

**COMMISSIONE PARLAMENTARE
DI INCHIESTA SULLE ATTIVITÀ ILLECITE
CONNESSE AL CICLO DEI RIFIUTI E SU ILLE-
CITI AMBIENTALI AD ESSE CORRELATI**

RESOCONTO STENOGRAFICO

31.

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 18 MARZO 2015

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE ALESSANDRO BRATTI

INDICE

	PAG.
Sulla pubblicità dei lavori:	
Bratti Alessandro, <i>Presidente</i>	3
Audizione dell'amministratore delegato della Sogin, Riccardo Casale:	
Bratti Alessandro, <i>Presidente</i>	3, 13, 14
Casale Riccardo, <i>Amministratore delegato della Sogin</i>	4, 13

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE
ALESSANDRO BRATTI

La seduta comincia alle 8.30.

(La Commissione approva il processo verbale della seduta precedente).

Sulla pubblicità dei lavori.

PRESIDENTE. Avverto che, se non vi sono obiezioni, la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche attraverso impianti audiovisivi a circuito chiuso.

(Così rimane stabilito).

Audizione dell'amministratore delegato della Sogin, Riccardo Casale.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione dell'amministratore delegato della Sogin, Riccardo Casale.

L'audizione odierna rientra nell'ambito dell'approfondimento sui rifiuti radioattivi. Avverto il nostro ospite che della presente audizione sarà redatto un resoconto stenografico e che, se lo riterrà opportuno, consentendo la Commissione, i lavori proseguiranno in seduta segreta, invitando comunque a rinviare eventuali interventi di natura riservata alla parte finale della seduta.

Noi ci siamo già sentiti. Questa è la seconda volta. Se questa legislatura — lo dico sempre, ma non voglio portar male — andrà avanti, probabilmente ci sentiremo ancora, perché stiamo cercando di capire, e soprattutto di far capire ai nostri colleghi, quello che sta succedendo in questo settore.

Siamo in una fase importante, perché si pone la questione del deposito nazionale. Avete avuto, credo, da pochi giorni da parte di ISPRA la documentazione necessaria per iniziare il percorso cosiddetto di trasparenza.

Non le nascondo che noi ci siamo preoccupati sia a causa di alcune notizie di stampa, sia in relazione a una lettera controfirmata da alcuni senatori della Commissione industria del Senato nella quale si valutava questo ritardo e ai famosi 120 milioni di euro, su cui la Commissione si era espressa in maniera molto critica.

È inutile negarlo, abbiamo sentito anche il presidente e ci sono visioni piuttosto diverse rispetto a molte questioni. C'è anche un certo fermento; ogni volta che vi ascoltiamo devo dire — questo, ormai è un fatto storico — si mobilitano in massa i vostri contatti. Contatti leciti che però fanno sempre pensare a chissà che cosa, mentre, in realtà, tutto è molto più semplice di ciò che sembra. Pertanto, abbiamo la necessità di capire bene cosa accade.

È chiaro che, quando si aprono i giornali e si legge che c'è il commissariamento, che si sta partendo con la difficile individuazione del deposito, e che c'è una discussione interna, è naturale tentare di capire.

Mi rendo conto che è sempre complicato, ma esiste un programma di *decommissioning* in atto, c'è la questione del Cemex di Saluggia e ci sono altre situazioni sospese. Tenga presente che la nostra preoccupazione è quella per cui i ritardi e le problematiche economiche vadano ad incidere sulle tariffe dei cittadini. Questa è la nostra fondamentale preoccupazione.

Do la parola al dottor Casale. Se vuole fare intervenire in seguito qualche suo collaboratore, lo può fare.

RICCARDO CASALE, *Amministratore delegato della Sogin*. Grazie, presidente. Il suo auspicio finale è anche il nostro. Parto da una fase finale del mio discorso. Noi non possiamo svolgere il compito tanto difficile che ci è affidato dallo Stato senza avere un forte confronto e un forte supporto. Di ciò vi ringrazio.

Ho preparato anche — lo dico subito — una memoria che posso lasciarvi e che rappresenterà la traccia del discorso. Ne ho alcune copie, che posso consegnare, con un ridottissimo numero di allegati, in modo da rendere la memoria il più descrittiva possibile.

Desidero ringraziarvi per questa convocazione, che spero permetterà alla Sogin di rassicurare questa Commissione sullo stato di attuazione del *decommissioning* e di presentare i risultati preliminari della gestione 2014 e un *preview* sui risultati a tendere fino alla fine di questo mandato, ossia di questo Consiglio.

Come lei mi ha confermato, presidente, i temi di interesse di questa Commissione sono il valore e i razionali della riprogrammazione del 2013, la gestione dei possibili extra costi, che lei ha citato, i problemi riscontrati durante il primo anno gestionale, le soluzioni prospettate e quelle già adottate. Rispetto all'ultima volta che ci siamo visti qui — stralcio tutta la parte su che cosa sia la Sogin, perché la diamo per acquisita — vi illustrerò i risultati preliminari della gestione 2014, che ormai sono in fase di *pre-closing* (sono, quindi, dati consolidati) e i risultati a tendere che noi ci attendiamo.

Cercherò, come sempre, di essere breve. Non sarà facilissimo, ragion per cui vi chiedo un minimo di tempo.

Considerato anche il nome di questa Commissione bicamerale e trattando noi — è inutile che ce lo nascondiamo — i rifiuti più pericolosi in assoluto che ci siano in Italia, attorno ai quali, lo ripeto, non vi può essere la minima ombra di illegalità, prima di entrare nel dettaglio dei punti

precedenti vorrei ricordare, il che ci aiuta tutti, il contesto nel quale la nuova consiliatura, quella sotto la mia gestione, si è trovata a operare.

Una brevissima ricostruzione cronologica di alcuni fatti ci permette di collocare correttamente il periodo analizzato all'interno di un contesto complesso, condizionato anche da eventi esterni oggetto di attenzione da parte delle forze dell'ordine e della magistratura per fatti riconducibili alla precedente gestione.

La scadenza naturale, lo ricordo, del precedente consiglio d'amministrazione, come di tutti i consigli di amministrazione, coincideva con l'approvazione del bilancio dell'anno precedente, cioè del 2012, che sarebbe dovuta avvenire nel giugno 2013. L'Assemblea venne rinviata cinque volte prima di arrivare al rinnovo previsto, poi avvenuto il 20 settembre 2013. Nel 2013 la nostra gestione cominciò, quindi, il 26 settembre col nostro insediamento.

Le cronache giornalistiche, ricche, ahinoi, anche di pubblicazioni di intercettazioni telefoniche basate su elementi giudiziari che, tuttavia, sarebbero venuti alla luce soltanto nel maggio del 2014, sette-otto mesi dopo, hanno evidenziato comportamenti « disinvolti » praticati in azienda nel 2012-2013, durante la gestione precedente.

Pertanto, tra le prime misure e nell'ignoranza di tutto ciò che le inchieste avrebbero fatto emergere nel maggio 2014 e, tuttavia, nella percezione — nessuno di noi viveva sulla luna — di un clima inadatto per un'azienda di Stato, la prima cosa della quale ci siamo occupati il Consiglio, il Presidente ed io, è stata la riorganizzazione dell'azienda, che, incoerentemente con la pianificazione ereditata, era sostanzialmente ferma. Di fatto nel 2013 in Consiglio d'amministrazione non era passata alcuna delibera per lavori di valore superiore a 5 milioni. Di fatto, quindi, l'azienda era ferma.

Do per acquisito questo inquadramento, di cui peraltro, lo ricordo in questa sede istituzionale, io diedi informativa il 29 maggio non in questa Commissione, ma al Senato, che mi convocò proprio per

avere chiarimenti sulle misure che io avevo già preso. Ho allegato al discorso di oggi la memoria riservata che presentai, con tutte le azioni che erano state fatte. Non la leggo, presidente. La do per letta. Contiene tutte le misure amministrative e disciplinari che noi avevamo già preso.

Lo stesso 13 maggio, cinque giorni dopo l'arrivo della Finanza e della DIA in azienda, io ero già stato convocato dal ministro vigilante, al quale avevo presentato la stessa situazione. Questo era il contesto che noi abbiamo ereditato. Siamo a inizio ottobre 2013. Riprendiamo da quel mese di ottobre.

In quel mese di ottobre, un po' movimentato, noi ci siamo dedicati alla nuova struttura, che, con molte caselle vuote, venne poi varata immediatamente il 16 ottobre del 2013. Al riavvio dell'attività sui siti, io in persona e il presidente facemmo molte ispezioni sui siti per andare a vedere con mano, anche durante il fine settimana, quale fosse la situazione dei cantieri. Questo all'avvio di una *due diligence* — che è poi quella che avrebbe salvato l'azienda, di cui parlerò dopo, e che arriverà prima dell'arrivo della magistratura — e alla riprogrammazione di medio termine. Visti anche gli ultimi fatti, io mi dedicherei in particolare alla riprogrammazione. Su ciascun punto potrò poi ritornare.

Faccio una premessa. Secondo quanto previsto dal sistema regolatorio vigente, il Piano quadriennale delle attività deve essere effettuato una volta all'anno e inviato all'Autorità per l'energia elettrica, il gas e il sistema idrico dopo essere stato approvato dal Consiglio d'amministrazione entro il 31 ottobre di ciascun anno. Il Piano quadriennale include evidentemente il *budget* per l'anno immediatamente successivo.

Di norma la programmazione per il quadriennio viene fatta tutti gli anni nel periodo estivo, quando ci sono i primi dati dell'andamento della società e si vede come la proiezione andrà negli anni successivi. In tutti gli anni la programmazione viene fatta durante il periodo estivo, in maniera che ad ottobre possa essere inviata, rispettando la norma, all'Autorità.

Nell'ottobre 2013, essendoci insediati noi il 26 settembre 2013, facemmo notare questa coincidenza all'Autorità e chiedemmo l'autorizzazione a spostare la scadenza per la presentazione del Piano. L'Autorità ci concesse la deroga fino a fine anno. Pertanto, nel dicembre del 2013 l'attuale Consiglio d'amministrazione, dopo due sedute informali di pre-analisi, in presenza delle strutture che in parte sono presenti anche qui, approvò all'unanimità il Piano quadriennale 2014-2017.

Quel Piano fece il primo taglio, su questo aspetto non mi attarderei troppo. Sulla correttezza della valutazione che la programmazione ereditata dalla gestione precedente fosse eccessivamente « ottimistica » hanno convenuto tutti, anche la Commissione industria del Senato, che l'ha definita « da campagna elettorale ». Su questo punto, quindi, non tornerai.

Ritengo, invece, doveroso approfondire perché — questo è il punto — quel taglio nel dicembre del 2013 non fu più netto, tanto che poi nell'ottobre del 2014 noi dovemmo farne un altro di 120 milioni. Vorrei approfondire questi 120 milioni con qualche numero e con qualche tabella.

La domanda corretta, a nostro avviso, oggi è: la società, tutti gli amministratori, che si erano insediati due mesi prima, e i dirigenti apicali, persone che erano già presenti in azienda, ma che avevano responsabilità inferiori e diverse da quelle che hanno oggi e che, quindi, avevano una capacità di vedere e di leggere i processi inferiore e diversa da quella che hanno oggi, erano in grado di prevedere meglio, nel dicembre del 2013, questa situazione? Forse sì e forse no. Cercherò di spiegare perché fosse difficile prevederla meglio.

I *budget* di ogni anno sono il frutto della somma programmata di attività da autorizzare, di attività da contrattualizzare e di attività già contrattualizzate. Tutte queste attività si spalmano su più anni. Tutte le nostre attività sono pluriennali. Alcune volte sono quadriennali, a alcune volte quinquennali e alcune volte vanno anche oltre.

Quando si fa il *budget* e si hanno dei contratti che si prevede entrino, delle

autorizzazioni che devono entrare, oppure dei contratti già contrattualizzati, già firmati, che prevedono un dato tasso di avanzamento anno per anno, non si può fare altro che la somma, cioè l'integrale di tutti questi elementi. Non si può arbitrariamente decidere che un contratto a ottobre per l'anno successivo non farà quello che è previsto che debba fare. È come dire che, se io prendo il treno alle due per arrivare alle cinque a Milano, c'è una probabilità che arrivi in ritardo, ma in principio, però, noi tutti lavoriamo — coloro che guidano il treno, il sistema e la rete intera — affinché il treno arrivi puntuale. Noi dobbiamo contare di arrivare puntuali.

Ebbene, il primo elemento che in larga parte nell'ottobre del 2014 sarebbe stato tagliato corrisponde proprio alle attività già contrattualizzate, cioè a quelle che da sole avrebbero dovuto essere le più affidabili di tutte, a quelle che avrebbero dovuto essere affidabili, se non al 100 per cento, in una percentuale molto alta.

I soli grandi progetti, ne cito tre: Cemex, su cui credo che ormai voi siate edotti, ICPF e Trin, insieme fanno molto più del 50 per cento di questi tagli. Sul dettaglio tornerò dopo.

In altre parole, se i contratti dicono che i progetti devono avanzare con un determinato ritmo nel tempo, non si può arbitrariamente dire che non lo faranno. A *budget* va messo, anno per anno, quello che è previsto dalla somma dei contratti in essere, più quelli previsti. Così venne fatto il Piano approvato il 18 dicembre 2013.

Successivamente, il primo semestre 2014 è stato dedicato al completo riavvio della macchina, dal punto di vista sia amministrativo, sia tecnico-realizzativo, ma anche al rispetto degli impegni presi in nome dello Stato — ricordo su tutti il progetto GTRI — e alla preparazione della struttura organizzativa per il deposito nazionale. Noi sapevamo già da inizio anno che i criteri stavano uscendo. Questo periodo transitorio si è conclamato il 3 giugno, ma noi non potevamo non prepararci per rispettare le norme di legge.

La prima valutazione intermedia globale è arrivata, come in tutte le aziende — ripeto, il mio grande sforzo gestionale è quello, se mi concede la parola, presidente, di «normalizzare» la Sogin — in estate. Vorrei ricordare che la semestrale, che è stata criticata, del 2014 rimane e resta la migliore di sempre per la Sogin.

Questo momento, da qualcuno ritenuto eccessivamente celebrativo, si è dimostrato opportuno come un importante segno di riconoscimento e di incoraggiamento per le strutture aziendali, che già erano state fortemente sollecitate, oltre che dal lavoro, anche dai nuovi ritmi che abbiamo imposto, anche per via dell'inchiesta della magistratura, che l'8 maggio inviò in armi DIA e Guardia di finanza.

Vi posso assicurare — io ero in ufficio — che vedere nel mio ufficio la DIA e i finanziari con i mitra non è stata un'immagine confortevole. Non mi era mai successo. Il personale sia della Guardia di finanza, sia della DIA è stato eccessivamente gentile nei nostri confronti, perché la prima cosa che ci ha detto è: «Siamo venuti per ritirare documenti e sequestrare gli *hard disk* e le *e-mail* dell'amministrazione precedente». Tutti noi così ci siamo, nella misura del possibile, rasserenati. Tuttavia, quell'immagine credo sia stampata nella memoria mia sicuramente e anche dei miei colleghi.

Come dicevo, l'8 maggio Guardia di finanza e DIA arrivano in armi per sequestrare i documenti dell'ex AD e di due dirigenti apicali che noi avevamo già provveduto a demansionare.

La comunicazione interna di quella semestrale un paio di mesi dopo era rivolta soprattutto agli interni, per cercare di ridare un senso del tipo che l'inchiesta ci aveva sfiorato, ma che, a parte un paio di casi, l'azienda era un'azienda sana. L'azienda è un'azienda sana, che aveva dei *virus*, ma che ha saputo, con i suoi anticorpi, debellare anche questi *virus*, prima che la magistratura arrivasse.

Al tempo stesso, in ragione dell'analisi di monitoraggio attivata nei mesi precedenti sugli stati di avanzamento a lungo termine, l'attenzione si è focalizzata —

siamo in estate — sugli anni a venire. I ritardi che andavano maturando nei progetti più grandi e complessi hanno richiesto un ulteriore sforzo di analisi. Io ho imposto al personale — me compreso — vacanze estive molto brevi. Queste ultime hanno, quindi, iniziato a essere anticipate in estate per prevedere le consuete chiusure che si facevano nei mesi di settembre e poi di ottobre.

Non è corretto affermare, quindi, che si sia preso atto dei gravi ritardi dell'avanzamento dei progetti solo dopo le ferie estive, come qualcuno — legittimamente, per carità — ha scritto. Si tratta di uno *slogan* giornalistico, che non corrisponde alla realtà.

Certo, con il senno di poi, nelle diverse comunicazioni esterne aziendali avremmo potuto segnalare l'importante lavoro estivo. Avremmo potuto dire che sui processi noi c'eravamo da gennaio, da febbraio e da marzo, perché ci sono le carte che lo provano. Tuttavia, di norma non si dà comunicazione all'esterno di processi aperti o *in itinere*. Si comunicano i dati quando sono consolidati, belli o brutti che siano.

Il 28 ottobre, dopo due riunioni preparatorie, il Consiglio d'amministrazione ha approvato all'unanimità il Piano quadriennale 2015-18, inclusivo del *budget* per il 2015. Ho riportato nella memoria i principali elementi della delibera. Il Consiglio d'amministrazione ha preso atto dei ritardi dell'avanzamento delle *task* dei progetti nel 2014, compensati da attività anticipate — su questo punto tornerò — dalla necessità di riprogrammare i volumi di *decommissioning* e di avere una dettagliata analisi delle cause degli scostamenti.

Precisamente per il 2015, nella pianificazione del dicembre 2013, erano state previste attività per 136 milioni di euro, ma, a fronte degli eventi che adesso descriverò, si è resa necessaria una riprogrammazione delle attività che ha portato a una riduzione di 56 milioni di euro rispetto al *budget* previsto. Pertanto, il *budget* per il 2015 è di 80 milioni.

Vediamo ora in dettaglio questi 56 milioni di riduzione come sono composti.

Le cause di ritardo individuate sono molteplici. Per chiarezza e per non essere elusivo le ho sintetizzate in tre macro-categorie: esogene, endogene e un *mix* endogeno-esogeno.

Per quanto riguarda le cause endogene, esse possono essere ascrivibili a scelte tecniche e/o amministrative della passata gestione oppure della gestione presente per il tempo in cui ha dovuto essere operativa. Vorrei ricordare che, per la prima volta nella storia gestionale della Sogin, per ogni linea di attività — sono più di cento le linee di attività — sono state descritte con dovizia di particolari le cause di scostamento e le azioni di recupero attivate o da attivare.

Le cause esogene sono sostanzialmente legate a problemi autorizzativi. A questa Commissione sono già state presentate valutazioni complesse, in particolare da parte delle Autorità per l'energia elettrica e il gas, nell'audizione del 31 gennaio 2012, dove è stata confermata la lentezza delle procedure autorizzative. Si tratta, tuttavia, di una lentezza non ascrivibile a un singolo attore, a un determinato soggetto, ma alla complessa e articolata filiera amministrativa e, per questo aspetto, molto più difficile da correggere. Colgo qui l'occasione per fugare ogni dubbio e per ringraziare l'ISPRA per il suo prezioso lavoro che costantemente provvede.

Venendo alle cause endogene, quelle che col nostro lavoro possiamo correggere e migliorare, da una dettagliata analisi delle nostre strutture risulta che queste pesino per poco più della metà sul totale dei ritardi, così come emerge dai verbali del Consiglio d'amministrazione.

Preliminarmente bisogna ricordare, come ho detto, che su cento linee di attività solo il 10 per cento risulta in sofferenza e che gli scostamenti delle prime quattro di queste cento linee di attività pesano per circa il 75 per cento dei ritardi complessivi. Di quei 56 milioni, quindi, 41,2 milioni sono ascrivibili a queste quattro linee, che in realtà sono tre, ossia Trino, Cemex e ICPF.

Le passerei rapidamente in rassegna. Di questi 40,2 milioni 10,9 sono della centrale

di Trino, di cui 5 milioni legati all'impossibilità di intervenire sul primario, in quanto il combustibile è ancora in piscina. Questa è, di tutta evidenza, una causa esterna.

Peraltro, le strutture del ministero vigilante e anche il ministro hanno iniziato, e noi abbiamo fornito supporto tecnico, un intenso lavoro per cercare di far riprendere i trasporti verso la Francia, che, come è noto, sono bloccati dal 2012. Questa è, chiaramente, una causa esogena.

Ci sono poi 5,9 milioni legati al trattamento delle resine. In questo caso si tratta di difficoltà progettuali. La tecnologia identificata, la *wet oxidation*, è una tecnologia molto delicata, ragion per cui il trattamento del processo prototipale di queste resine ha oggettivamente avuto dei problemi. Converrete con me che, piuttosto che andare a fare un progetto sbagliato, sia meglio pensarci prima.

Arriviamo al Cemex, il quale conta per meno 21,4 milioni, che erano stati contabilizzati e che, invece, non hanno potuto essere investiti, e all'ICPF-Trisaia, che conta per 8,9 milioni. Sostanzialmente, queste tre linee di attività sommano il 75 per cento di quei ritardi. Ho omesso molti dettagli che, se vuole, posso leggere.

È di tutta evidenza che questi ritardi, che poi si spalmano di anno in anno, si spostano. Sono gli stessi progetti che si spostano. Noi ne recupereremo, e farò vedere come, una parte. Arriverò poi al tema degli extra costi. Sono le stesse linee progettuali che produrranno ritardi inferiori, in parte poi recuperabili e recuperati. Comunque sono le stesse *task* a farlo.

Questi grandi progetti sono per Sogin una recentissima esperienza. Questa esperienza è, tuttavia, fondamentale. In questo caso voglio spezzare una lancia a favore della gestione precedente, perché la necessità di accelerare il *decommissioning* passa per i grandi progetti. L'intuizione dei grandi progetti fu, quindi, un'intuizione giusta e fondamentale. È una tappa obbligata per accelerare le attività, che si rivelerà utile in futuro.

Se si vuole accelerare, l'intuizione dei grandi progetti va confermata. Oggi essa

va vista come un investimento, anche sul capitale umano, che ritornerà in termini di accelerazione dei processi nel medio periodo. È un investimento di oggi per domani.

Concludendo su questo punto, noi riteniamo che la maggior parte dei ritardi non sia ascrivibile a questa gestione. La presente gestione ha fatto emergere i ritardi che erano in essere e questa stessa Commissione d'inchiesta del Parlamento nella sua precedente configurazione ne parla diffusamente alle pagine 57 e 58 del già citato rapporto.

Tuttavia, vorrei venire alla lettera dei senatori, che giustamente lo scorso dicembre accendono il faro sui ritardi. Cito la lettera: «...un allarme perché lo stato di avanzamento di progetti pluriennali va monitorato con tempestività per evitare che le criticità si cristallizzino, con il duplice effetto negativo di rallentare l'esecuzione delle opere e di generare oneri ulteriori e imprevisti». Ebbene, il monitoraggio e la tempestività delle azioni nel 2014 sicuramente li abbiamo assicurati.

Vorrei ora passare al tema degli eventuali ulteriori costi per il consumatore elettrico. Direttamente collegato al taglio del *budget* vi è un possibile – non deterministico – maggior costo complessivo sostenuto in bolletta elettrica per via dei ritardi dell'attività di esecuzione del *decommissioning*.

Nel periodo considerato, 2015-2017, la riduzione ammonta a 120 milioni di euro, come ho detto. È scorretto, però, pensare che questa riduzione, seppur significativa, del *budget* nel periodo considerato, si traduca automaticamente in un ritardo del completamento del *decommissioning* degli otto siti e, quindi, in un costo aggiuntivo per i consumatori, che, in ogni caso, bisogna ricordarlo, si manifesterebbe tra molti anni. Tutti questi scostamenti rimangono all'interno del percorso critico sito per sito e, quindi, non si generano extra costi.

Tale extra costo potrebbe manifestarsi, infatti, solo se i volumi del *decommissioning* attuale rimanessero vicini alla media degli anni passati – nei quali la media era

di 58,4 milioni l'anno, come volume di smantellamento — oppure se la media annuale rimanesse vicina alla media del periodo 2015-2016, che si attesta attorno ai 90 milioni.

Diversamente, come previsto dal Piano approvato dal Consiglio d'amministrazione, allegato a questo documento, lo scorso ottobre 2014, il valore prospettico di volumi di *decommissioning* annuo cresce grazie alle azioni che noi abbiamo posto in essere, raggiungendo nell'ultimo biennio, il 2017-2018 di questo Piano, i valori di circa 140 milioni annui, che sono valori sostenibili. Altri valori non sono sostenibili. Questi valori sono sostenibili con un ritmo di autorizzazioni sostenibile, con un ritmo di contrattualizzazioni sostenibili e con un numero di ore — stiamo parlando di centinaia di migliaia — di ingegneria sostenibile.

Faccio una digressione, ma è il mio lavoro, mi piace e spero che me lo consenta, presidente. Noi abbiamo una relazione quasi lineare tra le ore di ingegneria che facciamo nell'anno X e il volume di smantellamento che attuiamo nell'anno X + 2. Tornerò poi sul tema con dei numeri.

Nel 2012-2013 noi abbiamo fatto 100.000 ore di ingegneria. Non possiamo fare più di 50-60 milioni nel 2015-2016. Poiché, però, ci programmiamo e organizziamo per farne 150-200-250.000, potremo arrivare ai volumi di smantellamento che vi ho detto.

Tornando al punto, noi non siamo qui a fare propaganda. Io non ho mai fatto propaganda, né disinformazione. Di fronte a un ragionevole, significativo e organico incremento dei volumi di *decommissioning* all'interno del Piano a vita intera, c'è una ragionevole confidenza di riassorbire interamente gli scostamenti registrati nel periodo in oggetto.

Inoltre, l'azione incisiva di revisione del quadro di attività si sta concentrando, e questa è un'altra intuizione che, questa volta, abbiamo avuto noi, sulla messa in parallelo di tutte le attività possibili. La vecchia tendenza era quella di avere molte, quasi tutte, le attività in serie. L'analisi dei processi ci ha già portato a

spostarne il più possibile in parallelo. In altre parole, fermo restando che non si può aprire un cantiere sopra l'altro, si possono aprire, nella misura del possibile, e non su tutti i siti, perché alcuni sono più in sofferenza che altri, proprio per questioni fisiche, più cantieri uno vicino all'altro, uno affianco all'altro.

Ci tengo, inoltre, a precisare che nell'arco di questa gestione, 2014-2016, il grado di avanzamento delle attività di *decommissioning* avrà un'accelerazione rispetto al passato. Qui sono costretto a fornire qualche numero. Sono riportati nel testo e, quindi, se gli onorevoli senatori e deputati non vogliono prendere nota, non è necessario che lo facciano. Li passo in rassegna velocemente, ma sono scritti.

Faccio il confronto tra l'attività di smantellamento dei periodi 2001-2013 e 2001-2016. La differenza sta nei due anni e mezzo di mia gestione.

La centrale di Caorso avrà un più 28 per cento, passando da 74 milioni a 95 milioni, Garigliano un più 82 per cento, passando da 66 milioni a 120, Latina un più 42 per cento, passando da 60 a 85, Trino un più 39 per cento, passando da 44 a 60, Bosco Marengo un più 31 per cento, passando da 22 a 29, Casaccia un più 44 per cento, passando da 64 a 93, Saluggia un più 95, per cento — prima o poi il Cemex comincerà a lavorare, anzi sta cominciando a lavorare e, come abbiamo visto, incide moltissimo — passando da 71 a 139, e Trisaia, altro sito molto delicato, un più 43 per cento, passando da 57 a 82.

Un terzo di questi obiettivi è già stato conseguito, raggiungendo il *budget* lo scorso anno, nel 2014. Vale la pena di ricordare, a questo proposito, che l'intuizione dell'ottobre 2013, quando autonomamente, senza affidarmi a una società di consulenza esterna, in quindici giorni io rifeci la struttura, mettendo insieme nella stessa divisione *waste management* e *decommissioning*, ossia l'ingegneria, i siti e la gestione dei rifiuti, fu valida, perché abbiamo visto il cambio di passo.

Certo, questo non è ancora sufficiente, presidente, ma l'accelerazione inizia sempre, e noi contiamo di accelerare. Ogni

giorno in più, entrando nei processi, c'è un *fine tuning* anche a livello organizzativo che noi – oserei dire – quasi mensilmente aggiorniamo. È un organismo complesso, le cui viti vanno regolate tutti i giorni.

Questo *iter* ci ha permesso di entrare nei processi, che sono estremamente complicati, di analizzare i problemi e di prospettare soluzioni. Tralascio, ancora una volta, le cause esogene di sistema, di cui sempre il rapporto di questa Commissione parla in maniera chiarissima a pagina 58. Passo, invece, a illustrare esclusivamente le cause endogene, cioè i processi aziendali che noi abbiamo evidenziato con necessità di ampia rivisitazione: pianificazione e controllo, gestione progetti, acquisti e appalti.

Per quanto riguarda pianificazione e controllo, espongo le azioni più significative poste in essere. Sono molte. Le leggo un po' per titoli.

Il responsabile della pianificazione è stato spostato dalla direzione *corporate* allo *staff* dell'AD, per una più efficace e incisiva azione di coordinamento.

Una rivisitazione totale del processo di pianificazione e controllo è stata avviata.

Le modalità e gli strumenti per il monitoraggio dell'avanzamento sono stati ridefiniti.

È stato migliorato il modello di dettaglio della programmazione. In merito potrei coprirvi di documenti, che sono disponibili, eventualmente. Ve ne grazio.

Per l'integrazione della programmazione nei processi *core* di ciascuna singola *task* (tornerò poi sul gruppo di progetto) sono stati adottati applicativi a supporto.

Per evitare il ripetersi degli errori del passato la Sogin ha, inoltre, avviato anche, informalmente per il momento, un processo di consultazione con organismi internazionali, perché anche organismi internazionali ci parlano di come ottimizzare questi processi e di quanto siano affidabili le stime nel tempo.

Infine, c'è la funzione acquisti e appalti. Illustro le azioni più significative già poste in essere.

L'ufficio acquisti e appalti è stato posto sotto la direzione *ad interim* del direttore della divisione *corporate*, qui presente.

Le procedure sono in corso di rivisitazione completa e un gruppo di lavoro di una quindicina di persone che abbiamo chiamato *time-to-contract* è al lavoro. Questo lavoro è già operativo, è presidiato anche questo dal direttore e ha l'obiettivo di ridurre il tempo dall'identificazione di una necessità all'emissione di un contratto, che tipicamente era intorno ai quindici mesi. Se ci mettiamo anche l'ingegneria preliminare, era di diciotto mesi.

Noi abbiamo già un esempio, quello delle resine di Caorso, che è già una *best practice*. Questo è un grande progetto. Il Consiglio d'amministrazione – non illustro tutti i 17 *step* – ha deliberato il 26 marzo questa gara per un montante (vado a memoria, in questo caso) di circa 37 milioni. Si tratta, quindi, di un grande progetto. Abbiamo fatto l'assegnazione definitiva a inizio marzo. L'abbiamo già fatta, in meno di un anno, e ora stiamo negoziando il contratto. Proprio su questo grande progetto, che è il primo grande progetto deliberato da questa gestione, abbiamo voluto mettere un *focus* particolare.

Come vedete, gli *step* sono 17, sono quelli normati dalla legge e comprendono l'apertura del bando, la richiesta di informazioni, l'estensione dell'apertura del bando, lo *standstill*, la valutazione, la assegnazione provvisoria. Le do per scontate, perché siete conoscitori della materia. Il progetto sta cominciando a funzionare.

Quanto ai grandi progetti, per i grandi progetti si sono date centralità e responsabilità ai gruppi di progetto. Il gruppo di progetto rappresenta un insieme aggregato di risorse aziendali, l'ingegneria, le autorizzazioni, gli acquisti e la realizzazione. Per lo sviluppo di ogni singola *task* c'è un gruppo di progetto. Ognuna di queste cento *task* ha un suo gruppo di progetto, che embrionalmente ha permesso di migliorare i risultati del 2014. Tuttavia, necessita di essere ulteriormente potenziato attraverso specifiche azioni formative – abbiamo aumentato la formazione interna

— una migliore valorizzazione delle esperienze passate e l’inserimento di nuove risorse con maggiore esperienza e maggiore capacità progettuale.

A questo punto vorrei chiarire anche un’altra affermazione che, se me lo concede, presidente, è stata strumentalizzata durante la mia precedente audizione. Io dissi, tra le altre cose, che il personale di Sogin ha una mentalità da esercente. Lo ridico e lo confermo. Non può essere altrimenti. In qualche modo deve essere metabolizzato da tutti che noi siamo esercenti di impianti nucleari. Questo non va dimenticato. Ognuno dei nostri otto impianti ha un suo regolamento di esercizio. L’esercente deve dare priorità assoluta alla sicurezza. Deve, non può. L’esercente deve dare priorità assoluta alla sicurezza dei lavoratori, dei cittadini e dell’ambiente.

Ne è la prova l’incidente che abbiamo avuto, di cui ho già riportato alle autorità competenti, in Trisaia, quando nel cantiere della fossa irreversibile, che noi stiamo rendendo reversibile, c’è stato lo *spill* di un liquido radioattivo. Non c’è stata contaminazione dei lavoratori, dell’ambiente e dei cittadini, perché c’è un regolamento di esercizio e perché c’è un capo sito, un capo progetto, che è esercente di quell’impianto nucleare.

Questa è la realtà con la quale noi ci dobbiamo confrontare. La Sogin ha figure con competenze molto specifiche sul mantenimento in sicurezza e meno pronunciate — così era — sull’avanzamento accelerato del programma di *decommissioning*. Tuttavia, la sfida non è di invertire i fattori. Su questo bisogna fare molta attenzione. La sfida non è invertire i fattori, ossia accelerare il *decommissioning* mettendo a rischio la sicurezza. No, questo, presidente, io non lo faccio. Sarebbero guai, perché non avremmo rispettato le leggi e avremmo messo a repentaglio la salute dei lavoratori, dei cittadini e dell’ambiente.

La sfida è, ed è quello che noi stiamo facendo, coniugare queste due esigenze. Noi dobbiamo coniugare l’esigenza imprescindibile della sicurezza sui cantieri con

la necessità di accelerare l’attività di *decommissioning*. Non è facile, non è banale.

La necessità di applicare una normativa di settore estremamente restrittiva, unita alla totale mancanza di lungimiranza nel passato, fatta anche di prepenzionamenti forse intempestivi in anni e anni passati, ha permesso di formare nel corso del tempo solo un numero limitato di capi sito. Noi anche su questo aspetto stiamo intervenendo.

Come sapete, per ogni capo sito ci vuole la patente di esercizio di impianto. Abbiamo un numero di patenti troppo limitato. Stiamo investendo, quindi, sulle persone, che devono fare un *training* molto lungo per avere la patente di esercizio di impianto. A tendere avremo un numero di persone nelle quali avremo innestato anche una cultura manageriale.

Tuttavia, non possiamo stare fermi. Nel frattempo, nell’ultimo anno, abbiamo identificato una correzione della struttura organizzativa. Questa modifica all’organizzazione prevede oggi un aggiunto al capo sito spesso con compiti più orientati allo sviluppo di progetti di disattivazione. Il capo sito, che ha la patente, è il responsabile e l’esercente dell’impianto. L’aggiunto al capo sito è quello che lo sgrava della parte amministrativa per l’esecuzione dei progetti. Con questa riorganizzazione, in parte già attuata e in parte in fase di implementazione, perché ci vuole del tempo, si salvaguarda la sicurezza e si accelerano le attività.

Vengo al 2014 e vi presento in anteprima — questi dati non sono ancora usciti — i primi risultati. Ricordo preliminarmente che il volume economico dell’attività di smantellamento non è che uno — anche se sicuramente importantissimo — dei tre parametri con i quali si valuta lo stato di avanzamento delle attività, anche e soprattutto in relazione al nuovo meccanismo regolatorio. Gli altri due parametri, sono le *milestone* e i *task driver*, sono fissati dall’Autorità per orientare in maniera incentivante o penalizzante l’andamento delle attività e per orientarlo secondo le priorità che la stessa Autorità ritiene maggiormente significative, in altre

parole per orientare le attività verso le attività di smantellamento caldo, ossia di smantellamento nucleare. Queste priorità vengono assegnate a valle di un'apposita istruttoria condotta unitamente ad altri soggetti istituzionali coinvolti nel *decommissioning*, l'ISPRA e il MISE.

L'azienda, grazie al sistema premiante delle *milestone* e dei *task driver*, ha concentrato, quindi, tutta la sua attività nel 2014 verso obiettivi prettamente nucleari. Non abbiamo fatto volumi di smantellamenti convenzionali. Penso di poter dire, a questo riguardo, che il sistema regolatorio nel primo anno di completa applicazione si è dimostrato buono ed efficace, perché noi ci siamo concentrati sulle attività nucleari, che sono quelle più importanti.

I risultati raggiunti sono i seguenti: l'incremento del valore della produzione, il volume economico di 68 milioni previsto a *budget*, è stato centrato. Abbiamo preso il *budget* che ci eravamo posti, al quale, ricordo, andrebbero aggiunti anche 1,5 milioni di attività svolte in economia che abbiamo fatto interamente noi all'interno e che non vengono contabilizzate.

Questi 68 milioni rappresentano il 17 per cento di aumento rispetto ai tre anni precedenti. La percentuale di raggiungimento delle *milestone* non è ancora confermata, perché è l'Autorità che ce la deve confermare, ma noi siamo molto confidenti che vada molto oltre il 70 per cento, la soglia fissata come discriminante tra penalità e premialità. Siamo al di sopra.

Anche l'andamento dei *task driver* ci deve essere confermato, ma siamo confidenti che sia migliore di quanto pianificato di oltre il 10 per cento.

L'efficienza dei costi operativi risulta maggiore di quanto pianificato, attestandosi a circa 31 milioni, come valore di *pre-closing*. Anche questo rappresenta un importante obiettivo.

I risparmi gestionali, di questi tempi, credo siano importanti. Ho fatto una tabella che vi ho allegato sui risparmi gestionali, che forse vale la pena anche di leggere. Ho incluso i principali.

Le spese di rappresentanza sono scese, dal 2012 al 2014, del 62 per cento. Le

spese del CdA sono scese, sempre nel periodo 2012-2014, del 40 per cento. È sceso anche il numero dei conti correnti.

Noi avevamo 22 conti correnti, non chiedetemi per quale motivo. È evidente che noi abbiamo bisogno di molti conti correnti, perché abbiamo otto siti. Averne 22 forse era troppo. Abbiamo fatto una razionalizzazione e siamo scesi a 16. I conti correnti sono, quindi, diminuiti del 27 per cento e qualcuno lo chiuderemo ancora. Quando si hanno delle attività, i conti non si possono chiudere da un giorno all'altro, ma razionalizzeremo anche questi.

Le spese per incarichi legali – attiro la vostra attenzione su questa voce – sono diminuite del 69 per cento. In valore assoluto siamo passati da 1.016.000 euro nel 2012, a 676.000 euro nel 2013, a 317.000 euro nel 2014. Non credo di dover commentare oltremodo.

Andiamo ai *trend*, adesso. Abbiamo il *trend* in crescita delle procedure autorizzative, che sono oltre cento, quasi raddoppiate, nel 2014. Abbiamo il *trend* in crescita degli elaborati di ingegneria. Abbiamo superato nel 2014 circa 2.800 elaborati rispetto ai 1.500 dell'anno precedente, il 2013.

Ogni elaborato evidentemente somma un dato numero di ore di ingegneria. Se non si fanno questi elaborati, non si può poi avere l'attività di smantellamento proiettata negli anni successivi. Per questo motivo dico che con questi 2.800 elaborati del 2014 sono confidente che nel 2016 avrò attività, perché ho messo il fieno in cascina.

La stessa cosa vale per gli acquisti. Il *trend* in crescita degli acquisti è arrivato a oltre 160 milioni. Se io non faccio le gare, se non faccio i contratti, se non faccio gli acquisti, non potrò avere fra un anno o un anno e mezzo il volume che mi serve per andare avanti. Ho elencato qui anche alcuni dei progetti principali.

Inoltre, dalla fine del 2013 e soprattutto nel 2014 sono stati aperti i cantieri, che, come ho fatto anche l'altra volta, presidente, vi invito a visitare. Venerdì scorso abbiamo avuto una lunga ispezione,

una cordiale visita — non so come chiamarla — dell’Autorità per l’energia elettrica e il gas. Una delegazione dell’Autorità per l’energia elettrica e il gas è venuta a visitare i siti di Saluggia e Trino ed è stata tutto il giorno da noi.

Abbiamo aperto i cantieri del Cemex, per la bonifica alla fossa di Trisaia, quella che citavo prima, per l’abbattimento del camino e la bonifica delle trincee al Garrigliano, quello della piscina di Latina, i serbatoi *waste A e B*, le scatole a guanti (*glove box*) di Casaccia. C’è la certificazione OHSAS che abbiamo preso nel 2014.

Infine, voglio commentare un altro punto. Il volume dei 68 milioni che noi abbiamo fatto nel 2014 corrisponde esattamente al *budget* che ci eravamo posti. Tuttavia, questi 68 milioni sono composti per l’87 per cento da attività pianificate e per il 17 per cento da attività chiamate impropriamente recuperi. Si è cercato di far passare questo come un ulteriore ritardo, il che è profondamente scorretto, signor presidente.

Nell’era della flessibilità questo, invece, è un grande risultato, per il quale io voglio ringraziare tutti i lavoratori, non solo i dirigenti qui presenti, ma tutti i lavoratori e anche le organizzazioni sindacali, che su questo tema sono state al nostro fianco.

Da un punto di vista sostanziale si è trattato di anticipare attività nucleari che sarebbero state previste negli anni successivi. Da un punto di vista organizzativo, dell’organizzazione del lavoro, questo ha comportato lo spostare uomini e mezzi da un cantiere all’altro sullo stesso sito, anche durante l’estate, quando non da un sito all’altro. Questo grande merito va attribuito non tanto a me, quanto ai dirigenti e ai lavoratori che si sono sacrificati per lo spirito e per il bene dell’azienda. Questo ci tengo, signor presidente, a sottolinearlo.

Mi avvio verso la conclusione. Ricordo nel 2014 le attività del deposito nazionale. Il 2 gennaio abbiamo presentato la mappa...

PRESIDENTE. Tra poco dobbiamo concludere perché iniziano i lavori alla Camera dei deputati. Credo che era do-

veroso ascoltarla. La sua relazione è stata dettagliata; in una successiva seduta potremmo interloquire con il Commissario; non possiamo comprimere una discussione in tre minuti. Lei concluda tranquillamente.

RICCARDO CASALE, *Amministratore delegato della Sogin*. Comunque, ho lasciato la memoria scritta. Vado un po’ veloce, allora. Accelero.

Tra i risultati ci sono la proposta di mappa per il deposito e il supporto tecnico per i negoziati con i francesi per far riprendere i trasporti. L’avvio del deposito e la ripresa dei trasporti sono davvero punti fondamentali sia per il *brown field*, sia per il *green field* dei siti.

La CNAPI è un risultato che non va assolutamente dimenticato. Il progetto GTRI è stato oggettivamente un successo pubblicizzato anche dal presidente Renzi e dal presidente Obama. Le attività di mercato all’estero, che erano uno dei nostri obiettivi, sono attività unbundizzate, che garantiranno anche il futuro e potranno garantire anche un ritorno di risorse. Vi ho fornito un certo dettaglio.

Abbiamo rilanciato anche l’attività dell’altra società del gruppo, NUCLECO, che ha avuto un aumento delle proprie attività del 35 per cento.

Ricordo, infine, il caso di FN Bosco Marengo, in cui, sotto il coordinamento del Ministero dello sviluppo economico, d’intesa con ENEA, abbiamo salvato 13 posti di lavoro. Credo che anche questo non sia da sottovalutare.

In conclusione — ho preso un po’ del vostro tempo con numeri e tabelle — i problemi sono seri. Non vorrei aver dato l’impressione di un’azienda mirabolante. Non credo di aver dato l’impressione di un’azienda perfetta, ma ho voluto rappresentare programmi seri e sostenibili. Io ho preso in mano un’azienda barcollante e l’ho stabilizzata prima di tutto, all’inizio, dal punto di vista della legalità.

Non abbiamo generato in questa gestione ritardi, ma li abbiamo portati all’evidenza. Non abbiamo generato, in neanche un anno e mezzo di gestione,

extra costi. Se a fine vita, cioè mediamente tra quindici anni, ci saranno degli extra costi, saranno ragionevolmente e probabilmente più imputabili alle lentezze del periodo 2001-2013, come ho fatto vedere, che non di quello dal 2014 in poi, quando abbiamo iniziato ad accelerare. È logico.

In ogni caso, una seria rivalutazione del Piano a vita intera che leghi insieme in maniera razionale l'allontanamento del combustibile residuo, gli smantellamenti, il rientro dei rifiuti, il Magnox di Latina, sul quale non si sa bene ancora che cosa fare, Elk River in Trisaia, il *brown field*, il deposito nazionale e, finalmente, il *green field*, un Piano che leghi tutto questo, con l'ausilio anche di organismi internazionali, nei prossimi anni andrà fatto e lo faremo.

Non ho nascosto la polvere sotto il tappeto. Ho cominciato a fare pulizia, finanziaria, amministrativa e industriale. Costi quel che costi, signor presidente, legalità, serietà e trasparenza sono le nostre parole d'ordine per svolgere questa funzione delicata che lo Stato ci ha assegnato. Senza questo approccio sarà impossibile conquistare la fiducia dei nostri concittadini al percorso per arrivare al deposito. O si ha totale trasparenza, o il deposito non lo faremo mai e, quindi, avremo problemi sul territorio grossi per decenni, decenni e decenni.

Banalmente, se non c'è trasparenza negli appalti, come fa il cittadino a fidarsi che la fornitura di tondino di ferro o di malta cementizia, che deve essere particolare, non venga cambiata per i fenomeni che, ahimè, conosciamo? Ci devono essere totale legalità, serietà e trasparenza, ed è per questo che noi ci siamo concentrati

molto anche sulla questione acquisti e appalti, oltre che sulla questione tecnica. Diversamente, i cittadini non si fideranno di quello che facciamo e, se non si fidano di quello che facciamo, non potremo mai risolvere il problema dei rifiuti radioattivi in questo Paese.

Il deposito è e sarà la più grande opera ambientale, non nucleare, realizzata in Italia e metterà in sicurezza le prossime dieci generazioni di italiani. Non vi può essere alcuna ombra di illegalità negli appalti, così come nella realizzazione. Ci vuole un po' di tempo e ci vuole sostegno. Da soli, l'ho detto in tutte le circostanze, non riusciremo a portare a termine la nostra missione. Per questo vi ringrazio della vostra funzione di controllo, di stimolo e di sostegno che so che quotidianamente ci assicurate.

Mi scuso se sono stato lungo.

PRESIDENTE. La Commissione necessitava di queste precisazioni. Io credo che sia giusto studiare con calma la relazione che lei ha consegnato in modo che, la prossima volta, le domande siano adeguate e puntuali. Io ringrazio lei e i suoi collaboratori per l'audizione e dichiaro conclusa la seduta.

La seduta termina alle 9.30.

IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO RESOCONTI
ESTENSORE DEL PROCESSO VERBALE
DELLA CAMERA DEI DEPUTATI

DOTT. RENZO DICKMANN

Licenziato per la stampa
il 17 settembre 2015.

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO

PAGINA BIANCA

€ 1,00



17STC0011930