



IL CORAGGIO DI UN SOGNO

CLAUDIO SALINI

10 ANNI DI ICS GRANDI LAVORI

A COURAGEOUS DREAM

A DECADE WITH ICS GRANDI LAVORI

Testi di / Texts by

ALESSANDRO ARONA

MASSIMILIANO CARBONARO







Sono tanti i ricordi che riaffiorano e le parole che potrei scrivere quando mi chiedono chi fosse Claudio Salini, il marito, il padre, l'imprenditore. "Un uomo di grande cuore, sempre presente, un amico vero, sincero. Un uomo che andava sempre a mille, con il fuoco addosso, che ha vissuto la sua vita con una forza e un'intensità fuori dal comune". Queste parole, sussurate da un caro amico il giorno delle esequie di Claudio, riassumono perfettamente la sua essenza e, proprio partendo da questa immagine, voglio provare a raccontare l'imprenditore che ha vissuto, amato e creduto nella propria azienda, come una grande famiglia, ma anche il Claudio privato, dei momenti quotidiani, degli affetti e degli amici.

Ho conosciuto Claudio a 22 anni, ad una festa di amici. Nei cinque anni successivi non l'ho più visto né sentito, era all'estero per studio e lavoro. Un giorno poi, inaspettatamente, mi ha chiamata. Era riuscito a farsi dare da amici comuni il mio numero di telefono. Da quel giorno siamo rimasti sempre insieme. Ho imparato a conoscerlo negli anni, standogli accanto. Mi ha aiutato a crescere. Claudio è sempre stato una persona decisa, quando voleva una cosa, lavorava, si prodigava per ottenerla e ci riusciva sempre, in modo molto naturale.

È stato così anche per la Claudio Salini Spa: ha scommesso e vinto, ci ha creduto, ha creato una grande azienda che, a dieci anni dalla nascita, può definirsi Impresa, un modello di impresa. Claudio è sempre stato geloso della sua azienda, era la sua "creatura", un po' come una figlia: qualcosa che gli ha regalato grandi gioie, ma anche dispiaceri. In questo contesto non è stato semplice essere la moglie di un uomo così importante e dinamico, ma ho cercato di dare il mio contributo per far sì che la casa e la famiglia fossero il suo rifugio, la sua isola felice. A casa poteva smettere la maschera che era spesso costretto a indossare in ambito lavorativo. In famiglia Claudio era se stesso, mostrava il suo vero animo, quello dolce, premuroso e attento di padre e marito. A casa non portava mai i problemi lavorativi, nonostante l'insonnia e la gastrite ne fossero segnali precisi. Non voleva darci preoccupazioni. In azienda ho sempre avuto i miei informatori e, quando Claudio era particolarmente stanco o preoccupato, mi avvisavano e, a volte, lo raggiungevo. Come a Morbegno o in Marocco, dove abbiamo trascorso due settimane in agosto durante le vacanze perché doveva sostituire il direttore di cantiere che si era dimesso.

So many memories and words come to mind when I am asked what Claudio Salini, husband, father, entrepreneur, was like. He was "a man with a big heart, always there for you, a true and loyal friend. A man who always went at full tilt, as if he was on fire, who lived his life with a rare energy and intensity." These words, murmured by a close friend the day of Claudio's funeral, perfectly sum up his essence. I will use this image as my starting point to try to describe the entrepreneur who lived among those who loved and believed in him within his own company, as if in a big family, but also the private Claudio, with his everyday moments, his loves and his friends.

I met Claudio when I was 22 at a party thrown by some friends. In the five years following this I neither saw nor heard anything of him: he was studying and working abroad. Then one day he phoned me out of the blue. He had got my phone number from friends we had in common. From that day on we were always together. I got to know him over the years by living alongside him. He helped me to grow up. Claudio was always a decisive person, when he wanted something, he did everything he could to obtain it and he always succeeded in a very straightforward way.

This was also the case regarding Claudio Salini SpA: he took a punt and he won, he believed in it, he created a great company, which ten years on from its creation can be described as a model business. Claudio has always been protective of his firm, it was his baby, a bit like a daughter: something that gave him great joy, but also brought sorrow. It was not easy in such a situation to be the wife of such an important and dynamic man, but I tried to make sure that his home and his family were a refuge, a place of happiness. At home he could take off the mask he was often forced to wear for work. At home Claudio was himself, he could reveal his true nature as a gentle, affectionate and attentive father and husband. He never brought his work home, although insomnia and gastritis were symptomatic of his workload. He didn't want to worry us. I always had people in the firm who would keep me in the loop and when Claudio was particularly tired or worried they would let me know. And sometimes, I would just go and see him, such as the time in Morbegno or in Morocco, where we spent two weeks during the holidays in August because the site manager had resigned and he had to replace him.

Negli appuntamenti importanti, invece, ci voleva sempre al suo fianco per condividere i successi lavorativi. Portava in cantiere anche le bimbe, come lo scorso novembre, in occasione del “Porte Aperte di Roma-Termini”. Eravamo lì, insieme ai suoi collaboratori, agli studenti e alle persone che hanno partecipato al “Porte Aperte”. La sera ha organizzato per le bimbe e alcune loro amiche una festa in cantiere. Era il suo modo per far conoscere alle figlie il suo lavoro e trasmettere loro la sua passione.

Il lavoro e l’azienda erano parte integrante della sua vita. Da vero imprenditore ne era geloso e ne conosceva ogni minimo aspetto. Era sempre in prima linea, nei cantieri a trattare con i fornitori, parlare con Istituzioni e committenti. Si era circondato di collaboratori validi e capaci, che con lui hanno condiviso gioie e problemi e ne hanno segnato la crescita.

L’entusiasmo e l’energia esplosiva che trasmetteva sapevano contagiare tutti, in azienda, come nel privato. È sempre stato un motivatore e trascinatore, anche con se stesso. Cercava di superare sempre i suoi limiti, come quando in Florida aveva deciso di prendere il brevetto per volare, nonostante la sua paura per l’altitudine e la sofferenza di vertigini. Era una persona effervescente, non stava mai fermo, sempre pronto a intraprendere nuove attività e viaggiare. Adrenalinico, amava stare con le persone, circondarsi di amici e stare in compagnia. Per lui questo era il riposo.

A me il compito, con la sua famiglia, di raccogliere questa importante “eredità”. L’azienda, insieme alle mie figlie, mi dà la forza per continuare. Oggi, più che mai, è per me fondamentale farla “vivere” e crescere, insieme alle tante persone che mio marito ha voluto attorno a sé in questi dieci anni.

VALENTINA SALINI

In contrast he always wanted us there by his side for the big events, to share in his professional successes. He even brought the children into the construction sites. Just last November he brought them to the open-doors event at Roma-Termini. We were there along with his coworkers, students, and the people who were visiting the site. In the evening he organized a party on the site for the children and their friends. It was his way of introducing the girls to his work and passing on to them his love of it.

Work and the business were an integral part of his life. As a true entrepreneur he was possessive of it and he knew every tiny aspect of it. He was always in the front line, negotiating with suppliers on site, talking to the institutions and contracting authorities. He was surrounded by good capable fellow workers, who shared the high and low points with him and witnessed the growth of the firm.

He infected everyone both at work and in his private life with his enthusiasm and explosive energy. He was always a motivator and driving force, he even drove himself hard. He always tried to overcome his limitations, such as when he decided to take a pilot’s license in Florida, in spite of his fear of heights and suffering from vertigo. He was an effervescent character, always on the move, always ready to undertake new activities and to travel. He was a high-octane character who loved to be around people, to surround himself with friends and to socialize. That was how he relaxed.

The task falls to his family and to me to safeguard this important legacy. Together with my daughters, the company gives me the strength to continue. Today, more than ever, it is fundamental to me that this firm “lives” and grows, with the help of all the many people my husband chose to work with in these ten years.

VALENTINA SALINI

REFERENZE FOTOGRAFICHE / PHOTOGRAPHIC REFERENCES

A14: lavori Senigallia-Ancona Nord
*Work on the A14:
Senigallia-Ancona Nord section*
pp. 32-33, 34-35, 37, 96

Asse viario Zara-Expo
Connection road Zara-Expo
pp. 69, 70-71, 98-99,

Linea metropolitana
Famagosta-Assago, Milano
*The M Line: Metropolitana
Famagosta-Assago, Milan*
pp. 90, 72-73

Policlinico Mangiagalli, Milano
Policlinico Mangiagalli, Milan
pp. 23, 58-59

Roma Termini: piastra parcheggi e servizi
Roma Termini: parking area and service
pp. 43, 44, 46-47, 105,

Strada statale 38: variante di Morbegno
*State highway 38: New section
of motorway at Morbegno*
pp. 19, 49, 50, 52-53, 54-55, 56, 91

Tratto autostradale Taza-Oujda, Marocco
*Section of the Taza-Oujda motorway,
Morocco*
pp. 6-7, 26-27, 28-29, 30-31, 88-89, 122-123

Viabilità sotterranea da viale De Gasperi
a via Gattamelata, Milano
*Underground route from Viale De Gasperi
to Via Gattamelata, Milan*
pp. 4-5, 8-9, 18, 20-21, 62-63, 106-107, 110-111,
114-115, 118-119

Coordinamento
Giorgio Cioni srl, Milano
Giorgio Cioni
Katia Milanesi

Realizzazione editoriale
24 ORE Cultura srl, Milano

© 2015 24 ORE Cultura srl, Milano
Proprietà artistica e letteraria riservata per tutti i Paesi.
Ogni riproduzione, anche parziale, è vietata.

Prima edizione dicembre 2015

SOMMARIO
CONTENTS

- 17

CLAUDIO SALINI, L'UOMO, L'IMPRESA, L'EREDITÀ
CLAUDIO SALINI, THE MAN, THE FIRM, THE LEGACY
Alessandro Arona
- 79

UN'INTERVISTA
AN INTERVIEW
Alessandro Arona
- 89

I PROTAGONISTI DI 10 ANNI DI STORIA
THE PROTAGONISTS OF OUR TEN-YEAR HISTORY
Massimiliano Carbonaro



CLAUDIO SALINI, L'UOMO, L'IMPRESA, L'EREDITÀ

*CLAUDIO SALINI,
THE MAN, THE FIRM,
THE LEGACY*

di/by ALESSANDRO ARONA

La laurea in ingegneria idraulica nel 1994, dieci anni a farsi le ossa – quasi sempre all'estero – per l'impresa di famiglia, la Salini Costruttori, due anni di esperienze lavorative e di formazione, a Londra e Madrid, nel management aziendale. Quindi, nel 2005, la fondazione della sua impresa di costruzione, la Salini-Locatelli (oggi Salc Spa).

Dieci anni dopo, Claudio Salini, tragicamente scomparso nell'incidente d'auto del 30 agosto 2015, lascia in eredità alla famiglia e al suo staff un'impresa solida, riemmersa dalla grande crisi delle costruzioni (iniziata nel 2008 e non ancora finita) senza debiti con le banche e con un portafoglio lavori risalito a circa mezzo miliardo di euro e forte di

He got his degree in hydraulic engineering in 1994, then spent ten years gaining experience – almost always abroad – in the family business, Salini Costruttori, including two years' training on the job in London and Madrid in company management. Then in 2005, he founded his construction company, Salini-Locatelli (now SALC SpA).

Ten years later, Claudio Salini was tragically killed in a road accident on 30 August 2015. The legacy he has left to his family and staff is a solid business, which has re-emerged from the recession in the construction industry (which started in 2008 and is not over yet) with no bank loans and a portfolio of work that has gone back up to about half

nuove acquisizioni (l'ospedale di Camerano e tre operazioni di sviluppo immobiliare a Milano) maturate nell'estate 2015.

Un'impresa salita via via fino al 18° posto per fatturato tra le imprese di costruzione italiane (Classifiche 2015 “Il Sole 24 ORE” – Edilizia e Territorio), mentre sul mercato andavano in crisi imprese con storia e tradizione ben più lunghe (Bentini, Ghizzoni, Consorzio Etruria, Carena, Matarrese, Btp – solo per citare le più grandi).

Sono stati dieci anni vissuti ad alta intensità, come ha raccontato lo stesso Claudio Salini nei colloqui con “Il Sole 24 ORE” del luglio 2015: la brusca uscita dall'impresa di famiglia nel 2002 e l'inizio dell'avventura imprenditoriale autonoma; le acquisizioni di rami d'azienda dei primi anni (2004-2007) e le grandi commesse infrastrutturali, la conseguente ascesa fulminea – in soli sei anni – da 67 a 350 milioni di euro di fatturato. Poi la crisi delle costruzioni dal 2008, con 12 imprese associate in Ati o nel consorzio Samac entrate in concordato preventivo, e l'assedio dei creditori che in base alla legge possono aggredire il patrimonio dell'associato ancora sano (e cioè: il gruppo di Claudio Salini). Quindi, da metà 2012, la decisione di reagire con il coltello fra i denti: resistere a tutti gli attacchi legali dei creditori, e contestare alle stazioni appaltanti ogni euro di pagamento non riconosciuto. Risultato: 160 cause ancora

in corso con imprese e amministrazioni, e la fama di imprenditore puntuale e intransigente, più di ogni altro.

Ma l'impresa resiste alla crisi e nel 2014 e 2015 torna alla crescita e all'utile netto, dopo i due anni più difficili della sua breve storia; e nelle ultime classifiche per fatturato del “Sole 24 ORE”, come si diceva, sale al 18° posto tra le imprese italiane di costruzione.

I debiti con le banche sono azzerati, e ora il gruppo lavora per tornare a crescere, nei contratti per committenti privati, nell'immobiliare in conto proprio e sui mercati esteri più promettenti, a partire da quelli dei Paesi del Golfo.

Nel racconto del fondatore, Claudio Salini (il testo qui di seguito e l'intervista a seguire), ritroviamo non solo la ricostruzione dei passaggi chiave di questi dieci anni – soprattutto le sfide più difficili, poi superate – ma anche le linee guida tracciate per consolidare e ampliare ancora di più i successi dell'azienda. Un testimone ora passato nelle mani del suo staff di manager-collaboratori-amici, del padre Franco e del fratello Simonpietro, nominato presidente e amministratore delegato della Salc il 16 settembre, con un messaggio di solidità e continuità che la famiglia ha voluto mandare a sole due settimane dalla scomparsa di Claudio.

a billion Euros, boosted by new acquisitions (the hospital of Camerino and three real-estate development operations in Milan) that came to fruition in the summer of 2015.

The business rose steadily through the ranks to occupy 18th place for turnover among Italian construction firms (league tables drawn up in 2015 by “Il Sole 24 ORE” – Edilizia e Territorio), while firms with much longer histories and traditions were in trouble (Bentini, Ghizzoni, Consorzio Etruria, Carena, Matarrese, and Btp – to mention the biggest concerns).

They were ten very intense years, as Claudio Salini himself described in conversations with “Il Sole 24 ORE” in July 2015: the sudden departure from the family firm in 2002 and the beginning of his own entrepreneurial venture; acquisitions of other company sectors in the early years (2004-2007) and the big infrastructure contracts, the consequent meteoric rise – in just six years – from a turnover of 67 million Euros to 350 million Euros.

Then in 2008 with the arrival of the recession in the construction industry, 12 firms either associated or in the SAMAC consortium which had entered into an arrangement with their creditors, whereby, according to the law, they could attack the assets of the still healthy associate firm (that is, Claudio Salini's group). This gave rise from mid-2012 to the

decision to defend themselves with tenacity: to withstand all the legal attacks of the creditors, and to take issue with the awarding authorities for every euro of payment not acknowledged. Result: 160 cases on-going with firms and administrations, and an entrepreneur with a reputation for being more precise and intransigent than anyone else. But the firm survived the crisis and in 2014 and 2015 returned to growth and net profit after two of the most difficult years in its short history; and in the latest tables ranked by turnover, drawn up by “Il Sole 24 ORE”, it rose to 18th place among Italian construction companies. Debts with the banks have been eliminated, and now the group is working to get back to growth, in contracts for private clients, in real estate and in the most promising foreign markets, principally the Gulf States. As recounted by its founder Claudio Salini in the following text and interview, not only are the key passages of these ten years described – above all the most difficult challenges, eventually overcome – but a general outline given of the steps taken to consolidate and build on the company's successes. This legacy now falls to his staff of managers and collaborators, to his friends, to his father Franco and to his brother Simonpietro, appointed president and CEO of SALC on 16 September, and giving a message of solidity and continuity that the family wanted to send just two weeks after Claudio's death.





CLAUDIO SALINI, LE PRIME ESPERIENZE

Dopo la laurea in ingegneria idraulica alla Sapienza di Roma, nel 1994 (nato l'8 maggio 1969), entra subito nell'impresa di famiglia, la Salini Costruttori, una delle società di costruzioni più rilevanti in Italia fin dai tempi del dopoguerra (guidata all'epoca dal nonno di Claudio, Pietro Salini), e cresciuta con i grandi lavori all'estero della cooperazione internazionale all'epoca di Giulio Andreotti, sotto la guida dei tre fratelli Simonpietro (zio di Claudio), Francesco Saverio, detto Franco (padre di Claudio) e Aldo (che esce all'inizio degli anni Novanta).

Quando Claudio entra, nel 1994, l'impresa è gestita in un clima di armonia dallo zio Simonpietro (presidente onorario) e dal padre Franco (presidente). Il primo controlla il 47% delle azioni della società, il secondo il 43%, mentre il restante 10% è costituito da azioni proprie: un sistema pensato dai due fratelli per costringere sempre i due rami della famiglia a trovare un accordo per la gestione unitaria dell'impresa, pur con una lieve prevalenza azionaria del ramo guidato da Simonpietro.

Dal 1992 la guida operativa era passata alla nuova generazione, con la nomina ad amministratore delegato di Pietro (classe 1957, attuale leader di Salini Impregilo), figlio di Simonpietro e cugino di Claudio. “Era l'erede designato dell'impresa di famiglia”, spiega Claudio, di 12 anni più giovane del cugino Pietro. “Appena entrato in azienda – racconta Claudio – mi sono fatto le ossa sui cantieri, come planner, vicedirettore di cantiere e poi direttore di cantiere”. Già prima della laurea Claudio svolge stage trimestrali “sul campo” per l'impresa di famiglia, in Marocco, per la costruzione dell'autostrada Rabat-Larache, in Zimbabwe (diga, progetto Osborne) e in Sierra Leone (diga e progetto idroelettrico Bumbuna). Dopo la laurea ricopre il ruolo di deputy project manager per la progettazione e costruzione della diga di Karameh e Kafrein, in Giordania, nel 1995; di assistente al project manager per il progetto stradale Chida Sodo, in Etiopia, nel 1995-1996, di deputy project manager per la costruzione della centrale

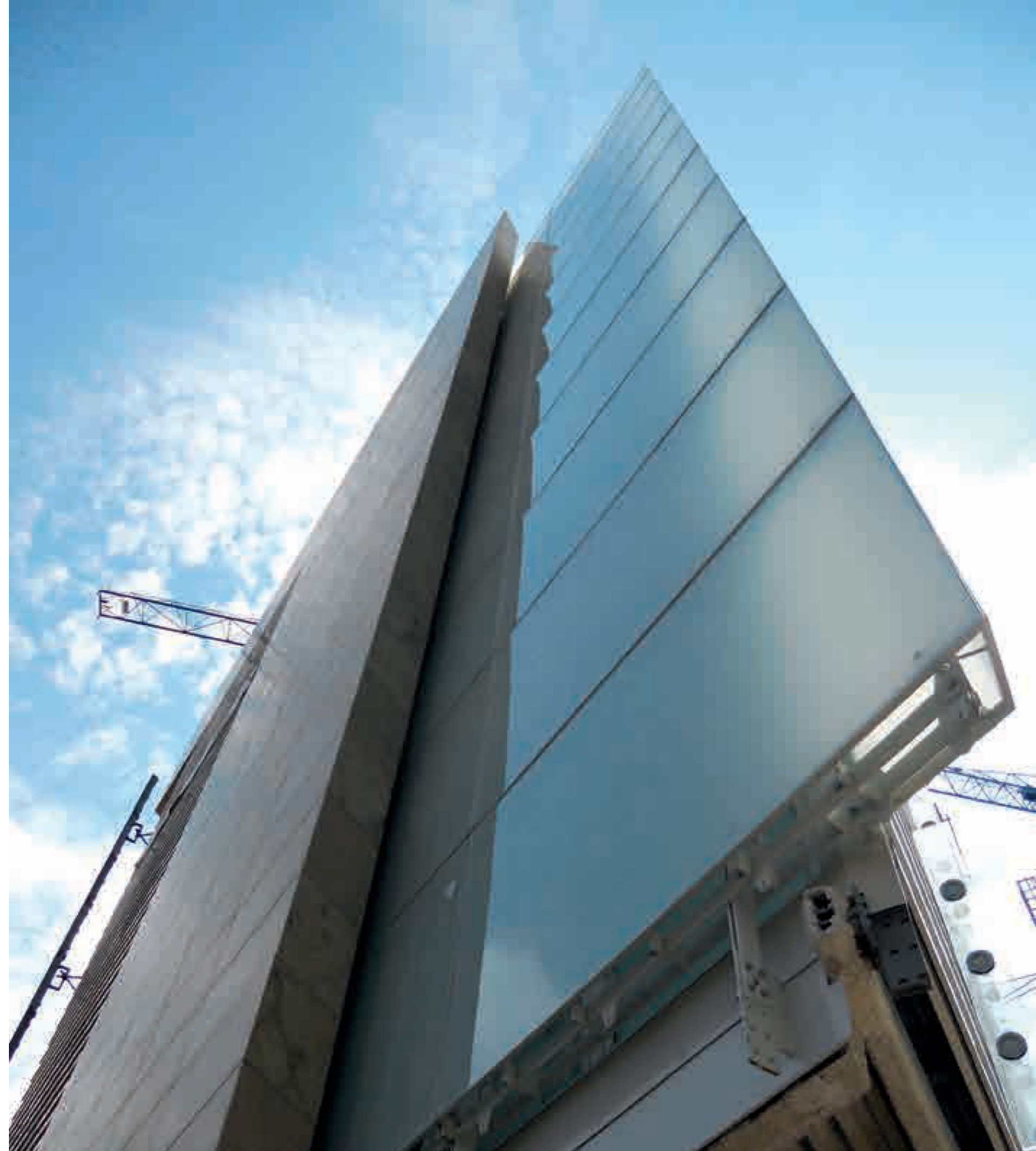
idroelettrica di Garafiri, in Guinea, nel 1996-1998. È dunque all'estero che Claudio Salini acquisisce le sue prime importanti esperienze, e le fa da ingegnere, da tecnico, un know-how che lo ha sempre reso capace di entrare nel merito di progetti e cantieri, alla pari con i suoi dirigenti tecnici, quando diventerà capo azienda.

“Sono tornato in Italia nel 1999 (*allora aveva 30 anni, ndr*) – racconta – per acquisire il mio primo ruolo di direttore di cantiere, per il lavoro di costruzione della terza corsia sulla A1 Orte-Fiano Romano”.

La svolta nella vita e nella carriera di Claudio Salini comincia a maturare con il nuovo secolo, quando il giovane ingegnere, più volte direttore di cantiere, decide di fare il salto nell'amministrazione d'impresa. “Nel 2001 – racconta lui stesso – mi sono messo in aspettativa dall'impresa di famiglia per lavorare a Londra, presso Kpmg (*la famosa società di consulenza aziendale, ndr*) nel settore corporate governance e internal audit”. Nel frattempo punta a un master in business administration: “Ero stato accettato alla I.E. di Madrid – racconta – una delle prime dieci scuole di management al mondo. Avrei dovuto cominciare nel 2003; nel 2002 torno da Londra con l'intenzione di rientrare temporaneamente in azienda, in attesa del master”.

Ma Claudio non riesce a trovare un'intesa con il cugino Pietro (amministratore delegato), e lascia così l'azienda di famiglia. “Naturalmente – ricordava Claudio negli incontri di luglio 2015 – restavo e sono sempre rimasto socio con mio padre per il 43% della Salini Costruttori, oggi holding del gruppo guidato da Pietro che controlla al 60% Salini Impregilo, di cui in sostanza, dunque, sono socio al 16%” (*posizioni che naturalmente dopo il 31 agosto 2015 sono in mano agli eredi di Claudio, ndr*).

“Da quel momento – ricordava Claudio senza alcun rimpianto – non ho più lavorato per l'impresa di famiglia. Nel 2002-2003 ho lavorato con Ghella, come direttore tecnico per i lavori di ampliamento del Gra di Roma”.



“Ho conosciuto l’ingegner Claudio sabato 2 marzo 2013, al mio secondo giorno di lavoro alla guida del cantiere di Termini, durante una riunione operativa. Nonostante tutti i suoi impegni di ben altra gravità e urgenza, il giorno prefestivo l’ingegnere era lì, in prima linea al nostro fianco, per aiutarci a risolvere i problemi del momento della commessa. Da allora non mi ha mai fatto sentire semplicemente un ‘dipendente’, ma un altro matto come lui, appartenente ad un gruppo coeso e chiamato a vincere una sfida quasi impossibile.”

“I met Claudio during an operations meeting on Saturday, 2 March 2013, on my second day in charge of the construction site at Termini. In spite of all his other pressing and important commitments, and that it was a Saturday, the engineer was there, in the front line, by our side, giving us a hand to solve the current problems in the contract. After that I never felt that I was just an ‘employee’ to him – rather, I was another madman like him, a member of a united group, called on to meet an almost impossible challenge.”

TOMMASO LUCIBELLI

CLAUDIO SALINI, HIS EARLY EXPERIENCES

After graduating in hydraulic engineering from the University of Rome, La Sapienza, in 1994, Claudio (born 8 May 1969) went straight into the family business, Salini Costruttori, one of the biggest construction companies in Italy as far back as the post-war period (when Claudio’s grandfather, Pietro Salini, was at the helm). It expanded with the foreign public works contracts of international cooperation when Giulio Andreotti was in power, and was managed by the three brothers Simonpietro (Claudio’s uncle), Francesco Saverio, known as Franco (Claudio’s father) and Aldo (who left the business in the early nineties). When Claudio entered the business in 1994, the firm was managed in a spirit of harmony by his Uncle Simonpietro (honorary president) and his father Franco (president). The former held a 47% share of the company, the latter 43%, while the remaining 10% was held as treasury shares, a system devised by the two brothers to force the two branches of the family to reach agreement and adopt a unified approach to its management, albeit with a slight shareholding advantage held by Simonpietro’s branch of the family.

Since 1992 the company has been managed by the new generation, with Pietro (Simonpietro’s son and Claudio’s cousin) appointed as CEO (class of 1957, currently at the helm of Salini Impregilo).

“He was the chosen heir to the family business”, explains Claudio, 12 years younger than his cousin Pietro. “As soon as I joined the company,” recalls Claudio, “I gained experience on the construction sites as a planner, as deputy manager of the site and then as site manager.” Before he had even graduated Claudio was doing three-months of work experience “learning on the job” in the family business, in Morocco, for the construction of the Rabat-Larache motorway, in Zimbabwe (the Osborne Dam), in Sierra Leone (Bumbuna Dam and hydroelectric project). After graduating he became deputy project manager in 1995 for the planning and construction of the Karamah and Kafrein Dams in

Jordan; assistant project manager for the Chida Sodo highway in Ethiopia, in 1995-1996; and deputy project manager for the construction of the Garafiri hydroelectric power station in Guinea in 1996-1998. Claudio Salini therefore gained his early experience abroad in engineering, in technical expertise, and general know-how, which always enabled him to get to grips with projects and construction sites on a par with his technical managers later on at the head of his own company.

“I came back to Italy in 1999,” [at the age of 30, ed.] he recalls, “to take on my first job in charge of a site, for the construction of the third lane on the A1 between Orte and Fiano Romano.”

The new century brought changes in the life and career of Claudio Salini. Having served on several projects as site manager, he decided to move into business administration. As he himself said, “In 2001, I took a leave of absence from the family firm to work in London, with KPMG [the famous consultancy firm, ed.] in the corporate governance and internal audit sector.” In the meantime he was aiming to do an MA in business administration: “I was accepted by the I.E. in Madrid, one of the top ten management schools in the world. I was to start in 2003; in 2002 I came back from London with the intention of going back to work for the company, while waiting to do my masters.”

But Claudio was unable to reach an agreement with his cousin Pietro (CEO) and so he left the family firm. During the conversations in July 2015 Claudio said, “Naturally I remain and have always been a partner with my father in the 43% share of Salini Costruttori, today the holding company of the group headed by Pietro who has a 60% share of Salini Impregilo, in which I therefore hold a 16% share. [Since the 31 August 2015, these have been held by Claudio’s heirs, ed.]

“From that moment,” recalled Claudio without any regret, “I no longer worked for the family firm. In 2002-2003 I worked with Ghella, as technical manager on the contract to widen the ring road (GRA) in Rome.”

LE STRADE SI DIVIDONO, E POI SI RICONGIUNGONO

In quello stesso 2002 inizia nella Salini Costruttori la disputa sulla governance interna. Dopo Claudio, anche i due fratelli escono dall'impresa di famiglia: Alessandro era direttore commerciale per l'estero, Fabio direttore del personale. E il cugino Pietro prende il controllo dell'azienda sostanzialmente da solo. "Per quanto mi riguarda - raccontava Claudio - le nostre strade si sarebbero separate comunque; quello di creare e gestire una mia impresa era da tempo un obiettivo che avevo in testa, e sono molto soddisfatto di esserci riuscito e di averla fatta crescere in pochi anni".

Mentre prima il consiglio di amministrazione della Salini Costruttori era interamente composto da membri della famiglia, "dal 2002 - spiega Claudio - e per nove anni (fino al 2011), il Cda è stato composto di manager esterni nominati solo da Pietro. Mio padre Franco si dimise da presidente, pur mantenendo sempre buoni rapporti con il fratello Simonpietro. Pietro e i suoi avvocati sostenevano che con il 47% delle azioni, e cioè più del 43% di mio padre Franco, poteva decidere da solo, senza contare il 10% di azioni proprie, come se avesse il 60% del capitale, e dunque decidendo da solo sia in assemblea ordinaria sia straordinaria".

"Nell'immediato, nel 2002 - spiegava Claudio nel luglio 2015, con la consueta franchezza -, il giudice ha dato parzialmente ragione a Pietro, consentendogli di decidere da solo in assemblea ordinaria, anche se non in quella straordinaria. Ma con vari ricorsi, di mio padre e di tutti i fratelli, siamo arrivati fino al 2012, alla vigilia dell'assemblea decisiva di Salini Costruttori per la scalata a Impregilo: e a quel punto, in via definitiva, il giudice dà ragione a noi, stabilendo che le azioni proprie andavano contate, e dunque con il 47% Pietro non poteva decidere da solo. Di fatto, dopo quella decisione, le due famiglie si sono ricompattate, con un Cda di Salini Costruttori (che ora è, di fatto, la holding del gruppo, con il controllo al 60% della Salini Impregilo) di nove membri, di cui 5 nominati dalla famiglia di Pietro e 4 da noi".

"I miei fratelli Alessandro e Simonpietro - prosegue Claudio nel racconto - sono tornati in azienda, ma per me la collaborazione con l'impresa di famiglia era comunque una stagione finita, resto azionista ma non ho più nulla a che fare con la gestione della Salini Costruttori".





THE ROADS DIVIDE ONLY TO JOIN UP AGAIN

Also in 2002 a dispute broke out over the internal governance of Salini Costruttori. Claudio's two brothers also left the family firm: Alessandro, the foreign business development manager, and Fabio, the HR manager. Their cousin Pietro basically took sole control of the firm. Claudio commented, "As far as I was concerned, our paths would have taken different directions in any case; the idea of creating and managing my own business was an idea I'd had in my head for a while, and I'm really glad that I managed to do it, and managed to grow it in just a few years."

While before 2002 the board of directors of Salini Costruttori was entirely made up of family members, after this date Claudio explained, "and for nine years (until 2011), the board comprised external managers appointed exclusively by Pietro. My father Franco resigned as president, although he maintained good relations with his brother Simonpietro. Pietro and his lawyers maintained that with 47% of shares, that is, more than my father Franco's 43%, he could take decisions on his own, not counting the 10% of treasury shares, so it was as if he had 60% of the capital, and therefore could decide on his own at both ordinary and extraordinary general meetings."

"Initially, in 2002," explained Claudio in July 2015, with his usual frankness, "The judge partially found in favour of Pietro, allowing him to take decisions on his own at ordinary general meetings, although not at extraordinary ones. But after various appeals lodged by my father and all my brothers, which took us to 2012, and the eve of the decisive meeting of Salini Costruttori for the buy-out of Impregilo: and at that point, the judge issued his final judgement in our favour, establishing that the treasury shares should be included, and therefore with 47% Pietro could not make unilateral decisions. In fact, after that decision, the two families came together again, with a board of directors for Salini Costruttori (which is now the group's holding company, with a 60% controlling share in Salini Impregilo) comprising nine members, five of which appointed by Pietro's family and four by us."

Claudio continued, "My brothers Alessandro and Simonpietro went back into the firm, but for me that period of working in the family business was over. I am still a shareholder but I no longer have anything to do with the management of Salini Costruttori."



LA NASCITA DEL GRUPPO CLAUDIO SALINI

La disputa con Pietro scorre parallela negli anni 2002-2012, ma per ricostruire la storia dell'imprenditore Claudio Salini dobbiamo tornare al 2002. Dopo il brusco addio all'impresa di famiglia e la breve esperienza come direttore di cantiere con la Ghella, Claudio si concentra per 15 mesi, fra il 2003 e il 2004, *full immersion*, nel master di direzione d'impresa a Madrid.

Nel frattempo, insieme al padre Franco, matura l'occasione per il grande salto. La **Castelli Costruzioni Edilizie**, cresciuta nella ricostruzione postbellica e forte anche di importanti commesse infrastrutturali all'estero, entra in liquidazione, pur avendo ancora un portafoglio di lavori attivi e un know-how tecnologico e organizzativo intatto. Franco e Claudio non si fanno sfuggire l'occasione, e nel 2004 acquisiscono il ramo d'azienda costruzioni. "L'abbiamo comprata da Imprepar (Impregilo) - ricorda Claudio - di fatto aveva solo due piccole commesse attive ma ci serviva per acquisire le qualifiche. La prima commessa acquisita da noi è stata la ristrutturazione della scuola superiore di finanza, lavoro da 6,5 milioni di euro".

Ma la storia dell'impresa Claudio Salini parte di fatto l'anno successivo, il 2005. "Mi metto in quel periodo a cercare imprese di costruzione in vendita - racconta - e incontro Luca Locatelli, titolare dell'omonima impresa, che per problemi personali vuole lasciare la gestione attiva". Locatelli cede il ramo d'azienda e il 30 giugno viene creata la newco **Salini Locatelli**. Gli stessi giorni nasce la prima figlia di Claudio, Gea. È davvero per lui lo spettacolare inizio di una nuova doppia avventura, straordinaria e intensa, durata purtroppo solo dieci anni e due mesi. "La Salini Locatelli - raccontava nel luglio 2015 - era controllata al 45% dalla Castelli (cioè da noi), al 45% da Locatelli, e al 10% da mio padre Francesco Saverio (Franco), con la Sapar". Il controllo è dunque saldamente nelle mani della famiglia di Claudio, e lui sale al vertice come amministratore delegato. "Siamo partiti con un portafoglio di 13 cantieri, per un valore di 150 milioni di euro". Il primo anno di attività viene chiuso con un fatturato di 67 milioni di euro.



THE BIRTH OF THE CLAUDIO SALINI GROUP

The dispute with Pietro ran from 2002-2012, but in order to piece together the history of Claudio Salini entrepreneur we have to go back to 2002. After the abrupt exit from the family firm and the brief time spent as site manager with Ghella, Claudio concentrated for 15 months, between 2003 and 2004, on getting his master's degree in business administration in Madrid.

In the meantime, together with his father Franco, he prepared for his next big step. **Castelli Costruzioni Edilizie**, which developed in the period of post-war reconstruction and had major infrastructure contracts abroad, went into liquidation, although it still had a portfolio of active contracts and technological and organizational know-how still in place. Franco and Claudio didn't let the opportunity slip through their fingers, and in 2004 they acquired the construction arm of the firm. "We bought it from Imprepar (Impregilo)", Claudio recalled, "It only had two small active contracts but we needed it for the credentials. The first contract won by us was the renovation of the advanced school of finance, a contract worth 6.5 million Euros."

But Claudio Salini's company really only took off the following year in 2005. He recalls, "At that time I was looking for construction companies for sale and I met Luca Locatelli, the owner of the company of the same name. He wanted to give up managing the company himself for personal reasons." Locatelli sold that arm of the company and on 30 June "Salini Locatelli" was created. Claudio's first daughter, Gea, was born at this very moment, thus marking a spectacular start to a new two-fold extraordinary and intense venture, which unfortunately only lasted for ten years and two months.

As he recounted in July 2015, "Salini Locatelli was controlled by Castelli (that is, by us) with a 45% share, Locatelli with 45%, and my father Francesco Saverio (Franco) with 10%, with SAPAR." Control therefore was firmly in the hands of Claudio's family, and he took over the reins as CEO. "We started out with a portfolio of 13 contracts worth about 150 million Euros." We ended the first year in business with a turnover of 67 million Euros.



LA CRESCITA: GLI ANNI DEL BOOM

Nei primi tre anni Claudio Salini consolida la crescita della sua nuova impresa con l'acquisizione del ramo d'azienda parcheggi della **Quadrio Curzio Spa**, nel 2007, e nell'ottobre 2008 **rileva la quota di minoranza della Salini Locatelli**, che ancora era in mano della famiglia Locatelli, e modifica la ragione sociale della società in Ing. Claudio Salini Grandi lavori Spa, poi **Ics Grandi lavori Spa**.

Sono gli anni del boom dell'edilizia e dei lavori pubblici, e l'impresa di Claudio, oltre a proseguire i cantieri della Locatelli, acquisisce una serie di importanti nuovi appalti, e in soli tre anni il portafoglio lavori sale da 150 milioni iniziali a 450 nel 2006, 520 nel 2007, per quasi raddoppiare a 980 milioni nel 2008. Anche il fatturato cresce velocemente: 97 milioni nel 2006, 117 nel 2007, 140 milioni nel 2008.

Tra i primi cantieri importanti c'è quello per Italferr, del valore di 64 milioni (parte di competenza), acquisito con la Castelli nell'aprile 2004, per una **tratta del raddoppio ferroviario Bologna-Verona** (raddoppio della tratta Crevalcore-San Felice sul Panaro e Poggio Rusco-Nogara della linea ferroviaria Bologna-Verona consistente di opere civili, luce e forza motrice, mitigazione dell'impatto ambientale, preparazione della sede ferroviaria, fermata di Camposanto, stazione di San Felice sul Panaro, viabilità sostitutiva e di cucitura, viadotto Panaro, servizi interferenti, armamento e attrezzaggio TE, bonifica ordigni bellici). E quello per la Provincia di Arezzo, da 7,5 milioni, acquisito nel dicembre 2004 ancora con la Castelli, per la realizzazione della **variante alla strada regionale 69 del Val d'Arno** nei pressi dell'abitato di Levane.

Nel 2005 arrivano le prime importanti commesse infrastrutturali: il 30 maggio il contratto con Italferr per l'**ammodernamento della galleria Castellano**, 35,3 milioni di euro (adeguamento della sagoma a "Gabarit C" della Galleria Castellano sulla linea Adriatica nella tratta Ancona-Varano) e, il 28 novembre 2005, l'appalto da 43 milioni di euro per le **opere civili del prolungamento della metropolitana di Milano M2 Famagosta-Assago**, comprese le due nuove stazioni.

Nel febbraio 2006 arriva la **linea 1 della metrotranvia Bergamo-Albino**, da piazza Marconi ad Albino (12 km), lavoro da 19,8 milioni la parte di competenza (lavoro che comprende 16 fermate, un viadotto di circa 200 metri, muri di linea, sovrappassi e sottopassi, due gallerie di circa 100 metri l'una, una sotterranea e una in superficie e infine le Sse di alimentazione).

È poi del settembre 2006 la commessa da 81 milioni di euro di Metropolitana milanese per la costruzione **dell'asse stradale sotterraneo viale De Gasperi-via Gattamelata**, un importante lavoro

ingegneristico-infrastrutturale con un tunnel a doppia canna di 970 metri e un ponte sospeso ad arco legato, opera che ha permesso di collegare l'area di City Life (ex Fiera Milano) con lo snodo viario per le autostrade e verso la viabilità locale di piazzale Kennedy, ma che soprattutto ha fatto conoscere all'Italia la nuova impresa di Claudio Salini. Anche stavolta i successi camminano parallelamente nella vita professionale e in quella privata e, nello stesso mese, viene alla luce la sua seconda figlia, Clio.

Altra opera fondamentale dei primi anni è quella per Autostrade per l'Italia, aggiudicata nel febbraio 2006, **un tratto della Variante di valico Firenze-Bologna**: La Quercia-Aglio, opere di completamento del Lotto 12 e dello svincolo di Barberino-Lotto Mugello 1° Stralcio. Contratto da 159 milioni, di cui 48 circa di competenza del gruppo Claudio Salini. Sempre del 2006 è l'appalto dell'Atac, a Roma, per il **parcheggio multipiano "Arco di Travertino"** (22,8 milioni di euro).

Nel maggio 2007 arriva la commessa per la Provincia di Firenze per il **raccordo autostradale Empoli-Castelfiorentino sulla strada 429 della Val d'Elsa**, 16 km di cui 13,3 in rilevato, un viadotto di 136 metri e un tratto sotterraneo di 1,4 km, importo 65,4 milioni di euro, interamente della Ics Grandi Lavori (l'opera è completata).

Nel novembre 2008 Claudio Salini costituisce insieme alle storiche imprese Carena (Genova) e Matarrese (Bari) il **consorzio stabile Samac**, con l'obiettivo di sommare requisiti di fatturato e qualifiche da general contractor in grado di competere per qualsiasi grande opera (come sappiamo la stagione dei general contractor si è poi subito dopo spenta del tutto). E nel marzo 2009 il gruppo Claudio Salini acquista il **ramo d'azienda Grandi Stazioni** dall'impresa Btp (Baldassini Tognozzi Pontello).

Uno dei lavori più significativi dei primi anni è poi la **Variante di Morbegno (Sondrio) sulla strada statale 38 dello Stelvio**, lavoro Anas da 166 milioni di euro, di cui l'88% di competenza dell'impresa di Claudio Salini (146 milioni). L'opera, completata nel dicembre 2013, prevedeva 9 km di strada statale, con 4 viadotti principali, tra cui il viadotto Valtellina, lungo 3.850 metri per 2 carreggiate, da 4 corpi rilevati, da 3 ponti e da 3 rotonde (di cui quella dello svincolo Fuentes con i suoi 220 metri di diametro è tra le più grandi d'Europa). La sede stradale è stata dotata di una rete idraulica capace di trattare il 100% dell'acqua piovana, raccogliendola in un sistema di tubi e convogliandola in 22 vasche di disoleazione che separano gli oli e gli elementi inquinanti dall'acqua stessa.





EXPANSION: THE BOOM YEARS

In the first three years Claudio Salini consolidated the growth of his new business with the acquisition of the car-park arm of **Quadrio Curzio SpA**, in 2007, and in October 2008 **took a minority stake in Salini Locatelli**, which was still in the hands of the Locatelli family; he changed the name the company traded under to “Ing. Claugio Salini Grandi Lavori SpA”, and later to “**ICS Grandi Lavori SpA.**”

These were the boom years in the construction and public works industry, and Claudio’s business, in addition to continuing with Locatelli’s contracts, also acquired a series of major new contracts, and in just three years the portfolio of work went from 150 million Euros to 450 million Euros in 2006, 520 million Euros in 2007, to almost doubling to 980 million Euros in 2008. Turnover also increased rapidly: 97 million in 2006, 117 million in 2007, and 140 million in 2008.

Among the most important projects was the Italferr contract, worth 64 million Euros, purchased with Castelli in April 2004, **to double capacity on a section of the Bologna-Verona rail track** (doubling the section Crevalcore-San Felice sul Panaro and Poggio Rusco-Nogara on the Bologna-Verona route comprising civil engineering works, lighting and power, environmental mitigation, preparation of the railway track, the halt at Camposanto, the station of San Felice sul Panaro, alternative route and junction, the Panaro Viaduct, interference services, laying of the rail track, disposal of unexploded ordnance). Another important contract was undertaken for the Province of Arezzo, worth 7.5 million Euros, acquired in December 2004 once again with Castelli, to create the **new section of regional route 69 in the Val D’Arno** in the vicinity of Levane.

The first major infrastructure contracts started to arrive in 2005: on 30 May the Italferr contract for the **renovation of the Castellano tunnel**, 35.3 million Euros (upgrading the Castellano Tunnel, on the Adriatic line between Ancona and Verona, to increase clearance to “Gabarit C” level), and on 28 November 2005, a 43 million euro contract for **civil works to extend the Milan underground M2 Famagosta-Assago**, including two new stations.

In February 2006 came the contract for **Line 1 of the Bergamo-Albino tram route**, from Piazza Marconi to Albino (12 km), worth 19.8 million Euros for the part of the contract Salini was responsible for. The project involved 16 stops, a viaduct of about 200 metres, walls, underpasses and overpasses, two tunnels of about 100 metres each, one below ground and one on the surface and finally the electrical substations to power the trams).

The 81 million euro contract for the Milan underground came through in September 2006. It was to build **the underground track between Viale De Gasperi and Via Gattamelata**, a major engineering and infra-

structure project with twin tunnels 970 metres long and a suspended tied-arch bridge. It connects the City Life (former Fiera Milano) area of Milan with the motorway access road and the local area around Piazzale Kennedy. Above all, this project introduced Italy to the new firm of Claudio Salini. And also on this occasion success in his professional life ran parallel to his private life, as his second daughter, Clio, was born in this month.

Another fundamental undertaking in the early years was the contract for Autostrade per l’Italia, awarded in February 2006, **a section of the Florence-Bologna section of road**: La Quercia-Aglio, works to complete Lot 12 and the Barberini junctio - Mugello 1st section. The contract was worth 159 million Euros, about 48 million Euros of which was due to the Claudio Salini Group.

There was also a contract with Atac, Rome, for **the Arco di Travertino multi-storey carpark** (22.8 million Euros).

May 2007 saw the arrival of a contract for the Provincia di Firenze (Florence provincial authorities) for **the motorway link road Empoli-Castelfiorentino on the route 429 in the Val d’Elsa**, 16 km, of which 13.3 with embankment, a viaduct of 136 metres and an underground section of 1.4 km, for a cost of 65.4 million Euros, due in total to ICS Grandi Lavori (the work has been completed).

In November 2008, Claudio Salini and the long-established companies Carena (Genoa) and Matarrese (Bari) joined to form the **Consorzio Stabile Samac**, with the goal of together satisfying the turnover requirements and qualifications for operating as a general contractor, positioning them to compete for any kind of major project (although as we know, the heyday of the general contractor came to a close immediately after). And in March 2009, the Claudio Salini group acquired the **Grandi Stazioni division** of the company BTP (Baldassini Tognozzi Pontello).

One of the most important jobs from the early years was the **Variante di Morbegno (Sondrio) on SS 38 (the Stelvio Pass)**, an ANAS project totalling 166 million euros, 88% of which (146 million) being Claudio Salini’s company’s share. This job, which was completed in December 2013, concerned nine kilometres of state road, with four main viaducts, including the Valtellina viaduct, measuring 3,850 metres long with two carriageways, four raised volumes, three bridges and three roundabouts (one of which being the Fuentes junction, which, at 220 metres in diameter, is one of the largest in Europe. The carriageway was provided with a hydraulic system designed to handle 100% of the rainwater that falls, collecting it in a network of pipes and conveying it to twenty-two de-oiling tanks that separate oils and polluting substances from the water.



GRUPPO CLAUDIO SALINI
S.p.A. - S.A.L.C. S.p.A.

LE ESPERIENZE ALL'ESTERO DEI PRIMI ANNI

Nei primi anni l'impresa di Claudio Salini dedica una quota della sua attività all'estero: mettendo a frutto l'esperienza maturata dal fondatore come direttore di cantiere per l'impresa di famiglia, dieci anni prima, la Salini Locatelli (poi lcs Grandi Lavori) firma contratti in Marocco, Grecia, Albania. Si parte **dall'autostrada Egnatia, in Grecia** (16 milioni la quota della Salini), commessa del 2003 rilevata insieme alla Castelli e completata nel dicembre 2006. Poi **due lotti dell'autostrada Taza-Oujda, in Marocco**, da 59 e 29 milioni di euro, firmati il 28 aprile 2008 (lavori entrambi completati all'inizio del 2011). Poi, sempre in Marocco, la costruzione del **viadotto Loukkos sulla linea ad Alta Velocità marocchina tra Kenitra e Tangeri**, composto da 41 campate di lunghezza complessiva di 2.256 ml con pile di altezza media di 5,8 m (lavoro da 65 milioni di euro, di cui la metà di competenza della lcs, acquisito nell'ottobre 2011 e ora completato). Poi ancora la circonvallazione **di Skutari, in Albania**, lavoro in quota Salini per 15,8 milioni acquisito nel luglio 2004 e ora completato.

Ma la maggior parte di questi lavori non si rivelano un'esperienza positiva. “Ormai non si può più andare all'estero all'avventura, a caccia di singole commesse - raccontava Claudio nel luglio 2015 - come si faceva e anche noi abbiamo fatto 8-10 anni fa. O si è davvero molto grandi e forti, oppure si è in balia di stazioni appaltanti forti e aggressive verso le imprese straniere: ad esempio escutono immediatamente le fideiussioni in caso di contenzioso”.

“In Marocco - proseguiva - abbiamo avuto maggiori costi sostanziali che non abbiamo potuto contestare. I Paesi arabi, in particolare, sono molto difficili: oltre alla lingua l'ostacolo è rappresentato

anche da capitolati molto rigidi e da un atteggiamento coercitivo delle stazioni appaltanti. In Svizzera, invece, dove abbiamo lavorato con una società locale, l'esperienza è stata molto positiva” (per la **costruzione del lato svizzero della ferrovia Arcisate-Stabio, e cioè la tratta Mendrisio-Stabio**, esecuzione del corpo ferroviario A, B, C, compresa la sottostruttura in rilevato, piattaforma asfaltata e preinghiaimento; valore in quota lcs 35 milioni di euro, appalto del febbraio 2012 concluso alla fine del 2014).

“Le imprese francesi, tedesche e del Regno Unito hanno sempre il supporto dei loro governi - continua - anche per specifici contenziosi nati nei cantieri. In Italia tutto questo non avviene per le imprese che vanno all'estero. Sì, è vero, un minimo la situazione è migliorata negli ultimi anni, ma gli ambasciatori italiani continuano ad avere paura di scontri istituzionali, sono uomini di relazione, non prendono posizione. Gli ambasciatori di altri Paesi hanno meno remore, supportano le imprese del proprio Paese in modo forte e diretto”. Claudio raccontava poi della grande difficoltà, per una singola impresa straniera, ad avere a che fare con burocrazie e procedure spesso fatte apposta per stritolare chi non ne conosce i meandri.

“Oggi l'unica strada per affrontare i mercati esteri delle costruzioni - concludeva Claudio nel luglio 2015 - è quella di costituire società insieme a partner locali, costruire cioè alleanze stabili con scambio di know-how (da parte nostra) ed esperienze e relazioni locali (da parte del partner del Paese)”. Ed è proprio questa, come vedremo dopo, la strada che Claudio Salini stava battendo da mesi.





BUSINESS ABROAD DURING THE EARLY YEARS

In the early years, a portion of the activity of Claudio Salini's company was conducted overseas: drawing on the founder's experience as site manager for the family business, ten years earlier, Salini Locatelli (which later became ICS Grandi Lavori) signed contracts in Morocco, Greece and Albania. The first was **the Egnatia motorway, in Greece** (the Salini share was 16 million), a job order from 2003 taken on together with Castelli and completed in December 2006. Next, **two lots of the Taza-Oujda motorway, in Morocco**, for 59 and 29 million euros, signed on 28 April 2008 (both jobs were completed in early 2011). Then, also in Morocco, the construction of the **Loukkos viaduct on the high-speed line between Kenitra and Tangier**, made up of forty-one spans with an overall length of 2,256 miles and piers with an average height of 5.8 metres (a 65-million-euro job, ICS's share amounting to half, awarded in October 2011 and now complete). And then, the **Skutari ring road, in Albania**, a job awarded in July 2004 and now complete, for which the Salini share was 15.8 million.

But most of these jobs did not turn out to be positive experiences. "At this point, you cannot go adventuring abroad in search of individual jobs," Claudio explained in July 2015, "the way people used to and the way we did, too, eight to ten years ago. Either you are a truly big, strong company or you are at the mercy of powerful contracting authorities who are aggressive towards foreign companies: for example, enforcing sureties immediately in the case of a dispute."

"In Morocco," he continued, "we had substantially greater costs that we could not charge. The Arab countries are particularly difficult: in addition to the language barrier, other obstacles include rigid terms

and the coercive behaviour of the contracting authorities. Whereas in Switzerland, where we worked with a local firm, our experience was instead very positive" (**construction of the Swiss side of the Arcisate-Stabio railway, and so the Mendrisio-Stabio section**, construction of the A, B, C railway structure, including the raised substructure, asphalt platform and pre-ballasting; the value of the ICS share was 35 million euros and the contract of February 2012 was completed at the end of 2014).

"French, German and British companies are always supported by their governments," he continued, "even for specific disputes that spring up at building sites. In Italy, this does not happen for companies that go abroad. While it is true that the situation has minimally improved in recent years, Italian ambassadors are still afraid of institutional confrontations, they are social men and do not take sides. The ambassadors for other countries are less hesitant; they provide strong, direct support for their countries' companies." Claudio then talked about the major difficulties experienced by a single foreign company when dealing with bureaucracies and procedures often intentionally designed to demolish anyone who does not know how to get through the red tape.

"Today, the only way to approach the foreign construction market," Claudio concluded in July 2015, "is to create firms together with local partners, in other words, build stable alliances with the exchange of know-how (on our part) and local experience and relationships (on the part of the local partner)." And this, as we shall see, is exactly the path that Claudio Salini had been following for months.



IL DEVASTANTE IMPATTO DELLA CRISI

Il ricco portafoglio lavori accumulato in pochi anni (il picco viene raggiunto nel 2008, con 980 milioni di euro) produce un fatturato in continua crescita: 189 milioni nel 2009, 248,7 nel 2010, il record di 350,5 milioni nel 2011. Ma nelle costruzioni, è noto, gli effetti positivi e negativi degli andamenti congiunturali si fanno sentire con qualche ritardo rispetto ad altri settori dell'economia, e la lunga crisi mondiale, europea e italiana partita nel 2008 stava lentamente erodendo mercato e certezze accumulate negli anni del (nuovo) boom edilizio del 2000-2007. Tra il 2008 e il 2015 gli investimenti in costruzioni in Italia si sono ridotti del 35% in valori reali (dati Ance), con tonfi catastrofici del 66% nelle nuove costruzioni residenziali e del 49% negli appalti pubblici (e come abbiamo visto è proprio qui, nei lavori pubblici italiani ad elevato tasso di “ingegneria”, che Claudio Salini ha costruito i suoi successi). In pochi anni, già a metà del 2011, l'intero boom degli anni Duemila era stato mangiato e, tra il 2012 e il 2015 il settore è ulteriormente sceso ai livelli di inizio anni Ottanta.

L'effetto per il settore dei lavori pubblici è un **progressivo calo dei bandi messi in gara**, i piccoli come i medio-grandi, e questo porta tra le imprese una concorrenza disperata, con decine di offerte per ogni gara e **offerte al ribasso che diventano sempre più insostenibili, spesso oltre il 30%** rispetto alla base d'asta. Gli enti appaltanti dovrebbero escludere le offerte anomale, non sostenibili, ma – come denunciava Claudio Salini nell'intervista qui di seguito – sia i meccanismi di esclusione automatica sia quelli di verifica caso per caso si sono rivelati incapaci di impedire davvero il fenomeno dei maxi-ribassi, e spesso le stazioni appaltanti non si sentono di escludere con severità le offerte anomale per timore di ricorsi al Tar (altro fenomeno perverso esploso con la crisi).

Fatto sta che per vincere bisogna spesso accettare di ribassare le offerte del 25-30%: alcune imprese lo fanno anche lavorando temporaneamente sottocosto, pur di rinviare il default, altre – nella migliore delle ipotesi – devono inventarsi sistemi per comprimere i costi e acconsentire a ridurre i margini di redditività.

Con ribassi così elevati **esplode anche il problema delle varianti in corso d'opera**. Pur essendo le varianti ammesse dal Codice appalti solo in casi eccezionali, come circostanze imprevedibili o carenze della progettazione a base d'asta, di fatto la crisi del mercato spinge enti appaltanti e imprese a inasprire i rapporti: le prime sempre più severe nei confronti di imprese in difficoltà sui cantieri (sono stati centinaia quelli bloccati o rallentati per le difficoltà finanziarie delle imprese o

per i maxiribassi eccessivi) e le seconde sempre meno disposte ad accettare carenze nei progetti o aumenti di costo.

Le imprese di costruzione entrano poi, moltissime, soprattutto le medie e piccole, in crisi finanziaria: da una parte **le stazioni appaltanti aumentano via via i tempi di pagamento** (a loro volta a causa di strette di bilancio e Patti di stabilità nazionale e locali), dall'altra **le banche chiudono improvvisamente i rubinetti** del credito, a breve e soprattutto a medio-lungo termine, prima per il credit crunch del 2008-2009 e poi, soprattutto, per una scelta di tutte le banche italiane di concedere crediti all'edilizia con il contagocce, dopo gli eccessi degli anni precedenti di bolla immobiliare. Fatto sta che – segnala l'Ufficio Studi Ance – i flussi di nuovi finanziamenti per l'edilizia si sono ridotti dal 2007 al 2014 da 31 a 9 miliardi di euro nel residenziale e da 21 a 6 miliardi di euro nel non residenziale.

La crisi fa saltare centinaia di imprese di costruzione, e decine tra quelle medie, anche nomi noti e storici nel settore (tra le imprese fallite, in liquidazione, concordato preventivo o amministrazione controllata si possono citare Consorzio Etruria, Coopsette, Btp, Impresa Spa, Bentini, Consta, Zh, Sigenco, Orion, Rosso/Imato, Cometal, Cavalieri Ottavio, Coestra, Dec, Intini, Carena e Matarrese, queste ultime due socie di Claudio Salini nel Consorzio Samac).

Queste crisi aziendali producono **effetti devastanti sulle imprese (ancora sane) associate in Ati o in consorzio** (ed è quanto capitato alla Ics di Claudio Salini). Gli articoli 36 e 37 del Codice appalti (modificati dal 2006, ma i cui effetti si sono visti solo con la crisi) stabiliscono che tutti i concorrenti raggruppati in Ati o consorzi sono tra loro responsabili “in solido” nei confronti della stazione appaltante, dei fornitori e dei subappaltatori (sono esclusi solo “gli assuntori di lavori scorporabili”). In pratica, dunque, i creditori dell'impresa che va in crisi (concordato, liquidazione, fallimento, amministrazione) possono aggredire l'impresa rimasta in piedi per l'intera somma dovuta: se, ad esempio, l'impresa sana partecipa al 20% all'Ati, il subappaltatore dell'impresa in concordato può chiedergli di pagare il 100% delle prestazioni non pagate dall'impresa in crisi.

“Siamo assediati dalle locuste”, dichiarò esasperato Claudio Salini in un'intervista a “Edilizia e Territorio” (“Il Sole 24 ORE”) di inizio 2014.

“Negli ultimi anni, tra il 2009 e il 2014 – spiegava Claudio nel luglio 2015 – abbiamo subito la crisi di 12 imprese associate con noi in Ati o consorzio stabile. Tra queste Btp (poi acquisita da Impresa Spa, anch'essa





THE DEVASTATING IMPACT OF THE CRISIS

The rich job portfolio accumulated over just a few years (peaking in 2008, with 980 million euros) produced continuously higher turnover: 189 million in 2009, 248.7 in 2010, and a record 350.5 million in 2011. But as is well known, in construction, the positive and negative effects of cyclical ups and downs are felt a bit late with respect to other sectors of the economy, and the long global, European and Italian crisis that started in 2008 was slowly eroding the market and certainties built up during the years of the (new) building boom of 2000–2007. Between 2008 and 2015 investment in construction in Italy was reduced by 35% in real value (source: ANCE), with catastrophic nosedives of 66% in new residential construction and of 49% in public tenders (and as we have seen, it was specifically in the area of Italian public works with a high ‘engineering’ component that Claudio Salini had built his success).

In just a few years, already in the middle of 2011, the entire boom of the 2000s had been eaten up, and between 2012 and 2015, the industry declined even further, to levels last seen in the early 1980s.

The effect on the sector of public works was a **progressive drop in calls for bids**, both small and medium-large, and this led to desperate competition between companies, with dozens of bids for every tender and a **downward spiral of bids which became increasingly unsustainable, often more than 30%** with respect to the starting price. The contracting authorities should have excluded anomalous, unsustainable bids but – as Claudio Salini reported in the interview that follows – both the mechanisms of automatic exclusion and those of case-by-case evaluation turned out to be incapable of truly blocking the phenomenon of maxi-discounts, and the contracting authorities often did not feel up to rigorously excluding anomalous bids out of fear of appeals to the Regional Administrative Court (another perverse phenomenon that exploded with the crisis).

The fact is that in order to win it was often necessary to agree to lowering bids by 25–30%: some companies did this, even agreeing to temporarily working below cost, even to postponing default, others – at best – needed to invent systems for reducing costs and agreeing to reduce profit margins.

With such elevated drops, **the problem of modifications during construction also exploded**. Even in the case of modifications permitted by the Public Tenders Code only in exceptional cases, such as unpredictable circumstances or insufficient planning factored into the starting price, in reality the market crisis pushed contracting authorities and

companies to tighten relations: the former became increasingly rigid towards companies experiencing difficulties during construction (work at hundreds of building sites was suspended or slowed down due to the companies’ financial difficulties or excessive maxi-discounts) and the latter were increasingly less willing to accept project inadequacies and cost increases.

A great many construction companies, especially medium and small ones, then became mired in financial difficulty: on the one hand, **the contracting authorities gradually increased payment periods** (as an effect of budget clampdowns and national and local stability agreements); on the other hand, **the banks suddenly shut off the credit taps**, both short-term and, especially, medium-long term, first due to the credit crunch of 2008–2009 and then, especially, due to a decision taken by all Italian banks to grant construction credit only in dribs and drabs, after the excesses in the preceding years during the property bubble. The fact is that – as reported by the Ufficio Studi ANCE – from 2007 to 2014, the flow of new financing for construction was reduced from 31 to 9 billion euros in the residential sector and from 21 to 6 billion euros in the non-residential sector.

The crisis knocked out hundreds of construction companies, dozens of which were medium-sized, including well known, time-honoured ones (the companies that went bankrupt or into liquidation, deed of arrangement or administration include Consorzio Etruria, Coopsette, Btp, Impresa Spa, Bentini, Consta, Zh, Sigenco, Orion, Rosso/Imato, Cometal, Cavalieri Ottavio, Coestra, Dec, Intini, Carena and Matarrese, the latter two having been Claudio Salini’s partners in the Consorzio Samac).

The company crises had **had devastating effects on the (still healthy) companies associated with them through temporary joint ventures or consortia** (and this is what happened to Claudio Salini’s ICS). Articles 36 and 37 of the Public Tenders Code (modified since 2006, but the effects of which did not manifest until the crisis) stipulated that all competitors grouped together into temporary joint ventures or consortia shared joint responsibility towards the contracting authority, suppliers and subcontractors (the only exception being “contractors for divisible jobs”). What this meant, therefore, is that the creditors of the company in crisis (deed of arrangement, liquidation, bankruptcy, administration) could go after the company that was still standing for the entire amount due: if, for example, the healthy company had a 20% share in the temporary joint venture, the subcontractor of the

in crisi), Locatelli, Guerrini, Satrel, De Lieto, Carena, Matarrese (queste ultime due nel consorzio stabile Samac, costituito nel 2008), e altre meno note. Tutte hanno usato lo strumento del concordato per bloccare i crediti, spesso (viste le normative troppo blande) abusandone”.

“Quando un’impresa associata va in crisi – proseguiva Salini – il cantiere si rallenta e spesso si blocca. Anzi il concordato arriva dopo che per mesi l’impresa ha rallentato i pagamenti a fornitori e subappaltatori, e dunque questi sono già parecchio stressati, e dopo il concordato si buttano sul socio sano. Siamo stati sommersi da azioni legali di ogni tipo: ingiunzioni di pagamento, decreti esecutivi, etc. Ad esempio, un creditore di Btp ha eseguito un pignoramento presso terzi su una stazione appaltante bloccando stati di avanzamento lavori che dovevano essere ancora corrisposti per un altro nostro lavoro”.

“Le norme vigenti – spiegava Claudio – consentivano fra l’altro incredibili effetti domino: se nell’Ati fra Caio e Sempronio il secondo va in crisi, i suoi creditori aggrediscono Caio e fanno saltare anche lui. Se Caio è mio socio vengo aggredito dai suoi creditori e anche da quelli di Sempronio. In pratica subisco la crisi di un’impresa con cui non ho avuto nulla a che fare”.

La situazione si fa critica tra il 2011 e il 2012. “Nel luglio 2012 – racconta **Andrea Bonifacio, direttore finanziario della Ics** e poi della Salc Claudio Salini – siamo arrivati ad avere 100 milioni di crediti non pagati dalle stazioni appaltanti (Rfi, Anas, Mm e altri) e circa altrettanti debiti verso i fornitori dei nostri soci in crisi; e 50-60 milioni di debiti verso le banche. A quel punto avremmo potuto entrare in concordato preventivo, come hanno fatto molte altre imprese, ce n’erano tutte le condizioni”.





company in deed of arrangement could demand that the former pay 100% of the services unpaid by the company in crisis.

“We are being swarmed by locusts,” Claudio Salini divulged, exasperated, in an interview in “Edilizia e Territorio” (“Il Sole 24 ORE”) in early 2014. “In recent years, between 2009 and 2014,” Claudio explained in July 2015, “we have been hit by the crises of twelve companies who were associated with us through temporary joint ventures or stable consortia. These include BTP (later acquired by Impresa Spa, which was also in crisis), Locatelli, Guerrini, Satrel, De Lieto, Carena, Matarrese (the latter two were partners in the stable consortium Samac, constituted in 2008), and others that are less known. All of them had used deed of arrangement to block claims, often (the regulations being overly mild) abusing it.”

“When an associate company goes into crisis,” Salini continued, “the building site slows down and work is often suspended. In fact, the deed of arrangement arrives after the company has slowed payments to suppliers and subcontractors for months, and so the latter are already extremely stressed, and after the deed of arrangement they hurl themselves at the healthy company. We were swamped by legal actions of every kind: final demands, executive orders, etc. For example, one of BTP’s creditors executed a garnishment on a contracting authority suspending phases of work that still needed to be paid for another of our jobs.”

“The current regulations,” Claudio explained, “also caused an incredible domino effect: if within the temporary joint venture with Caio and Sempronio the latter went into crisis, its creditors would go after Caio, and then it, too, would be knocked out. Then, if Caio is one of my associates, I would get attacked by its creditors as well as by those of Sempronio. What this meant is that I would get hit by the crisis of a company that I had nothing to do with.”

The situation became critical between 2011 and 2012. “In July 2012,” explains **Andrea Bonifacio**, financial director of ICS and then of SALC Claudio Salini, “we got to the point of having 100 million in receivables that had not been paid by the contracting authorities (RFI, ANAS, MM and others) and about as much in payables owed to the suppliers of our associates in crisis; and 50-60 million in payables owed to the banks. At that point, we could have gone into deed of arrangement, as many other companies had done; all of the conditions were there.”

LA STRATEGIA PER USCIRE DALLA CRISI

È proprio in quell'estate del 2012, il picco peggiore della crisi, che matura la scelta di Claudio Salini e del suo staff di manager-amici-collaboratori. La scelta di “resistere, resistere, resistere”, di combattere con il coltello fra i denti su tutti i fronti, contro i creditori, le stazioni appaltanti, le banche. Forti anche di una situazione meno compromessa di altre imprese: “Siamo un'impresa giovane - spiegava Claudio - non aggravata da debiti storici, e negli anni del boom ci siamo tenuti ben lontani dall'immobiliare, che invece è stata una delle cause principali di molti default aziendali”.

“Abbiamo visto fallire intorno a noi imprese con storia e fatturato ben superiore ai nostri”, spiega **Marco Simone Mariani**, membro del Cda della Salc Claudio Salini e direttore legale. “La selezione - prosegue Mariani - non è stata fatta dal mercato in questi anni, ma dalla capacità di resistere: ai creditori, alle stazioni appaltanti, alle carenze dei progetti messi in gara”.

“Dal 2012 - spiegava **Claudio** nel colloquio di luglio 2015 - abbiamo adottato una strategia più aggressiva su tutti i fronti “caldi”: nei

confronti dei creditori, contestando e opponendoci a ogni richiesta di pagamento, e nei confronti delle stazioni appaltanti, contestando aumenti di costo ovunque fosse necessario, e minacciando la chiusura dei cantieri se non veniva formalizzata la variante o la perizia” (si veda anche l'intervista più avanti).

“L'azienda è cambiata radicalmente da allora - racconta **Bonifacio** -, prima non avevamo praticamente un ufficio legale e anche il mio ruolo di direttore finanziario era marginale. Poi in pochissimo tempo siamo diventati bravissimi a gestire il contenzioso, ma certo con un livello di stress elevatissimo. Eravamo travolti dalle crisi dei soci, sommersi di decreti ingiuntivi e pignoramenti dei creditori, circondati da avvocati (anche loro in crisi) che per pochi soldi suggerivano ai clienti azioni legali temerarie”. “Abbiamo dilazionato pagamenti anche per mesi - prosegue Bonifacio -, poi negoziato una a una transazioni su importi e scadenze, oltre ovviamente a contestare per vie legali tutte le richieste ingiustificate. La stessa cosa nei confronti delle stazioni appaltanti, contestando ogni singolo euro di maggiori costi o mancati pagamenti”.



THE STRATEGY FOR EMERGING FROM THE CRISIS

It was in the summer of 2012, during the very worst moment of the crisis, that Claudio Salini and his staff of manger/friend/collaborators took their decision. The decision to “resist, resist, resist”, to fight with a knife between their teeth on all fronts, against creditors, contracting authorities and banks. With a special strength thanks to being in a less compromised situation than other companies: “We are a young company,” Claudio explained, “we are not burdened with long-standing debts, and during the boom years we kept a good distance from the property market, one of the main causes of many company defaults.”

“We saw companies fall all around us that had much longer histories and much larger turnover than us,” explained **Marco Simone Mariani**, a member of the SALC Claudio Salini board of directors and the company’s legal director. “The selection,” Mariani continued, “was not determined by the market in those years, but rather by a company’s ability to resist creditors, contracting authorities and inadequacies in tendered projects.”

“In 2012,” **Claudio** explained during the July 2015 interview, “we adopted a more aggressive strategy on all of the ‘hot’ fronts: with creditors, con-

testing and opposing every request for payment, and with contracting authorities, contesting cost increases wherever necessary, and threatening to shut down building sites if modifications or assessments were not formalised” (also see the interview below).

“The company has changed radically since then,” **Bonifacio** explained, “at first we had practically no legal office and even my role as financial director was marginal. Then, in a very short time, we became very good at handling disputes, although of course stress levels were extremely high. We were overwhelmed by the crises of our associates, swamped with final demands and creditor seizures, surrounded by lawyers (they, too, in crisis) who for just a handful of coins were recommending reckless legal actions to their clients.” “We deferred payments, even for months,” Bonifacio continued, “then negotiated amounts and deadlines one by one, as well as, obviously, taking the legal route to contest all unjustified demands. And we did the same thing with the contracting authorities, contesting every single euro of cost increases and missed payments.”





“Negli anni scorsi – raccontava Claudio – ho provato in tutti modi a convincere l’Ance che avrebbe dovuto difendere collettivamente le imprese associate nei confronti delle stazioni appaltanti. Anas, Rfi, Aspi, Mm, una a una le imprese le possono schiacciare, ma se l’Ance si fosse presentata aggregando le 30 imprese che lavorano con quella stazione appaltante, i rapporti di forza sarebbero stati ben diversi. Ma l’Ance ha preferito il quieto vivere e noi abbiamo dovuto difenderci da soli”.

“Ci siamo detti: visto che siamo aggrediti per il 100% dei debiti (anzi, di più: anche per i debiti dei nostri associati), beh allora difendiamoci con tutti i mezzi e andiamo a prenderci il 100% dei ricavi. Abbiamo aumentato moltissimo i costi legali e di consulenza, e soprattutto abbiamo dovuto imparare non solo a fare gli ingegneri e i costruttori, ma anche a difenderci dagli attacchi legali. Abbiamo ancora 160 cause in atto, il 90% legate agli attacchi di fornitori e subappaltatori di ex soci”.

“In realtà – spiegava Claudio Salini – non è solo il fatto di aumentare le consulenze legali, è stato proprio un cambio di pelle: la questione De Lieto, ad esempio (poi finita in fallimento), dal punto di vista civile, penale, nei rapporti con le banche, le assicurazioni, i fornitori, ci ha assorbito in modo totale, con grandi sforzi aziendali e anche umani. Le imprese in concordato diventano sfuggenti, non ti rispondono più al telefono e alle mail, ci è toccato anche cercarle ai convegni!”. “Oggi grazie a questa strategia più aggressiva – riassumeva Claudio a luglio 2015 – abbiamo 30 milioni di crediti verso gli enti appaltanti riconosciuti dai Ctù (consulenti tecnici d’ufficio dei tribunali), in particolare per la Famagosta-Assago e la variante di Morbegno, siamo in attesa di sentenza ma queste perizie tecniche dimostrano che le nostre non erano richieste ingiustificate”. “Io cerco di risolvere i problemi

che nei cantieri sorgono – incalzava – per una normativa demenziale sui ribassi e le frequenti carenze nei progetti a base di gara. Certo ho acquisito la fama del rompiscatole, ma forse preferiscono le imprese che vincono con mega ribassi, tirano più o meno a campare e poi vanno in concordato preventivo e bloccano il cantiere?”.

L’altra scelta lungimirante di Claudio per resistere alla crisi è stata, **il 28 marzo 2013, la costituzione di Salc** (“Società appalti, lavori e costruzioni”, che si può leggere anche “SALini Claudio”). È in sostanza la risposta a quella normativa “demenziale”, di cui si parlava prima, che consente ai creditori degli associati in crisi di aggredire il patrimonio dell’impresa sana (che era in Ati o consorzio con quella andata in concordato o liquidazione) per l’intero valore dei crediti, oltre la quota posseduta nell’Ati o consorzio. Con il riassetto societario i vecchi appalti andavano dunque avanti con la lcs, fino all’esaurimento (ora la società è in liquidazione), mentre tutte le nuove commesse acquisite dal 2013 in poi sono state poste in capo alla nuova società, la Salc appunto. In questo modo l’attività del gruppo ha potuto continuare senza il rischio di blocco legato alle vecchie dispute provocate dalla crisi dei soci.

“Abbiamo deciso – spiegava Salini – di proteggere con un nuovo veicolo societario i nuovi cantieri partiti dal 2013 (il parcheggio di Termini a Roma, la Sassari-Olbia, la A4 Torino-Milano per Satap e la Zara-Expo)”. Una scelta di “legittima difesa”, si potrebbe dire. Claudio e la famiglia **rafforzano poi il capitale sociale** con due aumenti da 450mila euro (nel marzo 2014) e da 1,5 milioni (il 29 maggio 2015), arrivando a un totale di 4,5 milioni.

“**I debiti con le banche** – spiega il direttore finanziario Andrea Bonifacio –, da 60 milioni che erano nel 2012, siamo riusciti praticamente ad azzerarli nel 2015”.

“In recent years,” Claudio explained, “I tried every way of convincing ANCE that it should collectively defend associate companies with respect to the contracting authorities. ANAS, RFI, ASPI, MM, they can squash the companies one by one, but if ANCE had presented itself grouping together the thirty companies working with that contracting authority, the power relations would have been quite different. But ANCE preferred a quiet existence and we were left to defend ourselves on our own.”

“We said to ourselves: since we are being attacked for 100% of the debts (but in fact, more than that, because also our associates’ debts), well, OK, let’s defend ourselves using all of our means and go out and get 100% of the profits. We vastly increased our legal and consulting costs and, above all, we had to be not only engineers and builders, but also had to learn how to defend ourselves from legal attacks. We still have 160 lawsuits in progress, 90% of which are connected to attacks by the suppliers and subcontractors of our former associates.”

“In reality,” explained Claudio Salini, “it was not just about increasing legal consulting, we needed to literally change our stripes: the De Lieto issue, to take one example (which then ended in bankruptcy), fully absorbed us from the civil and penal points of view and in terms of relationships with banks, insurers and suppliers, requiring immense company and human efforts. The companies in deed of arrangement disappeared, they stopped answering their phones and email, we even had to go searching for them at conferences!”

“Today, thanks to this more aggressive strategy,” Claudio summed up in July 2015, “we have 30 million in receivables from contracting authorities recognised by court-appointed experts, in particular in connection with Famagosta-Assago and the Variante di Morbegno, we are waiting for the ruling, but these expert assessments show that our demands were not unjustified.” “I try to resolve the problems that crop up at building sites

as the result of lunatic discount rules and frequent inadequacies in the plans on which the tenders are based. Ok, so I have gained a reputation as a pain in the neck, but perhaps they prefer that companies who win thanks to mega discounts more or less get by and then go into deed of arrangement and suspend work at the building site?”

Claudio’s other visionary strategy for resisting the crisis was his decision to set up, **on 28 March 2013, SALC** (“Società appalti, lavori e costruzioni”, which stands for “contracts, jobs and construction company” and can also be read in terms of the first letters of his name and surname: “SALini Claudio”). This was in substance his solution to the “lunatic” rules, mentioned above, that allowed the creditors of associates in crisis to go after the assets of the healthy company (that was in a temporary joint venture or consortium with the one that had gone into deed of arrangement or liquidation) for the entire amount of the receivables, beyond its share in the temporary joint venture or consortium. In the company reorganization, the old contracts kept on with ICS, until depletion (the company is now in liquidation), while all of the new contracts, signed from 2013 forward, were handled by the new company, SALC. This allowed the group’s activity to continue without risking suspension of work connected to old disputes caused by its associates’ crises.

“We decided,” Salini explained, to protect new building sites starting in 2013 (the Termini car park in Rome, the Sassari-Olbia, the A4 Torino-Milano for SATAP and the Zara-Expo) with a new corporate vehicle.” A “self defence” strategy, one might say.

Claudio and his family **next reinforced the company’s capital** with two increases of 450 thousand euros (in March 2014) and 1.5 million (on 29 May 2015), coming to a total of 4.5 million.

“In 2015,” explained the financial director, Andrea Bonifacio, “we were able to cancel almost all of the **bank debts**, which were at 60 million in 2012.”



I CANTIERI DIFFICILI DEGLI ULTIMI ANNI

“Non bisogna vergognarsi di parlare di riserve o di perizie di variante – sosteneva Claudio Salini – sono un fatto fisiologico negli appalti. In Italia, poi, si mandano spesso in gara progetti fatti male, che calcolano male o non prevedono costi che spuntano poi fuori sul cantiere. Poi ci può essere la mancata consegna di un’area, o il ritrovamento di terre da smaltire (gran parte dei nostri ultimi contenziosi sono legati a questo). Comunque gli imprevisi fanno parte dell’attività di costruzione, specie nelle infrastrutture complesse, e ci vuole capacità tecnica e buon senso per saper gestire queste situazioni, cosa che spesso manca nelle stazioni appaltanti”.

“A questo proposito – spiegava Claudio – un caso esemplare è quello della Provincia di Firenze, i lavori sulla **strada 429 di Val d’Elsa** (65,4 milioni, tutti della Ics, ndr). Sono sorti problemi idrogeologici non previsti nel progetto, e l’Ente irriguo ha imposto alcune varianti, per un valore di 3-4 milioni di euro su 65 complessivi. Per colpa della incapace gestione del Rup (*responsabile unico del procedimento*, ndr) l’opera è stata bloccata ed è inutilizzabile”.

La Provincia pretende in sostanza che la Ics Grandi Lavori prosegua l’opera senza aumento del valore contrattuale, senza cioè i 3,5 milioni in più. “Dopo il blocco dei lavori – spiegava Claudio – e un anno di tergiversare, alla fine hanno deciso di rescindere il contratto. Una scelta demenziale: io alla fine, visto che non volevano riconoscerci questi 3,5 milioni, avevo infatti proposto di scorporare alcune lavorazioni, avrei cioè finito l’infrastruttura, i 16 km di strada con le modifiche chieste dall’ente irriguo, lasciando fuori solo l’asfaltatura. Avrei finito l’opera, con soli 3,5 milioni che la Provincia avrebbe potuto appaltare ad altri in un secondo momento. E invece no, hanno deciso di impuntarsi, e ora l’opera è ferma a metà e per completarla alla fine spenderanno molto di più e i cittadini avranno la strada molto più tardi. Ma qualcuno farà assumere a quel Rup la responsabilità di quella scelta sciagurata?”.

I due contenziosi più impegnativi per l’impresa di Claudio Salini sono stati però, in questi anni, quello per l’autostrada A14 e per la ferrovia Arcisate-Stabio.

Quello per la **terza corsia sulla A14 (tratta Senigallia-Ancona nord), Autostrade per l’Italia**, contratto del marzo 2010, è uno dei lavori più importanti acquisiti dall’impresa. Per un **valore di aggiudicazione di 260 milioni di euro**, inizialmente diviso all’interno del Consorzio Samac (Ics, Matarrese, Carena), oggi al 99% della Salc della Claudio Salini, l’appalto prevede la realizzazione di 4 viadotti autostradali, 2 svincoli, di cui uno ex novo (Montemarciano), e l’adeguamento del

secondo (Ancona nord), la costruzione della galleria naturale Cavallo di lunghezza pari a 624 m e l’allargamento di una seconda canna a tre corsie. I lavori riguardano anche il prolungamento di 27 sottovia, 8 nuovi cavalcavia e la demolizione di 7. Infine è prevista la costruzione di una bretella stradale con annesso nuovo viadotto, per la viabilità secondaria. Insomma, davvero una grande opera di ingegneria viabilistica. Nel corso del 2012 emergono maggiori costi nelle lavorazioni, soprattutto per il reperimento delle materie prime, e necessità di varianti rispetto al progetto a base di gara. Il Consorzio Samac fa iscrivere riserve per 250 milioni di euro (spesso le imprese chiedono 100 per ottenere 20...), ma la Società Autostrade blocca i pagamenti, i lavori rallentano e vanno in crisi a catena fornitori, subappaltatori, operai. Aspi non vuol saperne di riconoscere i maggiori costi: prima tenta di rescindere il contratto a metà 2013, poi di affidare i lavori, all’interno del Consorzio Samac, interamente alla Matarrese, in cambio del non riconoscimento degli extracosti. Ma la Matarrese è in crisi nera, e nel gennaio 2014 va in concordato preventivo. I lavori restano così fermi dal febbraio 2013 all’aprile 2014. “Ci avevano estromesso di fatto dalla gestione – racconta il direttore finanziario di Salc, Andrea Bonifacio – avevano affidato tutto alla Matarrese. Il blocco lavori ha messo in crisi subappaltatori e fornitori. Poi però, con la crisi di Matarrese e di Carena, li abbiamo estromessi dal Consorzio e abbiamo inviato un atto di citazione ad Autostrade di 180 milioni e abbiamo proposto a subappaltatori e fornitori una riduzione dei loro crediti (50 milioni di euro)”. “Alla fine – prosegue Bonifacio –, anche grazie a Bnl e alla nomina di un direttore Infrastrutture di Aspi più ‘ragionevole’, Autostrade ha riconosciuto la fondatezza delle nostre richieste di maggior costo, e la serietà della nostra impresa. Tramite il concordato della Senigallia il debito verso le imprese a valle è stato tagliato del 30%, e Aspi ci ha riconosciuto oneri aggiuntivi per 53 milioni di euro”, facendo così salire il valore dell’appalto a 313 milioni di euro.

L’atto aggiuntivo con Autostrade è del 9 giugno 2014, e subito dopo il cantiere è ripartito (in soli sei mesi, all’inizio del 2015, ha macinato Sal per 60 milioni). “Li abbiamo convinti delle nostre buone ragioni – commenta Antonio Delle Chiaie, direttore Infrastrutture di Salc – e ora il cantiere procede a pieno regime”.

Non altrettanto a lieto fine è stato invece il contenzioso con **Rfi (Gruppo Fs)** per la **ferrovia Arcisate-Stabio**, la realizzazione di una nuova tratta e adeguamento di quella esistente, per un totale di 8,2 km, per potenziare i collegamenti ferroviari tra Malpensa e la Svizzera. Il valore

THE DIFFICULT BUILDING SITES OF HIS FINAL YEARS

“There is no need to feel embarrassed talking about reserves or modification assessments,” Claudio Salini maintained, “they are a physiological fact of contracts. And then, in Italy, poorly planned projects are often sent to tender, plans that are either calculated poorly or that do not provide for the costs that later spring up at building sites. And then there might be a failure to deliver an area or land might be discovered that needs to be disposed of (most of our recent disputes are connected to the latter). In any case, the unexpected is part and parcel to the work of building, especially in the case of complex infrastructures, and knowing how to handle these situations requires technical skill and good sense, things often lacking in contracting authorities.”

“An exemplary case in this regard,” explained Claudio, “is that of the Province of Florence and the project for **provincial road 429 of Val d’Elsa** (65.4 million, all of which for ICS, ed.). Hydrogeological problems cropped up that were not anticipated in the plan, and the irrigation authority ordered a few modifications, for a total of 3 to 4 million euros above the 65 overall. Due to the Project Manager’s incompetent handling, the project was suspended and is unusable.”

In substance, the Province demanded that ICS Grandi Lavori continue the work without increasing the value of the contract, without, that is, the extra 3.5 million. “After work was suspended,” explained Claudio, “and a year spent beating around the bush, in the end they decided to terminate the contract. It was a crazy decision: in the end, since they did not want to recognise this 3.5 million, I had proposed breaking up some of the work, this way, I could have completed the infrastructure, 16 kilometres of road with the modifications required by the irrigation authority, leaving out only the asphalt covering. I could have completed the job, with just 3.5 million that the Province could have contracted out to others later. And yet no, they decided to dig their heels in, and now the work is halfway finished and to complete it, in the end they will spend much more and the citizens will get the road much later. But will anyone make the Project Manager take responsibility for that disastrous decision?”

The two most challenging disputes for Claudio Salini in recent years have been, however, those for the A14 motorway and the Arcisate-Stabio railway. The one for the **third carriageway on the A14 (the Senigallia-Ancona Nord section), Autostrade per l’Italia**, contract signed in March 2010, is one of the company’s most important jobs. For a **contract award value of 260 million euros**, initially divided within the Consorzio Samac (ICS, Matarrese, Carena), now 99% for Claudio Salini’s SALC,

the contract provided for four motorway viaducts, two exits, one of which to be built from the ground up (Montemarciano) and the other to be adapted (Ancona Nord), construction of the Cavallo natural tunnel, with a length of 624 metres, and the expansion of a second tunnel with three carriageways. The job also concerns the extension of twenty-seven underpasses, eight new overpasses and the demolition of seven others. Finally, it involves the construction of a link road with a new annexed viaduct, for the secondary road network. In short, it is an massive road-engineering project.

Over the course of the year 2012, the cost of the work involved rose, especially in relation to finding raw materials, and the need emerging for modifications to the plan on which the tender was based. The Consorzio Samac had reserves entered for 250 million euros (companies often request 100 in order to obtain 20), but the Società Autostrade blocked the payments and work slowed, triggering a chain reaction that sent suppliers, subcontractors and workers into crisis.

ASPI, not wanting to recognise the increased costs, first tried to terminate the contract in mid-2013, and then to transfer the work, within the Consorzio Samac, entirely to Matarrese, in exchange for not recognising the extra costs. But Matarrese was deep in crisis, and in January 2014 entered into deed of arrangement. Work thus remained suspended from February 2013 to April 2014. “They had ousted us from management,” Andrea Bonifacio, financial director of SALC, explained, “they transferred everything to Matarrese. The suspension of work put the subcontractors and workers in crisis. Then, however, with Matarrese and also Carena in crisis, we ousted them from the consortium and sent a writ of summons to Autostrade for 180 million and proposed a reduction of payables (50 million euros) to the subcontractors and suppliers.” “In the end,” Bonifacio continued, “in part thanks to BNL and the appointment of a more ‘reasonable’ infrastructures director at ASPI, Autostrade accepted the validity of our claims for increased costs and the seriousness of our company. Through the Senigallia arrangement, the payables due to the companies downstream were cut by 30%, and ASPI recognised additional expenses in the amount of 53 million euros,” thus raising the value of the contract to 313 million euros.

The addendum to the original contract with Autostrade was signed on 9 June 2014, and the building site started up again immediately after (in just six months, at the beginning of 2015, work had already advanced to the point of unblocking 60 million). “We convinced them that our

a base d'asta era di 182,5 milioni, aggiudicata con ribasso del 26% a **138,5 milioni di euro** alla lcs Grandi Lavori il 16 aprile 2009. Un ribasso eccessivo secondo Rfi (che però non escluse per anomalia) e invece congruo secondo Claudio Salini, “perché basato sulla possibilità di riutilizzare e rivendere le terre di risulta dello scavo”.

Un aumento di costo di 22 milioni viene riconosciuto da Rfi nel luglio 2010, con l'approvazione del progetto esecutivo, e fin qui tutto bene, con lavori che iniziano nell'ottobre 2010. Ma il caos scoppia a inizio 2011, quando la Provincia di Varese chiede rilievi ambientali integrativi, e scopre nelle terre da scavo la presenza di arsenico, con la conseguenza che le terre non possono più essere riutilizzate ma devono essere smaltite in apposite cave che devono essere individuate. Dato che il progetto non contemplava questo imprevisto, i costi aumentano notevolmente. La lite è durissima fin dall'inizio. L'impresa di Claudio Salini iscrive tra il 2011 e il 2012 riserve che al settembre 2012 arrivano a 92 milioni di euro. “Si trattava – spiega il direttore tecnico della lcs Alberto Cambruzzi – di oneri per il fermo cantiere e per il problema delle terre: maggiori costi per smaltirle e minori introiti da riutilizzo e commercializzazione”. Il 9 ottobre si arriva a un primo accordo bonario tra le parti che riconosce alla lcs 16 milioni di euro, di cui poi 9,736 effettivamente pagati, ma il problema delle terre non si risolve, e nel registro di contabilità dell'opera le riserve iscritte dall'impresa arrivano alla cifra “monstre” di 284 milioni di euro e nel maggio 2013 lcs ha notificato a Rfi un atto di citazione di 127 milioni di euro.

Claudio Salini lavora nel frattempo a una soluzione e, ottiene grazie alla mediazione della Regione Lombardia, l'accordo del febbraio 2014, con il quale Rfi riconosce alla lcs ulteriori 12,5 milioni di euro per il fermo cantiere e individua nella cava ex Femar la soluzione per lo smaltimento delle terre, con una variante da 8 milioni da approvare al Cipe.

Il Cipe però ritarda rispetto alla data concordata del 30 settembre 2014, e Salini propone una transazione da 52 milioni per concludere il lavoro. Ma Rfi ritiene ogni ulteriore aumento ingiustificato e spinge la lcs alla rescissione consensuale del contratto, nel gennaio 2015. Il 9 marzo successivo rimette in gara la conclusione dei lavori per un base d'asta di 118 milioni, riservata alle proprie imprese prequalificate, aggiudicando a giugno 2015 per 113,6 milioni. “Secondo i nostri calcoli – spiega Cambruzzi – Rfi non ha calcolato maggiori oneri per lo smaltimento delle terre per 10 milioni, e altri 5 milioni di lavorazioni li appalterà a parte. Alla fine spenderanno circa 133 milioni, con otto mesi di fermo cantiere in più, quando noi avevamo previsto di concludere tutte le lavorazioni residue a 137”.

“Insomma – spiegava Claudio Salini nel luglio 2015 – alla fine Rfi spende la stessa cifra che avevamo proposto noi. Allora non erano

ingiustificate le nostre richieste, volevano proprio rescindere il contratto con noi”.

La Arcisate-Stabio è dunque rimasta fino agli ultimi giorni della sua vita una ferita aperta per Claudio Salini, tant'è che nel luglio 2015 la Salc ha riaperto la battaglia legale per rivedersi riconosciuto il contratto, con l'extracosto calcolato in 52 milioni di euro.

Un'altra lunga battaglia legale è stata quella per la **variante San Gerolamo alla strada statale 639**. Il contratto da 63,7 milioni di euro (appalto integrato) con la **Provincia di Lecco** è dell'ottobre 2011, la progettazione esecutiva è stata conclusa dalla lcs nel dicembre 2012, i lavori sono partiti però a regime solo nel giugno 2014 a causa della ritardata consegna delle aree da parte della Provincia. Il problema chiave, che ha scatenato una lunga e complessa trattativa con l'ente appaltante, è stato la maggiore distanza – rispetto al progetto a base di gara – del sito autorizzato dalla Provincia stessa per lo smaltimento degli oltre 500mila mc di materiale proveniente dallo scavo, 25 km di distanza dal cantiere contro gli iniziali 5, con i conseguenti aggravi di costo. E in più maggiori oneri di discarica richiesti dal gestore di cava rispetto a quanto ipotizzato nel progetto definitivo.

Alla fine, comunque, anche in questo caso i tecnici della Salini hanno trovato insieme alla stazione appaltante una soluzione tecnico-economica soddisfacente, ottenendo un aumento contrattuale di 14,1 milioni di euro, da 63,7 a 77,9 milioni di importo complessivo. “Il contenzioso è stato risolto – spiega soddisfatto il direttore Infrastrutture Antonio Delle Chiaie –, il cantiere è ripartito a regime e contiamo di completarlo entro il 2018”, come previsto dall'atto aggiuntivo al contratto.

Il caso della Arcisate-Stabio resta alla fine l'unico in cui Claudio Salini e il suo staff di ingegneri, commercialisti e avvocati non siano riusciti a trovare una soluzione ai problemi sorti sul cantiere (per questo quell'appalto non ha mai smesso per Claudio, fino all'ultimo, di essere una ferita aperta).

E sono i numeri a dimostrare che la strategia “combattiva” adottata dal gruppo dal 2012 in poi è stata vincente. Se guardiamo lo schema aziendale 2015 dei cantieri in corso, infatti, vediamo che in tutti i casi la Salc è riuscita a farsi riconoscere varianti con incrementi di costo, da 581 milioni di valore di aggiudicazione complessivo a 710 dopo le negoziazioni in corso d'opera. La strada De Gasperi-Gattamelata (pressoché finita) salita da 61,9 a 92,9 milioni, la San Gerolamo-Lecco da 63,7 a 77,9 (come detto sopra), la A4 per Satap da 66,7 a 77,1, la strada Zara-Expo da 29,3 a 33,4, la A14 (come spiegato sopra) da 260 a 313, il parcheggio a Termini da 82,7 a 91,8, l'edificio della Banca d'Italia da 2,8 a 4,7, l'accademia militare di Modena da 2,8 a 3,1, il centro meccanografico di Roma da 11 a 13,2.

“Commessa di Bergamo: era il 2008 e in quel momento avevamo idee divergenti su come impostare la strategia di gestione della commessa stessa e in quell'occasione mi disse: ‘A ingegnere a me me piace er confronto... però dovete fa’ come ve dico io!!!”

“Bergamo Contract: it was 2008 – at the time we had opposing views on how to go about managing the contract itself and he said to me: ‘Well, you know, I like a bit of discussion about things ... but you have to do it my way!!!”

VINCENZO ALTAVILLA



reasoning was sound,” noted Antonio Delle Chiaie, infrastructures director of SALC, “and now the building site is up and running at full capacity.”

The dispute with RFI (**Gruppo FS**) for the **Arcisate-Stabio railway**, involving the building of a new section and adaptation of the existing one, for a total of 8.2 km and designed to strengthen railway connections between Malpensa and Switzerland, did not have such a happy ending. The starting price was 182.5 million, and the contract was awarded, with a 26% drop to **138.5 million euros**, to ICS Grandi Lavori on 16 April 2009. This was an excessive drop in the eyes of RFI (which, however, it did not exclude as anomalous), but reasonable from the perspective of Claudio Salini, “since based on the possibility of reusing and reselling the earth resulting from the excavation.”

A cost increase of 22 million was accepted by RFI in July 2010, with approval of the working plan, and everything was going fine, with work beginning in October 2010. But chaos broke out in early 2011, when the Province of Varese requested integrative environmental surveys and discovered arsenic in the excavated earth, with the consequence that it could no longer be reused, but instead had to be disposed of in suitable quarries that would need to be identified. Since the plan did not allow for this unexpected twist, costs increased by a great deal. The dispute was difficult from the very start. Between 2011 and 2012, Claudio Salini’s company entered reserves that came to 92 million euros by September 2012. “These were,” explained the technical director of ICS, Alberto Cambuzzi, “charges for the suspended building site and for the problem with the earth: higher costs for disposing of it and lower earnings from reuse and commercialisation.”

On 9 October, the parties came to an amicable agreement, granting ICS a further 16 million euros, 9,736 of which actually paid, but the problem of the earth remained unresolved and the reserves entered into the accounting register for the job by the company came to the “monster” sum of 284 million euros, and in May 2013, ICS served RFI a writ of summons for 127 million euros. In the meantime, Claudio Salini worked on coming up with a solution, and, thanks to the mediation of the Region of Lombardy, reached an agreement in February 2014, with RFI granting ICS a further 12.5 million euros for the suspended building site and the identification of the former Femar quarry as a site where the earth could be disposed of, with a variance of 8 million to be approved by CIPE.

CIPE, however, did not meet the agreed deadline of 30 September 2014, and Salini proposed a transaction of 52 million to complete the job. But RFI held any further increase to be unjustified and pushed ICS to consensually agree to terminating the contract in January 2015. On 9 March, it put out a call for bids for the completion of the work with a starting price of 118 million, reserved for its own list of pre-qualified companies, awarding the contract in June 2015 for 113.6 million. “According to our own calculations,” explained Cambuzzi, “RFI did not calculate the higher costs associated with disposing of the earth for 10 million, and it will contract out a further 5 million in

work. In the end, they will spend about 133 million, with eight further months of suspended work, when we had estimated 137 to complete all of the remaining work.”

“In short,” Claudio Salini explained in July 2015, “in the end, RFI is spending the same amount that we had proposed. And so our figures were not unjustified; they just wanted to terminate the contract with us.” For Claudio Salini, Arcisate-Stabio remained an open wound until the end of his life, so much so that in July 2015, SALC reopened the legal battle to have the contract recognised, with an additional cost of 52 million euros.

Another long legal battle sprouted up during work on the **Variante San Gerolamo for state road 639**. The 63.7 million euro contract (integrated contract) with the **Province of Lecco** was signed in October 2011 and the working plan was finalised by ICS in December 2012, but the work did not begin in full force until June 2014 due to the Province’s delay in delivering the areas. The central problem, which triggered long, complex negotiations with the contracting authority, was the greater distance – with respect to the original plan – of the site authorised by the Province itself for the disposal of more than 500,000 cubic metres of material deriving from the excavation, a distance of twenty-five kilometres from the building site as opposed to the initial five kilometres, with consequential cost increases. And moreover, the site manager charged higher dumping fees than that provided for in the definitive plan.

In the end, however, in this case as well, the Salini technicians worked together with the contracting authority to find a technically and economically satisfying solution, obtaining a contractual increase of 14.1 million euros, raising the overall value from 63.7 to 77.9 million. “The dispute was resolved,” infrastructures director Antonio Delle Chiaie explained with satisfaction, “the building site is back up and running at full capacity and we expect to complete the work by 2018,” as per the addendum to the original contract.

In the end, the Arcisate-Stabio case was the only one for which Claudio Salini and his staff of engineers, accountants and lawyers was unable to find a solution to problems that arose at the building site (and this is why the contract remained an open wound for Claudio Salini to the end of his days).

The numbers show that the “combative” strategy adopted by the group in 2012 was a winner. If we look at the company’s 2015 list of jobs in progress, we see that in all cases SALC has succeeded in getting variants with cost increases approved, from 581 million in overall awards to 710 after negotiations carried out in the course of work. The De Gasperi-Gattamelata road (all but completed) rose from 61.9 to 92.9 million, the San Gerolamo-Lecco from 63.7 to 77.9 (as described above), the A4 for SATAP from 66.7 to 77.1, the Zara-Expo road from 29.3 to 33.4, the A14 (as explained above) from 260 to 313, the Termini car park from 82.7 to 91.8, the Banca d’Italia building from 2.8 to 4.7, the military academy of Modena from 2.8 to 3.1 and the data processing centre in Rome from 11 to 13.2.



IL 2014 E IL 2015, NUMERI POSITIVI

Gli anni neri della crisi - crisi dei soci, pubbliche amministrazioni che non pagano, cantieri che si fermano, crollo dei bandi di gara - portano inevitabilmente per il gruppo di Claudio Salini a una contrazione del fatturato: dal record di 350 milioni del 2011 ai 266,8 milioni del 2012 e poi 185 milioni nel 2013. E a una temporanea incursione in territorio negativo per il risultato netto di bilancio, che fa segnare -207mila euro nel 2012 e -1,9 milioni nel 2013, dopo chiusure sempre in utile netto negli anni precedenti.

Ma le battaglie di questi anni hanno pagato, e nel 2014 il fatturato di gruppo è risalito a 194,3 milioni, con un utile ante imposte di 488mila euro per la capogruppo operativa Salc.

“Sì, il 2014 è stato un anno positivo - commentava Claudio Salini nel luglio 2015 -, siamo tornati a crescere e siamo tornati all'utile. Anche nel 2015 dovremmo chiudere con un fatturato a livello di gruppo di circa 200 milioni di euro. Tuttavia dobbiamo lavorare per rafforzare il portafoglio, e stiamo lavorando da mesi per diversificare l'attività del gruppo”.

POSITIVE NUMBERS IN 2014 AND 2015

The dark years of crisis - associates' crises, non-paying public administrations, suspended building sites, the collapse of calls for tender - inevitably led Claudio Salini's group to a decline in turnover: from the record 350 million in 2011 to 266.8 million in 2012 and then 185 million in 2013. And a temporary foray into negative territory for net annual results, with -207,000 euros in 2012 and -1.9 million in 2013, after having always closed with a profit in the preceding years.

But the battles waged during these years paid off and in 2014 the group's turnover climbed back up to 194.3 million with before-tax profits of 488,000 euros for the parent company, SALC.

“2014 was indeed a positive year,” Claudio Salini commented in July 2015, “we returned to a state of growth and started making a profit again. In 2015, we should also close with turnover at the group level of around 200 million euros. However, we need to work to strengthen our portfolio, and we have been working for months to diversify the group's activity.”



LE LINEE GUIDA PER TORNARE A CRESCERE

Dopo aver resistito alla crisi, dunque, e mentre continuava a combattere come sempre contro le stazioni appaltanti e i creditori dei vecchi soci, Claudio Salini già nel 2014 e poi nella prima metà del 2015, stava dedicando grandi energie per trovare nuove “rotte” verso cui indirizzare la sua flotta di uomini e imprese.

Prima di tutto verso l'estero, tornando su terreni ben noti a Claudio e alla Salini Locatelli dei primi anni, ma facendolo in modo del tutto nuovo. Negli ultimi anni i lavori all'estero delle imprese di costruzione italiane sono cresciuti a dismisura, ma soprattutto grazie ai successi dei superbig, delle prime 5-6 grandi imprese italiane. pochissime imprese medie, come quella di Claudio Salini, sono riuscite davvero a mettere stabilmente radici fuori Italia.

“Non si può più andare all'estero all'avventura – aveva concluso Claudio nelle sue riflessioni – partecipando a singole gare: le stazioni appaltanti locali ti stritolano. Bisogna mettere radici nel Paese che si individua come potenzialmente adatto alle proprie caratteristiche e soprattutto bisogna costruire una solida alleanza con un partner locale”. In questa direzione Claudio stava lavorando da mesi, con viaggi all'estero sempre più frequenti. Il Gruppo Salc si sta muovendo attivamente in Paesi come Algeria, Albania, Bulgaria, Slovacchia, Macedonia, Uganda, Romania, Kenya e, soprattutto, Oman. Nell'emirato del Golfo, Claudio e i suoi hanno fatto varie missioni nel 2014-2015, con contatti avanzati per la costituzione di partnership locali. “L'Oman appare il Paese nel Medio Oriente – spiegava Claudio nell'ultima relazione al bilancio – più appropriato e confacente alle capacità imprenditoriali del nostro Gruppo e pertanto si stanno sviluppando concretamente trattative con il Gruppo Shanfari per costituire una newco locale entro il corrente anno al fine di renderla operativa dal 2016 in poi”.

Ancora più energia Claudio stava mettendo, e anche maggiori aspettative, nella trattativa con un'importante impresa cinese di costruzioni. “È una società quotata in borsa – spiegava – con fatturato di circa un miliardo di euro. Sono interessati alle nostre qualifiche e competenze nelle infrastrutture, stiamo trattando per un loro ingresso di minoranza nella Salc, e poi la costituzione di una newco di diritto locale in Medio Oriente, *in primis* nell'Oman. Con il loro aumento di capitale, e anche i rapporti privilegiati che hanno con la China Construction Bank, potremmo liberarci dalle banche italiane, e con la partnership strategica buttarci nel boom infrastrutturale di Paesi come l'Oman”.

Potrebbero non essere questi gli accordi che effettivamente si finalizzeranno nei prossimi mesi, ma la strada, ancora una volta, l'ha già tracciata Claudio.

Così come aveva tracciato l'altra linea guida di trasformazione e crescita della sua impresa, quella di spingere con più convinzione verso il mercato privato, in passato più marginale per la sua impresa (a parte il ramo parcheggi). “Stiamo avviando nuove iniziative di sviluppo immobiliare – spiegava Claudio a luglio – sia come appaltatori che in conto proprio. Ma con le banche è sempre complicato, dobbiamo trovare il modo di renderci indipendenti dai loro finanziamenti a lungo termine”. “Abbiamo iniziato a intrattenere rapporti con i fondi immobiliari – aggiungeva – fanno gare informali per affidare i loro appalti di lavori, e qui ovviamente conta molto il passaparola, le relazioni, i rapporti. Stiamo investendo anche su questo”.

“Il fatturato che cala non è un problema così grave – ragionava Claudio –, almeno nel breve termine. È chiaro che dopo le brutte esperienze degli ultimi anni puntiamo sulla qualità delle commesse, più che sulla quantità; e siamo molto più prudenti nelle alleanze in Ati o consorzi, anzi dove possibile cerchiamo di realizzare i lavori al 100%. E poi, oltre alla contrazione del mercato, cerchiamo di evitare le gare dove già si può immaginare che i ribassi saranno eccessivi”.

Tra gli ultimi successi lasciati in eredità da Claudio Salini c'è il contratto con la Regione Marche per la costruzione del nuovo complesso ospedaliero di Ancona, nel comune di Camerano, firmato a fine giugno 2015 per un valore netto di aggiudicazione di 52,8 milioni di euro. E l'ultima battaglia combattuta da Claudio – oltre a quella infinita per la Arcisate-Stabio – era quella per ottenere dall'Anas l'avvio dei cantieri per il lotto 1 della Valtrompia, maxiopera da 235 milioni (155 in quota Salc) aggiudicata in via provvisoria nel 2012 all'Ati guidata dalla Ics Grandi Lavori ma mai arrivata all'aggiudicazione definitiva per mancanza di finanziamenti (doveva essere l'Autostrada Brescia-Padova a pagare, ma la situazione è tuttora bloccata per il nodo irrisolto della durata della concessione).

Battaglie senza quartiere per difendere i propri diritti, appalti privati, sviluppo immobiliare, e soprattutto alleanze e crescita all'estero. I binari del futuro sono tracciati.

GUIDELINES FOR A RETURN TO GROWTH

After having resisted the crisis, therefore, and while he continued to battle as always against the contracting authorities and the creditors of former associates, Claudio Salini, already in 2014 and then in the first half of 2015, was investing a great deal of energy in finding new “routes” for his fleet of men and companies.

First and foremost, abroad, returning to territory well known to Claudio and Salini Locatelli from the early years, but this time in a whole new way. In recent years, the work of Italian construction companies abroad has grown to excess, especially thanks to the successes of the top five or six large Italian companies. Very few medium-sized companies, like that of Claudio Salini, have truly succeeded in putting down stable roots outside of Italy.

“It is no longer possible to go adventuring abroad,” Claudio concluded, “participating in individual tenders: the local contracting authorities will crush you. Instead, you need to lay down roots in a country that you have identified as potentially suited to what you have to offer and it is especially necessary to build a solid alliance with a local partner.” Claudio had been working in this direction for months, making increasingly frequent trips abroad. The Gruppo SALC is actively exploring Algeria, Albania, Bulgaria, Slovakia, Macedonia, Uganda, Romania, Kenya and, especially, Oman. Claudio and his staff made numerous trips to the Gulf emirate in 2014 and 2015, developing contacts for constituting local partnerships. “Among the Middle Eastern countries,” Claudio explained in the last budget report, “Oman seems to be the most suited and congenial to our group's entrepreneurial capacities, and so we are actively working on negotiations with the Shanfari Group to build a new local company within the current year, with the aim of having it up and running from 2016 on.” Claudio was investing even more energy, and even greater expectations, in negotiations with a major Chinese construction company. “It is a listed company,” he explained, “with a turnover of more than one billion euros. They are interested in our qualifications and skills working with infrastructures, and we are negotiating for their minority entry into SALC, and then the formation of a new company under local law in the Middle East, first of all, Oman. With their capital increase, and also their privileged relationship with the China Construction Bank, we would be able to free ourselves from Italian banks, and with this strategic partnership we could dive into the infrastructure boom in countries like Oman.”

In the end, these might not be the agreements that end up being finalized in the coming months, but the path, once again, was marked out by Claudio.

Just as he had marked out another guideline for the transformation and growth of his company, that of moving with greater conviction towards the private market, which was more marginal in the past for the company (excepting the car park). “We are launching new initiatives in the area of property development,” Claudio explained in July, “both as contractors and in own-account. But it is always complicated with the banks; we need to find a way to become independent from their long-term financing.”

“We started developing relationships with property funds,” he added, “they do informal tenders for awarding their work contracts, and in this kind of situation, word-of-mouth and relationships count for a lot. We are also investing in this.”

“Falling turnover is not such a serious problem,” Claudio reasoned, “at least not in the short term. It is clear that, after our bad experiences in recent years, we are focusing on the quality of jobs, more than on the quantity. And we are much more prudent about alliances, whether temporary joint ventures or consortia, and in fact, wherever possible, we try to do 100% of the work ourselves. And then, beyond the market contraction, we are trying to avoid tenders where one can already imagine that discounts will be excessive.”

One of the final successes that Claudio Salini left for his company is a contract with the Region of Marche for building the new hospital complex in Ancona, in the city of Camerano, signed at the end of June 2015, for a net award value of 52.8 million euros. And the last battle fought by Claudio – besides the never-ending Arcisate-Stabio dispute – was that of obtaining from ANAS the opening of the building sites for Lot 1 of the Valtrompia, a mega-project of 235 million (SALC's quota being 155), provisionally awarded in 2012 to ATI, led by ICS Grandi Lavori but never definitively awarded due to a lack of financing (the Autostrada Brescia-Padova was supposed to pay, but the situation remains blocked to this day due to disagreement over the duration of the permit).

Cut-throat battles to defend one's rights, private contracts, property development and, above all, alliances and growth abroad. The paths for the future are marked out.



“Penso di interpretare il pensiero di molti e quindi mi piace ricordare i momenti più allegri passati tutti assieme.

Pranzo di Natale del 23 dicembre 2014. Dopo anni l'unico modo per metterlo in difficoltà è stato fargli fare un giro con la slitta di Babbo Natale. Pur non avendo paura di nulla, non ha potuto nascondere l'imbarazzo di dover essere 'issato' a qualche metro di altezza, misto alla soddisfazione di essere comunque al centro dell'attenzione alla presenza della Sua azienda e dei suoi collaboratori. La forza dell'azienda, intensamente voluta dal suo fondatore, si può racchiudere simbolicamente in questo gesto rappresentativo della tenacia di non volersi mai tirare indietro di fronte alle difficoltà – mista alla costanza e 'cocciutaggine' di non mollare mai anche di fronte a scenari a volte irti di complicazioni insormontabili – se affrontate assieme alle persone che credevano in questi valori.”

“I think I am speaking on behalf of many of us, so I'd like to remember the happiest moments spent together.

Christmas lunch, 23 December 2014. The only way to make him feel awkward was to have him take a spin in Father Christmas's sleigh. Although he was afraid of nothing, he couldn't hide his embarrassment at having to be hoisted a few metres off the ground. But he was also pleased to be the centre of attention surrounded by the whole company and his collaborators. The strength of the company, driven by its founder, is symbolized by this representative gesture of his resolve to never back down in the face of difficulties – mixed with the constancy and stubbornness to never give up, not even when faced with situations potentially full of insurmountable complications – if faced together with the people who believed in these values.”

ANDREA ACCARDO



UN'INTERVISTA

AN INTERVIEW

di/by ALESSANDRO ARONA

L'ingegner Claudio Salini, proprietario insieme al padre e amministratore delegato della capogruppo Salc, fondatore nel 2005 e, per dieci anni, vulcanico trascinatore dell'attività del gruppo, nell'intervista rilasciata a fine luglio 2015, un mese prima del tragico incidente che a 46 anni lo ha strappato alla sua famiglia e alla sua impresa, non rinnegava nulla delle strategie e delle scelte di questi dieci anni vissuti al massimo dei giri. Neanche le più difficili e controverse.

E anzi, rivendicava il merito di avere creato, fatto crescere, e poi salvato dalla crisi delle costruzioni un'impresa che negli ultimi bilanci è la 18° in Italia nel settore. E indicava con lucidità, lasciandola ora in eredità ai suoi familiari e collaboratori, la strada per rilanciare e far crescere ancora il gruppo: le partnership solide con imprese estere per lavorare nei Paesi del Golfo Persico e in altri Paesi emergenti, la diversificazione verso committenti privati (dopo aver lavorato quasi sempre per gli appalti pubblici), l'avvio di mirate operazioni di sviluppo immobiliare in conto proprio e l'atteggiamento deciso verso le stazioni appaltanti, da non abbandonare mai.

E in questa intervista lascia in eredità anche preziosi consigli al governo per la riforma degli appalti, che sarà riscritta entro aprile 2016 in attuazione delle direttive europee del 2014.

Claudio Salini is co-owner with his father and CEO of SALC, the parent company he founded in 2005. For ten years he was the driving force behind the group's activities. In this interview, given at the end of July 2015, a month before the tragic accident that took him from his family and his business at the age of 46, he did not disown any of the strategies and choices made over these ten years at the top of his game, not even the most difficult and controversial ones.

Indeed, he took credit for creating, developing and then saving (from the crisis in the building industry) a business, which is now eighteenth in the sector in Italy thanks to its recent financial statements. He also clearly set out his plans for the future in what is now his legacy to family and collaborators. His strategy to relaunch and expand the group includes: solid partnerships with foreign businesses to work in the Gulf States and in other emerging countries, diversification into private contracts (after working almost exclusively in the public domain), targeted real-estate development projects and a firm approach to the contracting authorities, to be maintained at all times.

In this interview he also had some valuable advice to pass on to the government about reforming the tendering process, which will be rewritten by April 2016 in compliance with the 2014 European directives.

Ingegnere Claudio Salini, nel 2002 suo cugino Pietro (attuale amministratore delegato di Salini Impregilo), già Ad dell'impresa di famiglia, estromette i parenti dalla gestione e apre la battaglia legale per il completo controllo della società Salini Costruttori. Lei resiste per via giudiziaria e, nel frattempo, cresce professionalmente e arriva nel 2005 a fondare la sua impresa, la Salini Locatelli. La domanda è questa: al di là della volontà di Pietro di comandare da solo, e la battaglia legale che ne è seguita, i vostri destini si sarebbero separati comunque?

Sì, non c'è dubbio. Sono molto contento della scelta di fondare una mia società e, nonostante questi difficili ultimi anni, siamo diventati tra le prime imprese di costruzione in Italia, tolti i primi 3 o 4 big.

Nei primi anni la vostra crescita è stata veloce, anche grazie all'acquisizione di rami lavori di altre imprese. C'è ancora questa possibilità oggi?

Absolutamente no, non ci sono più imprese solide e interessanti a cui possiamo puntare. Le linee di crescita a cui stiamo puntando sono ora la diversificazione verso i committenti privati – piuttosto che solo i lavori pubblici – e l'estero. La mia esperienza professionale nell'impresa di famiglia è cominciata proprio all'estero, e nei primi anni della Salini Locatelli abbiamo avuto alcune commesse all'estero, ma negli ultimi anni eravamo usciti del tutto dalle attività fuori Italia. Ora abbiamo un progetto, in fase avanzata di negoziazione, per una partnership stabile con un'impresa da un miliardo di dollari di un Paese emergente, con la quale abbiamo importanti obiettivi di penetrazione in Medio Oriente.

La storia della sua impresa, che abbiamo raccontato nelle pagine precedenti, evidenzia un repentino boom di commesse: i primi tre anni, fino ai 980 milioni di euro di portafoglio nel 2008, e di fatturato, fino ai 350 milioni del 2011. Poi il giro di affari si è contratto a 266 milioni nel 2012 e 185 nel 2013, con due anni di bilanci in rosso, seppure per cifre marginali (-207mila euro nel 2012 e -1,89 milioni nel 2013), per poi risalire nel 2014 a 195 milioni e all'utile netto (160mila euro nell'impresa capogruppo Salc Spa). Cosa è successo dal 2012 a oggi, ingegnere?

È arrivata la crisi, la più devastante da decenni per il settore delle costruzioni, che ha eroso dal 2008 al 2014 il 49% del mercato dei lavori pubblici. E la crisi è arrivata con una legislazione italiana, l'articolo 37 comma 5 del Codice appalti, che consente

alle imprese associate o consorziate che vanno in crisi di scaricare i loro creditori sugli associati rimasti “sani”; questi ultimi (le imprese sane) sono cioè responsabili in solido verso la stazione appaltante per i pagamenti a subappaltatori e fornitori. È quello che è capitato a noi: in poco tempo ci siamo trovati 12 imprese consorziate, o alleate in Ati, entrate in crisi, che hanno sfruttato l'altra legislazione sciagurata, quella sul concordato preventivo, per bloccare i creditori (e i lavori), scaricando su di noi i loro fornitori e subappaltatori “a caccia di soldi”. Nel luglio 2012 avevamo 100 milioni di crediti incagliati verso cinque grandi stazioni appaltanti e altrettanti debiti con i fornitori dei soci, che in base alle regole accennate ci mandavano decreti ingiuntivi per avere i soldi. Potevamo ottenere anche noi il concordato, e mettere la testa sotto la sabbia per un po', ma abbiamo scelto una strada diversa, e ne siamo tutti molto orgogliosi.

Cioè avete dichiarato guerra al mondo? All'Ance, alle stazioni appaltanti, ai creditori delle imprese associate?

In sede Ance abbiamo tentato per mesi, a fronte dei problemi citati sopra, di convincere l'associazione ad avviare azioni concrete di tutela delle imprese (vittime dei concordati dei soci) verso le stazioni appaltanti. Gli enti pubblici non pagavano i Sal, non facevano le perizie, non attivavano gli accordi bonari: con i creditori alle costole questo non era più sostenibile. Ma alla fine l'Ance ha preferito non fare nulla e io ho deciso che era il caso di difendersi da soli.

In concreto cosa significa?

Dalla metà del 2012 abbiamo adottato una strategia più aggressiva, per noi del tutto nuova, sia per difenderci dai creditori sia per pretendere quanto dovuto dalle stazioni appaltanti. Sul primo fronte abbiamo cominciato a contestare in sede legale ogni pretesa o ingiunzione di pagamento, e sul secondo fronte abbiamo cominciato a iscrivere riserve e chiedere perizie di variante ovunque fosse necessario. Non si poteva continuare a lavorare e lavorare, come hanno sempre fatto le imprese, “tanto poi vedrai che ti pagano, ti riconoscono le riserve”. Quando tutto andava bene, forse..., ma con la crisi chi ha continuato così è fallito. Noi abbiamo cominciato a dire alle stazioni appaltanti: o ci formalizzi le varianti o noi fermiamo i lavori. Certo, i rapporti con i clienti si sono inaspriti, ma alla fine abbiamo salvato l'azienda.

Claudio Salini, in 2002 your cousin Pietro (the current CEO of Salini Impregilo), formerly the CEO of the family business, edged family members out of management and launched his bid for complete control of Salini Costruttori. You took legal steps to oppose him. In the meantime, your career was developing and, in 2005, you established your own company, Salini Locatelli. My question is this: without Pietro's desire to be in sole charge, and the legal battle that ensued, would you both have taken separate paths in any case?

Yes, undoubtedly. I am very happy with the decision to set up my own company and, in spite of these recent difficult years, we are up there with the leading construction firms in Italy, coming after the top three or four.

You grew quickly in the early years, also because you acquired works sectors from other firms. Can you still do this today?

Definitely not. There aren't any solid interesting firms that we can target any more. The areas of growth we are focussing on now are diversification into private contracts – rather than just public works contracts – and foreign contracts. My early professional experience in the family business was acquired abroad, and in the early years of Salini Locatelli we had some foreign contracts, but in recent years we had completely abandoned any work outside Italy. Now we have a project, the negotiations for which are at an advanced stage, for a long-term partnership with a billion-dollar company in an emerging country, with whom we have set major penetration targets in the Middle East.

The history of your firm, as recounted in the previous pages, highlights an unexpected boom in contracts: in the first three years, 980 million euros book value in 2008, and turnover of up to 350 million euros for 2011. Then turnover shrank to 266 million euros in 2012, and to 185 million euros in 2013, with two years in the red, albeit only marginally (-207,000 euros in 2012 and -1.89 million euros in 2013), before going back up in 2014 to 195 million and to net profit (160,000 euros in the parent company Salc Spa). What happened between 2012 and now?

The recession happened, the worst in decades for the building sector. Between 2008 and 2014 the public works market contracted by 49%. And the recession arrived with a piece of Italian legislation, article 37, paragraph 5 of the Code of Public Works Contracts,

which allows consortia or otherwise associated firms which get into difficulty to pass their creditors on to their “healthier” associates; that is, the healthy businesses are jointly liable to the contracting authorities for payments to the sub-contractors and suppliers. That is what happened to us: in no time we found ourselves faced with 12 companies in a consortium, or in a temporary association of companies, in financial difficulty, who exploited that other deplorable piece of legislation relating to pre-bankruptcy agreements with creditors in order to block creditors (and work), thereby off-loading to us their suppliers and sub-contractors looking to be paid. In July 2012 we had 100 million euros worth of watch-listed loans owed to five major contracting authorities and the same amount of debts with our associates' suppliers, which, based on the aforementioned rules, sent us enforcement orders to get their money. We could also have come to an arrangement with our creditors and put our heads in the sand for a while, but we chose a different route, and we are all very proud of this.

So, did you declare war on the world? On the ANCE (the national association of the construction industry), the contracting authorities, the creditors in the associated firms?

For months we tried to convince the ANCE to take concrete steps to safeguard the firms (victims of the voluntary arrangements made by its members) in respect of the contracting authorities. The public sector agencies did not pay for the interim payment certificates, they did not carry out surveys, they did not set up amicable agreements – with the creditors breathing down their necks this was no longer sustainable. But in the end ANCE chose to do nothing and I decided that we had better get on with looking after ourselves.

What does that mean in concrete terms?

From the middle of 2012 we adopted a more aggressive strategy, quite new for us, both to defend ourselves from creditors and to claim what was due from the contracting authorities. On the first front we took legal steps to contest every claim or order for payment, and on the second front we began to report reserves and ask for variance inspections where necessary. You could no longer just keep on working, as businesses have always done – “You'll see, they'll pay up in the end.” When everything went well, maybe this was so... , but with the recession, companies that carried on like this went bust. We began to



Ma le riserve e le varianti in corso d'opera sono o no una patologia dei lavori pubblici in Italia? Da cosa dipendono secondo lei?

Non bisogna vergognarsi di parlare di perizie di variante, gli imprevisti sul cantiere sono in parte un elemento fisiologico nei lavori pubblici. Ora fra l'altro, dal luglio 2014, con l'obbligo di comunicare le varianti all'Autorità anticorruzione, la situazione è peggiorata, perché nelle stazioni appaltanti c'è il terrore di Cantone (*Raffaele Cantone, presidente dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, ndr*), e sono ancora più restie a riconoscere quanto dovuto. Molti problemi nascono poi dalle progettazioni fatte male, come nel caso della Arcisate-Stabio, dove non era stata rilevata la presenza di terre con arsenico da smaltire. Ma spesso, di fronte a un extracosto imprevisto, c'è l'incapacità dei Rup di gestire la situazione, di trovare la soluzione ragionevole con le imprese, si preferisce bloccare il cantiere piuttosto che riconoscere quanto dovuto o anche trovare soluzioni di compromesso (è quanto ci è accaduto con la Provincia di Arezzo, per un appalto stradale). E a volte, purtroppo, sembra esserci anche la volontà di alcune stazioni appaltanti di "schiacciare" le imprese.

Spesso però le gare vengono vinte con ribassi record, oltre il 30 o anche il 40%. Come si fa a rispettare costi e tempi a queste condizioni?

Il sistema del massimo ribasso senza esclusione delle offerte anomale è demenziale, infatti. La strada Zara-Expo appaltata da Mm per l'Expo l'abbiamo vinta per puro caso, perché è stata esclusa un'impresa che aveva fatto il 38% di ribasso. Con la crisi c'è la corsa di imprese disposte a tutto (e sbagliano) pur di ottenere commesse. L'unica soluzione sarebbe un sistema di esclusione automatica delle offerte anomale, ma con metodo di esclusione segreto, a rotazione fra diversi metodi, che gara per gara viene consegnato a un notaio in busta chiusa, in modo che "gruppi di amici" non possano pilotare le offerte. In questo modo le imprese sarebbero costrette a fare offerte ragionevoli.

E l'offerta economicamente più vantaggiosa funziona meglio?

Cantone e il governo tessono le lodi di questo sistema, ma in questi anni - visto che lascia un'ampia discrezionalità alle commissioni aggiudicatrici e che queste sono nominate dall'ente appaltante - è stato il sistema spesso utilizzato per pilotare le gare. Può funzionare solo se le commissioni di gara sono nominate

sulla base di un albo nazionale e questo è obbligatorio. Sì, va bene, è previsto dalla riforma del Codice, ma finché non entra in vigore, siamo a zero. Per fare ripartire subito i lavori pubblici, cosa che il governo dice di voler fare, introduciamo intanto, subito, il sistema del massimo ribasso con esclusione automatica e metodo "a sorpresa".

Il settore è anche devastato dalla corruzione e molte imprese sembrano approfittarne...

La corruzione esiste in tutto il mondo, ed è favorita da norme poco chiare e dalla volontà degli amministratori di farsi corrompere. Noi siamo vittime della corruzione: avevamo partecipato a molte gare, speso milioni di euro, e poi abbiamo scoperto che le gare erano taroccate; abbiamo fatto causa a Expo e a Infrastrutture Lombarde, e devo dire che il sistema del commissariamento delle imprese corrotte (*per non bloccare il cantiere, articolo 32 Dl 90/2014, ndr*), anche se accantona gli utili dell'impresa commissariata, è una fregatura per chi ha partecipato alla gara e ha perso perché qualcun altro ha pagato mazzette!

Alla fine però, colpiti da 12 concordati di imprese associate e consorziate, assediati dai creditori, in lite con stazioni appaltanti che non vi riconoscevano il dovuto, siete riusciti nel 2014 a tornare a crescere e a chiudere il bilancio in utile...

Il 2014 è stato un anno positivo, sì, siamo cresciuti da circa 184 a 194 milioni di fatturato, e anche nel 2015 chiuderemo sui 200 milioni circa di giro d'affari. Tuttavia sono stati anni duri, e abbiamo dovuto cambiar pelle, imparare e affinare le procedure legali per difenderci dagli attacchi dei creditori e tutelare i nostri diritti con le stazioni appaltanti piuttosto che fare il nostro mestiere di costruttori. Ora il peggio è passato, ma dobbiamo rafforzare il nostro portafoglio ordini. Come dicevo prima, stiamo lavorando per far crescere l'impresa - oltre al tradizionale campo dei lavori infrastrutturali in Italia, con cui ci siamo affermati - anche nel campo della committenza privata e nei lavori all'estero sulla base di una stretta alleanza con un partner solido, in grado di investire anche nel nostro equity (per evitare di dover ancora dipendere dalle banche italiane, che ormai in edilizia non sono più disposte a investire), e in grado infine di aprirci le porte al credito internazionale.





say to the contracting authorities, either you formalize the variances or we'll stop work. Of course relations with our customers deteriorated, but in the end we saved the business.

But are reserves and variances during the construction phase part of the pathology of public works in Italy or not? What do you think they depend on?

You shouldn't be ashamed to talk about variance inspections: unforeseen hitches on site are a fairly standard feature of public works. In fact now, as of July 2014, the situation has got worse with the obligation to inform the anti-corruption authority of any variances, because the contracting authorities are terrified of Cantone (*Raffaele Cantone, President of the National Anti-corruption Authority, ed.*), and they are really unwilling to pay out more money. Many problems arise from bad planning, as in the case of Arcisate-Stabio, where they didn't pick up on the arsenic in the terrain and so put no plans in place to clean it up. But often, when faced with additional unforeseen costs, the project manager is unable to manage the situation, to come up with a sensible solution, and prefers to stop work rather than pay up or even look for a compromise (that's what happened to us with a road-building project for Arezzo Province). And sometimes, unfortunately, it seems that some contracting authorities just want to squeeze the firms.

But tenders are often won with record discounts, over 30%, sometimes even 40%. How can you keep to the costs and timescales under such conditions?

This race to the bottom that does not exclude abnormally low tenders is, in fact, crazy. By pure chance, we won the contract for the Zara-Expo road, put out to tender by Mm for the Expo, because a firm that had discounted its price by 38% had been disqualified. Because of the recession, companies are (wrongly) prepared to do anything to get contracts and they are competing against each other. The only solution would be to automatically exclude bids below a certain level, but using a method of secret exclusion in rotation with other methods, which one tender at a time is handed over to a lawyer in a sealed envelope, so that "groups of friends" can't manipulate the bids. This way firms would be forced to make reasonable bids.

And does the most economically advantageous tender work better?

Cantone and the government extol the virtues of this system, but in recent years – given that it leaves a great deal of discretion to

the adjudicating commissions and that they are appointed by the tendering body – it has often been used to steer the tenders. It can only function if the awarding commissions are appointed through national professional organizations and if this is obligatory. Yes, ok, it's set down in the reform of the Code, but until it comes into force we are still at square one. In order to get public works under way again as soon as possible, which the government says it wants to do, we should, in the meantime, introduce a limit to the allowable discount with automatic disqualification and random spot-checks.

Corruption has wreaked havoc in the sector and many firms seem to profit from it...

Corruption exists all over the world, and thrives where regulations are not clear and administrators allow themselves to be corrupted. We have been victims of corruption: we took part in many tenders, spent millions of euros, only to discover that the tenders were a sham; we sued Expo and Infrastrutture Lombarde, and I have to say, the system of placing corrupt firms into receivership (to avoid holding up the works, article 32 Dl 90/2014, ed.), even if it sets aside the revenues of the firms placed in receivership, amounts to a pretty raw deal for those who took part in the tender and lost because someone else paid backhanders!

But in the end, in spite of being hit by 12 debtor agreements from associated firms and consortia, assailed by creditors, in dispute with contracting authorities that had not paid what they owed you, you managed in 2014 to return to growth and to finish the financial year in profit...

Yes, 2014 was a positive year, we increased our turnover from about 184 million to 194 million, and we'll also end 2015 with about 200 million in turnover. But it's been a tough few years, and we had to adopt a different approach, learn and fine tune the legal procedures to defend ourselves from creditors and our rights with contracting authorities instead of getting on with our jobs as builders. Now the worst is over, but we have to make sure our order books are full. As I said before, we are working to grow the business. In addition to the traditional area of infrastructure in Italy, where we have made our reputation, we are also moving into the field of private contracts and foreign contracts, based on a close alliance with a strong partner, who can also invest in our equity (to avoid having to depend again on Italian banks, which are no longer willing to invest), and finally to be in a position to open the door to international credit.



I PROTAGONISTI DI 10 ANNI DI STORIA

THE PROTAGONISTS OF OUR TEN-YEAR HISTORY

di / by MASSIMILIANO CARBONARO

GLI INIZI

I numeri non sono tutto, e dieci anni di storia e 2 miliardi di opere realizzate non raccontano fino in fondo la Ics Grandi Lavori e certamente non lasciano intravedere la forza d'animo, il coraggio e la volontà visionaria del suo fondatore, ma neanche l'assoluta fedeltà, l'abnegazione e la dedizione di un gruppo di collaboratori che hanno seguito l'ingegner Claudio Salini in un'avventura che in principio sembrava folle. L'impresa, infatti, all'inizio non aveva neanche una sede operativa e al suo posto si usavano i baraccamenti del primo grande cantiere.

THE EARLY DAYS

Numbers aren't everything, and ten years of history and public works to the tune of two billion euros do not tell the whole story of ICS Grandi Lavori and certainly offer no clues as to the strength of spirit, courage and visionary will of its founder, nor the absolute loyalty, selflessness and dedication of a group of fellow workers who have followed Claudio Salini in an adventure that in theory seemed crazy. The firm didn't even have proper offices in the beginning, and instead they used the huts on their first major construction site.



coinvolgere le persone, di farle sognare e riuscire a mostrare quello che stava immaginando per la sua società in fieri, non per i giorni o i mesi successivi ma, con una capacità di guardare al futuro, il suo sguardo andava sempre oltre e disegnava gli anni a venire con una visione che trovava poi sempre concreta attuazione. Così Claudio Salini mandò comunque una valanga di elaborati e disegni. Elaborati che avevano una voce, che trasmettevano la sua sfida e il suo desiderio di costruire un'azienda. Furono talmente coinvolgenti da costringere Delle Chiaie, dopo averli visionati, a vedere i luoghi dove si sarebbe dovuta realizzare questa metropolitana "a Milano". In gioco c'era il prolungamento della tratta da Famagosta ad Assago, con lavori per oltre 38 milioni di euro. Era ottobre e, come spesso succede a Milano, pioveva: "Porto con me il topografo al quale avevo imposto di studiare i tracciamenti, segniamo gli assi, percorro a piedi l'area dove bisognava intervenire - ricorda l'ingegnere Delle Chiaie -, molte aree erano ancora risaie vicino all'autostrada, guardo dai cavalcavia il tracciato, è come se il lavoro si stesse materializzando davanti ai miei occhi, ho visto i camion, gli escavatori, le trivelle in una successione talmente nitida sino a vedere passare i treni. Quindi, carico di quell'entusiasmo e di quella sua stessa voglia di fare, lo chiamai 'Claudio, Claudio ho visto passare i treni... La metropolitana 'a Milano' considerala fatta!'" La sua risposta fu un 'MA DAI!!!' Un intercalare che spesso rappresenterà in futuro la sua più grande manifestazione di gioia; non faceva infatti mai complimenti, riconosceva le capacità onorandoti delle sue attenzioni e della sua amicizia, era come compresso nella sua immensa affettività da un'educazione sicuramente rigida che gli aveva in ogni caso fornito una determinazione assoluta. Non mi feci altre domande e andai a fare questa metropolitana 'a Milano', mi resi conto solo dopo che in un solo giorno aveva cambiato il mio futuro, aveva tirato fuori capacità che nemmeno io sapevo di avere e intuì che questa sua dote, di rendere migliori le persone che avevano la fortuna di essergli vicino, sarebbe stata una delle caratteristiche fondamentali del suo successo". Il 2 gennaio del 2006 Antonio Delle Chiaie salì sul treno per trasferirsi da Roma a Milano, in pieno inverno e sotto la neve. Il suo ufficio era una delle baracche del cantiere, dove si era riservato la stanza più grande, perché sarebbe servita come sede della società, non essendoci altri luoghi dove potersi riunire, a parte un'altra baracca a Grumello del Monte. Con la realizzazione di questa infrastruttura, partì l'avventura della Ics Grandi Lavori.

Mentre i lavori per la metropolitana milanese procedevano tra tempistiche stringenti e difficoltà di ogni genere (i treni passarono davvero il 20 febbraio del 2011), la società portava avanti altri quattro cantieri frutto dell'acquisizione di un'azienda storica come la Locatelli.

The ICS chief engineer for infrastructure, Antonio Delle Chiaie, was with Claudio Salini from the start and remembers well how everything began with a phone call. Delle Chiaie was overseeing a construction site for what was then Salini Costruttori when he got a phone call from **Claudio Salini** who came straight to the point as they had known each other for a long time: "I need your help, I'm going to build an underground in Milan." Delle Chiaie's immediate reaction, as you can imagine, was one of such incredulity that he burst out laughing. But one of Claudio Salini's qualities was his capacity to enthuse and involve people, to make them dream and manage to get across what he envisioned for his company in the making, not just for the days or months to come, but for the future. He was always far-sighted and his vision for the years to come went on to become concrete plans. So Claudio Salini sent piles of graphs and drawings. The graphs eloquently described the challenge and his desire to build a company. On looking at them Delle Chiaie found them so intriguing that he felt compelled to go and see where this underground was to be built in Milan.

The project was an extension to the line from Famagosta to Assago, worth more than 38 million euros. It was October and, as is often the case in Milan, it was raining: "I brought with me the topographer to whom I had given the job of studying the contouring. We marked out the route, I walked round the area of the planned site." **Delle Chiaie continues**, "There were still a lot of rice fields close to the motorway. I looked down from the flyover at the proposed route, and in my mind's eye I could see the trucks, the diggers, the drilling rigs in such a clear succession of images that I even saw the trains passing. So, sharing Claudio's enthusiasm, I called him, 'Claudio, I have seen the trains... The underground in Milan ... it's a done deal!' He replied with a characteristic "Get out!", an interjection he often used when he was pleased. He didn't ever give compliments, he recognized your abilities by paying attention to what you said and giving you his friendship. It was as if his ability to show affection was constrained by his undoubtedly strict upbringing, which had, however, instilled in him a fierce determination. He didn't ask me anything else and I went off to build this underground in Milan. I only realized later that in just one day he had changed my future, he had brought out in me skills that I didn't even know I had, and I sensed that this gift he had, to bring out the best in the people lucky enough to be close to him, would be one of the fundamental characteristics of his success.

On the 2nd of January 2006, Antonio Delle Chiaie boarded the train that was to take him from Rome to live in Milan. It was in the depths of winter with snow on the ground. His office was one of the site huts, where he had given himself the biggest room, because it was

to serve as the company headquarters, there being nowhere else to hold meetings, apart from another site hut in Grumello del Monte. The construction of this infrastructure marked the start of the venture that was to become ICS Grandi Lavori.

While work on the Milanese underground progressed to a tight schedule and with all kinds of difficulties (the trains were running on 20 February 2011), the company was working on four other projects following the acquisition of the historic Locatelli company. This then led to the first directly won contract for the company. **According to Delle Chiaie**, "The new highway section at Morbegno is worth mentioning not only



Si arrivò quindi alla prima opera che la società ottenne direttamente. “La variante di Morbegno – **commenta Delle Chiaie** – merita di essere ricordata non solo perché è la nostra prima opera vera e propria in cui abbiamo gestito l’intero processo, prima redigendo il progetto esecutivo e poi eseguendo la realizzazione. Quest’opera rappresenta la nostra idea di infrastruttura e, soprattutto, cosa deve essere l’ingegneria sul territorio, dove è fondamentale raggiungere la maggior efficienza possibile con il minor impatto sull’ambiente”. La variante sulla statale 38 dello Stelvio era un intervento da oltre 150 milioni di euro di importo di lavori, con notevoli complicazioni dettate dallo stesso ambiente naturale. Si doveva operare in una zona in cui erano possibili le esondazioni del fiume Adda, che richiedevano fondazioni particolarmente profonde, con sistemi antiscalzamento complessi e laboriosi. “Per velocizzare l’intero processo – aggiunge – abbiamo utilizzato la soluzione del palo-pila che consentì di accelerare i tempi di cantiere in maniera assoluta ed eliminare sia le problematiche di scalzamento sia la complessità esecutiva degli originari sistemi fondali previsti nel progetto definitivo. Siamo riusciti così a portare all’interno del nostro cantiere un sistema di industrializzazione della costruzione dell’opera. Se si riproducono sistemi di officina in cantiere, si riducono i tempi e i costi della mano d’opera. Questo è stato il primo progetto dove siamo riusciti a far lavorare il meno possibile gli uomini e il più possibile le macchine e le attrezzature in processi standardizzati. Le soluzioni progettuali hanno altresì consentito di realizzare un’opera della cui presenza ti accorgi solo percorrendola, mentre dal resto del territorio non si avverte nemmeno la sua ubicazione. Le quote sono state studiate per impattare il meno possibile, tanto che l’infrastruttura si eleva ma non supera il filo degli alberi risultando di fatto invisibile, se non dall’alto. La variante di Morbegno è un’opera per noi simbolica perché non sono certo mancate le difficoltà, ma anche in questo caso la capacità di Claudio di sensibilizzare sempre tutti i livelli istituzionali sulla necessità e imprescindibilità di completare le infrastrutture nel Paese è stata trascinante e coinvolgente fino al punto di rendere parti attive anche le istituzioni, delle quali ha sempre tentato di scuotere le inerzie. Uno dei punti di forza e di maggiore peculiarità della nascente società è rappresentato dal management che Claudio Salini ha chiamato al suo fianco. La sua idea di organigramma era poco convenzionale e una spiegazione in tal senso degli inizi della Ics arriva da Francesco Capra, business and management development per la società, che aveva avuto la fortuna di conoscere bene Claudio quando, giovanissimo, affrontava i primi cantieri in Africa nei primi anni Novanta. “Ci eravamo persi di vista per alcuni anni, quando Claudio mi chiamò nel 2005 per la sua nuova avventura – **commenta Francesco Capra** –, lui aveva un modo inusuale di rapportarsi con le persone. Non era certo quello tra proprietario e dipendente, piuttosto credo avesse l’idea di una società



a pettine per cui in termini relazionali tutti godevano degli stessi privilegi. Per intenderci, il suo modo di dare del ‘tu’ a tutti era egualitario e non faceva sentire gli altri dei sottoposti, ma riconosceva nell’uso del ‘tu’ una sorta di uguaglianza nei ruoli. Senza contare che i suoi modi a volte potevano essere anche molto duri, ma poi faceva trasparire i suoi sentimenti di affetto sincero che azzeravano ogni asperità. Quello che mi affascina di quegli anni era la sua forza fisica e la sua straordinaria volontà, perché, come diceva, ‘non ci si alza da tavola fin quando non si è finito quanto è nel piatto, così non si lascia l’ufficio fin quando non si è risolto quanto si trova sulla scrivania’. Quei primi anni rappresentano una cavalcata indimenticabile in cui io mi sono divertito come non mai e dove tutti ci siamo forgiati. Claudio si era circondato di persone di grande esperienza e personalità, mostrando grandissima lungimiranza, ma nelle decisioni importanti credo profondamente che fosse dotato di suo di una consapevolezza intima, di una sorta di preconcio, per cui mi sono accorto che molte sue scelte apparentemente del tutto illogiche si sono realizzate molto dopo”.

because it was the first real project where we managed the whole process, first drawing up the executive plan and then carrying out the work. It is in keeping with our idea of what infrastructure should be and, above all, what civil engineering should be: that is, where the greatest possible efficiency must be achieved with the smallest environmental impact.” The new section of the SS38 through the Stelvio cost more than 150 million euros, where problems caused by the natural environment threw up considerable complications. As we were working in an area where the River Adda sometimes burst its banks and overflowed, particularly deep foundations, with complex and laborious protection systems, were required. He adds, “We adopted a solution using piers and piles that allowed us to progress at a faster pace with the work schedule on site in absolute terms and to eliminate both the problems of undercutting and the complexity of the original river-bed systems provided for in the final project.

We thus managed to bring a system of industrialization to the construction site. This was the first project where we successfully shifted labour-intensive tasks from the men to the equipment and machinery by using standardized processes. In addition, it was planned so that you only see the road when you are on it, otherwise you are not even aware it. The height of the infrastructure was studied to create as low an impact as possible. In fact it’s height has been kept below the tree line, effectively making it invisible – it is only visible from above. The Morbegno section is very significant for us because we certainly had our share of problems with it, but, here too, Claudio worked at making all the different institutional players aware of how essential it is to complete Italy’s infrastructure. He was so persuasive that he managed to shake the institutions out of their inertia and get them on side. One of the strong points and unusual features of the emerging company was the management team Claudio Salini put in place to work alongside him. His idea of an organizational chart was unconventional and an explanation of the early days of ICS is provided by Francesco Capra, in charge of business and management development for the company. Capra was lucky enough to know Claudio well when, as a very young man, he worked on his first construction site in Africa in the early 1990s. “We had lost touch for a few years when Claudio called me in 2005 for his latest venture”, **comments Francesco Capra**. “He had a particular way of relating to people. It certainly wasn’t one of employer and employee, rather he had this idea of a company where everyone was on the same footing and enjoyed equal privileges. What I mean is, his way of addressing everyone informally using “tu” was egalitarian and didn’t make other people feel like subordinates; his informal approach was a way of recognizing an equality of roles. Of course, at times, he could be very tough, but then his feelings of sincere affection surfaced and cancelled out any harshness. What I found most fascinating about those years was his physical energy and his extraordinary drive, because as the saying goes, ‘You don’t get up from the table until you have eaten what is on your plate, just as you don’t leave the office until you have cleared your desk.’ Those early years were an unforgettable experience that shaped and tempered all of us, when I had more fun than I had ever had before. Claudio showed great foresight by surrounding himself with people of character and experience. But when it came to the important decisions I believe that he had his own inner awareness, a sort of preconscious awareness, and I realized that many of his apparently quite illogical decisions came into their own much later.”

LE INFRASTRUTTURE CHE NON DIMENTICHI

In dieci anni di attività, numerose sono state le opere che hanno lasciato il segno, consentendo a lcs di crescere in fatturato e soprattutto in reputazione, alcune di queste sono anche riuscite a rubare il cuore di chi le ha realizzate. “Uno dei cantieri, oltre a Famagosta-Assago, che mi è rimasto nel cuore – **spiega Antonio Delle Chiaie** – è la Zara-Expo, perché si tratta di un appalto che originariamente doveva svilupparsi in tre anni, poi fu ridotto ad un anno per una serie di ritardi amministrativi. Noi arriviamo a quest’opera per caso, dopo i problemi che coinvolsero la Mantovani, e apparentemente sembrava un giocattolo rispetto alle complessità che siamo abituati a gestire”. I lavori della Zara-Expo a Milano, per un valore complessivo di circa 30 milioni di euro, invece, hanno richiesto l’impiego abnorme di uomini e mezzi per rispettare le tempistiche imposte da Expo in quanto era una delle arterie strategiche per l’Esposizione Universale. Diventerà poi un collegamento fondamentale per il complesso post kermesse perché consente la connessione con la parte est del capoluogo meneghino intercettando il traffico proveniente dalle autostrade e dalla tangenziale. “A sorpresa – continua Delle Chiaie – l’opera si rivelò un caos, perché l’area era stata usata per decenni come discarica cimiteriale e poi, sempre come discarica, da un’azienda che ora non c’è più. Inoltre era attraversata da sedici binari tra Rfi e Trenord, con un passaggio di treni ogni due minuti. Da un attento esame del progetto esecutivo e dei tempi di realizzazione, era evidente che necessitavamo di almeno tre anni e che l’opera così come era stata concepita non poteva essere realizzata in tempo per l’Expo 2015”. Davanti a questi ostacoli emerge la capacità della lcs Grandi Lavori di affrontare la complessità. “In pratica – descrive l’ingegnere – è stato completamente rivisto l’impianto progettuale in tempo reale al fine di sovrapporre, per quanto possibile, tutte le attività ipotizzando il cantiere come un insieme di isole indipendenti, dove in ognuna di esse veniva costruita una parte del corpo a cui sovrapporre la parte successiva. Lo scopo era di posizionare due enormi scatolari sotto i binari senza sospendere l’esercizio ferroviario. Un segno della capacità di ingegnerizzare al massimo per ridurre i tempi in maniera drastica. È stato un impegno spasmodico, incessante, che ha coinvolto tutte le cellule dell’azienda per arrivare al risultato. Un obiettivo raggiunto grazie alla capacità di Claudio Salini di omogeneizzare tutte le energie presenti, di guidarci in uno spirito unico, di non considerare mai nulla come impossibile e di andare oltre perché in ogni caso la soluzione c’è sempre: ‘NON POSSIAMO NON FARCELA, ne va dell’azienda’, mi diceva. Il concetto di impossibile

non esisteva e non faceva parte del nostro vocabolario. Un lavoratore impareggiabile con forze e resistenze mai viste prima, inarrestabile nel segno di avventure sempre al limite e spesso straordinarie. Straordinario come l’ampliamento della A14 con la realizzazione della terza corsia. Siamo nel maggio del 2010 e per la lcs questa opera rappresenta il primo contratto da 250 milioni di euro, condito dal fatto che il progetto nascondeva mille insidie e incognite e le consuete tempistiche stressatissime. L’infrastruttura era veramente impegnativa: 20 km di autostrada: “Non riuscivo a farmi un’idea complessiva del progetto – **racconta l’ingegner Delle Chiaie**, che prese una decisione non proprio gradita in casa –, quindi raccolsi tutte le planimetrie che sul tavolo dell’ufficio non ci stavano e cominciai a stenderle sul pavimento della mia abitazione. Alla fine riempii tutto il salone, ma solo così, camminandoci sopra come se stessi guidando, riuscii a immaginare come realizzare il cantiere. Solo dopo qualche settimana, con i disegni pieni di frecce, appunti e indicazioni, mi arrivò l’idea della sovrapposizione delle fasi. Cambiammo l’impianto esecutivo e fu l’inizio di una produzione importante. Le vicende societarie di altre imprese facenti parti del consorzio trascinarono la commessa nel baratro, i concordati di Carena prima e della Matarrese poi comportarono contenziosi enormi anche con la stazione appaltante. Solo la forza e la tenacia di Claudio, che mise tutti intorno al tavolo, dal ministro ai vertici di autostrade, a tutte le società coinvolte nella realizzazione, consentì la ripresa dei lavori nell’interesse comune e il compimento di un’opera pubblica di rilevante importanza. Questo fu il suo vero capolavoro, ancora oggi tutte le parti attrici sono incredule ma orgogliose di aver partecipato a un miracolo del quale nessuno poteva nemmeno immaginare l’entità; conosceva tutte le aziende una per una e i suoi rappresentanti, tutti lo guardavano come l’unico che potesse risolvere questo immane problema e lui sentiva il peso di questa responsabilità e, soprattutto, di chi aveva creduto in lui. Un’opera nella quale ha voluto personalmente curare tutto, dalla programmazione agli acquisti, all’esecuzione... ‘Non si va via da qui finché non avremo finito’, strillava. Viaggi notturni da Milano a Senigallia, da Senigallia a Milano, migliaia di chilometri, migliaia di idee, migliaia di discorsi, migliaia di telefonate, migliaia di sms, instancabile, tenace, caparbio e determinato in tutto quello che faceva”. Opere simbolo di un modo di procedere che è nel Dna di lcs Grandi Lavori e che rappresenta l’orgogliosa differenza di questa impresa, tanto che il suo direttore tecnico può dire “la nostra ingegneria riduce le distanze tra gli uomini, riduce i tempi e le distanze fisiche, rappresenta

“Quando nel 2000 conobbi Claudio mi trattò con deferenza, come un ragazzo educato si rivolge a un cinquantenne. Dopo dieci anni ci siamo incontrati di nuovo e l’ho conosciuto meglio. Lui era diventato un vero imprenditore, ma quando nei cinque anni passati insieme si rivolgeva a me, usava sempre lo stesso garbo della prima volta, e io l’ho molto apprezzato.”

“When I met Claudio in 2000 he treated me with deference, the way an educated young man speaks to a fifty-year-old man. We met again ten years later, and I got to know him better. He had become a real entrepreneur, but in the five years we spent together, he was always just as courteous when he spoke to me as he has been that first time we met, and I really liked that about him.”

ALFREDO NARDOCCI



THE INFRASTRUCTURE THAT YOU DON'T FORGET

In the company's ten years in business, many projects have left their mark, enabling ICS to increase its turnover and, most importantly, for its reputation to grow. Sometimes the people involved in these construction projects became quite attached to them. "In addition to Famagosta-Assago, one of the construction sites I have fond memories of," explains **Antonio Delle Chiaie**, "is the Zara-Expo. What started out as a three-year contract was later reduced to one year because of a series of administrative delays. We ended up taking on this project by chance, after Mantovani got into difficulties. It looked like child's play compared to the complex projects that we were used to managing." But the contract for the Zara-Expo in Milan, worth about 30 million euros, turned out to require an unusually large workforce and volume of equipment to keep to the deadlines set by Milan Expo, as it was one of the strategic arteries for the Universal Exhibition. After the Expo it will become a major road linking the eastern part of the city, taking traffic coming from the motorways and the ring road. Delle Chiaie continues, "Unexpectedly the project became quite complex and messy, because the area had been used for decades as a dump by the cemetery, and later as a dump by a company that no longer exists. Sixteen rail tracks shared by Rfi and Trenord also ran through the area, with a train passing every two minutes. Careful examination of the executive plan and the completion times revealed that it would take at least three years and that, as it stood, the project could not be completed in time for Expo 2015." Faced with these obstacles ICS Grandi Lavori showed how it could tackle complex situations. "In practice the whole plan was completely revised in real time in order to overlap, as much as possible, all the activities by looking at the construction site as a group of independent islands, in each one of which part of the whole was constructed, and then the next part was overlaid. The aim was to position two enormous box-like constructions below the tracks without interrupting the train service. This was an indication of the capacity to engineer to the maximum and to drastically reduce the time needed. It was a nerve-racking undertaking carried out at a relentless pace, and it involved all areas of the company. The goal was achieved thanks to Claudio Salini's ability to unite all those involved, to provide us with a guiding spirit, to never accept anything as impossible, and go the extra mile, because whatever the situation there is always a solution. 'WE CAN'T NOT GET IT DONE, the company's at stake', he told me. The concept of impossible didn't exist for us, it wasn't part of our vocabulary."

This incomparable worker with such drive and stamina the likes of which I hadn't seen before was unstoppable in his search for extreme and often extraordinary new ventures – as extraordinary as the widening of the A14 with the addition of a third lane. It was in May 2010 and this project was ICS's first contract worth 250 million euros. It was full of all sorts of hidden dangers, unforeseeable hitches and the usual very stressful tight schedules. The infrastructure was very challenging – 20 km of motorway. "I couldn't get an overall idea of the project", says **Delle Chiaie**, who took a decision that was unpopular in the company. "So I gathered up all the plans – there were so many they didn't fit on the table in the office – and I began to lay them out on the floor of my house. In the end, I filled the entire living room, but walking over them as if I was driving was the only way I could get an idea of how to organize the construction site. After a few weeks of marking up the drawings with arrows, notes and instructions the idea came to me of overlapping the stages. We changed the executive plan and this marked the start of increased capacity.

However events in the other firms that were part of the consortium dragged the contract down. The agreements with Carena and later with Matarrese gave rise to enormous legal battles that also involved the contracting authority. Only Claudio's strength of character and tenacity, as he got everyone round the table, from the minister in charge of motorways to all the companies involved in the contract, enabled work to go ahead in the interest of all parties for the completion of a major public work. This was his real masterpiece, and all the players are still incredulous but proud to have helped bring about a miracle of such unimaginable proportions. He knew each and every company and their representatives. Everyone saw him as the only one who could solve this enormous problem and he felt the weight of this responsibility, particularly of all those who had believed in him. He personally wanted to look after everything, from planning to acquisitions, to execution... He would yell at us, 'Nobody leaves here until we've finished'. Then there were the journeys at night from Milan to Senigallia, from Senigallia to Milan, thousands of kilometres, thousands of ideas, thousands of discussions, thousands of phone calls, thousands of texts – he was indefatigable, tenacious, hard-headed, and determined in everything he did.

These projects are representative of a way of proceeding that is part of the DNA of ICS Grandi Lavori. They proudly represent what makes this firm different, to the extent that its operations manager can say



quasi una missione e se non la vivi così, l'ispirazione non ti può arrivare. Devi pensare che, quando hai finito, il territorio è migliorato e il territorio deve essere migliore per chi rimane e fruirà delle opere realizzate. Se non hai rispettato l'equilibrio della natura nel soddisfare le necessità degli uomini, non hai raggiunto il tuo scopo e le tue opere saranno nel tempo portate via. Se non ti poni questi obiettivi, hai fallito fin dal principio". Una filosofia del lavoro che si sposa con il sentire del fondatore, Claudio Salini, che ha personalmente scelto tutti i suoi più stretti collaboratori, che in genere lavorano con grande e riconosciuta autonomia, ma di cui lui rappresentava il coagulante, l'anima e il perseverante motore. "Claudio ci ha scelto tutti - commenta - e ha fatto sì che l'azienda via via espellesse chi non era sintonico a questo modo di vedere e sentire. La cosa curiosa è che molte sue scelte sono state dettate dal suo istinto e ha avuto la straordinaria capacità di individuare professionalità complementari alla sua per il raggiungimento dell'obiettivo comune. La nostra responsabilizzazione nasceva dalla comune passione e dalla sintonia con la quale ci accorgevamo spesso di essere un solo pensiero".

Per il direttore operativo delle Opere civili, l'**architetto Massimo Peresso**, la Ics Grandi Lavori è una società fluida proprio per come è strutturata al suo interno e per l'indipendenza dei suoi manager, caratteristica che la rende *un unicum* nel panorama imprenditoriale del mondo delle costruzioni. "Siamo una struttura con poche persone - spiega nel descrivere la Ics -, capaci di duplicare la volontà di Claudio Salini e a cui ha trasmesso le sue idee imprenditoriali. All'inizio mi sembrava un gran casino rispetto alla formazione che avevo io, frutto di un'esperienza in società più strutturate. Ricordo che in principio pensavo che sarei riuscito a far cambiare atteggiamento all'ingegner Salini, invece è successo che è stato lui a farmi mutare geneticamente. Se, con il senno di poi, riguardo ai dieci anni dell'azienda, penso che i momenti difficili siano stati superati proprio grazie all'atteggiamento mentale che lui ci ha trasmesso, quasi che ognuno di noi sia diventato imprenditore di se stesso e che l'azienda fosse un qualcosa di nostro. La mia ambizione maggiore, e in Ics la sto realizzando, è quella di trasmettere dei codici, delle metodologie ai ragazzi con cui lavoro e a cui auguro i massimi successi, ma dando loro una specie di breviario che li accompagni nel loro futuro. Questo è il frutto della filosofia del lavoro della nostra società, che vuole che

i manager siano molto vicini a tutta la filiera, quindi, oltre a fare il manager, devi diventare una sorta di modello di riferimento per chi lavora insieme a te". Non tradendo le sue origini romane, per Peresso il cantiere che non riuscirà a dimenticare - anche perché l'intervento non è ancora concluso - è quello della riqualificazione della Stazione Termini. Un'impresa non da poco, visto che si tratta di realizzare un parcheggio sopraelevato costituito da tre piani fuori terra per 1.400 posti auto, di costruire un edificio dedicato ai servizi e la riqualificazione della parte commerciale, fino a questo momento posta molto a ridosso dei binari, senza limitare l'esercizio ferroviario e impedire il transito delle circa 500mila persone che ogni giorno affollano la stazione. Aspetto infine da non trascurare è che rappresenta un appalto da milioni di euro di lavori. L'intervento è ancora in corso e sarà completato nel 2019, mentre la piastra dedicata ai servizi sarà già pronta nel 2017. "I lavori non partirono subito - **commenta Peresso** - e rimasero in stand by per circa 4 anni. Ma, intanto, c'era da affrontare una realtà molto complessa, con un lavoro che doveva essere svolto anche di notte. Siamo nel centro di Roma, in quella che forse è la più grande stazione d'Europa e bisogna costruirgli sopra due edifici. Dal punto di vista ingegneristico le soluzioni che abbiamo adottato sono impressionanti, in particolare per la piastra dei parcheggi per cui stiamo utilizzando la stessa tecnologia che normalmente si adopera per realizzare i ponti sui fiumi per scavallare i binari, un pezzo alla volta senza bloccare i treni. L'idea di fare i parcheggi dall'alto è stata dirompente". Non potendo chiudere i binari per innalzare i quaranta pilastri necessari per reggere la struttura, si è pensato di bloccare solo porzioni di banchina, dove vengono realizzati 4 pilastri e nel mentre su quel binario corrispondente si fanno arrestare solo i treni più corti. Una volta realizzati tutti i pilastri, si possono spingere pezzo per pezzo su ogni binario le strutture orizzontali, appunto come nel varo dei ponti. Non mancano le difficoltà, tra la demolizione delle pensiline dei binari, l'arretramento dei respingenti dei treni e l'allargamento di fatto della stazione. Mentre il parcheggio è una sorta di enorme fabbrica, dove predomina l'acciaio, da cui poi si potrà scendere direttamente al binario, come avviene negli aeroporti. Ma nonostante il cantiere non si fermi mai, i viaggiatori passano quasi senza rendersi conto dell'immane opera che sopra e a fianco del loro passaggio si sta realizzando.

"our engineering reduces the distance between men, it reduces the times and physical distances, you almost have to see it as a mission, and if you don't the inspiration won't come. You have to think that when you have finished you will have improved the area. And it has to be better for everyone living there who will benefit from the infrastructure created.

If you haven't respected the balance of nature in satisfying people's needs, you have not achieved your aim and your work will not stand the test of time. If you do not consider these aims, you have failed from the outset." This is a work philosophy that chimes with Claudio Salini's ideas, who personally chose all his closest collaborators, who were usually given a high degree of autonomy, although Salini was the binding factor, guiding spirit and reliable engine. "Claudio chose all of us", he comments, "And made sure that the firm gradually let go of those who were not in harmony with this way of seeing and thinking. The curious thing is that many of his decisions were arrived at instinctively and he had an extraordinary capacity to identify professional skills that complemented his own in order to achieve a common goal. Our sense of responsibility arose from a shared passion and the way we often realized that we were thinking as one."

According to the operations manager for civil engineering projects, **Massimo Peresso**, ICS Grandi Lavori is a highly adaptable company precisely because of how it is structured and the autonomy given to its managers, a feature that makes it unique in the entrepreneurial panorama of the construction world. "We are a company with a small staff", he explains about ICS, "capable of carrying out Claudio Salini's wishes because we are privy to his entrepreneurial ideas. I remember that at first I found it really confusing compared with the training I received in more rigidly structured companies. I remember that initially I thought I would persuade Salini to change the way he did things, but instead he was the one who profoundly changed my approach. In hindsight, looking back at the company's ten years in business, I think that the toughest times were overcome precisely because of the mindset that he instilled in us, almost as if each one of us became our own entrepreneur and that the firm was therefore, in a sense, ours. My greatest ambition (one that I am achieving at ICS), is to pass on codes of practice and methodologies to the young people I work with. I wish them every success and would like to give them this sort of

handbook they can refer to in their future careers. This arises directly from the work philosophy in our company, which encourages managers to closely supervise the whole production line, and so, in addition to being a manager, you have to become a sort of exemplary model for those who work with you."

Ever loyal to his Roman origins, the project that Peresso will never forget - although it has not yet been completed - is the redevelopment of the Termini Station in Rome, quite an undertaking, given that it involves building a raised car park on three floors above ground for 1400 vehicles, a services building and the redevelopment of the commercial area of the station (which has, until now, been situated very close to the platforms) without disrupting the rail service and the 500,000 people who use it every day. A final not inconsequential aspect is that the contract is worth millions of euros.

The work will be completed in 2019, while the services area will be ready in 2017. "The work did not start immediately", **comments Peresso**, "And they were in stand-by for about four years. But in the meantime a solution to a very complex situation had to be carried out at night. We are in the centre of Rome, in what is perhaps the biggest station in Europe and you need to build two buildings above it. From an engineering point of view we came up with some impressive solutions, in particular for the car park where we are using the sort of technology that is normally used in building bridges over rivers, that is, to work on the tracks, one piece at a time without disrupting the train service. The idea of creating car parks from above was daring. Since we couldn't close the platforms to raise the forty pillars needed to support the structure, the idea was to block off portions of the platform where four pillars were built. While the work was being carried out only the shortest trains stopped on the corresponding tracks. Once all the pillars were in place, you could incrementally launch the horizontal structures on each platform, just as you do when completing bridges. There are many difficulties from the demolition of the platform roofing, to moving back the buffers and the actual enlargement of the station. The car park is a sort of enormous factory, where steel predominates, from where you can directly go down to the platforms, as happens in airports. But although building continues non-stop on the site, travellers go by almost without noticing the enormous construction site above and alongside them.



DIFENDERSI ATTACCANDO

Negli scacchi il pezzo più anomalo di tutti è certamente il cavallo, che può muoversi in maniera diversa da tutti gli altri e, soprattutto, è in grado di difendersi attaccando. Nella complessa scacchiera degli appalti pubblici e delle opere civili in Italia, la Ics Grandi Lavori ha dovuto imparare ad agire come nel più tradizionale gioco di strategia e attaccare per non soccombere. È stata la situazione a richiederlo in un mercato colpito dalla crisi, imprese di medie e grandi dimensioni che si sono trovate davanti a un baratro, il ritardo nei pagamenti da parte delle pubbliche amministrazioni e una normativa sui concordati che da più parti è considerata scellerata. La possibilità che i creditori delle imprese con cui ti sei associato o consorziato per la realizzazione di un'opera possano attaccarti in caso di crisi per incassare (articolo 37 comma 5 del Codice appalti) quanto loro dovuto è stata, forse, l'ultima goccia. Tanto che nel 2012, all'improvviso, una decina di aziende, che fino a quel momento erano considerate, se non amiche, comunque colleghe con cui condividere le avventure imprenditoriali, ha in pratica scaricato i loro fornitori o subappaltatori sulla Ics per ottenere quanto dovuto. Un vero e proprio accerchiamento che poteva risolversi in tragedia. “Era uno scenario terribile – **ricorda Marco Simone Mariani**, avvocato di riferimento della società e consigliere di amministrazione della Ics Grandi Lavori –, non solo dovevamo confrontarci con un mercato tradizionalmente ostile e competitivo come quello degli appalti pubblici, ma vedevamo le aziende saltare una dietro l'altra, e noi che venivamo attaccati da imprese terze. Quindi siamo stati costretti a reagire, altrimenti non saremmo sopravvissuti. Eravamo sotto attacco finanziariamente, mentre la crisi non sembrava voler cessare. Qui nasce la nostra litigiosità, che ha portato a una serie di azioni legali senza tregua”. Nel rievocare quel periodo molto difficile, non può mancare una citazione dal *Padrino*, il libro – poi diventato una celebre trilogia cinematografica – di Mario Puzo, che non solo è una strepitosa saga familiare, ma è anche un testo consigliato nelle scuole di strategia aziendale, per cui, con un certo orgoglio, l'avvocato Mariani commenta: “Siamo andati ai materassi. Altrimenti non c'era scampo. Ma imputarci una litigiosità eccessiva è sbagliato, perché noi ci siamo limitati a sostenere e difendere i nostri diritti. Solo così siamo riusciti a contenere i danni che stavamo subendo dall'atteggiamento ostile che circonda le imprese di costruzione in generale nel nostro Paese”. Se si guarda poi alle conseguenze, anche di reputazione, che una strategia così diretta può suscitare, essere aggressivi e proteggere i propri diritti non è sempre un male, almeno così la vede la Ics Grandi Lavori. “Il rispetto

delle stazioni appaltanti – aggiunge l'avvocato Mariani – noi l'abbiamo ottenuto non perché siamo un'impresa litigiosa, ma per tutte le opere che abbiamo fatto in dieci anni. Limitarsi a leggere questa fase per ritrarre questa azienda come aggressiva e litigiosa, significa non capire nulla del mercato e di quello che stiamo passando e abbiamo passato. Sarebbe l'atto di una lettura veramente superficiale, perché le nostre offerte tecniche sono sempre state motivate e i lavori assunti li abbiamo sempre portati a casa. E tutto questo invece è indice di grande serietà. Se vogliamo, il nostro agire può avere un riflesso sul sistema e spingerlo a correggersi e migliorarsi perché c'è bisogno di mettere mano al settore delle opere pubbliche con una normativa di riferimento certa, unica e comune a tutti. Mentre così il quadro normativo attuale crea confusione e c'è chi ne ha approfittato”. Certo che lo stato di allerta permanente qualche conseguenza l'ha portata, non fosse che adesso la Ics ha l'igienico e assoluto timore a consorziarsi e fare della Ati con le altre imprese. Insomma in Italia preferisce correre da sola. A ripensare ai momenti più difficili, però, quello che molti amano ricordare è proprio la figura di Claudio Salini, la sua forza e la sua capacità di motivare tutto il gruppo. “Lontano da ogni agiografia – **si limita a spiegare Mariani** –, io ho ben impresso in mente Claudio, nel momento del maggiore attacco, che non perdeva mai la calma. Non sono mai mancate le nostre cene del martedì sera, dove si parlava di tutto tranne che di lavoro. Quello che non si può veramente quantificare è la sua capacità di fare da collante ed essere sempre presente, di riuscire a mantenere il grado di fiducia e di speranza sempre alto. E, d'altro canto, aveva l'intelligenza di capire quando stava andando oltre e di ascoltare i collaboratori più vicini”. C'è la certezza che sono state quelle difficoltà a forgiare un gruppo, una struttura importante, anche perché essere obbligati a scendere nell'arena legale non è una strada che si imbecca a cuor leggero. “Da un certo punto di vista – semplifica il direttore tecnico Infrastrutture di Ics, **Antonio Delle Chiaie** – affrontare i contenziosi è un impegno immane e rappresenta comunque un grande rammarico per chi vuole costruire perché ci si imbatte spesso in interlocutori che non si rendono conto delle vere problematiche; da una parte non sono stati in condizione di redigere progetti conformi allo stato dei luoghi e dall'altra si ostinano a difendere posizioni indifendibili. Insomma, molti dei contenziosi si potevano evitare, anzi ritengo che l'incremento in generale dei contenziosi sia direttamente proporzionale agli impedimenti che si frappongono davanti a un'azienda nell'operare sul campo e realizzare un'opera.



ATTACK IS THE BEST DEFENCE

In chess the most unusual piece of all is surely the knight, which can move in a different way to all the others and is able to defend itself by going on the offensive. On the complex chessboard of public works contracts and civil engineering projects in Italy, ICS Grandi Lavori had to learn how to move like a knight in the most traditional game of strategy and attack in order not to be taken. It was a necessary adaptation in a market hit by recession. Medium and big businesses found themselves on the edge of disaster with delays in payments from public administrations and agreements with creditors widely seen as iniquitous. That the creditors of firms, with which you are associated or in a consortium with in order to carry out a project, can attack you to claim and collect (article 37, para. 5 of the Construction Code) what is owed them was perhaps the last straw. Indeed in 2012, without warning, about ten companies, which if not exactly friends were thought of as colleagues with whom ICS had shared a number of experiences, off-loaded their suppliers or subcontractors to ICS for the former to claim what was owed them. We were well and truly outflanked and it could have ended badly. “It was a terrible situation”, recalls **Marco Simone Mariani**, the company's lawyer and member of the board of directors of ICS Grandi Lavori. “Not only did we have to deal with the traditionally hostile and competitive market of public works contracts, we also saw companies going bust one after another,

while we were being attacked by third-party companies. We were therefore forced to react, otherwise we wouldn't have survived. We were under financial attack and the recession was showing no sign of coming to an end. This is when we became litigious, leading to a long series of legal actions.

In re-evoking that very difficult period, Mariani quotes, with a certain pride, a line from *The Godfather*, the book by Mario Puzo (it also went on to become a celebrated trilogy on the big screen), which is not only a great family saga, it is also recommended reading in courses on business strategy: “We went to the mattresses. There was no other way. But it's wrong to accuse us of being excessively litigious, because we limited ourselves to defending our rights. It was the only way we could limit the damage to us from the hostile behaviour that is found in construction firms in general in our country.” If you then look at the impact, also on your reputation, that such a direct strategy can have, then it's not always a bad thing to be aggressive and protect your rights. At least that's how ICS Grandi Lavori sees it. Mariani adds, “We won the respect of the contracting authorities, not because we are a litigious company, but for all the projects we have signed off in ten years. To limit yourself to portraying this company as aggressive and litigious is to understand nothing about the market, what we have been through and are going through now. It would be a truly superficial



interpretation, because our actions have always been motivated and work taken on has always been completed. What all this points to is great reliability. Our way of operating can have an impact on the system and force it to make adjustments and improve, because someone needs to intervene in the public works sector with some clear regulations that are applicable across the board. While the way things are now the current regulatory situation creates confusion and there are those who have profitted from this.” Certainly this permanent state of alert has had some consequences, and now ICS has a totally healthy fear of taking part in consortia and temporary associations with other firms. In short it prefers to go solo in Italy.

Thinking back over the most difficult moments, however, many have fond memories of Claudio Salini’s energy and his capacity to motivate the whole group. Without wishing to be accused of idolizing him, **Mariani limits himself to explaining**, “In my mind’s eye I can see clearly the image of Claudio, in full-on attack mode, who always remained calm. We always had our Tuesday evening dinners when we talked about everything except work. What is difficult to quantify is his capacity to act as the glue holding us together and to always be there, to keep us buoyant, believing and hopeful. And, on the other hand, he was astute enough to realize when he was going too far and to listen to his closest collaborators.”

You can be sure that those difficulties forged a strong group, created an important organization, also because the decision to enter the legal arena was not taken lightly. “From a certain point of view,” explains the technical director of infrastructure at ICS, **Antonio Delle Chiaie**, “To embark on litigation is an enormous and lamentable undertaking for anyone who wants to build, because you are up against people who do not realize what the true problems are; on one hand they are not able to draw up plans in keeping with the conditions of the terrain and on the other hand they insist on defending indefensible positions. In short, many legal disputes could have been avoided, indeed I maintain that in general the increase in litigation is directly proportional to the obstacles a company encounters when working in the field and completing a project. As an Italian citizen I am not happy with being forced to take legal action, but all I am doing is reclaiming a cost brought about by the inertia, lack of ability and delays of others. These are the same situations that underpin the lack of functionality in the country because of a bureaucracy that suffocates aspiration; we often used to say, “Why on earth are we doing this?”

Moreover, for anyone involved in construction, litigation is in any case a failure, the operations manager of civil engineering projects, **Massimo Peresso** reminds us. The biggest professional disappointments come from projects that have not been finished following legal disputes that have only been resolved financially. “We stood out”, says Peresso, “As a litigious firm. But at times we left contracts only to see that the work was not finished in any case. The redevelopment of the stations of Bologna, Florence, Naples, Bari and Palermo is a case

Da cittadino italiano, non sono contento di dovervi ricorrere, ma non faccio altro che riprendermi un costo determinato dalle inerzie, incapacità e ritardi di altri, le medesime situazioni che sono alla base del mancato funzionamento del sistema Paese a causa di una burocrazia che ne soffoca le aspirazioni; spesso ci dicevamo ‘ma chi ce lo fa fare’. Inoltre il contenzioso, per chi vuole costruire, è comunque un insuccesso, come ricorda il direttore operativo delle Opere civili, **l'architetto Massimo Peresso**, per cui le più grandi delusioni professionali arrivano dalle opere che non ha potuto completare in seguito a un contenzioso risolto solo finanziariamente. “Siamo contraddistinti in maniera prevenuta – ribadisce l'architetto – come un'impresa litigiosa. Ma ci è capitato di lasciare delle commesse e poi vedere che i lavori comunque non venivano completati. Ancora mi lascia l'amaro in bocca il caso della riqualificazione delle stazioni di Bologna, Firenze, Napoli, Bari e Palermo, dove si arrivò al contenzioso e a un accordo in bonis e noi non abbiamo potuto portare a buon fine gli interventi. Se si arriva al contenzioso – ritengo – è perché oggi non c'è molta preparazione da parte delle stazioni appaltanti. Spesso il progetto messo a disposizione dalla stazione appaltante è mediocre, la conoscenza del codice degli appalti insufficiente, senza contare che il più delle volte le risorse sono insufficienti. I contenziosi li facciamo non per un capriccio ma perché ci sono tutti i presupposti”. Un'insoddisfazione generale che accomuna **anche Delle Chiaie**, quando apre l'ampissimo dossier dell'Arcisate-Stabio, ossia lo sviluppo di circa 8,4 km di nuova ferrovia fino al confine dello Stato, che però ha dato il via a una diatriba irrisolta con Rfi, nata dal fatto che venne trovata nel terreno una quantità notevole di arsenico naturale che andava smaltito. “Il risultato di tante polemiche – commenta – e di carte bollate e documenti legali è che l'opera è ancora incompleta, mentre il versante svizzero noi l'abbiamo ampiamente ultimato nonostante anche lì abbiamo trovato arsenico, anche se in minore quantità, risolvendo con la committenza tutti i problemi che si sono presentati. Mentre in Svizzera ci dissero ‘smaltite e procedete’, in Italia la stazione appaltante è stata sempre contraria a ogni soluzione; così dall'altro lato delle Alpi i treni passano e qui no”. **Per Peresso** siamo davanti a una situazione paradossale, per cui le migliori menti delle società di costruzioni sono impegnate nell'affrontare i contenziosi e non per realizzare gli interventi, quindi più finalizzate a distruggere che a costruire: “Alla fine, quando faccio l'analisi di un progetto, il mio pensiero è rivolto a individuare i suoi punti di debolezza, non per migliorarlo, ma per tutelarli. Senza contare che se affidi un lavoro con uno sconto enorme, da un lato l'impresa che prende l'incarico è sicura che il progetto è pieno di lacune e dall'altro i costi non sono realmente quantificati. Quindi se una





stazione appaltante accetta dei ribassi eccessivi, di fatto già sa che si arriverà al contenzioso. Noi invece abbiamo una macchina da guerra che ti mostra il vero costo dell'opera, ma tutto questo dimostra solo che ci sono buchi normativi evidenti. E a quel punto si innescano le varianti e il contenzioso, che purtroppo è connaturato al nostro quadro normativo e all'inadeguatezza dei progetti posti in gara”.

A questa situazione già ampiamente complessa, si sono aggiunti tutti i rischi legati a un sistema che veniva attaccato dalla criminalità organizzata, che pervicacemente ha provato ed è riuscita a infiltrarsi in molte aziende. Il direttore finanziario di Ics Grandi Lavori, **Andrea Bonifacio**, registra come nel 2007 e 2008 deve esserci stato qualcosa che ha modificato gli equilibri del Paese, con le mafie che hanno risalito lo stivale e cominciato a influenzare anche le imprese del Nord, “tanto che ci sono state delle infiltrazioni vere e proprie e una serie di imprese sono finite sotto la guida di prestanome. Ma con oculutezza - continua - avevamo già aderito ai vari protocolli di legalità per evitare questa infezione. Senza contare che ancora prima che la legge lo imponesse, volevo già una serie di verifiche sui subappaltatori per capire se nel momento in cui avremmo deciso di affidare un incarico sarebbero stati in grado di svolgere il lavoro dal punto di vista tecnico e finanziario”. Alla fine, l'insieme di tutte queste criticità ha snaturato, secondo Bonifacio, le aziende italiane, perché non c'è più la possibilità di fare semplice costruzione, di concentrarsi per realizzare un'opera: “La bravura di un'impresa oramai riguarda la capacità prospettica di prevenire rischi e cercare di avere una visione a medio e lungo termine in cui devo gestire il fornitore, devo precedere il contenzioso, devo evitare eventuali frodi, devo cercare di rispettare il cronoprogramma. Non si chiede più a un'impresa di fare solo il proprio mestiere, ma di avere una capacità di gestione a tutto tondo di cui tutti i manager devono essere consapevoli”. Resistere a questa mareggiata è stato un impegno che ha coinvolto tutti e che ha in pratica messo Ics nella difficile situazione di sentirsi accerchiata e in lotta contro il mondo. Basti pensare a quando, nel 2012, la decina di partner con cui condividevano diversi appalti è andata in fallimento preventivo concordato. Situazione che evidentemente esponeva Ics Grandi Lavori agli appetiti delle loro imprese creditrici, pur non essendo responsabili di quei debiti. “Siamo stati spinti a cambiare strategia di azione e applicare dei correttivi al nostro *modus operandi*. Nello stesso momento in cui c'era un ritardo nei pagamenti - **ammette Bonifacio** - ci azionavamo legalmente nei confronti della stazione appaltante per recuperare i crediti vantati e non rischiare di trovarci senza liquidità. Una scelta che andava anche in contrapposizione con il



pensiero del nostro amministratore delegato, che non voleva certo un conflitto aperto con le stazioni appaltanti e che ci ha anche costretto a cambiare la nostra società strutturandoci all'interno con un ufficio legale. Andare contro le stazioni appaltanti significava mettersi in cattiva luce e poteva determinare un irrigidimento dei rapporti con conseguenze su altri lavori in corso su altri appalti. Ma questo ci ha permesso di resistere in quell'anno così difficile, anche se le azioni legali hanno innescato dei veri e propri braccio di ferro con le stazioni appaltanti. Siamo arrivati così al 2013, quando poi i pagamenti si sono sbloccati”. Una situazione fronteggiata anche perché, diversamente da altre imprese, Ics Grandi Lavori non ha mai perso il sostegno del mondo bancario, sia perché comunque i nostri crediti erano frutto di appalti pubblici, sia perché Claudio Salini godeva di grande credito personale”.

that still leaves a bad taste in my mouth. It went to litigation and an agreement *in bonis* was reached, but we were unable to complete the work. If you end up in litigation, I maintain, it's because nowadays the contracting authorities do not have much expertise. Often the project prepared by the contracting authority is mediocre, knowledge of the construction industry code of practice is poor, and that's without even considering the fact that more often than not there is a lack of resources. We do not go to litigation on a whim but because all the prerequisites are there.”

Dissatisfaction is also felt by **Delle Chiaie** when he opens the very large dossier on the Arcisate-Stabio project. This development of about 8.4 kilometres of new railway up to the Italian border gave rise to an unresolved dispute with the RFI, following the discovery of a large volume of natural arsenic in the terrain that had to be eliminated. “The result of so much controversy”, he comments, “and legal paperwork is that the work is still unfinished. On the Swiss side of the border we finished the work with generous margins in spite of the fact that we also found arsenic there, albeit in smaller quantities, and resolved with the contracting authorities all the problems that occurred. While in Switzerland they told us to ‘clean it up and carry on’, in Italy the contracting authority opposed every solution, and so on the other side of the Alps the trains are running, but not on this side.”

For Peresso this gives rise to a paradoxical situation whereby the best minds in construction companies are focussed on dealing with litigation and not on carrying out construction work, therefore with a purpose that can be described as destructive rather than constructive: “In the end, when I analyse a project, I am looking to identify its weak points, not to improve it, but to protect myself. Another consideration is that if you give out a job with an enormous discount, on one hand, the firm that undertakes the work can be sure that the project is full of lacunae and, on the other, the costs are not really quantified. So if a contracting authority accepts excessive discounts, it already knows that it will lead to litigation. Whereas we have a war machine that shows you the true cost of the work. But all this merely demonstrates that there are clear gaps in the legislation. And at this point the variances and the disputes kick in, which unfortunately is deeply ingrained in our legislative framework and in the poor standard of the projects put out to tender.”

To this already very complex situation, were added all the risks associated with a system under attack from organized crime, which persistently tried and managed to infiltrate many companies. The financial director

of ICS Grandi Lavori, **Andrea Bonifacio**, notes how in 2007 and 2008 something happened to change the country's equilibrium: the mafias started to move up from the south and to influence businesses in the North, “so much so that there were genuine cases of infiltration and a series of firms ended up with Mafia figureheads.” He continues, “But prudently we had already complied with the various legal protocols to avoid this contagion. Even before it became a legal obligation, I wanted a series of checks carried out on the subcontractors to make sure that, if we gave them some work, they were technically and financially able to carry it out.”

In the end, all these critical factors changed the nature of Italian firms, according to Bonifacio, because you can no longer just go and build something, concentrate on getting the job done: “How good a firm is comes down to its ability to anticipate risks and to have a medium- and long-term view. I have to manage the supplier, forestall disputes, avoid fraud, and I have to keep to the time schedule. Firms are no longer expected to just get on with the job: they also have to have extensive management skills.” To push back against this tide was a challenge that involved everyone and which in practice put ICS in the difficult situation of feeling isolated and battling against the world. Take, for example, the time in 2012 when the ten or so partners with which ICS shared various contracts, took legal steps to avoid bankruptcy. This situation obviously exposed ICS Grandi Lavori to the demands of the creditor firms, even though it was not responsible for those debts. “We were forced to change strategy and the way we worked.” **Bonifacio admits**, “When there was a delay in payments, we took legal steps to recover the debts owed by the contracting authority to avoid the risk of finding ourselves with serious cash-flow problems. This decision ran counter to our CEO's way of thinking, as he certainly didn't want open conflict with the contracting authorities. It also forced changes within our company with the creation of an internal legal office. To go up against the contracting authorities was to be seen in a bad light and could lead to intransigence on the part of the authority with consequences for other work in progress in other contracts. Nevertheless this enabled us to hang on during that very difficult year, even if legal actions triggered some ugly wrangling with the contracting authorities. This took us up to 2013 when the payments were released.” The situation was also resolved because, as opposed to other firms, ICS Grandi Lavori has never lost the support of the banks, both because our debts were linked to public works contracts, and because of Claudio Salini's personal standing.





IL SEGRETO: I PRANZI IN CANTIERE

La Ics Grandi Lavori non è un'azienda manageriale classica, si può dire che lo staff che l'ha condotta nei suoi primi dieci anni di vita sia il frutto della certosina ricerca di Claudio Salini di professionalità in grado di tradurre il suo istinto imprenditoriale in realtà, ma è anche un gruppo particolare perché legato da rapporti di profonda amicizia con il fondatore prima ancora che l'azienda nascesse. Non è possibile valutare quanto ha pesato nei momenti di maggiore difficoltà il rapporto fiduciario che correva tra le persone impegnate in azienda. Per il direttore finanziario di Ics Grandi Lavori, **Andrea Bonifacio**, “Claudio Salini era una persona molto intuitiva, con una marcia in più rispetto a tutti gli altri. Un'energia - aggiunge - che poi trasferiva a tutti noi e che ti aiutava ad affrontare le situazioni più complesse quando vedevamo i nostri partner saltare come birilli. Mentre subivamo persino tentativi di frode da parte di subappaltatori e dovevamo fronteggiare l'atteggiamento dei nostri partner degli anni scorsi che, spinti dalla nostra solidità economica e dal nome dell'azienda, hanno provato ad approfittarne, il rapporto fiduciario interno invece ha continuato a crescere e saldarsi. Formando un gruppo unitissimo”. Una solidità alimentata da alcune iniziative di successo che, nel corso di questi anni hanno cementato il gruppo

ancora di più. È così diventata una tradizione aprire i cantieri per una visita guidata ai cittadini e ai curiosi, dedicando un'intera giornata a chi poi le opere le dovrà utilizzare. E, soprattutto, sono diventati celebri e imperdibili per tutti i pranzi di fine cantiere. Come sottolinea il direttore operativo delle Opere civili, **l'architetto Massimo Peresso**: “È sicuramente un momento conviviale che funziona moltissimo. La società si è ritrovata nei diversi cantieri per mangiare specialità portate dai subappaltatori dalle regioni di provenienza, arrostando direttamente sul posto e gustando manicaretti realizzati dai nostri operai. Sono fotografie insieme di celebrazione e di festa, nella migliore tradizione italiana, dove i problemi si risolvono a tavola. C'è la possibilità di conoscersi meglio con i colleghi, magari con quelle persone che, poiché operative su altri cantieri, difficilmente incontri. Sono attimi di grande soddisfazione per il buon lavoro fatto, ma rappresentano anche la possibilità di coniugare le nuove avventure tecnologiche e imprenditoriali con un modo di fare cantiere che c'è sempre stato e che per fortuna non si è perso”. Un gruppo unito, quindi, fatto di circa 200 persone, senza contare ovviamente l'indotto o i momenti particolari e i cantieri esteri, quando si sono raggiunte anche le 700 persone.

THE SECRET: DINNER ON THE CONSTRUCTION SITE

ICS Grandi Lavori is not a classic top-down company. You could say that the staff who ran it in its first ten years were the result of Claudio Salini's painstaking search for professionalism and people able to translate his entrepreneurial instinct into reality. His managers are, however, also an unusual group because they are bound by ties of friendship with its founder that go back to before the company even existed. It is difficult to assess how much personal friendship counted during the most difficult periods. For the financial director of ICS Grandi Lavori, **Andrea Bonifacio**, “Claudio Salini was very intuitive and had the edge on everyone else. His energy was contagious and that helped us to deal with the most challenging situations when we saw our partners going down like ninepins. While subcontractors even tried to defraud us and we had to deal with the attitude of our former partners who tried to take advantage of our financial viability and our company's reputation, we just became stronger and more united.”

The company's internal cohesion was boosted by some successful initiatives, which have made the the group even stronger in recent years. It has thus become a tradition to open the construction site

to the public for a guided tour, dedicating a whole day to the people who will be using the end product. And, above all, the dinners to mark the completion of work on site have become celebrated not-to-be-missed occasions. As the operations manager of civil engineering works, **Massimo Peresso** points out: “It is definitely a convivial occasion that works very well. The company has turned up at the various construction sites to eat specialties brought by subcontractors from their own regions - with meat roasted on site and local delicacies prepared by our workmen. They are both celebration and *festa*, in the best Italian tradition, where disagreements dissolve when people gather to eat together. It is a chance to get to know your colleagues better, perhaps the ones you rarely have a chance to meet as they work on different sites. They are moments of great satisfaction in a job well done, but they are also an opportunity to combine new technological and entrepreneurial ventures with a way of running building sites that has always been the same and which, fortunately, hasn't been lost.” So, a united group of about 200, obviously not including those indirectly employed, particular circumstances and foreign projects, when the number can go up to 700 people.



UNA FAMIGLIA CHIAMATA SALINI

“Mio padre non mi ha mai detto bravo perché bisogna fare bene le cose e io mi sono comportato allo stesso modo con i miei figli, così la pensava lui e lo credo anche io”, a raccontarlo è **Francesco Saverio Salini**, il papà di Claudio: fare le cose bene, una frase che non rappresenta il motto di famiglia, ma che potrebbe anche esserlo. E certo può inquadrare il mantra con cui è cresciuto Claudio Salini e che consente di capire meglio il fondatore della Ics Grandi Lavori. Un modo di sentire che accomuna tutti in casa Salini, anche il fratello Fabio che, per sua stessa ammissione, non c’entra niente con il resto dei fratelli. Infatti, anziché lavorare con il mattone, dopo una decina di anni nell’azienda di famiglia, ha deciso di seguire il suo sogno e adesso è un artista, disegna e vende gioielli che sono pezzi esclusivi e ricercatissimi. “In Claudio c’era la forza – commenta – di non essere mai contento e mai soddisfatto, che è quella molla che ti spinge a volere sempre fare il meglio. Poi in lui c’era la consapevolezza che contro un sistema così omologato e ancorato alle tradizioni si può combattere e vincere solo con l’originalità e la creatività. In casa nostra non ci sono mai stati riferimenti verso il basso, ma solo a fare il meglio, senza presunzione, ma alla ricerca della perfezione, condita con quella strana consapevolezza mista a orgoglio che il meglio in realtà è un obiettivo raggiungibile. Forse da ragazzino era capriccioso e viziato, come spesso capita ai più piccoli, ma in realtà poi anche lui ha dovuto dimostrare di essere bravo, il più bravo. In fondo siamo cresciuti così”. E certo non amava perdere e spesso il suo carattere così battagliero acuiva le situazioni portandole al limite. Tanto che il padre, ricordando un incontro con Rfi in cui anche lui era presente, deve ammettere di essersi rivisto nel figlio: “Un lavoratore serio, ma decisamente un po’ rigido nelle trattative, dove non ammetteva nessuna concessione. Ma allora che trattativa sarebbe? – si chiede, e poi continua con orgoglio – Mio figlio era uno ‘scassaballe’, una belva sul lavoro, capace di procedere senza fermarsi per ore e ore. Ci sentivamo continuamente e sul fronte professionale devo dire che non ha avuto alternative, bisognava diventare aggressivi altrimenti non si poteva andare avanti. Non c’era alternativa. Lui per la Ics pensava in grande, però è una fatica, è il tipo di attività che ti costringe a essere così”. Per come la vedeva Claudio Salini, le possibilità erano: assoggettarsi a un sistema malato, rischiando seriamente di fallire, o reagire e combattere

rischiando anche il tutto per tutto, a volte in maniera dura e cattiva. Un centimetro alla volta: in fin dei conti l’altra faccia della medaglia della reputazione della sua società è l’aver realizzato due miliardi di lavori. “È sempre stato un grosso rompiscatole – commenta con un sorriso **Simonpietro Salini**, il fratello di quattro anni più grande –, era viziato, protetto dalla tata schierata sempre in sua difesa, ma anche buonissimo e generoso. Logorroico nello scontro diretto, è diventato puntiglioso e molto esigente anche sul lavoro, in fondo è un ingegnere, ma non bisogna dimenticare che iniziare a lavorare nell’azienda di famiglia può essere un’arma a doppio taglio. Perché alla fine tutto è più difficile, c’è sempre quel bisogno di dimostrare che le proprie qualità e i risultati ottenuti sono una cosa diversa dal cognome che porti”. Così nessuno si stupì quando, nel 1994, Claudio Salini andò in Guinea, neolaureato, per seguire la realizzazione di un importante appalto dell’impresa di famiglia, la costruzione della diga del Garafiri, per poi continuare le sue prime esperienze in Sierra Leone, Etiopia e Giordania. “Sul lavoro – **continua Simonpietro** – ognuno di noi è stato libero di fare le proprie scelte in totale autonomia, forte del fatto che abbiamo un padre molto ingombrante, da un certo punto di vista, e con cui ti devi per forza confrontare, ma anche molto presente. Una figura importante e capace di sostenerti in ogni momento, con cui devi discutere sempre, ma che in fondo espone le sue opinioni in buona fede. Così quando Claudio ha voluto aprire la sua società, ovviamente la famiglia lo ha sostenuto ed è stata presente, ma poi la gestione aziendale e le scelte industriali sono state tutte sue. Il settore, per fortuna, lo conosciamo bene”. Così per un problema particolarmente grave, un’opinione o anche un sostegno, Claudio sapeva sempre a chi rivolgersi, in famiglia c’era l’imbarazzo della scelta: “Quando c’erano difficoltà serie ci sentivamo sempre – rivela **Alessandro Salini**, il fratello maggiore, più grande di Claudio di otto anni –, ci telefonavamo spessissimo e purtroppo spesso solo per lavoro. Noi a volte avevamo visioni differenti su quali mercati affrontare e come operare, ma nel lavoro in fondo eravamo molto complementari. Poi lui è stato molto bravo a circondarsi di colleghi con cui aveva un rapporto particolare. Non erano degli *yes men*, ma persone pronte a dirgli la verità. Per gli imprenditori la cosa più importante è chi ti circonda, perché le aziende, tutte le aziende, sono fatte di uomini”.

A FAMILY CALLED SALINI

“My father never said ‘Well done’ to me, because you should do things well and I was the same with my children. That’s what he thought and I see it that way too.” So says Claudio’s father, **Francesco Saverio Salini**. To do things well is a phrase that isn’t, but could well be, the family motto. It was certainly the mantra that Claudio Salini heard as he was growing up and it helps us to understand the founder of ICS Grandi Lavori. This sentiment is shared by everyone in the Salini family, even his brother Fabio who, as he freely admits, is completely different to his brothers. In fact, instead of working with bricks, after ten years in the family firm, he decided to fulfill his dream and is now an artist who designs and sells exclusive jewellery that is much in demand. He says, “Claudio had that sort of energy that meant he was never happy and never satisfied, which is what drives one to always want to do better. He was also aware that you can only fight and win against such an established system, anchored in tradition, with originality and creativity. In our family nothing was ever talked down, we were just told to do our best, without arrogance, but to look for perfection, tempered with a strange awareness mixed with pride that in reality the best is an achievable goal. Maybe he was naughty and spoiled as a boy, as the youngest often are, but later he also had to demonstrate that he was good, the best. That’s basically how we were brought up.” He certainly didn’t like losing and often his very combative nature made the situation worse, taking it to the limit. So much so that his father, recalling a meeting with the Italian rail network (RFI) where they were both present, confessed to having seen himself in his son: “A hard worker, but definitely a bit rigid as a negotiator, he made no concessions. Otherwise what sort of a negotiation is it?, he asks himself, and then continues with pride, “My son could be a pain in the ass, an ogre in the work-place, he could keep on going without stopping for hours and hours. We were in touch with each other all the time and from a professional point of view I have to say that he didn’t have any option, you have to become aggressive or you won’t make it. There was no alternative. Where ICS was concerned, he thought big, but it’s demanding, it’s the sort of work that forces you to be like that.” The way Claudio Salini saw it, the options were to acquiesce to a system that was sick, running a serious risk of failure, or react and fight,

risking everything, at times taking a very tough approach. He moved forward a centimetre at a time; if his company’s reputation was at stake, it was balanced by its contracts worth two billion euros. “He was always a royal pain in the ass”, adds **Simonpietro Salini**, his older brother, with a smile. “He was spoilt, shielded by our nanny who always took his side, but he was also very kind and generous. Although his tongue could run away with him in arguments, he became punctilious and very demanding at work too – he is an engineer after all. But you mustn’t forget that starting to work for the family firm can be a two-edged sword. It can make everything more difficult; there’s always that need to demonstrate that your personal qualities and the results you achieve are something apart from the name you bear.” And so nobody was surprised when, in 1994, Claudio Salini went to Guinea as a young graduate to oversee an important contract for the family firm, the construction of the Garafiri Dam, before moving on to Sierra Leone, Ethiopia and Jordan. **Simonpietro continues**, “At work, we were all quite free to make our own decisions, sure in the knowledge that our father casts quite a big shadow. In a sense we had to try to measure up to him, but he was also someone you could always count on. He was an important figure who supported you at all times, with whom you always have to discuss things, but who will also tell you what he thinks in good faith. So when Claudio wanted to start up his company, obviously the family supported him and was there for him, but the way the company was managed and the industrial decisions were all his. Fortunately, we know the sector well.” So whether for a particularly serious problem, an opinion or even for some support, Claudio always knew who to go to, and there were any number of people in the family: “When there were serious problems we were always in touch”, **Alessandro Salini** (the eldest brother, eight years older than Claudio) tells us. “We used to phone each other very often, unfortunately usually just to talk about work. At times we had different ideas about what markets to tackle and how to operate, but at work we largely complemented each other. And he was very good at surrounding himself with colleagues with whom he had a special bond. They weren’t *Yes men*, but people ready to tell him the truth. The most important thing for entrepreneurs is who they keep close to them, because companies, all companies, are made up of people.”



LE DONNE DI CLAUDIO SALINI

La moglie Valentina, con la valigia sempre pronta per seguirlo ovunque, due figlie piccole – Gea di 10 anni e Clio di 9 anni – e la mamma Teresa, che tutti chiamano Liliana: questo è il mondo femminile di Claudio Salini, dove l'ingegnere, l'imprenditore, il manager sempre impegnato, si permetteva quelle tenerezze e anche quelle debolezze che poi sul lavoro lo rendevano ancora più forte. “Claudio è il quarto maschio, l'ultimo dei miei figli – racconta la signora –, aspettavamo una bambina dopo i tre ragazzi. Poi invece è arrivato lui, amatissimo, più piccolo di quattro anni, colmato di attenzioni tanto che gli altri fratelli mi rimproveravano che fosse viziatissimo perché con loro ero stata molto severa”. Eppure lontano da ogni cliché, Claudio non cresce viziato, non si concede distrazioni e sembra sempre avere le idee molto chiare. “Ho visto come ha affrontato l'università, è stato esemplare – commenta la madre –, non abbiamo mai dovuto interferire. Negli anni formativi gli altri ragazzi li ho seguiti, ma lui non mi ha mai dato preoccupazioni, anche se alla fine ha avuto una vita più difficile rispetto agli altri perché ha vissuto in pieno la separazione con mio marito. Ma in realtà ha accettato tutto con molta forza, così ti stupisce perché è capace di tenerezze e gesti inaspettati. A ben guardare i miei figli sono quattro fratelli con un carattere ben definito, forte e non accondiscendente. A volte arrivano anche allo scontro, ma poi ci sono sempre l'uno per l'altro nei momenti importanti. Non posso dimenticare Claudio che partì ragazzino da solo per andare negli Stati Uniti a trovare il fratello Simone, che era stato male. Si recò a Houston quando ancora questi viaggi non erano così semplici e i ragazzi non li facevano. Lui era il piccoletto di casa e da lui proprio non me lo aspettavo”.

La laurea in ingegneria, poi immediatamente all'estero per lavorare e con le idee precise e, forse, qualche impuntatura nel carattere, come sottolineano da più parti i familiari. “Lui era così – **spiega la moglie** –, noi ci siamo sposati dopo un anno che stavamo insieme e quei primi anni senza figli prima a Londra, poi a Roma, quindi a Madrid e infine a Milano, ci hanno permesso di cementare il nostro rapporto e mi hanno consentito di capirlo bene. Perché bisognava imparare a conoscerlo – ammette – anche perché altrimenti ci si limita a vederlo nel contesto lavorativo. Certo con il progredire del lavoro, delle preoccupazioni e degli impegni, ma anche delle responsabilità, tutto si è acuito. La notte dormiva e non dormiva, mi svegliavo e lo trovavo con il tablet acceso, così a volte gli facevo compagnia fin quando non crollavo addormentata”. Perché in tutto quello che faceva c'era l'urgenza di un progetto, una logica di fondo che lo ha accompagnato con chiarezza fin dagli studi universitari e anche dopo. “Secondo me lui ha sempre

lavorato – **aggiunge Valentina** – proiettato al futuro, a dieci anni, e quello che stava facendo con la lcs era per un progetto che guardava molto lontano”. È significativo di questo modo di affrontare la vita l'episodio del master postuniversitario. Claudio Salini si è laureato nel 1994 per entrare subito a lavorare alla Salini, ma dentro di lui c'era il desiderio di seguire un percorso che prevedeva alcune esperienze lavorative all'estero sia in Paesi anglofoni sia francofoni e un master in una business school, che però in famiglia non fu ben visto. Il padre non lo credeva necessario, pensando che l'esperienza sul campo fosse la migliore scuola, ma anche gli altri fratelli erano più o meno allineati su questa convinzione. Ovviamente non riuscirono a farlo desistere e nel 2003 era a Madrid accompagnato dalla moglie. “In casa gli altri non erano d'accordo, non credevano nell'utilità – ricorda **la signora Liliana** – di fare delle specializzazioni all'estero. Mentre io pensavo che in fondo la nostra fosse una grande azienda ma provinciale e che lui, invece, partendo per il master gli avrebbe dato un altro tipo di impulso. Inoltre, pensavo che fosse adattissimo per questa esperienza. Alla fine ho quasi combattuto al suo fianco perché gli altri della famiglia lo ritenevano superfluo”.

Caparbio, capace sia di intemperanze che sfociavano in urlate sia di grandissimi gesti di affetto, si allevava una gastrite perenne e un'insonnia intermittente. “Testardo – **ribadisce la moglie Valentina** –, andava avanti per la sua strada se pensava di aver ragione, sia nella vita privata, sia sul lavoro. E nonostante la reputazione dell'azienda, lui non è mai stato un tipo litigioso, lo è diventato perché si faceva carico dei rischi e del futuro di tutti quelli che lo hanno seguito nella sua avventura. Capace di creare rapporti umani particolari e non solo con i suoi manager, andava dai fornitori perché li conosceva personalmente e sentiva la responsabilità per tutte le persone che lavoravano per lui”. Tra fratelli il modo di comunicare avviene a volte con le urla, è il loro modo di esprimersi e volersi bene, e la verità la racconta la moglie, che vedeva come dopo le urla arrivavano sempre le carezze, come ogni volta Claudio cercasse l'abbraccio e il contatto fisico. Poi c'erano i suoi grandi amori, le due figlie, con cui cercava di essere presente nonostante i continui viaggi sfruttando al massimo le possibilità offerte dalle tecnologie e soprattutto concentrando su di loro tutti i momenti liberi. “Con lui non sapevi mai cosa sarebbe successo – aggiunge – perché era innamorato delle sue figlie. Quando le bambine erano piccole sembravamo una famiglia di ambulanti con le borse sempre pronte per seguirlo nelle trasferte. Appena sono diventate più grandi e sono entrate a scuola, Claudio voleva che almeno alle feste dei cantieri fossero presenti e noi eravamo felicissime di lasciarci coinvolgere”.

THE WOMEN IN CLAUDIO SALINI'S LIFE

His wife Valentina, always ready with her suitcase packed to follow him anywhere, two young daughters (10-year-old Gea and 9-year-old Clio) and his mother Teresa, called Liliana by everyone. This is Claudio Salini's world of women, where the engineer, entrepreneur, busy manager, allowed himself moments of tenderness and also weakness that made him all the stronger at work. “Claudio is the fourth boy, the last of my children”, says his mother. “We expected a girl after the three boys, but then he arrived, much loved, the youngest by four years. He was showered with so much attention that the other brothers told me off for spoiling him, because I was very strict with them.” And yet Claudio did not grow up to be spoiled, he didn't get waylaid and always seemed to be very clear about what he wanted. “I saw how he tackled university, his behaviour was exemplary,” comments his mother. We didn't have to lift a finger. I helped the other children during their formative years, but he never gave any cause for concern, even if in the end his life was more difficult than that of the others, because he felt the full impact when my husband and I separated. But really he accepted everything with great fortitude, and he surprises you because he is capable of tenderness and unexpected gestures. Actually my children are four brothers with clearly defined characters, strong and not acquiescent. This can lead to clashes at times, but then they are always united at important moments. I can't forget Claudio who went off as a boy on his own to the United States to see his brother Simone who was sick. He went to Houston at a time when such journeys weren't all that easy and kids didn't travel like that. He was the youngest in the family and I really didn't expect him to do such a thing.”

On graduating in engineering he immediately went to work abroad. He already had a clear idea of what he wanted to do and maybe a bit of a stubborn streak, as various members of his family point out. **His wife tells us**, “That's how he was. We got married after going out for a year and those early years before we had children, first in London, followed by Rome, Madrid, and finally Milan, gave our relationship time to grow stronger and me the time to really understand him, because you had to work at getting to know him, to get through the entrepreneur to the man beneath. Of course as the work progressed, accompanied by worries and commitments, but also by responsibilities, everything became more intense. At night sometimes he slept, sometimes not. I would wake up to find him with his tablet, and sometimes I kept him company until he finally fell asleep.” Because he brought the urgency of a project to everything he did, a way of thinking that had been with him since university. **Valentina adds**, “I think he always worked with an eye to the future, ten years down the line, and his plans for ICS were very far-sighted.”

The story about his master's degree is very revealing of his approach to life. Claudio Salini graduated in 1994 and immediately started work at Salini, but he really wanted to go down a route that included some work experience abroad in English- and French-speaking countries and a master's degree from a business school, which was not however viewed favourably by the family. His father didn't think it necessary, as he was of the opinion that experience in the field was the best school. The other members of the family were more or less in agreement on this. Obviously they couldn't make him change his mind and in 2003 he was in Madrid with his wife. “The others at home didn't agree, they didn't think it was useful”, recalls **Liliana**, “to go abroad for post-graduate qualifications. I just thought that we had this big company that was a bit provincial, and that by going off to get his master's degree he would have given it an added something. In addition, I thought he was very well suited to this sort of experience. In the end I practically battled it out by his side against the other family members who considered it unnecessary.”

Obstinate, capable of excesses that ended in shouting matches and of grand displays of affection, he constantly nursed a gastritis and intermittent insomnia. **His wife Valentina recalls** that he was “Stubborn, he continued on his chosen path if he thought he was right, in both his private and his professional life. And in spite of the company's reputation, he never was an argumentative person, but he became like that because he took on the risks and the future of all those who followed him in his professional adventures. He was good at establishing a special bond with people, not just with his managers; he went to his suppliers because he knew them personally and he felt responsible for everyone who worked for him.” Brothers will sometimes end up shouting at each other, it is their way of expressing themselves and their affection for each other. His wife knows the truth; she recounts how when the shouting was followed by hugs, Claudio liked that physical contact. Then there were his great loves, his two daughters, who he tried to be there for in spite of constant trips, taking as much advantage as possible of what technology had to offer and above all spending every free moment he had with them. She adds, “You never knew what would happen with him, because he just loved those girls so much. When the girls were very small they seemed like a family of travellers with their bags always packed ready to follow him wherever he went. As soon as they had started school and were big enough, Claudio wanted them to be there at least for the celebrations on the construction sites and we were very happy to let ourselves be caught up in his plans.”



Finito di stampare
nel mese di dicembre 2015

Printed in Italy