Magrini Galileo, cedendo la propria quota di capitale a F.Tosi Industriale (2/3) e Riva Calzoni (1/3).
- GIE cede al socio filippino le proprie azioni GIEFIL.

- 18 Ottobre: firma della nuova convenzione da parte dei soci Ansaldo, Franco Tosi (anche per la controllata Franco Tosi Industriale), Riva Calzoni, Ercole Marelli Nuova E.M.G., Nuova Industrie Elettriche di Legnano. Il GIE abbandona la veste consortile e diviene impresa ad ogni effetto. Resta la parità azionaria fra i due gruppi di soci, ma la gestione passa all'Ansaldo.
- Nuovo organigramma di vertice: Luigi de Januario presidente, Gio Batta Clavarino e Gaetano Cortesi vice presidenti, Bruno Musso amministratore delegato responsabile della gestione operativa, Giovanni Nobile presidente del collegio sindacale.
- Varata la nuova convenzione, escono dal capitale la Nuova Ercole Marelli E.M.G. e la Nuova I.E.L., cedendo le rispettive quote alla F.Tosi. I soci sono pertanto: Ansaldo, F.Tosi, F.Tosi Industriale, Riva Calzoni.

### **1986**

- Vendita edifici di Via Algardi (Milano) e Via Po (Roma).
- Aumento del capitale a Lire 105.243.750.000.
- Pensionamento di Walter Franceschini.

### **1987**

- Luigi de Januario lascia la carica di presidente e viene nominato presidente onorario.
- Nuovo presidente è Gio Batta Clavarino, amministratore delegato Giuseppe Arcelli, vice direttori generali Athos Zanti e Giorgio Alcalay.

### **1988**

- 3 Maggio: muore Luigi de Januario.
- Agosto: fine della guerra tra Iran e Iraq.

### **1989**

- Il GIE cambia la denominazione in Ansaldo GIE.
- Gli azionisti di Ansaldo GIE sono: Ansaldo, F.Tosi, Riva Calzoni e ABB.
- Vincenzo Vadacca subentra a Giuseppe Arcelli nella carica di amministratore delegato.

### **1990**

- Esce la F.Tosi, cedendo la propria quota ad ABB.

### **1991**

- Uscite anche Riva Calzoni e ABB, Ansaldo GIE è al 100% di proprietà del gruppo Ansaldo.

### **1994**

- Ansaldo GIE confluisce per incorporazione in Ansaldo Energia (100% Finmeccanica).

---

## *Indice dei nomi*

- Abthai, Mr, 160  
Aiazzi, Massimo, 82  
Akhavan, Mohammad Taghi, 179  
Alcalay, Giorgio, 146, 149, 169, 309, 342  
Alocco, Alessandro, 31, 58, 70, 152  
Al Qassimi, Sheikh Sultan Bin Mohammad, 234  
Ancona, Francesco, 147, 148, 160, 192, 196, 224, 225, 252, 256, 265, 306, 331  
Andreotti, Giulio, 175, 176  
Andreotti, Nadia, 285  
Angelastro, Angelo, 82  
Angelini, Arnaldo Maria, 292, 294  
Anghileri, Ezio, 277, 309  
Angiolani, Renato, 108, 110, 111  
Annibale, 243  
Antunex de Mayolo, Santiago, 112  
Appendino, Mr, 257  
Aquino, Corazón detta Cory, 244, 246, 247, 248  
Arcelli, Giuseppe, 183, 274, 307, 309, 342  
Ardito, Mario, 299  
Arestivo, Giuseppe, 118  
Aristotele, 271  
Arosio, Gelindo, 291  
Arreghini, Antonio, 31, 58, 153  
Arrocia, Mr, 129, 130  
Attar, Alberto, 63  
Averroè, 271
- Bacchetta, Gaetano, 140  
Bachelet, Giovanni, 310  
Bachelet, Maria Grazia, 310  
Bachelet, Vittorio, 304, 310  
Baden-Powell, Robert Stephenson Smith, 218  
Baistrocchi, Ettore, 98, 100, 101, 102, 104, 106, 107, 108
- Balbi, Tommaso, 153  
Baldini, Franco, 306, 331  
Baldocci, Giuseppe, 174, 175, 180  
Balzano, Raffaele, 225  
Balzarotti, Renzo, 188, 189, 191  
Barberini, Luciano, 71  
Barindelli, Mr, 252  
Barlassina, Piergiorgio, 307  
Baroffio, Eugenio, 117, 118  
Baroni, Carlo, 273  
Basile, Natale, 85, 86  
Bava-Beccaris, Fiorenzo, 263  
Becci, Gino, 153, 223  
Beghi, Battista, 331  
Belaunde Terry, Fernando, 99, 101, 102, 104, 108  
Bellamano, Bruno, 175, 176, 334  
Benedetti, Luigi, 295  
Benvenuti, Nino, 279  
Berghinz, Carlo, 97, 99  
Bertinelli, Mr, 105  
Bertolini, Riccardo, 250, 251, 252, 253, 255, 256, 262, 331  
Bhutto, Benazir, 329  
Biagini, Claudio, 229  
Biagini, Pier Luigi, 153, 275  
Bianchi, Massimo, 242, 312, 331  
Bianchi, Mr, 191  
Biffignandi, Cesare, 82, 153  
Binacchi, Giulio, 255  
Bises, Giorgio, 283  
Boin, Benito, 113, 116, 125, 130, 131, 132, 306, 324, 331  
Boldrini, Giacinto, 309  
Boldrini, Giovanni, 286  
Bolla, Martino, 188, 189, 255, 256  
Bonetto, Bruno, 153



- Bonzani, Giuseppe, 255  
 Bordaberry, Juan Maria, 324  
 Borges Fortes, Amir, 83  
 Boschetti, Oscar, 193  
 Boutigny, Lorenzo, 327  
 Boyer, Alberto, 289  
 Brancatisano, Domenico, 214  
 Branchi, Ambrogio Gianfranco, 63, 331  
 Braun, Marina Celina, 120  
 Brigandi, Mr, 312  
 Briganti, Amalia, 285  
 Brocca, Angelo, 204, 215, 216, 306, 331  
 Broegg, Pasquale, 274  
 Butò, Fernando, 31, 58, 69, 70, 153, 274
- Calcagno, Gianni, 260  
 Calmes, Alberto, 16  
 Camoirano, Franco, 305, 340  
 Campana, Fernando, 149, 275, 277  
 Campani, Mr, 168  
 Caputo, Gennaro, 165, 166, 331  
 Caravaggi, Roberto, 274, 307  
 Carbone, Sergio, 299  
 Carrese, Alessandro, 153, 273, 298, 299, 310, 340, 341  
 Carter, James Earl detto Jimmy, 240  
 Casella, Gregorio, 190, 191, 193, 195, 275, 306, 331  
 Castellano, Francesco, 301  
 Castelnuovo, G. Battista, 71  
 Castillo, Gregorio, 244  
 Cavallotti, Vittorio, 273, 275  
 Cece, Francesco, 285  
 Cenacchi, Gianantonio, 261  
 Cenzato, Lorenzo, 274  
 Ceschin, Mrs, 254  
 Ceschin, Rodolfo, 253, 254, 257, 259  
 Cestari, Mr, 256  
 Chan, Mr, 209  
 Chang Chung Liang, 250, 251, 255, 256  
 Chia Kee, 253  
 Chiavegatti, Aldo, 193, 274, 277, 304, 308, 341  
 Chiesa, Enrico, 249, 250, 251, 254, 255  
 Ciaccia, Paolo, 274, 310, 341  
 Cicchero, Maurizio, 255  
 Ciniero, Antonio, 82  
 Ciro, il Grande, 7, 157  
 Clavarino, Gio Batta, 274, 307, 310, 342  
 Cocchini, Gustavo, 64
- Coke, Enrique, 120  
 Colaci, Pasquale detto Lino, 63, 141, 306, 331  
 Colantonio, Armando, 125, 137, 186  
 Colombo, Cristoforo, 128  
 Colombo, Emilio, 316  
 Colombo, Vittorino, 249  
 Corbellini, Francesco, 9, 11, 12, 20, 25, 26, 37, 39, 48, 49, 51, 59, 60, 61, 62, 64, 67, 69, 72, 73, 74, 75, 78, 79, 84, 85, 97, 98, 100, 102, 105, 107, 108, 111, 117, 120, 122, 123, 137, 138, 140, 144, 145, 146, 152, 154, 158, 211, 212, 214, 240, 241, 269, 274, 276, 277, 278, 280, 281, 282, 283, 289, 292, 293, 294, 295, 296, 303, 304, 305, 312, 316, 318, 323, 324, 336, 338, 339, 340  
 Corbellini, Guido, 11, 25, 26, 27, 31, 32, 65, 70, 137, 153, 269, 270, 293, 294, 317, 335, 338  
 Corbellini, Resy, 25, 26, 120, 212  
 Cortesi, Gaetano, 275, 307, 310, 342  
 Cossio, Gio Batta, 187  
 Cossovich, Aldo, 71, 312  
 Coubertin, Pierre barone de, 287  
 Coulacoglu, Haralambos detto Bambo, 327  
 Craparotta, Nino, 119, 309  
 Cravarolo, Luciano, 274  
 Craxi, Benedetto detto Bettino, 176  
 Cremonesi, Claudio, 37, 38, 39, 40, 59, 60, 74, 78, 140, 146, 149, 223, 309, 331  
 Crespi, Dario, 215  
 Croce, Benedetto, 310  
 Crociani, Camillo, 9, 289, 296  
 Cruz Coke, Mr, 120  
 Cutinella, Alvaro, 118
- Daffonchio, Enrico, 231, 306  
 Dai, Silvia, 142  
 Daissé, Pierluigi, 309  
 D'Angelo, Andrea, 299  
 Danieli, Cecilia, 17  
 Danieli, Luigi, 17  
 David, Leonardo, 284  
 Da Vinci, Leonardo, 58, 285  
 De Capitani da Vimercate, Mr, 261  
 Decise, Marcello, 208  
 De Freitas, Noè, 89  
 De Gasperi, Alcide, 270, 294  
 Deihimi, Ali, 171  
 De Januario, Luigi, 11, 12, 13, 18, 19, 21, 23,

- 24, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 59, 60, 62, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 89, 92, 97, 98, 99, 100, 102, 103, 106, 109, 111, 120, 122, 136, 137, 138, 139, 144, 145, 146, 152, 153, 154, 162, 172, 173, 178, 198, 208, 214, 215, 226, 249, 261, 262, 268, 269, 270, 274, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 286, 293, 294, 296, 300, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 310, 312, 316, 317, 319, 322, 323, 326, 327, 328, 335, 336, 338, 339, 340, 341, 342
- De Januario, Ida, 75, 83, 86, 120, 139, 140, 278, 304
- De Januario, Maria Teresa, 278, 310, 311, 331
- Del Curatolo, Michele, 306, 331
- De Leonardis, Renato, 74, 77, 80, 82, 151, 153, 271, 275, 300, 301, 307, 311, 337, 340
- Della Casa, Giovanni, 62
- Dellavia, Vladimiro, 85, 86, 286, 331
- Del Pesco, Piero, 153, 307, 310
- De Micheli, Giovanni o Gianni, 119, 161, 197, 208, 223, 240, 261, 262, 306, 321, 324, 327, 331
- De Micheli, Odetta, 208
- Demirel, Süleyman, 47
- D'Este, Isabella, 37
- De Vecchi, Marco, 285, 331
- Di Bello, Mr, 117
- Di Gioia, Fabrizio, 259
- Diotallevi, Roberto, 192
- Di Roberto, Sergio, 83, 119, 153, 331
- Distaso, Arcangelo, 162, 170, 172, 174, 182, 183, 192, 197, 215, 331
- Di Venosa, Mariangela, 332
- Di Vito, Giovanni, 58, 70, 136, 152, 153
- Donat Cattin, Carlo, 283, 294
- Donelli, Marcello, 161, 187, 201, 220, 224, 228, 331
- Donzelli, Mr, 256
- Drusian, Luciano, 287, 331
- Drusian, Stefano, 287
- Duvalier, François, 122, 123, 124
- Duvalier, Jean-Claude, 123
- Elisabetta II, 106
- Eusepi, Alfredo, 113, 331
- Evangelista, Fernando, 280, 283
- Fabrizi, Daniele, 153
- Fanfani, Amintore, 107, 176, 270
- Fanfani, Rosa, 107
- Farina, Dionigi, 152
- Fasoli, Carlo, 205, 218, 283, 331
- Fausser, Giacomo, 14
- Federici, Giorgio, 119, 120, 312, 331
- Federici Coke, Vilma, 120
- Feltrinelli, Mr, 62
- Festa, Francesco, 309
- Fontana, George, 118
- Forensi, Giorgio, 261
- Forgiarini, Mr, 46, 47
- Forni, Ermanno, 140, 144, 157, 231, 275, 306, 312, 331
- Fossati, Carlo, 256, 261
- Franceschini, Walter, 63, 64, 75, 77, 78, 141, 149, 261, 262, 276, 303, 304, 305, 306, 308, 310, 327, 332, 338, 339, 341, 342
- Fulgenzi, Giovanni, 304
- Fumagalli, Vincenzo, 32, 152, 305, 336, 340
- Gaiaschi, Enzo, 172, 180, 181
- Gaino, Giovanni, 189, 252, 255, 256
- Gambardella, Giovanni, 274, 307, 310
- Gambato, Roberto, 227, 312
- Garbin, Franco, 131
- García Lorca, Federico, 205
- Garibaldi, Anita, 87
- Garibaldi, Giuseppe, 87
- Garibbo, Antonio, 309
- Garosci, Elio, 60, 61, 73, 78, 112, 116, 120, 149, 185, 186, 187, 221, 306, 331
- Garrastazu-Medici, Emilio, 91
- Gatt, Richard, 9, 74, 78, 79, 117, 123, 126, 132, 149, 157, 198, 202, 214, 220, 261, 262, 267, 276, 303, 306, 309, 320, 327, 331, 339
- Gatt, Artemis, 79
- Gerlini, Sergio, 287, 331
- Gerri, Palmiro, 287, 331
- Ghiglione, Luigi, 153, 160, 252, 291
- Giani, Carlo Maria, 170, 172, 173, 174, 177, 178, 182, 197, 229, 230, 275, 331
- Giansanti, Luca, 175
- Gillerio, Giovanni, 274, 307
- Giobbe, 64
- Gioia, Franco, 263, 331
- Giovanni XXIII (Angelo Giuseppe Roncalli), 62

- Giovanni Paolo II (Karol Wojtyła), 247  
 Gonella, Guido, 208  
 Gonni, Massimo, 16  
 Gonzales, Xavier, 129, 130  
 Goria, Giovanni, 176  
 Gorini, Edmondo, 32  
 Goulart, João, 89  
 Griffith, Emil, 279  
 Gronchi, Giovanni, 51  
 Guidi, Lino, 189, 255, 256, 261, 263  
 Guiso, Com.te, 179
- Half-Finger, Mr, 202  
 Hammurabi, 7, 185  
 Houphouët-Boigny, Felix, 211, 212, 214, 326  
 Hu, Mr, 255  
 Husayn, Saddam, 161, 164, 165, 167, 170, 171, 195, 198, 199
- Iannone, Affonso, 82, 83, 92, 331  
 Incutti, Franco, 299  
 Inghilesi, Marcello, 295  
 Innocenti, Ferdinando, 13, 16  
 Ioriatti, Giuliano, 259, 260, 261  
 Iperti, Luigi, 21  
 Izaguirre, Mr, 107
- Jamiolkoski, Mr, 257
- Kadir, Mr, 62  
 Kaiser, Mr, 73  
 Kherachian, Mohammad, 162, 171, 172  
 Khomeini, ayatollah Ruhollah, 161, 171  
 Kubitschek, Juscelino, 81
- La Dolcetta, Vincenza detta Cencia, 285, 331  
 Lagorio, Giacomo, 163, 176, 331  
 La Malfa, Ugo, 270  
 Lanciani, Cesare, 299, 333, 341  
 Lanzillotti, Cosimo, 140  
 Lauro, Roberto, 274  
 Lengani, Vittorio, 256  
 Leonardi, Sebastiano, 274  
 Leopardi, Giacomo, 50, 52  
 Levi, Primo, 12  
 Li Peng, 327, 328  
 Lizzeri, Giancarlo, 295  
 Lo Cascio, Giovanni, 301  
 Locatelli, Aldo, 118, 313, 324, 326, 331  
 Lodato, Antonino, 186  
 Lucchesi, Bruno, 44, 135
- Lucchini, Giancarlo, 275  
 Lugo, Umberto, 274, 275  
 Luoni, Pierino, 256  
 Luridiana, Enzo, 153
- Macciò, Giorgio, 256, 261  
 Maffei, Beatrice, 256  
 Maffei, Diana, 256  
 Maffei, Edoardo, 124, 131, 188, 197, 199, 212, 215, 227, 230, 236, 237, 250, 254, 257, 259, 262, 287, 309, 331, 332  
 Maffei, Eugenia, 332  
 Maggi, Ernesto, 31, 70, 152  
 Maggioni, Giuseppe detto Beppe, 135  
 Maglioni, Franco, 212  
 Magno, Luigi, 295  
 Magri, Vincenzo, 274  
 Maimone, Giancarlo, 274  
 Mainardis, Mario, 58, 152  
 Majno, Gianluigi, 70, 153  
 Mangano, Antonio, 153  
 Mangili, Francesco, 45, 61, 331  
 Manicardi, Ernesto, 153  
 Mao Ze-dong, 258  
 Marazio, Mr, 257  
 Marazzi, Vittorio, 285  
 Marchetto, Gloria, 110, 113  
 Marchetto, Luciano, 110, 277, 331  
 Marconi, Mario, 31, 50, 153  
 Marconi, Piermarco, 66, 120, 124, 173, 174, 175, 309, 311, 331  
 Marcos, Ferdinand, 240, 244, 246, 247, 324  
 Marelli, Alfredo detto Fermo, 31, 58, 79, 151, 152, 153, 336, 337  
 Marini, Massimo, 287  
 Martinelli, Giuseppe, 287  
 Mascaretti, Rinaldo, 307  
 Massarani, Aldo, 236  
 Mastretta, Roberto, 261  
 Matasowski, Paul, 231, 232  
 Mattoli, Epaminonda detto Dino, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31  
 Mattoli, Franco, 23, 24, 27, 31  
 Mazzarella, Giuseppe, 169  
 Mazzoni, Giorgio, 168  
 Medina, Simone Alouf, 45, 46, 47, 48, 61, 62, 63,  
 Mele, Alessandro o Sandro, 55, 113, 123, 171, 182, 185, 203, 210, 233, 306, 311, 325, 331

- Meneghelli, Remo, 287  
 Meneghini, Raffaello, 31  
 Merigo, Renato, 287  
 Merlini, Giuseppe, 291  
 Merolla, Maurizio, 260, 261, 262  
 Meurat, Elena, 64  
 Micheletta, Paolo, 274, 307  
 Micheli, Ezio, 146, 149, 287  
 Migliau, Elia, 31  
 Miglio, Giovanni, 203  
 Migliorini, Sergio, 203, 331  
 Milani, Marco, 256  
 Milvio, Daniele Luigi, 153, 193, 194, 195,  
 274, 292, 293, 298, 302, 310, 340  
 Miño, Patricio, 131, 132  
 Mobutu, Josef Désiré detto Sese Seko, 208  
 Moghbel, Kamram Hossein, 182  
 Mohamed, Ali, 160  
 Molinari, Davide, 71  
 Monaco, Antonio, 275  
 Montagna, Piero, 37, 39, 40, 52, 53, 59, 60, 61,  
 70, 74, 78, 87, 108, 111, 112, 121, 141,  
 143, 149, 169, 171, 173, 232, 276, 303,  
 306, 312, 325, 331, 338, 339, 341  
 Montero, Josè Roberto, 91  
 Monti, Italo, 152  
 Monti, Marco, 239  
 Morelli, Ettore, 153, 274  
 Morello, Mr, 185  
 Moretti, Massimo, 294  
 Moretti Foggia, G. Battista, 153  
 Mori, Silvio, 137, 143, 146, 319  
 Moro, Aldo, 208, 227, 321  
 Moroni, Iginio, 257  
 Mortara, Piero, 70, 74, 275  
 Mosè, 312  
 Mountbatten, Filippo, duca di Edimburgo,  
 106  
 Mugheddu, Giuseppe, 166  
 Musso, Bruno, 169, 274, 307, 309, 342  
 Mussolini, Benito, 86  
  
 Nadai, Ester, 142  
 Naguib, Mr, 189  
 Napolitano, Mario, 299  
 Nasi, Verardo, 259  
 Natta, Giulio, 14  
 Negri, Raffaele detto Lele, 286, 287, 331  
 Negro, Roberto, 119, 146, 149, 182, 331  
 Nesti, Nerino, 331  
  
 Nobile, Giovanni, 304, 307, 341, 342  
 Nocivelli, Luigi, 152, 153, 271, 273, 300, 337,  
 340  
 Nuzzi, Pasquale, 153, 306  
  
 Occhetta, Francesco, 236, 331  
 Odaglia, Gianfranco, 93  
 Odulana, Chief, 9, 204  
 Oleotti, Patrizia, 280  
 Olivieri, Mario, 37, 43, 63, 64  
 Omid Fard, Feri, 180  
 Orsi, Giorgio, 19, 24, 25, 26, 31, 38, 39, 62,  
 72, 318  
 Orsi, Vittorio, 24  
 Ossola, Rinaldo, 268  
  
 Padovan, Mr, 159  
 Paglierini, Maurizio, 182  
 Pahlavi, Muhammad Reza o Riza, 157, 159,  
 161, 170, 234, 316  
 Palazzi, Lucio, 262  
 Paleari, Giovanni, 90, 121, 122, 159, 209, 231,  
 253, 331  
 Palma, Mr, 261  
 Panarello, Giuseppe detto Pino, 286, 287,  
 331  
 Pansa Cedronio, Fabio, 90, 91, 141, 158, 159,  
 185, 203, 233, 331  
 Pansa Cedronio, Laura, 90  
 Pantaleon, Polo, 244, 246  
 Panzeri, Davide, 274  
 Panzeri, Tiziana, 261  
 Paoletti, Giuseppe detto Pino, 264  
 Parlani, Costantino, 71, 187, 204, 331  
 Parmeggiani, Mr, 278  
 Parvis, Mr, 257  
 Parziale, Benedetto, 95  
 Parziale, Vincenzo detto Enzo, 95, 153  
 Pasquini, Luigi, 71, 187, 256, 261  
 Pastori, Giovanni, 127, 331  
 Pedersoli, Alessandro, 299  
 Pegoraro, Mr, 320  
 Pella, Giuseppe, 270  
 Pella, Raffaele, 118, 119, 158, 159, 306, 331  
 Pelli, Luigi, 254  
 Pelli, senior, 279  
 Penati, Valeriano, 153, 226, 291, 307, 310  
 Pennacchioni, Francesco, 105, 106  
 Pérez Jiménez, Marcos, 49, 51, 52  
 Pergolo, Francesco, 87, 117, 119, 159, 182,

- 183, 229, 243, 262, 263, 306, 309, 312,  
327, 329, 331
- Pesenti, Giampiero, 302
- Pestarini, Giuseppe Massimo, 27
- Pianini, Enea, 120
- Piazzolla, Leonarda, 331
- Pichler, Mr, 121
- Pietrobon, Luigi, 32, 307, 310
- Pisano, Nicola, 179, 180
- Piva, Annamaria, 256
- Pivetti, Carlo, 120
- Ploner, Alfredo, 78, 108, 116, 149, 306
- Pogliani, Wanda, 120
- Polo, Marco, 8, 249, 250
- Ponti, Vittorio, 275, 300
- Porta, Giampaolo, 143, 168, 169
- Prado, Manuel, 98, 102
- Prialè, Mr, 107
- Prodi, Romano, 293, 294, 300, 301, 340
- Puggioni, Alessandro, 216
- Puleo, Rosario, 171
- Puri, Renato, 323
- Qin, Mr, 262
- Quatraro, Bartolomeo, 301
- Rabolini, Ivo, 172
- Raciti, Pietro, 153
- Radaelli, Luciano, 153, 275, 307
- Ragaglini, Cesare, 174, 175, 229
- Ragazzi, Enrico, 274
- Raimondi, Antonio, 101
- Rajaji, Shahid, 177
- Rancati, Angelo, 285
- Reagan, Ronald Wilson, 247
- Reich, Erminio, 60, 331
- Restivo, Giulio, 98, 101, 103
- Riazi, Mohammad, 162, 177
- Ribeiro dos Santos, Procopio, 337
- Ricci, Emanuele, 146, 153, 277
- Rigoldi, Wanda, 120
- Riva, Felice, 237
- Riva, Francesco, 188, 190
- Rivino, Angelo, 76, 181, 234, 237, 331
- Rivino, Maddalena, 70, 79
- Rivino, Maria Michela, 139
- Rivino, Matteo, 9, 11, 64, 69, 70, 73, 75, 77,  
79, 83, 84, 85, 135, 136, 137, 139, 145,  
226, 273, 277, 278, 279, 285, 286, 287,  
295, 302, 303, 306, 309, 311, 317
- Rivoltella, Ezio, 287
- Rizzolati, Egizio, 44, 120, 146, 221, 222, 331
- Rocca, Agostino, 13, 17
- Romano, Giorgio, 262
- Rossi, Adelio, 26, 37, 38, 49, 59, 60, 64, 82,  
88, 153, 331, 332
- Rossi, Bianca, 26
- Rossi, Luigi, 311, 331
- Rossi, Marina, 26, 332
- Rossinelli, Fernando, 113
- Roversi, Alessandro, 175, 176, 334
- Ruberti, Carlo, 152, 274
- Ruffolo, Massimo, 287
- Sacco, Mr, 324
- Saenz, Bobby, 324
- Salajegeh, Mohammad Sadegh, 168, 169
- Salesi, Bruno, 256, 257, 331
- Sanfilippo, Attilio, 82
- Santagostino, Carlo, 63, 331
- Santoro, Pietro, 31, 58, 70, 152
- Sarti, Guido, 88
- Sartorelli, Arrigo, 98, 100, 101, 102, 106, 108,  
111, 113, 324
- Savorgnan, Emilio, 112
- Sbihi, Mr, 216
- Scaccabarozzi, Giacomo, 287, 331
- Scarfi, Giuseppe, 86, 88, 118, 331
- Schumacher, Michael, 172
- Sciagata, Gian Mauro, 274
- Scotti, Mr, 191
- Segrè Tullio, 271, 272, 299
- Selvatico, Riccardo, 160, 228
- Semenza, Alessandro, 97
- Senafahaji, Mr, 173, 178, 180, 182
- Siena, Sergio, 216
- Simbolotti, Graziella, 327
- Simonetti, Sergio, 274
- Sin, Jaime, 247, 248
- Smith, Mr, 209, 210
- Somoza, Anastasio detto Tachito, 126
- Soncini, Santo, 82
- Sormani, Giovanni, 238, 239
- Stagni, Lino, 140, 286
- Stegagnini, Marco, 118, 119, 120, 167, 227,  
240, 306, 309, 311, 324, 331
- Strada, Marco, 95, 142, 321, 331
- Sukarno, Ahmed, 225
- Sung, Mr, 251
- Svanini, Marziano, 199

- Tabarelli, Paolo, 277  
Taglioni, Mr, 199, 200  
Tajoli, Mr, 185  
Targiani, Leopoldo, 58  
Tarlà, Mr, 185  
Tedeschini, Giuliano, 274, 307  
Telmon, Mr, 287  
Terrosi, Mr, 137  
Tioco, Tony, 324  
Todd, Mr, 210  
Toffolatti, Gaetano, 185  
Toffolo, Mario, 93, 147, 192, 258, 331  
Tomasina, Giancarlo, 112, 324  
Torno, Armando, 105  
Torregiani, Alberto, 285  
Torrijos de Herrera, Omar, 129  
Towsend, Mr, 107  
Travi, Mario, 32, 152, 335, 336  
Tringali, Ernesto, 44  
Tringali-Casanuova, Lorenzo, 275  
Trisolini, Mr, 185  
Trussi, Giancarlo, 182  
Tsao, poi Cao, Mr, 251, 260  
Tsu, Mr, 251  
Tuccillo, Candido, 85, 138, 139, 203  
Turilli, Oreste, 170
- Ucelli, Gianfranco, 31, 58, 153, 274  
Ucelli, Guido, 58
- Vadacca, Vincenzo, 238, 309, 329, 342  
Valentini, Maria Pia, 64, 137, 277, 280, 309, 331  
Valentino, Rodolfo, 85  
Valerio, Lidia, 26
- Valerio, Sandro, 25, 26  
Valla, Luciano, 125  
Vallecchi, Guido, 331  
Valsecchi, Fermo, 131, 287  
Van Deuren, Mr, 206  
Veluti, Federico, 295  
Vento, Giacomo, 217  
Venturini, Graziella, 216  
Venturini, Lamberto, 216, 230, 231, 315, 320, 331  
Vicentini, Attilio, 31, 153  
Vidal, Mariano, 217, 331  
Viezzoli, Franco, 302  
Villaggio, Paolo, 88  
Villaggio, Piero, 88  
Visich, Raimondo, 44  
Vitiello Ada, 81  
Vitiello, Luigi, 59, 60, 67, 70, 81, 82, 83, 317, 331  
Vitiello Marco, 81
- Wanters, Mr, 206
- Ye Che Ning, 253  
Youssefi, Mr, 165, 166  
Y Sie Neng, 253
- Zanardi Landi, Antonio, 175  
Zanti, Athos, 74, 78, 87, 88, 120, 149, 162, 163, 189, 190, 193, 215, 243, 277, 303, 306, 309, 310, 311, 312, 331, 340, 341, 342  
Zappia, Domenico detto Mimmo, 109, 213, 244, 306, 331  
Zerbinati, Paolo, 153, 291, 307, 310



Finito di stampare  
nel mese di ottobre 2007  
dalla Stamperia Stefanoni - Bergamo



