

**COMMISSIONE PARLAMENTARE
DI INCHIESTA SUL FENOMENO DELLE MAFIE
E SULLE ALTRE ASSOCIAZIONI CRIMINALI,
ANCHE STRANIERE**

RESOCONTO STENOGRAFICO

69.

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 10 DICEMBRE 2014

PRESIDENZA DELLA PRESIDENTE ROSY BINDI

INDICE

| | PAG. |
|---|--|
| Trasmissione di atti all'autorità giudiziaria: | |
| Bindi Rosy, <i>presidente</i> | 3 |
| Audizione dell'amministratore delegato di SNAM, Carlo Malacarne: | |
| Bindi Rosy, <i>presidente</i> | 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11 12, 13, 17, 18, 19, 20 |
| Buemi Enrico (PLA-PSI-MAIE) | 7, 8, 11, 12 |
| Giarrusso Michele (M5S) | 13, 14, 15, 16, 18 |
| Malacarne Carlo, <i>amministratore delegato di SNAM</i> | 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 |
| Mirabelli Franco (PD) | 5, 6 |
| Tomaselli Salvatore (PD) | 16, 17 |
| Vecchio Andrea (SCpI) | 12, 13, 20 |

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DELLA PRESIDENTE
ROSY BINDI

La seduta comincia alle 20.15.

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

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).

**Trasmissione di atti
all'autorità giudiziaria.**

PRESIDENTE. Propongo di procedere in seduta segreta.

(Così rimane stabilito. La Commissione procede in seduta segreta, indi riprende in seduta pubblica).

PRESIDENTE. Nel dare il benvenuto in Commissione all'onorevole Ernesto Carbone, subentrato all'onorevole Davide Farraone, nominato sottosegretario all'istruzione, informo i colleghi che venerdì 12 dicembre la Commissione svolgerà una missione a Latina.

**Audizione dell'amministratore delegato
di SNAM, Carlo Malacarne.**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno prevede l'audizione dell'amministratore delegato di SNAM, ingegner Carlo Malacarne,

accompagnato dal dottor Leonardo D'Acquisto, responsabile dei rapporti con le istituzioni di SNAM.

L'audizione rientra negli approfondimenti dedicati al procedimento di prevenzione pendente presso il tribunale di Palermo nel cui ambito è stata disposta l'amministrazione giudiziaria della società Italgas.

La seduta odierna si svolge nelle forme dell'audizione libera. Ove necessario, i lavori potranno proseguire in forma segreta. Nel ringraziare l'auditore per la sua presenza, cedo ora la parola all'ingegner Malacarne per la sua presentazione e per svolgere sue eventuali considerazioni sulla vicenda. A seguire passeremo alla fase delle domande da parte mia e da parte dei commissari.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Grazie, presidente. Grazie, onorevoli senatori e deputati. Io non ho una presentazione, ma preferisco rispondere alle domande e a tutti i chiarimenti necessari.

Faccio solo una breve premessa. Innanzitutto, è stata una sorpresa la notifica del tribunale di Palermo di luglio, ma devo dire che, come società, come gruppo, ci siamo attivati con sollecitudine e con la massima collaborazione, perché penso che qualsiasi elemento che possa chiarire sia utile alla società.

Brevemente vorrei inquadrare SNAM, poiché nelle audizioni che ho sentito molte volte c'è stato qualche elemento di non chiarezza. SNAM nasce a gennaio 2012. Gli ultimi anni di SNAM hanno ripercorso i cosiddetti « pacchetti energia » della liberalizzazione del mercato. Dunque, senza fare una storia lunga, nel 2007 esiste

SNAM Rete Gas, che è una società di trasporto all'interno di ENI, con ENI azionista di maggioranza.

Parto da qui per rendere chiara l'idea. Il 2007 è il primo anno in cui sono stati adottati tutti i provvedimenti previsti dal secondo « pacchetto energia » per una divisione funzionale fra chi gestisce la rete, per cui non compra o vende gas, e l'ENI che era azionista di maggioranza ma gestiva l'acquisto e la vendita del gas. Nel 2007 si sono messe in atto tutte queste procedure.

A luglio 2009 abbiamo acquisito SNAM Rete Gas da ENI, i *business* regolati, distribuzione e stoccaggio, che erano ancora all'interno di ENI, per completare quella che era la filiera del gas completamente regolata. Il progetto era di avere un gruppo di tutte le attività regolate dall'Autorità per l'energia. Siamo a luglio 2009.

A luglio 2011 è uscita la terza direttiva che prevedeva di certificare queste società. La certificazione poteva essere di due tipi: cosiddetto « trasportatore » o « operatore di trasporti indipendente », oppure una separazione societaria. Questi erano i due tipi.

Nel 2011 abbiamo chiesto la certificazione, per come eravamo. ENI era ancora azionista al 51 per cento di maggioranza. Nel 2011 abbiamo messo in atto tutti quei processi che significavano anche fare un *sourcing* di alcune attività che venivano fatte a livello di gruppo ENI all'interno, invece, di SNAM Rete Gas, per rispettare la direttiva europea.

In base a questo processo organizzativo l'Autorità italiana ci ha certificato, con l'assenso della Comunità europea.

Tre mesi dopo, il Governo ha deciso di fare una legge per la separazione proprietaria. Questo è il motivo per cui a gennaio 2012 nasce SNAM: semplicemente perché SNAM è stata creata come società *corporate*, rispettando le direttive europee e le direttive dell'Autorità che prevedevano delle società separate per il trasporto, lo stoccaggio e la distribuzione. Lo dico solo per spiegare perché a gennaio 2012 nasce SNAM.

Faccio un solo commento, poi lascio spazio alle domande. Questo processo di tre anni ha rivisto completamente tutte le procedure e tutti i sistemi di controllo. Stiamo parlando, nel periodo 2010-2013, di una revisione completa di tutti i sistemi di controllo delle varie società e del gruppo. Quindi, non era una cosa che abbiamo acquisito e tenuto com'era, ma l'abbiamo rivista proprio perché lo prevedeva una struttura di *governance* societaria completamente diversa.

Per darvi l'idea, cito solo un numero: nel 2010-2013 gli investimenti per il rifacimento di tutti i sistemi di controllo sono stati di 19 milioni di euro; a livello di società di distribuzione, sono stati di 5,5 milioni di euro. Inoltre — lo dico per chiarezza di quello che stiamo facendo, nell'ambito di una collaborazione — all'interno di ENI come società avevamo anche il cosiddetto SCIS, il sistema di controllo societario, che era una cosa in più che dovevano avere le società che erano quotate alla Borsa di New York.

Essendo ENI quotata alla Borsa americana, noi dovevamo avere anche un processo certificato, cosiddetto SCIS, che è un ulteriore sistema di controllo secondo la legge americana. Questo sistema l'abbiamo mantenuto, comunque, anche con l'uscita da ENI.

Era solo per chiarire il ruolo di SNAM come *corporate*.

PRESIDENTE. Faccio qualche domanda iniziale.

Lei ha parlato all'inizio, ed è comprensibile, di sorpresa e stupore per l'ordinanza di amministrazione giudiziaria di Italgas da parte del tribunale di Palermo. Immagino che avrà letto la relazione degli amministratori giudiziari. Posso chiederle una prima impressione?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Certo. Ho letto la relazione dell'amministrazione giudiziaria e mi sono posto subito il problema, come amministratore delegato di SNAM, di capire in dettaglio tutti gli aspetti indiziari, ma più che altro di capire che cosa non ha

funzionato. Quindi, non ho assolutamente un approccio critico. Stabiliranno le indagini cosa è accaduto, quindi il problema che ci siamo posti è di capire che cos'è che può non avere funzionato e se ci sono state criticità nel sistema. Questo è stato l'approccio.

Il fatto, che è già stato detto, che ho chiesto a una società terza, Deloitte Finanziaria, di analizzare tutto il processo indiziario e di valutare nel sistema di controllo cosa non ha funzionato, non è stato un primo approccio adottato il giorno dopo per difesa, ma è stato fatto per capire realmente cos'è che non ha funzionato.

PRESIDENTE. È in grado di darci già adesso alcune sue valutazioni di ciò che non ha funzionato? Ho una serie di domande che ruotano evidentemente intorno a questo interrogativo.

CARLO MALACARNE, amministratore delegato di SNAM. Stiamo lavorando, chiaramente, in modo molto trasparente. Io non penso che negli elementi indiziari ci sia stata consapevolezza. Non mi sento di dire, avendo valutato tutto, che non ha funzionato il sistema di controllo del gruppo. Mi sento di dire che ci sono state delle carenze, sicuramente, a livello locale, localizzate. Queste carenze vanno comunque individuate.

Pur avendo rispettato, a mio parere, la legislazione relativamente agli appalti e all'antimafia di quel momento, probabilmente non è sufficiente. Allora, ci siamo proposti, con Deloitte, ed è un primo risultato, di costruire qualcosa in più sul sistema reputazionale degli appaltatori, che deve essere attivato già nella fase di qualifica. Noi abbiamo una fase di qualifica, la fase d'appalto. È chiaramente nella fase dell'appalto che si sono richiesti i certificati antimafia.

Quello che penso possa essere utile ma anche necessario per evitare discorsi di questo tipo è avere una banca dati; non è facile, lo ripeto, perché va costruita con informazioni che sono informazioni pubbliche, dirette, ma voglio dire è una cosa

da costruire per tutti gli appaltatori. La stiamo costruendo ed è quasi completa per quanto riguarda gli appaltatori di Italgas, ma vorrei farlo su tutto il gruppo. Questa banca reputazionale permette di fare delle valutazioni già in fase di qualifica, dove in fase di qualifica ci sono autocertificazioni ed evidenze certe. Non si richiede il certificato antimafia, che si richiede invece al momento dell'appalto. Questo è il motivo.

Mi sento di dire che questo è il primo elemento che forse può evitare alcune criticità che sono state evidenziate.

FRANCO MIRABELLI. Semplicemente per ribadire dei chiarimenti che abbiamo più volte richiesto. Vorremmo capire bene il rapporto che c'è tra SNAM e Italgas, il *management* di SNAM, il *management* di Italgas, perché c'è stata un po' di confusione. Intendo riferirmi al rapporto che c'è stato nella fase precedente al commissariamento e al rapporto che c'è oggi, anche nella conduzione dell'attività difensiva rispetto ai *manager* di Italgas.

Prendo atto con grande favore — questa è la seconda questione — dello sforzo che si vuole fare per migliorare le verifiche rispetto agli appaltatori. Da quello che abbiamo capito, c'è anche un'altro problema rispetto al controllo sugli appalti che è un problema rispetto al controllo delle opere e del funzionamento delle reti. Anche questo è saltato all'occhio come un problema di una qualche rilevanza e anche di una qualche pericolosità, vista la materia di cui stiamo trattando.

CARLO MALACARNE, amministratore delegato di SNAM. Per quanto riguarda il ruolo di SNAM, vediamo il ruolo precedente e a ruolo durante l'amministrazione giudiziaria. Proprio per capire meglio avevo fatto la breve premessa.

Nel momento in cui — sto parlando di gennaio 2012 — è stata costruita la cosiddetta *corporate*, per cui tutte le attività operative, economiche, gestionali e responsabilità giuridiche sono nelle società con consigli d'amministrazione, con collegi sindacali, cos'è rimasto in SNAM? Sono rimaste quelle attività trasversali che sono

gestite a livello di *corporate* come azionista di maggioranza al 100 per cento: l'amministrazione della finanza perché, avendo un *rating*, sul mercato ci possiamo andare noi, non ci possono andare le società. Consolida le attività SNAM, per cui questo vuol dire che con le società, trimestralmente, vengono fatte le cosiddette *business review* dove le società portano i risultati che vengono consolidati.

I *budget*, i piani di investimenti vengono fatti della società, vengono consolidati, ma vengono approvati dai consigli di amministrazione delle società.

Cosa è rimasto in SNAM rispetto a un puro azionista al 100 per cento? Abbiamo mantenuto alcuni contratti *service* su attività che sono peculiari dell'attività di regolazione, che normalmente non si trovano sul mercato. Per cui il rapporto con il regolatore, inteso come le discussioni sulle delibere del regolatore, il legale diciamo, la struttura legale è fornita in *service* alle società dove c'è il referente contrattuale delle società. Questi *service* sono previsti contrattualmente ma proprio è descritto come vanno fatti nella direttiva europea e nelle direttive dell'Autorità per l'energia.

I contratti di *service* sono stati approvati dall'Autorità, sono contratti costruiti secondo le delibere dell'Autorità, che, lo ripeto, li ha tutti approvati. Il cosiddetto coordinamento e direzione, che è uno standard di tutte le società che sono azioniste al 100 per cento di altre società, lo vedete scritto penso nelle lettere di tutte le società, in che cosa consiste? Chi fa il coordinamento, cioè l'azionista di maggioranza, fa le linee strategiche per quanto riguarda gli aspetti patrimoniali e finanziari, quindi dividendo, debito, vengono fissati dall'azionista di maggioranza.

Inoltre, noi facciamo delle linee guida operative — questo vale, ad esempio, per i sistemi di controllo rischi che sono trasversali — ma queste linee guida vanno ai consigli di amministrazione delle società che possono approvarle così come sono ma hanno il dovere di modificarle secondo le specificità della società. Questo è ciò che avviene normalmente.

Questo è il ruolo di SNAM rispetto al ruolo della società, che è comunque operativamente e giuridicamente del tutto indipendente. Noi non siamo mai entrati nell'attività operativa della società; vale per Italgas ma vale anche per le altre società che controlliamo.

Sul discorso Roma, io come amministratore delegato di SNAM, devo dire che non entro nell'operatività delle società. Se fossi amministratore delegato di Italgas, di fronte al discorso che è emerso delle criticità di Roma, dico che si deve assolutamente intervenire.

Le dico che in SNAM sono stati fatti, tra il 2010-2013, 194 provvedimenti disciplinari, con delibera normata di cosa vuol dire provvedimento disciplinare. Di questi 194, 111 riguardano Italgas, dal 2010 al 2013. Di questi 194, 26 sono sfociati in licenziamenti. Questo solo per dire che i provvedimenti li facciamo, quindi è necessario intervenire.

Io oggi non posso intervenire, nel senso che l'amministratore delegato non ha l'amministrazione di Italgas. Abbiamo chiesto agli amministratori giudiziari di farlo. Oggi non posso intervenire in modo disciplinare sulle persone di Italgas. Gli amministratori giudiziari, però, possono farlo. Se ci sono questi elementi, e solo elementi evidenti, lo devono fare.

FRANCO MIRABELLI. Spiego a cosa mi riferivo quando parlavo dei rapporti attuali.

Audendo gli amministratori sospesi di Italgas abbiamo rilevato che sono rientrati nell'azienda SNAM e ci hanno raccontato di un intenso ricorso a consulenze (una l'ha richiamata lei prima) per fare tutte le verifiche.

Volevamo capire se questo si colloca dentro un'attività, per esempio, del *service* di avvocatura, cioè c'è un'assunzione della difesa degli amministratori? Era questo il rapporto che non abbiamo capito. Non abbiamo capito se chi era qui a parlare lo faceva come SNAM o come Italgas. C'era una confusione continua tra SNAM e Italgas, mentre io credo che, come lei sta cercando di fare, a noi interessi sapere con

chiarezza quali sono i limiti da una parte e dall'altra.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Non c'è dubbio. Gli aspetti sono due: di collaborazione, in linea generale, e di gestione della società. Ci sono degli amministratori e io posso anche capire che l'amministratore che entra in una società... Stiamo parlando del 33 per cento del mercato italiano. Prima abbiamo parlato degli appalti: nel gruppo lavorano 1.450 imprese all'anno relativamente agli appalti, quindi non stiamo parlando di una società locale. Ritengo, pertanto, che gli amministratori debbano essere aiutati, e non solo per Italgas, ma per il gruppo.

Se siamo riusciti a mantenere il consolidamento vuol dire che abbiamo lavorato insieme a loro per poterlo fare. Come gruppo, quindi, devo attivarmi per mantenere i risultati del gruppo; non posso abbandonare Italgas. Questo è l'aspetto di SNAM. Per quanto riguarda l'aspetto di Italgas, Italgas deve costruire la sua difesa. C'è ancora un collegio sindacale che farà le sue verifiche.

Quello che ho fatto, come « consulenze », sono semplicemente quella di Deloitte, come ho spiegato, penso che un azionista avrebbe chiesto a qualsiasi amministratore di verificare cosa non ha funzionato. Dunque, io l'ho fatto non per Italgas, ma per il gruppo. Se c'è un baco nel sistema di controllo, vale per Italgas ma vale anche per le altre società del gruppo. Questo è stato l'approccio.

Le altre consulenze sono difensive di Italgas e nel merito io non sono entrato. L'unica consulenza che ho chiesto era riferita a una cosa che ho letto sulla deposizione degli amministratori del sistema *e-commerce*, quello per fare gli appalti. Siccome conosco il sistema semplicemente perché è stato fatto nella revisione dei tre anni 2010-2013, abbiamo adottato questo sistema per essere più trasparenti. Mi sono subito attivato direttamente con SAP, che è un sistema mondiale, uno standard mondiale. Quello che ho chiesto a SAP è di modificare in modo

tale che non possano succedere certe cose, indipendentemente dal fatto — cosa di cui mi sono accertato — che è usato in tutto il mondo.

Ho chiesto alcune modifiche; le stanno vedendo e penso che entro fine anno ci saranno alcune modifiche. Io non sono entrato nei problemi tecnici, ma ho dato ordine ai miei comunque di fare i cambiamenti necessari, anche se SAP è un sistema standard. Significherebbe che stiamo cambiando un sistema SAP per noi, ma io ho chiesto di fare un discorso di questo tipo.

Mi sono attivato su questi due aspetti. Le altre consulenze specifiche sono difensive di Italgas, ma è un altro discorso.

ENRICO BUEMI. Personalmente ho una certa difficoltà a capire quello che è accaduto e sta accadendo. La mia sensazione è che le responsabilità siano state un po' incrociate negli ultimi periodi e forse anche in precedenza.

Per essere più chiaro, mi risulta che ci siano delle procure date dalle società sottostanti ad amministratori e dirigenti della società sovrastante, cioè SNAM. In alcuni settori questo è a volte necessario, anche se probabilmente sarebbe più corretto mantenere in capo alla società controllante le funzioni e non mantenerle nella società sottostante e poi dare una procura a dirigenti superiori.

È evidente che in questo modo le responsabilità diventano più difficilmente accertabili. Mi pare che la questione si ponga in questi termini. La domanda è la seguente: quante di queste procure sono state date a dirigenti della società controllante per funzioni invece sottostanti?

Il problema della responsabilità si colloca lì, nel senso che ci può essere un *management* sottostante che in parte è deresponsabilizzato o si deresponsabilizza, perché le funzioni, quelle centrali, quelle che contano, sono attribuite a colleghi che stanno sopra, sia in termini di mandato societario sia in funzione di responsabilità operativa.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. È bene chiarirlo perché non ci sono...

ENRICO BUEMI. Le chiedo una eventuale sua valutazione sulla discontinuità di queste due fasi, cioè come intende agire per rompere questo equivoco.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Le procure che ci sono oggi sono relative solo ai sistemi finanziari. Semplicemente perché sul debito ci va la *corporate*, quindi la procura ce l'ha il direttore amministrazione, finanza e controllo.

Nel periodo in questione, 2009, 2010 e 2011, il cosiddetto « *procurement* » era centralizzato in ENI. Quando noi abbiamo acquisito Italgas, era centralizzato in ENI ed è rimasto centralizzato in ENI fino ad aprile 2010, perché c'era il problema del passaggio.

Quando l'abbiamo riportato in SNAM Rete Gas, perché non era ancora stata costituita SNAM, chiaramente in quei mesi avevamo una centralizzazione del *procurement*. Le società potevano anche non utilizzarlo, ma era centralizzato e non potevano in sei mesi costruirsi un altro *procurement*. Semplicemente le società hanno dato deleghe per la firma del contratto al *procurement* centralizzato, ma la responsabilità del contratto era dell'amministratore delegato della società. Quello aveva una procura per la firma, ma la procura è data dall'amministratore delegato, per cui non c'era...

ENRICO BUEMI. La responsabilità sui contenuti chi ce l'aveva?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. La responsabilità sui contenuti ce l'aveva la società. La bozza di contratto veniva fatta secondo uno standard e la società...

ENRICO BUEMI. Non c'è stata una deresponsabilizzazione del *management* Italgas su questa questione?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Assolutamente no. Le dico di più. Siccome questo è stato un periodo transitorio – da aprile 2010 al 2011 – nessuno voleva tenere il *procurement* centralizzato. Mentre la finanza ha una logica, lì non l'aveva, tant'è vero che a gennaio 2012, quando è stato fatto SNAM, abbiamo portato il *procurement* nelle società, perché non aveva senso tenerlo centralizzato.

È stato un periodo transitorio dell'acquisizione. In quel periodo sono state fatte delle procure, delle deleghe, ma dall'amministratore delegato della società. Non c'era assolutamente un fatto di trasferimento di responsabilità o cose di questo tipo. Glielo assicuro.

PRESIDENTE. Da quello che lei ci sta dicendo il periodo che è all'origine del provvedimento del tribunale di Palermo...

Se le domando se è a conoscenza o è stato interessato dei rapporti tra Italgas e Eurimpianti Plus, lei cosa mi risponde? Che quello era il periodo di transizione.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Non solo in quel periodo. Il discorso di Eurimpianti Plus e Cavallotti l'ho letto nella notifica.

Assolutamente non solo non ne ero al corrente, ma non è nel mio compito normale essere al corrente di un rapporto fra la società che ha l'indipendenza operativa con i suoi appaltatori. È questo che voglio dire, io non ne ero al corrente non solo nel 2009, ma neanche nel 2014. Questo discorso di Cavallotti l'ho letto, ma non ne ero assolutamente al corrente. Lo dico molto sinceramente.

PRESIDENTE. Dopo devo approfondire questa questione.

ENRICO BUEMI. Qui c'è un punto. Se era semplicemente una firma a livello superiore, qual era allora la ragione per cui la procura fosse spostata al livello superiore, quando il merito viene controllato? Una firma inconsapevole, per capirci.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Vorrei chiarire, sto dicendo un'altra cosa. Distinguiamo, altrimenti facciamo confusione: la firma è semplicemente la firma del contratto; veniva delegata la società, per cui qualsiasi società operativa richiede la necessità contrattuale, quello che ha il cosiddetto RdA richiede una richiesta di approvvigionamento. Gli appalti centralizzanti allora facevano la gara, con gli appaltatori che avevano in qualifica, veniva stipulato un contratto, il contratto andava alla società e l'amministratore delegato era responsabile della firma di questo contratto, delegava il responsabile degli appalti alla firma del contratto. Questo quando erano centralizzati, ma era solo in quel periodo. Oggi, e già dal 2011, non è più così.

Vi è un altro aspetto che forse è bene chiarire, per evitare confusione: quello che noi abbiamo mantenuto in SNAM Rete Gas negli appalti centralizzati è il sistema di qualifica, ma l'abbiamo fatto con l'intenzione di segmentare in modo che chi sceglie l'elenco degli appaltatori non sia quello che poi fa i contratti. L'abbiamo fatto con questo scopo, non per mantenere il potere.

La qualifica viene fatta per tutte le società. Il sistema informativo che ha l'elenco merceologico, sono 3.400, viene fatto per tutte le società. Chi fa la qualifica ha il compito di avere tutti gli elementi possibili per evitare di qualificare appaltatori che hanno magari problemi reputazionali.

PRESIDENTE. Emerge qualche contraddizione dalle varie audizioni che si sono susseguite. Questo è per noi abbastanza imbarazzante, ingegnere, anche perché, guardando i vostri *curriculum*, voi vi siete abbastanza succeduti nelle responsabilità, tra il controllato e il controllante, in varie fasi. Noi abbiamo parlato con l'amministratore di SNAM Rete Gas e precedentemente era amministratore di Italgas. Oggi parliamo con lei che è a SNAM e precedentemente è stato in SNAM Italgas.

Tuttavia, le responsabilità personali non sono oggetto di questa nostra audizione, mentre ci interessa il funzionamento del sistema. Capisco che concretamente l'appalto, il contratto viene svolto dalla società, in questo caso Italgas; però, Italgas accede a una lista di fornitori di cui è responsabile SNAM e SNAM Rete Gas...

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. SNAM Rete Gas.

PRESIDENTE. SNAM Rete Gas. Che a sua volta, però, è controllata da SNAM.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Certo.

PRESIDENTE. Lei è venuto a conoscenza di Eurimpianti Plus, ma Eurimpianti Plus faceva parte di una lista.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Certo. No ma la vicenda, io sto parlando della vicenda.

PRESIDENTE. Appunto. Che ci trovassimo di fronte a una società che aveva avuto quantomeno un'informativa atipica, questo doveva risultare a chi materialmente concludeva il contratto, ma doveva risultare anche a chi faceva l'elenco cosiddetto « reputazionale ». Quindi, è difficile scaricare totalmente le responsabilità.

Sto parlando non di persone, ma sempre di enti.

Le faccio anche questa domanda perché, in questi quattro anni, quando in Italia c'è stata una vera e propria rivoluzione nella metanizzazione, quando ciascun comune aveva il suo concessionario eccetera, siamo arrivati a 177 concessioni, quasi a livello provinciale, che sono in mano a Italgas. Sono aumentate le opportunità e sono aumentati i rischi, evidentemente, anche perché la grande espansione c'è stata nella città di Roma, in Sicilia, in Calabria, in Campania, in contesti tutti abbastanza complessi. Anche quando ci troviamo in regioni del Nord si tratta di regioni dove, guarda caso, si ritrova una certa clonazione di alcune

associazioni che hanno origine nelle altre regioni (vedi Liguria, Piemonte e quant'altro).

Sono aumentate, dunque, le opportunità. Di queste opportunità ad oggi sembra che se ne sia avvantaggiato SNAM, non Italgas...

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Quali opportunità mi scusi?

PRESIDENTE. L'opportunità di entrata in termini di bilancio. Di queste opportunità di cui si avvantaggia la società madre, quest'ultima ha messo anche in campo il modo con il quale coprirsi con i rischi? Perché essendosi espansa in territori così rischiosi, magari questo ha portato alla società madre un bel po' di entrate, ma anche dei rischi. Chi le doveva coprire le spalle, si è tutelato abbastanza per farlo o no?

Anche Roma è un contesto critico. A Roma noi troviamo che la maggioranza degli appalti sono stati svolti da una certa società, quei signori che hanno un solo dipendente, la società Tagliabue. Ebbene, la Tagliabue era nell'elenco generale, non se l'è inventata qualcuno. La Tagliabue era scritta nell'elenco della SNAM Rete Gas, a sua volta controllata da SNAM. Il comportamento di questa società è stato talmente critico che poi ha riprodotto anche situazioni critiche nella città. Anche qui, chi controlla? Chi controlla nella fase del collaudo? A chi tocca svolgere questo compito?

Questa benedetta società è ancora nell'elenco o l'avete espulsa? Chi abbiamo ascoltato prima di lei ha detto che ci dobbiamo andare con i piedi di piombo. Io facendo una battuta ho detto «almeno di ghisa, se non di piombo».

Questa società Tagliabue è ancora nell'elenco?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Non lo so, nel senso che io non seguo l'elenco. Vorrei però rispondere ai vari punti che lei ha richiamato.

PRESIDENTE. Non segue l'elenco, però l'elenco chi ce l'ha?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Non ho direttamente l'elenco delle qualifiche.

PRESIDENTE. Chi ce l'ha?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Il service degli appalti SNAM Rete Gas ha tutte le qualifiche. È un sistema informativo, posso andare a vederlo. Se voglio, chiedo di andarlo a vedere...

PRESIDENTE. Ma lei controlla SNAM Rete Gas?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Ma non controllo le qualifiche di SNAM Rete Gas. Non è mio compito controllare le qualifiche di SNAM Rete Gas.

PRESIDENTE. Ma se qualcuno sbaglia in SNAM Rete Gas chi interviene?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Il sistema di controllo che abbiamo prevede di avere tutti questi controlli. Se c'è qualcosa che non funziona deve essere evidente dai sistemi di controllo che abbiamo.

Il sistema di qualifica prevede l'uscita, prevede il *monitoring* di trentasei mesi. Se qualcosa non ha funzionato, è chiaro che c'è una responsabilità individuale, ma non significa che non funziona il sistema di controllo. Oggi non ho elementi per dire quello.

Quanto a Eurimpianti, chiarisco un punto. Da come ho letto, noi abbiamo acquisito Italgas nel 2009 con un contratto in essere che andava fino a maggio 2011. Non mi sono sinceramente posto il discorso se la qualifica della società Eurimpianti era stata fatta prima quando non avevamo la società.

Capisco che oggi ci poniamo questo problema, ma rientra in quello che ho detto all'inizio, cioè voglio migliorare que-

sto processo proprio perché penso che sia indispensabile agire nel processo di qualifica. Il processo di qualifica oggi prevede una qualifica tecnica e organizzativa della società, se è in grado di fare i lavori. Prevede un aspetto reputazionale molto generale.

ENRICO BUEMI. Dottor Malacarne, però il problema di capire qual è la criticità in questo momento è suo.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Certo, infatti è quello che stiamo facendo.

ENRICO BUEMI. Avete accertato chi ha fatto questa ammissibilità nell'elenco?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Ma no l'elenco è stato fatto secondo le norme...

ENRICO BUEMI. Lo abbiamo capito.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Dobbiamo migliorare il metodo per fare la qualifica, ma non mi risulta oggi che le aziende qualificate...

ENRICO BUEMI. (*fuori microfono*) Una società con un dipendente è qualificata? La questione che lei si deve porre è questa.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Queste domande le avete fatte all'amministratore delegato di SNAM Rete Gas, le ho sentite. Io non voglio rispondere al posto dell'amministratore delegato di SNAM Rete Gas. Io le sto dicendo che un'impresa con un dipendente lì non può lavorare. Il responsabile diretto deve intervenire, è previsto nel controllo.

Mi risulta che Tagliabue lavori normalmente anche in altre parti d'Italia, con un'organizzazione che va bene. Le sto dicendo che non è il sistema di controllo che è saltato. Evidentemente il responsabile locale non ha evidenziato quello.

Ho fatto dall'inizio un discorso di questo tipo, che però è un discorso diverso dal

tema della qualifica. Sono due cose completamente diverse. Nella qualifica, un'impresa che ha delle criticità di questo tipo viene tolta, e viene messa in *warning*, viene fatta indipendentemente dagli aspetti legati o no alla mafia, ma viene tolta per problemi tecnici.

PRESIDENTE. Allora perché lei dice « non lo so »?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. È stato fatto con centinaia di imprese...

Non lo so, lo ripeto, nel senso che non lo so oggi se Tagliabue è un'impresa di SNAM Rete Gas. Deve essere la società che segnala quest'impresa per toglierla dalla qualifica.

PRESIDENTE. Scusi, però nel momento in cui lo sa anche lei e la società non gliel'ha segnalato...

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Certo, stiamo rivedendo le qualifiche di tutte le società. Le stiamo rivedendo, come stavo dicendo, di tutte le 3.000. Le stiamo rivedendo tutte, gliel'ho detto prima.

PRESIDENTE. Mentre fate l'opera evidentemente buona di rivederle tutte e tra queste 3.000 ce n'è già stata una in cui è macroscopico quello che è stato segnalato, è così complicato essere in grado di dire, alla terza volta che vi ascoltiamo, che a questo avete provveduto?

Italgas ci dice che non è compito suo. SNAM Rete Gas ci dice che dobbiamo andare...

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Non è vero.

PRESIDENTE. Sì, mi scusi. Ci dice che sono altri a fornire l'elenco. Abbia pazienza.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Qui non è un problema di elenco.

PRESIDENTE. Vi dovremo sentire insieme.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Non è un problema di qualifica, ma di intervento su una società che sta lavorando. Il punto non è sentirci insieme. Io sono d'accordissimo. Sto dicendo che, se un'impresa sta lavorando per Italgas in una realtà locale e ha una carenza tecnica, organizzativa, il responsabile della realtà locale deve segnalare l'impresa e buttarla fuori. Questo è previsto.

PRESIDENTE. Dovete toglierla dall'elenco.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Ho capito che dobbiamo toglierla dall'elenco, ma in questo...

ANDREA VECCHIO. Dovete abolire l'elenco. Il problema è questo. Devono abolire l'elenco.

PRESIDENTE. È l'Europa che glielo chiede, fermo là! Da questo punto di vista, ci sono regole superiori. Ingegnere, ci creda, siamo mossi da buoni intenti, ma se non capiamo noi...

Non mi ritengo un'esperta delle materie, ma a forza di leggere un po' di carte e di ascoltarvi, riesco persino io a notare delle contraddizioni che emergono. Come pensa che si possa spiegare il funzionamento di un sistema pubblico come questo? Ci si trova, infatti, in un sistema pubblico.

Lì siamo di fronte a un'azienda che è stata messa in amministrazione giudiziaria, che aveva un'interdittiva atipica; di qua ci troviamo di fronte a una società che ha un dipendente e che dà i noli a freddo, che si comporta in maniera scorretta: come si può sentire lo scaricabarile che non tocca a voi, che non sapete a chi tocchi controllare l'elenco, quando siete un sistema che si controlla l'uno con l'altro?

La risposta che mi aspetto dalla terza persona che viene qui e alla quale facciamo la stessa domanda è che qualcuno

nel frattempo in un mese abbia provveduto. In attesa di aver visto le altre 2.999, per una che è stata individuata in maniera così chiara e netta dalla relazione degli amministratori giudiziari, la prima cosa è che Italgas ci dica che Tagliabue non lavora più, che SNAM Rete Gas ci dica che non è più nell'elenco, mentre ora viene SNAM e ci dice che ha controllato che Italgas e che SNAM non la faccia più lavorare.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Sicuramente sarà fatto così.

ENRICO BUEMI. I dirigenti sono stati rimossi.

PRESIDENTE. Quando verrà fatto? Scusi, quando, ingegnere? Abbia pazienza.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Sto dicendo che non lo so se nell'elenco oggi, 10 dicembre, ci sia ancora o meno. Non lo so. Le procedure prevedono che sia valutato quest'aspetto.

PRESIDENTE. Non pensa che avrebbe dovuto saperlo oggi, visto che siamo di fronte a un'evidente e macroscopica scorrettezza?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Penso che la società che ha la gestione operativa di quest'appalto debba intervenire direttamente. Io posso intervenire, ma è la società che interviene secondo i criteri che ci sono. La società deve intervenire in qualsiasi modo. Italgas non è intervenuta in questo momento...

PRESIDENTE. Ingegnere, se questa società non interviene, nei confronti di Italgas e di SNAM Rete Gas cosa fate, visto che lei è anche presidente di SNAM Rete Gas, oltre che amministratore di SNAM?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Chiamo l'amministratore delegato e gli dico che non ha svolto il suo compito.

PRESIDENTE. Quando ?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Oggi ci sono gli amministratori giudiziari, che devono fare questo ! Non posso chiamare l'amministratore delegato e dirgli come fare. Non posso chiamare neanche un responsabile diretto di Italgas per farglielo fare. Non posso andare a casa e chiamarlo. Non posso chiamare il capocentro di Roma e dirgli che non ha fatto il suo dovere e che domani va via. Non posso farlo oggi. Possono farlo gli amministratori giudiziari, ma non posso farlo operativamente. Il mio attivarmi è fare le verifiche. Non posso fare io una cosa del genere.

PRESIDENTE. Alla fine di questa storia, finisce che la responsabilità è degli amministratori giudiziari. È interessante.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Non posso farlo io. Lo abbiamo segnalato.

PRESIDENTE. Lo hanno segnalato loro, non voi, scusi, ingegnere.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Loro intervengono. Non riesco a intervenire. Non posso fare una cosa del genere.

PRESIDENTE. Non può farlo neanche nei confronti di SNAM Rete Gas, in questo momento, che è quella che fa l'elenco dal quale Italgas prende i fornitori ! ?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. No, perché tra le società che stanno lavorando per SNAM Rete Gas, mi risulta che Tagliabue abbia cantieri fatti in modo corretto. Il problema è che posso togliere le società in funzione di una cosa ben precisa. Non stiamo parlando di un fatto generale.

PRESIDENTE. È dura la cosa.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Posso chiarire un'altra cosa che mi sembra lei abbia detto all'inizio ?

PRESIDENTE. Volentieri, grazie.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. A proposito delle responsabilità incrociate, non è assolutamente così. I dirigenti sono a ruolo della società. Tutti i dirigenti sono a ruolo della società. Solo per gli amministratori delegati delle società è stata fatta una certa scelta organizzativa, fatta in quasi tutte le *oil company* e che penso che sia una scelta vincente.

Visto che l'attività è molto specifica, molto particolare, dove non c'è un mercato...

MICHELE GIARRUSSO. Vincente per cosa, per il controllo di legalità ?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. No, una scelta vincente nel formare i *manager*. Visto che il consiglio di amministrazione dura tre anni in ogni caso, è una scelta tenere a ruolo della *corporate* l'amministratore delegato per avere la possibilità, se serve e sia per la sua esperienza, di farlo ruotare, ma è semplicemente un aspetto contrattuale, non di responsabilità.

L'amministratore delegato è nominato dal consiglio della società, per cui ha tutte le responsabilità nella società. Ha semplicemente un aspetto contrattuale: anziché avere un contratto con la società, ce l'ha con la *corporate*, ma vale solo per gli amministratori delegati della società. Questo ci è stato utile perché abbiamo fatto esperienza in *business* diversi secondo noi importanti, ma tutto il resto non è così.

ANDREA VECCHIO. Sul banco degli imputati ci sono le imprese che fanno parte di quell'elenco che avete e dal quale pescate per le gare d'appalto. Non credo che l'Europa vi obblighi a questo. Credo che, maneggiando soldi pubblici, abbiate il dovere di mettere sul mercato tutti i lavori

che fate in maniera assolutamente trasparente, senza riservare orticelli privati a imprese che mettete nel vostro elenco. Gli elenchi si fanno per proteggere un certo mercato, per proteggere determinati soggetti.

In secondo luogo, nel processo per eseguire un lavoro ci sono tre attori. Il primo attore è il progettista, che non deve essere carente, ma molto qualificato, perché il progetto deve essere di alta qualità. Il secondo gestore non è quello che fa la gara d'appalto, che è un elemento automatico, ma è colui che controlla: il controllore deve essere molto qualificato e preparato e i controlli devono essere fatti con molta serietà.

Il fatto che l'impresa, per sua sventura o per sua incapacità, abbia una carenza organizzativa atipica può capitare, ma il progetto e chi controlla il progetto devono essere all'altezza di porre rimedio a queste cose. Da voi questo non c'è assolutamente. È estremamente carente la parte tecnica. È estremamente carente la parte di controllo e le imprese lavorano in regime di monopolio.

Questo è il monopolio che avete nel mercato in quella parte d'Italia che controllate. Questo viene da molto lontano, da quando la Saipem realizzava tutti gli oleodotti e i gasdotti che attraversavano l'Italia. Ve lo portate dietro da tantissimo tempo. La corruzione parte da lì. Questo è il grande problema che dovete affrontare ed esaminare, con un bagno di umiltà, non salendo sul piedistallo e venendo qua a darci lezioni di comportamento, perché non possiamo accettare queste lezioni di comportamento che pretende di darci.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Innanzitutto, non pretendo di dare lezioni di comportamento. Semplicemente, cerco di rispondere alle vostre domande cercando di farmi capire e non solo. Ho anche detto che ci siamo attivati per cercare di modificare se c'è qualcosa che può portare a criticità, per cui assolutamente non do lezioni di comportamento.

Vorrei solo dirle che avrei qualche dubbio che il nostro lavoro sia in un ambito di corruzione. Abbiamo lavori diversificati di diverso tipo, su impianti più grossi, su impianti più piccoli. Capisco che il controllo sugli impianti più grossi sia forse più facile, perché c'è qualcuno in cantiere 24 ore al giorno. In lavori della distribuzione, dove magari c'è la sostituzione di un contatore, posso capire che non ci sia la persona 24 ore al giorno lì a controllare il lavoro. Questa non è assolutamente una difesa per il discorso Tagliabue, perché quello è uno di quei casi in cui il lavoro non poteva non essere controllato. Su questo non c'è dubbio.

Non è un voler fare lezioni, ma devo dirle che abbiamo i sistemi di controllo anche negli appalti e nella realizzazione dei lavori e sono severi. I nostri cantieri hanno un andamento fisico, economico del cantiere fatto con i moduli in SAP giornalmente. Capisco che per i lavori piccoli sia forse più difficile fare un discorso del genere, ma la responsabilità del capo locale è proprio nel valutare questi aspetti. Su questo non c'è dubbio e sono d'accordo.

MICHELE GIARRUSSO. Ingegnere, lei qua ci ha dato una lezione ed è quella di come si costruisce una serie di scatole cinesi per fare da paravento alla società madre. Qua abbiamo società con un socio unico, che nominano un consiglio di amministrazione a socio unico, che nomina un amministratore delegato che addirittura è dirigente della società proprietaria delle quote.

Abbiamo poi quelle fattispecie che indicava il collega Buemi, di alcune responsabilità che addirittura risalgono da società titolari delle quote e lei viene a dirci qua che sono giuridicamente indipendenti. Guardi che non è sostenibile, non è affatto sostenibile. Men che mai può essere sostenibile in questa sede, in presenza di una società pubblica e di una Commissione d'inchiesta del Parlamento. Non è assolutamente l'atteggiamento che possiamo aspettarci e non solo.

Qua viene a dirci che subito si è attivato con una società di revisione per vedere cosa sia successo, ma tutto quello che abbiamo sentito qua riguarda il futuro: faremo, prenderemo, cambieremo, stiamo modificando, stiamo verificando, non si farà più e così via.

Anziché aspettare che sia la magistratura a trovare, vorremmo sapere cosa avete trovato adesso e per il passato, visto che di leggere il futuro non ci occupiamo, ma di quello che è successo. Siccome non vorremmo saperlo dalla magistratura, vorremmo capire se ciò che è successo in Sicilia e fuori con l'impresa Cavallotti sia un incidente di percorso o ci sia altro. Vorremmo sapere cosa è successo in Campania, in Calabria, nelle altre zone a rischio. Cosa ha trovato questa società di revisione?

Inoltre, ingegnere, personalmente, come Movimento 5 Stelle, vorremmo vedere i procedimenti disciplinari che sono stati aperti per la vicenda Italgas. Chiederemo alla presidente della Commissione formalmente di poterli acquisire documentalmente per capire come si è mossa la società per reagire alla situazione. Vorremmo anche capire che concetto di controllo avete. Non mi parli del controllo finanziario. Mi parli del controllo di legalità e altro.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Sul primo aspetto delle società, non sono assolutamente scatole cinesi. I consigli sono nominati secondo le regole e, tra l'altro, non dimentichiamo che sono tutte società regolate con verifiche da parte dell'Autorità per l'energia elettrica per il gas e per il sistema idrico.

Italgas, ad esempio, su richiesta dell'Autorità ha un consiglio composto da cinque persone anziché tre, con due indipendenti. Non le facciamo così per fare delle scatole cinesi. Sono fatte secondo le logiche. Non c'è nessun motivo di fare delle cose strane. Sono tutte società regolate, i cui ricavi sono fissati dal regolatore. Ogni anno mandiamo i nostri costi operativi al regolatore, che verifica se ci sono costi che non deve riconoscere. L'afferma-

zione a proposito dei soldi pubblici non è corretta. Sono controllati. Non si riconosce un costo che il regolatore pensa non sia da riconoscere. Questo vale per tutte le nostre società, perché sono tutte regolate.

Sul discorso dei nostri sistemi di controllo, per spiegare cosa sia successo, avevo detto prima che abbiamo ricostruito da zero il sistema dei controlli a rischi, fatto su tre livelli: per cui la società ha il responsabile del rischio identifica il rischio; abbiamo poi un controllo incrociato fatto sulle parti cosiddette di *staff*, che fanno il monitoraggio di questo rischio; poi c'è l'*audit*, nel senso che, oltre a quello della società, c'è un *audit* centralizzato che risponde per i piani di *audit* al consiglio di amministrazione di SNAM, per cui sono definiti tutti gli *audit*. Penso che abbiamo il sistema di controllo.

Inoltre, dall'anno scorso è stato istituito un *risk management*, tra l'altro certificato, che prevede un altro discorso parallelo, trasversale sul rischio. Non le parlerò di procedure, che devono funzionare, ma le abbiamo fatte perché pensiamo che possano funzionare.

Sull'anticorruzione...

MICHELE GIARRUSSO. I risultati di queste procedure?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. I risultati sono positivi. Mi pare che sulle attività che abbiamo in Italia possa esserci una criticità, ma la ritengo positiva, nel senso che...

MICHELE GIARRUSSO. Lei si riferisce a termini di bilancio. Noi intendiamo controlli. Cosa è successo? Quante società sono state messe fuori? Quanti contratti non sono stati stipulati perché...

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Non abbiamo rilevato finora delle criticità.

MICHELE GIARRUSSO. Non è stato trovato nulla.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Non è che non sia stato trovato nulla. Sono stati presi dei provvedimenti, ma non abbiamo delle criticità. Io considero questa una criticità isolata.

MICHELE GIARRUSSO. Ce li può comunicare?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Certo. Quelle messe in *warning* per la qualifica? Certo che possiamo comunicarle, non c'è nessun problema. Ve le mandiamo senza nessun problema. Penso, però, che il sistema di controllo funzioni. Lo abbiamo realizzato per farlo funzionare.

Lo dico non per dare dei numeri o per voler insegnare, ma abbiamo fatto con questo sistema di controllo, ad esempio l'anticorruzione, l'addestramento e oggi siamo arrivati a 3.800 persone per il 2012 e 2013. Penso che non arriviamo fino agli operai. Abbiamo 6.000 persone e siamo a 4.000, per cui facciamo anche un addestramento, perché questa non deve essere una procedura scritta, ma...

MICHELE GIARRUSSO. Ci sono anche gli amministratori delegati tra questi?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Tutti. È una procedura che riteniamo debba essere operativa.

PRESIDENTE. Sentiamo il senatore Tomaselli, poi ho una serie di domande anch'io, sperando di aver trovato l'interlocutore giusto per fare alcune domande, altrimenti ci rifaremo daccapo.

SALVATORE TOMASELLI. Oltre a capire quello che è successo, su cui ovviamente c'è il lavoro dalla magistratura e alcune risposte sono in parte avvenute nel ciclo di audizioni compiuto da questa Commissione, sono interessato a comprendere anche questi episodi, che non abbiano a ripetersi, ovviamente, in un'organizzazione così complessa, quale è quella attorno a una grande azienda partecipata dallo Stato, quale è SNAM — alcuni toni

mi sembrano sinceramente un po' esasperati — anche quotata in borsa, quindi non un'azienda totalmente pubblica, se non dal punto di vista del controllo.

Detto questo, mi sembra di capire, ingegner Malacarne, che gli episodi contestati che hanno portato al commissariamento di Italgas sono avvenuti negli anni che hanno preceduto il processo di *unbundling* che ha portato alla separazione proprietaria da parte di SNAM rispetto al gruppo ENI, quindi dentro un processo di riorganizzazione del gruppo. A quel tempo, la selezione, che ogni azienda di queste dimensioni non può non avere, ovviamente, per quanto riguarda i propri fornitori, avveniva tramite le procedure di ENI, quindi in qualche modo centralizzate, se ho compreso bene.

Quel baco nel sistema, quindi, come mi pare lo abbia chiamato nel suo intervento iniziale, riconoscendo che ci fosse, è avvenuto dentro quel sistema. Sarebbe utile, allora, ulteriormente approfondire per le esigenze di trasparenza e di conoscenza di questa Commissione perché in quegli anni, in quel sistema così centralizzato e così immagino iperverificato, si sia potuto creare questo baco che ha portato a un'infiltrazione così evidente e grave.

Ha annunciato che è in corso una revisione delle 3 mila aziende qualificate. Quello che ci interessa capire è come stia andando avanti questo processo di revisione e sulla base di quali parametri e requisiti si stia anche ricomponendo, sostanzialmente, un nuovo elenco, una nuova *vendor list* dell'azienda, del gruppo, che possa non solo fare in modo che si evitino nuovi casi Eurimpianti Plus, ma comprendere meglio quale delle due sia la strategia migliore per evitare che un'asettica selezione delle imprese fornitrici possa portare a guasti di questa natura.

Paradossalmente, centralizzare la selezione delle imprese fornitrici può allontanare dai condizionamenti di un territorio, e quindi rendere più trasparente e credibile la qualità e l'affidabilità di un processo di questa natura, ma questo evidentemente non è avvenuto cinque o sei anni fa. D'altro canto, una selezione in parametri che non

possono essere che generali e condivisi in un gruppo così grande come quello di SNAM, ma che faccia conto su quelli che si possono chiamare gli aspetti reputazionali o, comunque, la conoscenza mediata da chi sta sui territori, può essere utile a prevenire infiltrazioni di aziende che, al di là del rispetto formale dei requisiti, compreso a volte anche lo stesso certificato antimafia, spesso nascondono evidentemente anche dubbie origini e condizionamenti.

In questo paradosso, che sento un po' di richiamare, quali procedure standardizzate, ma nello stesso tempo mediate anche da un approfondimento diretto e costante, azienda per azienda, reputazionale, con gli uffici preposti, sui territori, a cominciare dalle prefetture, si possono mettere in campo per far sì che non si ripetano certi fenomeni negli anni a venire e in una nuova organizzazione che SNAM si è data?

Voglio riconoscere all'amministratore delegato della SNAM che è di certo complicato conoscere a memoria le 3 mila aziende iscritte nei suoi elenchi di fiducia, ma immagino...

PRESIDENTE. Ne abbiamo chiesta una, infatti, Tomaselli.

SALVATORE TOMASELLI. Era una battuta, infatti, per dire un'altra cosa. Immagino sia doveroso, invece, chiedere all'amministratore delegato quali procedure possano garantire che nemmeno una — volevo arrivare qui — di queste 3 mila aziende possa inficiare un lavoro che non può che essere fatto all'insegna della trasparenza e della legalità.

PRESIDENTE. Aggiungo qualche domanda, così risponde a tutte insieme.

Vorrei sapere se possiamo chiedere a lei, o ci suggerisce a chi, di conoscere le modalità di espletamento delle gare d'appalto nell'ambito del gruppo SNAM, laddove queste si svolgono in ragione del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa. A lei risulta che qualcuno valuti la congruità delle offerte? A noi dalla lettura della relazione degli amministratori giudiziari risulta che il prezzo

usato dalle aziende del gruppo sia risalente alla fine degli anni Novanta e non abbia subito nessuna forma di aggiornamento. Si risale addirittura a prima dell'introduzione dell'euro.

Quali sono i processi interni che permettono di tenere sotto controllo la congruità tra il reale valore dell'appalto messo in gara e il prezzo offerto dalle aziende in modo da assicurare che i lavori siano eseguiti a completare regola d'arte? È quello che ci interessa di più.

È a conoscenza di quale sia la valutazione, in termini di rischi, per il gruppo dell'attività connessa alle gare di appalto? Nella procedura di valutazione dei rischi, ufficio ERM del gruppo, sono tenute in considerazione, tra gli eventi da cui possono derivare fattori di rischio, anche le circostanze che ai fini dell'espletamento delle gare di appalto e della loro aggiudicazione si fa uso di un prezzo risalente a quel tempo e non aggiornato: come si fa a stabilire il criterio della migliore offerta economica?

Non so se devo consegnargliele e poi ci risponde. Forse è meglio. Qualcuna di queste, però, per esempio questa del prezzo, ci ha un po' sconvolti. Se uniamo all'economicamente più vantaggioso il fatto che il prezzo risale ai primi anni Novanta, come pensiamo di essere sicuri che i lavori siano realizzati bene? Chi ci dà questa garanzia? A chi dobbiamo fare questa domanda? Può darsi che abbiamo sbagliato interlocutore.

CARLO MALACARNE, amministratore delegato di SNAM. Semplicemente, non posso darle questo dettaglio, perché non ho il dettaglio del prezzo utilizzato. Dipende dai prezzi di riferimento. Mi occupavo di lavori quasi trent'anni fa.

Posso dirle che non è detto che i prezzi del prezzo varino. Probabilmente, rispetto a tre anni fa, oggi i prezzi del prezzo sono scesi del 20-30 per cento, non lo so. Non posso risponderle su questo discorso, ma le invio una nota su tutto. Se mi lascia gentilmente le domande — ci mancherebbe altro — le risponderò, perché sono molto dettagliate.

Vorrei, però, fare una considerazione. Ho parlato di baco semplicemente perché penso che, nel periodo di cosiddetta riorganizzazione dell'*unbundling*, abbiamo acquisito Italgas proprio in un momento in cui la società si stava riorganizzando. È entrata da noi nel 2010. È molto probabile, allora, che alcuni elementi di verifica, che può essere la qualifica, gli appalti, magari non seguivano le regole nuove che abbiamo messo in atto. Abbiamo completamente rivoluzionato i sistemi. Non dico che sia il passato e che non può più succedere, ma sono abbastanza convinto che i nostri sistemi attuali ci aiutino a evitare un discorso di questo tipo.

La scelta di lavorare sulla parte della qualifica nasce semplicemente perché penso che, se preventivamente sulla parte di qualifica mettiamo in atto tutte le modifiche necessarie per evitare che ci siano appaltatori, forse è un passo in più rispetto a fare l'appalto. Cosa stiamo facendo? Le verifiche svolte oggi sui soggetti rilevanti che riguardano sia l'articolo 38, quello del codice appalti, sia l'articolo 85 dell'antimafia, secondo me non sono sufficienti, perché sono quelli previsti per legge per avere una situazione reputazionale.

Quella che stiamo realizzando, come non è facile — non penso che ce ne siano — è proprio una banca dati reputazionale che tenga conto delle informazioni di prefetture locali, articoli di giornale, sentenze, anche nei periodi precedenti. Tutta questa banca dati reputazionale, costruita chiaramente per ogni appaltatore, viene valutata da un comitato con un responsabile legale anticorruzione, in modo che già in fase di qualifica ci sia uno *screening*. La stiamo costruendo.

Dico che la stiamo costruendo perché ci siamo posti a luglio questo problema. Abbiamo un termine ai primi di febbraio e penso che entro fine anno dovremmo avere lo schema con questa banca dati, che poi ci teniamo in casa mantenendola monitorata e aggiornata per realizzare il sistema di qualifica. Questo è quello che oggi operativamente stiamo cercando di fare.

PRESIDENTE. Che poi sono i suggerimenti della Deloitte, no?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Abbiamo chiesto alla Deloitte. Siccome non esisteva già una procedura in Italia, obiettivamente abbiamo cercato di vedere altre aziende, ma con Deloitte vediamo a tutto tondo cosa possiamo fare per migliorare questo sistema.

MICHELE GIARRUSSO. Diceva che due su cinque membri del consiglio di amministrazione sono stati indicati tra esterni, quindi non ho fatto solo io quel ragionamento, ma anche l'*Authority*, di un completo controllo vostro. Come sono stati individuati e da chi?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. No. La richiesta su questo da parte dell'*Authority* non era riferita ad aspetti di questo tipo, ma al fatto che, essendoci un discorso di gare nel consiglio di una società di distribuzione, devono esserci anche gli esterni. Nel consiglio SNAM, della società di controllo, non passa assolutamente la scelta delle gare della distribuzione. Il motivo è riferito al *business*. Da noi, nel consiglio, la scelta delle gare, come e quando farle, non passa dalla controllante. Questo è il motivo per cui l'Autorità ha chiesto di lasciare anche due membri esterni che sono stati scelti con una società.

PRESIDENTE. Immagino che, se le pongo una domanda su come sono stati eseguiti i collaudi, se siano stati eseguiti sempre, mi darà la stessa risposta di prima, cioè che io le fornisco le domande e lei poi mi dà un po' di risposte.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. No, nel senso che se lo so glielo dico molto onestamente.

PRESIDENTE. Sempre dalla relazione degli amministratori giudiziari risulta che in molte circostanze i collaudi finali non sono eseguiti. Chi risponde, in questo caso, sempre la società?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Posso facilmente rispon-

derle che è sempre la società, ma non le rispondo questo. Bisogna capire il contesto. Nelle opere — parlo di quelle che conosco, perché le ho fatte — più grandi, il collaudo è tra l'altro uno svincolo dei decimi dell'appalto, per cui viene fatto con un soggetto terzo, tra l'altro esterno. Per cambiare un contatore, non so se ci sia un discorso di collaudo a svincoli di decimi. Non glielo so dire, ma le assicuro che in tutte...

Allora, probabilmente, se è un'opera di costruzione, il collaudo va fatto, se c'è lo svincolo. Per quel che ne so io, andrebbe fatto.

PRESIDENTE. Nel bilancio del 2015, la criticità di questa situazione che è venuta a crearsi è stata considerata? C'è una previsione per il 2015 del costo di tutta questa vicenda?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Nell'approvare il *budget* che viene fatto entro fine anno, chiaramente bisogna tener conto di questo costo. Certo, nel suo *budget* la società Italgas deve mettere questo costo, perché viene approvato dagli amministratori.

PRESIDENTE. Ho un'ultima domanda per quanto mi riguarda, ma forse ce ne sono altre.

A tutte le domande poste dagli amministratori giudiziari in questo momento non può rispondere l'amministratore di Italgas perché è sospeso, in qualche modo sostituito: chi è l'interlocutore in questa fase?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Sono i dirigenti direttamente dipendenti in Italgas dall'amministratore delegato, i vari responsabili, responsabili dell'amministrazione, responsabili degli appalti sono loro direttamente gli amministratori delegati dagli amministratori giudiziari.

Gli amministratori giudiziari si rivolgono anche a noi SNAM per le attività di consolidamento. Siccome noi dobbiamo consolidare i bilanci, il *budget* della società deve essere approvato dagli amministratori,

in SNAM viene consolidato come gruppo. Per queste attività, quindi, si rivolgono, giustamente, a quelli di SNAM. I nostri hanno contatti giornalieri per le attività che devono essere a conoscenza della capogruppo, perché deve fare il consolidamento. Per le attività operative di Italgas, i dirigenti diretti rispondono alle amministrazioni giudiziarie. Questo è il processo.

PRESIDENTE. Ovviamente, per le attività di Italgas.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Certo.

PRESIDENTE. Parlano con i dirigenti e stanno anche facendo alcune cose. Ci hanno detto, per esempio, che per gli allacci a Roma stanno provvedendo. Se ci dice che in questa fase sono gli amministratori giudiziari che devono trarre le conseguenze di alcune imprese che si sono comportate male, sarà nostra cura chiedere anche a loro che tipo di risanamento stanno facendo da questo punto di vista, perché chiaramente tocca a loro.

Non voglio parlare di scatole cinesi, perché lei giustamente ha detto che rifiuta questo tipo di definizione, e quindi non uso questa terminologia. In questo rapporto controllato e controllante, però, abbiamo l'impressione che Italgas abbia un'autonomia operativa, ma che tutto il resto dipenda da SNAM Rete Gas e da SNAM: se, nello svolgimento della loro azione, trovano delle responsabilità riconducibili ai livelli superiori, c'è piena collaborazione?

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. In che senso? Nella fase amministrativa giudiziaria o in generale?

PRESIDENTE. Adesso parlo degli amministratori giudiziari.

CARLO MALACARNE, *amministratore delegato di SNAM*. Sicuramente, c'è piena collaborazione. Guardi, il discorso della collaborazione è il primo obiettivo che ci siamo posti. Tra l'altro, abbiamo fatto

qualsiasi azione, che poteva essere anche valutata in modo non opportuno o negativo, come l'incarico Deloitte, informando e sentendo il parere del giudice. Non l'abbiamo portata come memoria difensiva al giudice. Abbiamo chiesto al 13 luglio. Per chiarirci, l'abbiamo fatto con il via libera del giudice. Abbiamo fatto i nostri interventi sentendo il giudice. Non li abbiamo fatti semplicemente per fare...

PRESIDENTE. Sa perché le faccio questa domanda? Essendo così intrecciate le funzioni e le competenze, è come se gli amministratori giudiziari potessero sostituirsi ad alcune attività, ma non ad altre. In amministrazione giudiziaria c'è Italgas, non SNAM. Se, però, molte cose sono di competenza SNAM, la collaborazione è fondamentale, altrimenti verrebbe da dire che, se ci sono responsabilità a monte non riconducibili solo a Italgas, servirebbe una sorta di provvedimento giudiziario a livello superiore, che chiaramente non auspichiamo, perché contiamo sulla collaborazione.

CARLO MALACARNE, amministratore delegato di SNAM. Non solo penso che si possa affermare che c'è collaborazione; se non ci fosse stata in questo periodo, non saremmo riusciti neanche a fare le trimestrali. Le trimestrali non sono solo un fatto finanziario, ma coinvolgono le attività, l'investimento. A settembre non saremmo riusciti a fare la trimestrale. Glielo garantisco.

PRESIDENTE. Per venire a domande un po' più ordinate di quanto fossimo riusciti, gliele faccio arrivare, così si prepara.

ANDREA VECCHIO. Anzitutto, il mio collega Giarrusso ha usato un'espressione impropria, scatole cinesi. Io le chiamerei scatole italiane, perché noi italiani siamo più bravi dei cinesi a sovrapporre e mistificare le scatole.

La domanda che desidero rivolgerle è la seguente: vorrei conoscere gli elenchi degli amministratori di tutte le società che gestisce SNAM e qualche notizia su chi ha nominato gli amministratori, chi ha segnalato quel nominativo A o quel nominativo B. Da questo si potrebbero capire anche tante altre cose. Vorrei conoscere la formazione di tutti i consigli di amministrazione, i consiglieri interni e quelli esterni, come sono stati reclutati quelli esterni e chi ha nominato i consiglieri interni e da dove provengono. Credo che questo sia esaustivo.

CARLO MALACARNE, amministratore delegato di SNAM. Glieli forniremo. D'altra parte, sono sui bilanci. Le dico subito che trova i nominativi tutti nei bilanci e che quelli esterni sono reclutati attraverso *head hunter*, per cui si chiede un elenco di possibili consiglieri con una reputazione di consiglieri e si sceglie di solito il meglio che possa esserci. Sono stati scelti utilizzando un elenco fornito e valutato da Egon Zehnder.

PRESIDENTE. Ringrazio l'Ingegnere Malacarne e i colleghi intervenuti. Ingegnere, le faremo pervenire le domande. Contiamo sulle risposte che ci ha promesso e assolutamente sulla collaborazione. Ci scusiamo per qualche eventuale intemperanza.

Dichiaro conclusa l'audizione.

La seduta termina alle 21.35.

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

DOTT. RENZO DICKMANN

Licenziato per la stampa
il 22 marzo 2016.

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO

