

La SNAM di MATTEI

di Giovanni Osvaldo

1. La Snam

La SNAM è stata la più "matteiana" delle aziende ENI; Mattei la crea⁽¹⁾, la plasma e la sviluppa secondo i suoi principi. In pochissimo tempo la fa diventare una grande azienda, e anche dopo la sua morte la Snam proseguirà secondo la strada da lui indicata, raggiungendo grandi mete.

(1) Mattei in pratica rifonda la Società di cui diventa Presidente nel 1948, travolgendola nella frenetica attività di sviluppo da lui imposta.

Mattei alla Snam punta tutto sui giovani e sul loro entusiasmo; assume operai, tecnici e ingegneri giovanissimi, e dà loro la massima fiducia. È inflessibile contro disonesti e lazzaroni, che caccia subito dall'azienda, tollera errori fatti in buona fede e riconosce i meriti. Quando può, provvede a controllare direttamente l'attività della sua gente, e non lesina, nei diversi casi, rimproveri o complimenti, sempre con poche ma efficaci parole. Chi è promosso dirigente riceve sempre l'investitura da lui; per indaffarato che sia, trova sempre il tempo per questo impegno, e anche in tali occasioni lo spirito aziendale si rafforza.

Mattei cura attentamente non solo la scelta degli uomini, ma anche la loro formazione, a tutti i livelli, con molte iniziative. Fa partecipare i dipendenti a corsi e seminari sia durante l'orario di lavoro che fuori. Chiama esperti stranieri a tenere corsi qui, invia i nostri a corsi esteri o a stages negli Stati Uniti o in Europa, offre premi a chi si impegna di più; vuole che ciascuno, nel suo lavoro, sia sempre aggiornato sugli ultimi sviluppi tecnologici.

È uomo eccezionale e capo trascinate. Alla Snam riesce a far sì che i dipendenti diventino un gruppo compatto di entusiasti e capaci, che si ingrandisce sempre di più, assieme all'Azienda, con l'apporto dei nuovi assunti.

La filosofia aziendale⁽²⁾

Le risorse umane devono essere considerate la principale ricchezza dell'azienda, e vanno valorizzate sempre al meglio della capacità di ciascuno. La grandissima maggioranza dei dipendenti è formata da persone oneste e leali; va favorita dandole fiducia, e va protetta punendo severamente episodi di slealtà ed estromettendo dall'azienda corrotti e disonesti. Devono essere forniti luoghi di lavoro dignitosi e confortevoli e pure, dove possibile, analoghi luoghi per la vita familiare. Il personale va sviluppato, fino ai livelli più

alti, solamente in base alle capacità dimostrate; per le promozioni, non devono avere alcuna rilevanza frequentazioni politiche o religiose, mentre eventuali raccomandazioni per avanzamenti sono da considerare sempre come fattori negativi per il raccomandato.

La sicurezza delle persone e degli impianti deve essere assicurata in modo serio, con norme aziendali specifiche, aggiornate e se del caso più severe di quelle ufficiali.

Vanno perseguite l'eliminazione degli sprechi e la sobrietà nelle spese. Eccessi nell'abbattimento dei costi e nella massimizzazione dei ricavi sono invece generalmente da evitare perché di solito provocano danni all'azienda; il profitto è necessario (senza profitto non c'è futuro per l'azienda), ma non deve essere ricercato a tutti i costi il massimo profitto immediato: è opportuna la rinuncia a quella parte del profitto di oggi che danneggerebbe l'Azienda di domani.

I clienti sono parte della ricchezza aziendale e bisogna fornire loro merci e servizi corrispondenti a quanto dichiarato e richiesto; non devono essere tollerati, nei loro confronti, sgarbi o furberie.

Per una attività come quella della Snam non sono necessarie campagne pubblicitarie generiche; se la merce è buona e il lavoro ben fatto, ciò varrà più di qualsiasi intervento pubblicitario, e sarà apprezzato dalle persone interessate.

(2) - Questa filosofia aziendale non era esposta in un decalogo da mostrare ai giornalisti in visita; era, invece, un comune sentire della gente Snam, a partire naturalmente dai capi. Era l'impronta di Mattei sull'Azienda. Forse il problema delle campagne pubblicitarie sarebbe stato da modificare, visto che tanti, anche nel Gruppo Eni, non sanno esattamente cosa abbia fatto la Snam e che livelli abbia raggiunto.



2. Gli inizi

L'Ente Nazionale Metano, costituito dallo Stato nel 1940 per sviluppare la ricerca e l'utilizzazione del metano, provvede fra l'altro alla costituzione della Snam e dell'Amp, Azienda Metanodotti Padani operante nel Veneto.

La Società Nazionale Metanodotti (S. Na. M.) viene fondata nel 1941 "per la costruzione e l'esercizio dei metanodotti". Il capitale sociale è sottoscritto dall'Ente Nazionale Metano (30%), dall'Agip (30%), dal Demanio statale tramite Ente Regie Terme di Salsomaggiore (30%) e dalla Surgi di Milano, Società Utilizzazione Ricerche Gas Idrocarburi (10%). Ha la sede centrale a Roma e una sede commerciale a Milano. I metanodotti da realizzare sono il Piacenza Milano e il Piacenza Parma, entrambi posati lungo la via Emilia e del diametro 88/98 (3"1/2); vanno collegati ai campi Agip di Podenzano (11 km a sud di Piacenza), di Fontevivo (tra Fidenza e Parma) e, (dal 1944, al primo pozzo di Caviaga).

Dopo l'armistizio dell'8 settembre 1943 e la divisione in due dell'Italia, anche la sede centrale della Snam è trasferita a Milano.

Alla fine della guerra, Mattei viene nominato, il 28 aprile 1945, Commissario Straordinario dell'Agip del Nord col compito di liquidare tutto. Nell'ottobre

1945 diventa Vice Presidente sia dell'Agip (Italia) che della Snam. Il Governo e i vertici Agip insistono nell'idea della liquidazione, anche dopo la messa in produzione con buone prospettive, nel 1946, del secondo pozzo del giacimento Agip di Caviaga (8 km a SE di Lodi); si parla di assorbire la Snam nell'Ente Metano e di vendere l'Agip a privati, molto interessati all'acquisto. Mattei è nettamente contrario, crede ai tecnici Agip e vede nel metano la risorsa energetica italiana; egli riesce a conquistare alle sue tesi il Ministro dell'Industria Giovanni Gronchi e poi, decisivo, il Ministro delle Finanze Ezio Vanoni, che si schiera apertamente al suo fianco, permettendogli di vincere la sua battaglia.

Mattei Presidente Snam ('48) e Eni ('53)

Il 9 settembre 1948 Mattei assume la presidenza della Snam, mantenendo la vice presidenza dell'Agip (Presidente Agip diventa il prof. Marcello Boldrini, un amico⁽³⁾). Da quel momento parte la grande corsa della Snam. Mattei ne resterà Presidente fino alla morte, il 27 ottobre 1962.

(3) Boldrini sarà Presidente dell'Eni dall'ottobre 1962 al 1967.

Nel 1949 l'Agip scopre il giacimento di **Cortemaggiore**; Mattei, in un discorso tenuto alla Camera dei Deputati nell'ottobre del 1949 (è stato eletto deputato nelle elezioni del 1948), chiarisce completamente il suo pensiero, profetico e realistico. Egli dice:

«Il gas naturale è un combustibile di alto valore tecnico e di facile uso che andrà a sostituire gradualmente, su un piano veramente economico, i combustibili di importazione come il carbone e la nafta. Perciò la sua produzione, distribuzione ed utilizzazione costituiscono il centro del problema industriale. Se le miniere venissero esercitate da imprenditori privati essi avrebbero interesse a creare una concentrazione industriale nella Valle Padana con una specializzazione determinata essenzialmente dalla convenienza di impiegare sul luogo, senza spese di trasporto, le nuove fonti di energia. Se, invece, lo Stato mantiene il controllo del gas, esso ha la possibilità di stabilire quali produzioni intende sviluppare e può anche provvedere al suo trasporto a notevole distanza».

Nell'aprile 1950 il Presidente del Consiglio Alcide De Gasperi visita il campo di Cortemaggiore e conviene sull'opportunità di proseguire le ricerche.

Con legge del **10 febbraio 1953** è istituito l'**ENI**, ente di Stato che raggruppa Agip, Anic, Romsa e Snam; Mattei lo presiede. L'Ente Nazionale Metano è sciolto e confluisce nell'Eni. Mattei rinuncia allora al mandato parlamentare; scrive al Presidente della Camera dei Deputati:

«Onorevole Presidente, la legge sulle incompatibilità parlamentari, ora promulgata, mi impone di scegliere tra l'ufficio di deputato e le cariche da me ricoperte nelle aziende statali che si occupano di ricerche petrolifere. Ritengo mio dovere non abbandonare le imprese alle quali ho dedicato negli ultimi anni, con grande amore, la maggior parte delle mie forze

[.....]. Risolvo pertanto di rinunciare al mandato parlamentare non senza un profondo rammarico: ma, nel medesimo tempo, con la fiducia di potere così assolvere ad altre responsabilità nell'interesse del Paese. La prego, signor Presidente, di prendere atto delle dimissioni che ho l'onore di rassegnarle, e di accogliere l'espressione del mio deferente e memore ossequio. Enrico Mattei».

3. Sviluppo della Snam col Presidente Mattei

• Metanodotti

Dal settembre 1948 la Snam, sotto la guida di Mattei, lavora a ritmo accelerato per costruire i metanodotti e predisporre le strutture di supporto necessarie (uffici studi, uffici tecnici, impianti, officine, edifici e personale per la gestione, ecc). In breve tempo i metanodotti diventano rete, e la rete si sviluppa rapidamente raggiungendo un numero sempre maggiore di industrie e comuni, ai quali porta l'energia necessaria per realizzare il miracolo economico italiano del dopoguerra. Dai 257 km di metanodotti in esercizio e 20 milioni di metri cubi di gas trasportati nel 1948, si passa in quattro anni, nel 1952, a 2.064 km di tubazioni che trasportano più di 1.100 milioni di metri cubi a 1.141 clienti, fra i quali vi sono stabilimenti Pirelli, Fiat, Snia Viscosa, Falck, Montecatini. Nel 1956 la nostra rete, di 4.160 km, è la prima in Europa e quarta al mondo, dopo USA, Canada e URSS.

Nel 1962 la rete serve buona parte dell'Italia settentrionale, da Torino a Bologna, da Genova a Venezia, con una lunghezza di oltre 6.000 km e 7 miliardi di metri cubi trasportati. L'Agip va scoprendo poi giacimenti anche fuori della zona di esclusiva e la Snam comincia a costruire gasdotti anche in Sicilia e nell'Italia centrale e meridionale. Nel 1961 posa il metanodotto Lippone-Marsala in Sicilia e inizia i lavori per collegare il giacimento di San Salvo (CH) con le città di Chieti, Roma e Terni, e il giacimento di Ferrandina (Matera) con Bari e le industrie pugliesi. Poco dopo sarà la volta, in Sicilia, del collegamento del campo di Gagliano (Enna) con Gela (Caltanissetta) e Termini Imerese (Palermo).

La rete Snam continuerà ad espandersi fino al 2000, quando saranno in esercizio quasi 30.000 km di gasdotti in Italia e 3.000 all'estero, che in quell'anno trasporteranno 76 miliardi di metri cubi (15 per cento terzi) servendo 6.100 fra industrie e Comuni.

Nel 1951 la Snam estende il suo impegno alla distribuzione cittadina fondando la **Metano Città**, che a sua volta crea alcune Società (le "**Metanine**") per la distribuzione del metano con accordi di collaborazione (oggi si chiamerebbero "joint venture") coi Comuni, efficace sistema, all'inizio della metanizzazione per usi civili, per propagandare la creazione di reti di metano anche in cittadine con pochi abitanti. La Metano Città si svilupperà arrivando a servire più di 200 Comuni nel 1986, quando entrerà a far parte del Gruppo **Italgas**, la maggiore impresa italiana del ramo, passata sotto

controllo Snam nel 1967. Dopo la creazione dell'Eni, la Snam assume il controllo della **Azienda Metanodotti Padani (AMP)**, Società già operante in Veneto e in Emilia (sarà poi assorbita dalla Snam).

La Snam crea nel 1955 la **Snam Montaggi** (poi diventata **Saipem**) e nel 1956 la **Snam Progetti**. Sono Società specializzate in condotte, la prima per la costruzione e la seconda per la progettazione. Società che si svilupperanno moltissimo, allargando il loro campo d'azione a piattaforme marine, navi per montaggio e posatubi, condotte sottomarine, raffinerie e altri impianti petrolchimici, fino a diventare, entrambe, colossi a livello mondiale, molto apprezzati per la qualità delle realizzazioni e operanti in tutti i continenti, in mare e in terra.

Ma Mattei ha voluto che la Snam, anche nei primi anni, non si limitasse a realizzare il compito principale consistente nel portare il metano, scoperto e prodotto dall'Agip Mineraria, alle industrie e ai Comuni italiani; le ha affidato anche altri compiti importanti, avendo evidentemente molta fiducia nella sua Società. Alla morte del Presidente, nel 1962, il risultato dell'azienda è notevole anche per questi altri compiti.

• **Metanopoli e attività immobiliare**

Negli anni 50 Mattei decide di concentrare tutte le attività della Snam in una zona a Sud di Milano, dove sono disponibili vaste aree adibite a risaie e marcite. Il suo progetto è quello di creare una "città del metano", e così nasce "Metanopoli" nel comune di San Donato Milanese. Voluta e immaginata, forse sognata da lui, Mattei ne segue passo passo la realizzazione intervenendo con i diversi architetti⁽⁴⁾ e con la Direzione lavori perchè la città diventi come lui la desidera. E nasce **la sola vera "città satellite" di Milano**, dalle caratteristiche uniche per vivere e lavorare, insuperate e motivo di meraviglia allora e ancora oggi, dopo cinquant'anni: nel 1995 la dotazione di aree verdi è ancora di **170 metri quadrati per abitante** a Metanopoli, contro i **30** del resto di San Donato e i **7** di Milano.

Mattei assegna la proprietà di Metanopoli alla Snam, e la incarica della committenza e della Direzione lavori per tutte le opere da realizzarvi, dalle strade e fognature ai grandi palazzi per uffici. E alla Snam affida anche il compito di gestire questa città, sostituendo praticamente la Pubblica Amministrazione, compito poi svolto con la massima efficienza, e con soddisfazione per tutti gli abitanti, per più di quarant'anni.

Le opere di misurazione per l'acquisto delle aree necessarie per Metanopoli hanno inizio nel 1951, e verso la fine di quell'anno partono i primi lavori, per strade e fognature. Il **4 dicembre 1952**, festa di Santa Barbara, viene inaugurata la Centrale del metano per autotrazione, **primo insediamento Snam a San Donato**, mentre sono in fase di costruzione la stazione di rifornimento Agip e il cosiddetto "Complesso", centro industriale della Snam, che comprende uffici, officine, autorimesse, magazzini, laboratori, depositi tubi. Nel 1952 sono costruite anche le prime case, in via Bordolano. Il grosso di edifici (residenziali e non) e impianti è

realizzato negli anni **1954-57**, compresi Scuola, Chiesa di Santa Barbara, Motel Metanopoli e Albergo Santa Barbara, negozi, Parco di via Caviaga con campo di calcio e piste di atletica, tribuna, campo da tennis e piscina coperti. Anche il **Primo Palazzo Uffici**, con la mensa di via San Salvo, è costruito negli anni 1956-57, sempre con Direzione lavori Snam. Quando, qualche tempo dopo, lo Scià di Persia viene in visita a Metanopoli, resta molto colpito dalle caratteristiche avveniristiche di questa città, piena di alberi, di verde e di rose per le strade, senza alcuna recinzione, con edifici, dotazioni di telecomunicazione, tecnologiche e d'impianti sportivi all'avanguardia, vie e piazze ampie e piacevoli da percorrere. Dalla terrazza al 14° piano del Primo Palazzo Uffici si domina buona parte della cittadina, e risulta che Mattei da lì ammirasse con piacere il panorama. Metanopoli viene arricchita negli anni **1961-62** con il **Secondo Palazzo Uffici** (occupato da Anic e Agip Mineraria), il Motel Agip (poi diventato Forte Crest), il Poliambulatorio, e altre case a Bolgiano.

In seguito (negli anni '73, '84 e '91) la Snam realizza altri tre Palazzi Uffici, destinati a Snam Progetti, Saipem e Agip. Nel **1980** la Regione Lombardia pone il "Vincolo Paesistico Ambientale" su Metanopoli, che diventa patrimonio inalienabile.

(4) - Fra gli architetti che più hanno contribuito alla realizzazione di Metanopoli sono: **Mario Baccocchi** per la struttura complessiva della cittadina; egli ha inoltre progettato il Motel Metanopoli, l'albergo Santa Barbara, la Chiesa di Santa Barbara, i laboratori di viale De Gasperi, il campo di calcio di via Caviaga con la tribuna e le piste per l'atletica, il tennis coperto, molti edifici residenziali.

Nizzoli e **Oliveri** hanno progettato il Primo Palazzo Uffici e le case di via Caviaga e via Fermi.

Bacigalupo e **Ratti** hanno progettato il Secondo Palazzo Uffici, le due mense aziendali di via San Salvo e viale De Gasperi, il Complesso industriale Snam, la scuola di via Sergnano, la piscina coperta, il poliambulatorio, il Motel Agip (poi diventato Forte Crest) e parecchi edifici residenziali.

Mattei deve essere rimasto molto soddisfatto dell'operato dei tecnici Snam tanto che, creato l'Eni, incarica questa Società di curare le costruzioni, le manutenzioni edilizie e le attività immobiliari per tutto il Gruppo. La Snam, prima della morte del Presidente, realizza il **Palazzo dell'Eni a Roma**, nel quartiere dell'Eur, completato nel mese di agosto del **1962**.

• **Trasporti petroliferi**

Nel 1957 Mattei affida alla Snam l'incarico di provvedere ai trasporti petroliferi del Gruppo Eni. **La Snam diventa così armatrice di una flotta** di navi cisterna già dell'Agip. La flotta, che nel 1953 aveva un tonnellaggio totale di 81.000 Tpl (tonnellate di portata lorda), nel 1962 è cresciuta fino a 325.000 Tpl. Si svilupperà poi molto, con navi anche di 250.000 Tpl l'una, tanto che quella Snam diventerà la maggiore flotta cisterniera italiana. Nel 1984 il suo tonnellaggio totale di 2.504.000 Tpl sarà formato da 21 navi, così ripartite:

- per il trasporto del petrolio grezzo
n° 6 navi da 255.000 Tpl

			Snam	di	
			(OEC)	Terzi	
" 3 "	139.000	"			
" 2 "	114.000	"			
" 2 "	85.000	"			
- per il trasporto di prodotti petroliferi					
n° 2 navi da	30.000 Tpl				
" 2 "	24.000	"			
- per il trasporto del GPL					
n° 1 nave da	3.400 Tpl				
" 1 "	1.180	"			
- per il trasporto del GNL (gas naturale liquefatto)					
n° 2 navi da	25.000 Tpl				
1991	Italia		13,67	3,99	17,66
	Svizzera		1,82		1,82
	Germania		7,66		7,55
	Totale		23,15	3,99	27,14
1996	Italia		13,39	8,44	21,83
	Svizzera		2,49		2,49
	Germania		7,14		7,14
	Totale		23,02	8,44	31,46

Oltre alla gestione della sua flotta, la Snam deve provvedere a **noleggiare navi di terzi** per completare ogni giorno i trasporti marittimi richiesti dall'Agip. Per ottimizzare i costi, la flotta di proprietà viene sempre mantenuta di un tonnellaggio in grado di far fronte solamente a una parte delle necessità. Le quantità trasportate con nave a inizio e fine dell'ultimo quinquennio di questa attività Snam sono state le seguenti, in milioni di tonnellate:

Anno		Navi Snam	Noli	Totali
1991	Greggio	12,38	11,23	23,61
	Altro	3,30	5,84	9,15
	Totale	15,69	17,07	32,76
1996	Greggio	16,92	10,80	27,72
	Altro	2,76	8,33	11,09
	Totale	19,67	19,14	38,81

Alla fine degli anni cinquanta Mattei decide di realizzare un **sistema di oleodotti** collegante Genova con Val Padana, Svizzera e Germania; incarica la Snam di realizzarlo e di gestirlo. Nel **dicembre 1960** al Servizio Condotte della Snam, cui viene cambiato nome in "Servizio Gasdotti", viene affiancato il "**Servizio Oleodotti**". Nel 1961 Mattei inaugura l'inizio dei lavori di costruzione del sistema, che viene chiamato "Oleodotti dell'Europa centrale" (OEC); collegherà i depositi costieri di Genova con la raffineria Agip di Sannazzaro de' Burgondi - Ferrera (Pavia) e con raffinerie e depositi di Aigle nella Svizzera occidentale (presso il lago di Ginevra, Cantone di Vaud) e di Ingolstadt nella Germania meridionale (Baviera). Mattei non potrà assistere ai primi trasporti, che avverranno nel 1963.

Il sistema di oleodotti OEC, di proprietà Snam in Italia e proprietà di sue consociate all'estero, avrà una lunghezza di circa 1.400 km. La Snam effettuerà inoltre la gestione di oleodotti di terzi (circa 1350 km), utilizzati principalmente per il trasporto di prodotti finiti.

Le quantità trasportate con oleodotti a inizio e fine dell'ultimo quinquennio di questa attività Snam sono state le seguenti, in milioni di tonnellate:

Anno	Nazione	Oleod.	Oleod.	Totali
------	---------	--------	--------	--------

Le attività della flotta sono state programmate e coordinate dalla sede Snam di Metanopoli, così come quelle per il noleggio delle navi di terzi e quelle relative agli oleodotti e ai gasdotti. L'addestramento interno degli equipaggi delle navi e di tutti gli altri tecnici della Snam è stato curato presso il **Centro di Formazione Snam di Credera** (Cremona). Vi sono state predisposte attrezzature e simulatori specifici per consentire l'esecuzione di manovre realistiche simili a quelle necessarie per l'esercizio e la manutenzione di navi, oleodotti e gasdotti.

La Snam ha provveduto a trasportare greggio e derivati, con navi e oleodotti, per un periodo di quarant'anni; sempre con regolarità, anche durante gravi crisi petrolifere mondiali.

Voglio poi ricordare tre momenti importanti per l'**organizzazione della Snam di Mattei**. Riporto molte strutture e molti nomi per mostrare lo sviluppo della Società e per ricordare alcuni di coloro che vi hanno contribuito; elenchi che penso possano interessare gli ex dipendenti Snam, che hanno preso tutta parte attiva, con grande entusiasmo, a quello sviluppo.

ORGANIZZAZIONE

• Marzo 1953

Gli uffici centrali Snam sono ubicati parte in via Gen. Achille Papa 22 (zona piazzale Accursio-Tiro a segno) e parte, con la Direzione, in corso Venezia 16 (nel prestigioso palazzo Serbelloni⁽⁵⁾). Sta per essere ultimata la costruzione di quella parte iniziale di Metanopoli chiamata "**Il Complesso**"; comprende, oltre alla centrale metano per autotrazione e alla stazione di rifornimento Agip, edifici e spazi necessari per l'attività della Snam (officine, autorimesse, magazzini, uffici, parco tubi).

Per la gestione e il controllo sul posto della rete dei metanodotti sono state costruite apposite sedi periferiche, chiamate "Centri di Manutenzione", ubicate in posizioni adatte della rete.

Organizzazione in vigore dal 15 marzo 1953:

Presidente e Amministratore Delegato on. Enrico **Mattei**, Direttore Generale ing. Raffaele **Girotti** (a fine '53/inizio'54 la Società avrà anche un Vice Presidente, il dott. Eugenio Cefis, e un Vice Direttore Generale, l'ing. Renzo Cola).

La Società è impostata su sei servizi tecnici alle dipendenze del Direttore generale.

Il Servizio **Tecnico I**, diretto dall'ing. Sante Tibaldi coadiuvato dall'ing. Franco Salimbeni, si occupa di studi, progetti, e costruzioni edili.

Il Servizio **Tecnico II**, diretto dall'ing. Mario Campanini coadiuvato dagli ingegneri Alfredo Miotti e Enzo Bistocco, provvede alla realizzazione di metanodotti e allacciamenti.

Il Servizio **Tecnico III**, diretto dall'ing. Paolo Capalbo coadiuvato dagli ingg. Aldo Ripa e Alberto Grandi, si occupa di esercizio, manutenzione e protezione elettrica dei metanodotti, oltre che della misurazione del gas.

Il Servizio **Tecnico IV**, diretto dall'ing. Renzo Cola, provvede ai montaggi delle condotte, ai loro collaudi e alla scuola dei saldatori.

Il Servizio **Tecnico V**, diretto dall'ing. Mario Rossi, si occupa delle centrali di compressione, delle officine e dell'autoreparto.

Il Servizio **Tecnico VI**, diretto dall'ing. Luigi Rivara, provvede agli approvvigionamenti e alle manutenzioni di stabili e impianti.

Altre unità, sempre dipendenti dalla Direzione Generale, sono la Segreteria Generale, gli Uffici Legale e Personale, lo stabilimento di Talamona (SO) per la costruzione di apparecchi di misura, il Servizio Amministrativo, diretto dal sig. Luigi Orlandi coadiuvato dall'ing. Italo Ragni, e 15 Zone periferiche con 30 Centri di Manutenzione Metanodotti.

Nel 1955 la Snam dà vita alla **Snam Montaggi SpA**, società specializzata nella costruzione delle condotte, sviluppo del Servizio Tecnico IV (nel luglio '56 anche gli ingg. Campanini e Miotti passeranno alla Snam Montaggi).

Nel 1956 la Snam fa nascere la **Snam Progetti SpA**, società specializzata nella progettazione delle condotte, trasferendovi parte del Servizio Tecnico I.

(5) Palazzo Serbelloni, finito nel 1793, nel 1796 ospita Napoleone Bonaparte e la moglie Giuseppina durante la loro permanenza a Milano, per tre mesi. Ospiterà anche Metternich nel 1838 e nel 1859 Vittorio Emanuele II di Savoia e Napoleone III; ora è sede del Circolo della Stampa. La sede legale della Snam è rimasta in quel palazzo fino al 1993, quando è stata trasferita al primo palazzo uffici di San Donato, in piazza Vanoni.

• Maggio 1957

Nel maggio 1957 viene concluso un importante studio, relativo all'organizzazione della Snam, col quale si pongono le basi per un ulteriore sviluppo della Società. Impostato con moderni criteri di organizzazione aziendale, lo studio è stato condotto dai Servizi interni di Tecnica Direzionale con l'appoggio di società specializzate statunitensi, e con la partecipazione, costruttiva e consapevole, di tutto il personale Snam. Sono state studiate e ottimizzate, nei dettagli, tutte le attività societarie, tenendo conto anche dei possibili sviluppi futuri, secondo le istruzioni impartite dal Presidente. In questa occasione Mattei affida alla Snam anche altri compiti: i **Trasporti Marittimi, Stradali e Ferroviari del Gruppo Eni**; la Snam diventa società armatrice, con una **Flotta di petroliere**.

La nuova organizzazione, in vigore dal 1°

maggio 1957:

Presidente (ing. **Mattei**), Vice Presidente (dott. **Cefis**), Direttore Generale (ing. **Girotti**), Vice Direttore Generale (ing. **Cola**).

Alle dipendenze del **Direttore Generale** Girotti sono i Servizi: Studi (ing. Franco Salimbeni), Tecnica Direzionale (geom. Guido Tesio), Immobili (ing. Claudio Claudi), Costruzioni Edili (ing. Sante Tibaldi), Legale (avv. Ferruccio Minola Cattaneo).

Alle dipendenze del **Vice Direttore Generale** Cola sono i Servizi: Condotte (ing. Paolo Capalbo), Trasporti Marittimi (ing. Giuseppe Rovetto), Trasporti Stradali e Ferroviari (ing. Gennaro Pettorossi), Telecomunicazioni (ing. Giorgio Vischi), Acquisti (ing. Enzo Barbaglia), Amministrativo (rag. Angelo Morandi), Relazioni col Personale (dott. Gustavo Bernabei).

Dal Responsabile del Servizio Condotte dipendono 16 Zone periferiche con 40 Centri di Manutenzione.

Nel 1957 la **Snam Montaggi** si fonde con la **Saip** diventando **Saipem**. La Saip (Società Anonima Italiana Perforazioni) è una società che operava già prima della guerra e nella quale l'Ente nazionale Metano aveva acquisito una partecipazione di maggioranza nel 1941.

• Primo agosto 1962

Il primo agosto 1962 esce l'ultimo Ordine di Servizio Snam firmato Mattei.

Il Presidente **Mattei**, all'inizio degli anni 60, affida alla Snam ulteriori impegnativi compiti. Fa costruire **oleodotti** Snam per servire, da Genova, la Svizzera e la Germania. Ritiene poi che la Snam debba tornare ad occuparsi, a un livello più elevato, della **progettazione** (Snam Progetti) e della **costruzione** (Saipem) di condotte e impianti petroliferi e metaniferi. A suo parere anche i **Laboratori Riuniti Studi e Ricerche**, e la **Metano Città**, devono essere inseriti nella struttura Snam. Fa studiare i dettagli dei nuovi sviluppi, e il primo agosto 1962 escono, a sua firma, una serie di Ordini di Servizio Snam che mostrano chiaramente il grande apprezzamento del Presidente verso questa Azienda. È l'ultimo suo intervento sulla Snam perchè, meno di tre mesi dopo, l'incidente di Bascapè ci toglierà il nostro grande Presidente.

La Snam del primo agosto '62 presenta importanti novità sia nei vertici che nella struttura. Una novità è l'assenza del dott. Cefis, che ha lasciato l'Eni nel gennaio 1962 (tornerà alla morte di Mattei); viene sostituito alla Vice Presidenza dall'ing. Girotti. L'ing. Giulio Sacchi, arrivato da poco e personaggio molto attivo nell'Azienda negli anni seguenti, sostituisce l'ing. Girotti come Direttore Generale. La novità principale della struttura è la ripartizione dell'attività operativa in **tre Divisioni**: "**Trasporti e Metano**", "**Progetti**", "**Perforazioni e Montaggi Saipem**"; le Società Snam Progetti e Saipem sono state assorbite dalla Snam il 31 luglio 1962, assieme a Laboratori

Riuniti Studi e Ricerche, Metano Città e Società Italiana Metano.

Compaiono la nuova Direzione "Laboratori Riuniti", il nuovo Servizio "Metano Città", e l'Ufficio "Aeromobili". Il Servizio "Oleodotti" è già operativo dal dicembre 1960, quando il Servizio Condotte è stato diviso in Servizio Gasdotti e Servizio Oleodotti. La nuova struttura, in vigore dal primo agosto 1962, si presenta come segue:

a) Struttura Generale

Presidente (ing.Enrico **Mattei**), Vice Presidente (ing.Raffaele **Girotti**), Direttore Generale (ing. Giulio **Sacchi**).

Alle dipendenze del **Vice Presidente** Girotti sono il Direttore generale, i Laboratori Riuniti Studi e Ricerche (prof.Dino Dinelli) e il Comitato di Coordinamento Attività Metalmeccaniche, composto dagli ingegneri Girotti,Scherillo, Sacchi, Salimbeni e Gioielli.

Dipendono dal **Direttore Generale** Sacchi le Divisioni: Trasporti e metano (ing.Enzo Barbaglia), Progetti (ing. Francesco Salimbeni), Perforazione e Montaggi-Saipem (ing.Luigi Gioielli); e inoltre i Servizi: Amministrativo (dott.Anselmo Donzelli), Relazioni col Personale (dott.Gustavo Bernabei), Programmazione Investimenti (ing.Giovanni Bini) e la Segreteria (dott.Ferdinando Rodari).

(Snam Progetti e Saipem ritorneranno Società autonome rispettivamente nel 1966 e nel 1969).

b) Divisione Trasporti e Metano

Direttore ing.Enzo **Barbaglia**.

Dal Direttore dipendono il Settore Trasporti (ing.B.Cimino), il Servizio Immobili (ing.M.Limiroli), il Settore Metano (ing.A.Ripa) e i Servizi di staff: Studi (ing.L.Meanti), Tecnica Direzionale (ing.R.Bertone), Materiali (ing.C.Bocconcelli), Relazioni col Personale (dott.Bernabei r.t.), Amministrazione (dott.G.Perego).

Settore Trasporti - Dal Responsabile del settore Trasporti Cimino dipendono i Servizi: Trasporti Stradali e Ferroviari (ing.M.Coglia), Trasporti Marittimi (ing.G.Rovetto), Oleodotti (ing.M.Lavecchia), e gli Uffici Coordinamento Trasporti (ing.G.Merri) e Aeromobili (ing.G.Muran).

Servizio Immobili - Responsabile del Servizio ing.M.Limiroli.

Settore Metano - Dal Responsabile del Settore Metano Ripa dipendono i Servizi: Gasdotti (ing.A.Pedrazzini), Metano Città (ing.P.Capalbo), Telecomunicazioni (ing.G.Strocchi), oltre al Coordinatore Trasporti e Distribuzione gas (ing.D.Ciuffolotti). Le Zone del Servizio Gasdotti sono ampliate e ridotte al numero di cinque.

c) Divisione Progetti

Direttore ing Francesco **Salimbeni**.

Dal Direttore dipendono il Vice Direttore ing.M.-Korompay e i Servizi Studi (ing.M.Guadalupi), Tecnica Direzionale (ing.F.Chiesa), Materiali (ing.A.Cambria), Relazioni col Personale (ing.A.Nasini), Amministrazione (rag.C.Gennari), Commerciale (ing.U.Leonardi) e le Commesse Speciali.

Dal **Vice Direttore** Korompay dipendono i Servizi: Tecnico (ing.D.Raffo), Termico (ing.A.Pinacci), Edile (ing.S.Tibaldi), Chimica Inorganica (ing.M.-Torelli), Chimica Organica (da nominare), Raffinazione (ing.E.Mattera), Fluidi (ing.A.Rognoni).

Dal **Servizio Tecnico** dipendono gli Uffici: Costruzioni Metalliche (ing.F.Lucchetti), Macchine e Motori (ing.B.Bacchelli), Energia Elettrica (ing.C.Fossa), Strumentazione e Misure (ing.R.Terzoni), Industrializzazione Edile (ing.P.Spagnolo) e il Gruppo Disegnatori e Modellisti.

d) Divisione Perforazioni e Montaggi-Saipem: Direttore ing.Luigi **Gioielli**.

Dal Direttore dipendono il Vice Direttore Molinari e i Servizi Amministrazione (rag.A.Pileri), Relazioni col Personale (ing.S.Foroni), Tecnica Direzionale (da nominare), Commerciale (ing.M.Porcari-ing.R.Mauro) e Ufficio Materiali (dott.M.Tonolini).

Dal **Vice Direttore** della Divisione (ing.-Giovanni Molinari) dipendono i Servizi: Perforazione (ing.G.Benedini) e Montaggi (r.t.ing.Molinari); le Zone Argentina (ing.M.Porcari) e India (ing.A.Miotti); gli Uffici Tecnico Saldature (ing.G.Razzini) e Controlli (ing.O.Bove).

Dal **Servizio Perforazione** dipendono gli Uffici Tecnico Perforazione (ing.F.Farina) e Preventivi Perforazione (da nominare); le Sezioni Perforazione I (ing.G.Salvi) e Perforazione II r.t.ing.Benedini).

Dal **Servizio Montaggi** dipendono gli Uffici Tecnico Montaggi (ing.A.Silvestri) e Preventivi Montaggi (da nominare); le Sezioni Condotte (ing.U.De Censi), Impianti Petrochimici (ing.C.Fiore) e Raffinerie (geom.C.Cavallotti).



4. La Snam dopo Mattei

La morte di Mattei, come si può immaginare, porta la costernazione fra tutti i dipendenti Snam; la desolazione è generale. Anche per l'Azienda la scomparsa improvvisa del Presidente rappresenta un durissimo colpo, che gli uomini di Mattei⁽⁶⁾ riescono ad attenuare col loro impegno e la loro capacità. Ricordo qui alcuni momenti importanti della Snam dopo Mattei.

(6) Anche il dott. Cefis torna all'Eni e alla Snam alla morte di Mattei; come Vice Presidente operativo dell'Eni (Presidente il prof. Boldrini) e Presidente della Snam. Viene nominato Presidente Snam il 12

novembre 1962 dal Consiglio di Amministrazione convocato dal Vice Presidente Girotti.

• Nuovo impegno strategico

Non passa molto tempo dalla morte di Mattei che alla Snam si presenta un problema dalla cui risoluzione dipende il futuro dell'Azienda, problema per il quale la presenza di Mattei sarebbe decisiva. Si tratta di questo: il gas Agip non è più in grado di soddisfare la richiesta nazionale, crescente con alti tassi di sviluppo sia per la rapida crescita della rete gasdotti, sia per l'aumento dei consumi nella rete esistente.

La Snam può scegliere la strada più sicura e tranquilla della vendita al meglio del nostro gas, oltretutto diventato più prezioso vista la scarsità dell'offerta rispetto alla domanda; oppure può decidere (e questa sarebbe certamente la decisione di Mattei) di buttarsi in un nuovo grande impegno, con tante difficoltà da superare, anche con rischi, ma con grandi vantaggi per l'Azienda e per il nostro Paese: l'importazione del gas naturale necessario per soddisfare la domanda.

In quel momento (siamo intorno a metà degli anni 60 del secolo scorso) decidere di importare grandi quantità di gas da Paesi lontani non è, come forse potrebbe sembrare oggi, solo un fatto economico. Si tratta di un evento innovativo, pieno di incognite sia nel campo tecnico che in quello dei rapporti internazionali; non esistono esempi concreti ai quali riferirsi, bisogna fare cose che nessuno ha mai fatto. I capi di allora della Snam, anche in assenza del Presidente Mattei, con grande coraggio, proseguono per la via da lui indicata e decidono di affrontare l'impresa. Mi piace qui richiamare i loro nomi: Cefis (Presidente), Girotti (Vice Presidente), Sacchi (Amministratore Delegato), Barbaglia (Direttore Generale). La Snam, pioniera in Europa nella costruzione di una grande rete nazionale di gasdotti, dà così anche avvio alla rete europea per il trasporto di grandi quantità di gas naturale.

Nel **1965** la Snam stipula con la Esso e la Mediterranean Standard Oil un contratto per la importazione dalla **Libia** di 3 miliardi di m³/anno di gas, trasportato via nave liquefatto (GNL). Le forniture hanno inizio nel 1971, con rigassificazione nell'impianto Snam di Panigaglia (La Spezia).

Nel **1966** si iniziano trattative con l'**Unione Sovietica** e con la Società Nam dell'**Olanda** per forniture via gasdotto, che si concludono con due contratti stipulati nel **1969** con l'URSS (6 miliardi di m³/anno) e nel **1970** con l'Olanda (altri 6 miliardi di m³/a). Viene realizzato così anche un bel colpo energetico. Le forniture hanno inizio nei primi mesi del 1974 sia da Russia che da Olanda, proprio nel pieno della grave crisi petrolifera mondiale, iniziata nell'ottobre del 1973, che ha colpito tutti i Paesi industrializzati e in modo particolare l'Italia⁽⁷⁾.

(7) Il 6 ottobre 1973 scoppia la guerra del Kippur fra Arabi e Israeliani. Il 16 ottobre sei Paesi del Golfo (Iran, Irak, Arabia Saudita, Emirati Arabi e Qatar) appartenenti all'Opec, l'organizzazione degli esportatori di petrolio, decidono improvvisamente di aumentare del

70% il prezzo del greggio, senza concordare l'aumento con le compagnie petrolifere come avvenuto sempre in precedenza. Nei mesi seguenti il prezzo viene ancora aumentato, tanto che quadruplica nel giro di 12 mesi, da 3 a 11,65 dollari al barile. Lo choc petrolifero colpisce tutti i Paesi industrializzati, nei quali la media del tasso di inflazione passa dal 5,4% del '72 al 13,9% del '74. In Italia l'inflazione, già alta all'undici e cinquanta per cento, sfiora nel '74 il 20%.

• Algeria: nuovi primati

Nel **1973** la Snam, con i due gasdotti da Russia e Olanda in costruzione e ormai in dirittura d'arrivo, non ritiene opportuno di dormire sugli allori e stipula un nuovo contratto, stavolta con la **Società di Stato algerina Sonatrach**, per l'importazione di altri 12 miliardi di m³/anno di gas, per 25 anni. L'inizio della fornitura non è previsto a breve scadenza, e non è ancora deciso quale sarà il sistema di trasporto, se via nave o via gasdotto. Gli studi e gli esperimenti condotti dalla Snam negli anni successivi, assieme a Saipem e Snamprogetti, mostrano la fattibilità e la forte convenienza, economica e di servizio, della soluzione via tubo, che consente di far correre attraverso l'Italia, dalla Sicilia occidentale fino alla Pianura Padana, un grosso tubo trasportante energia, a disposizione di industrie e comuni. La soluzione via tubo presenta però maggiori incognite e rischi, soprattutto nell'attraversamento del Mediterraneo che costituirebbe un notevole primato mondiale.

I tecnici delle tre Società, che hanno raggiunto, nei loro campi, un livello elevato, riconosciuto internazionalmente e collocabile molto in alto nella graduatoria mondiale, ritengono di essere in grado di realizzare l'opera e anche, come al solito, in tempi brevi.

La Snam dà fiducia ancora ai suoi tecnici e sceglie la soluzione più innovativa e ardita, stile Mattei: l'opera è imponente, 2500 km di una tubazione di grande diametro dal deserto algerino al nodo di Minerbio, cuore settentrionale della rete gasdotti italiana, in provincia di Bologna. In questo periodo i capi della Snam sono in parte cambiati, o sono cambiate le loro cariche, ma lo spirito è sempre quello di Mattei; ecco i loro nomi: Barbaglia (Presidente), Sacchi e Roasio (Vice Presidenti), Molinari (Amministratore Delegato), Meanti (Direttore Generale).

Gli sconvolgimenti prodotti dalla crisi del '73 richiedono aggiustamenti del contratto Snam-Sonatrach firmato proprio in quell'anno, prima della crisi. La Snam accetta di ridiscutere il contratto, per tener conto dei forti aumenti nei prezzi petroliferi, e nell'ottobre **1977 Snam e Sonatrach firmano un nuovo contratto** che sostituisce quello precedente, e che prevede l'inizio delle forniture per l'ottobre 1981. Su richiesta algerina il nuovo contratto è approvato anche dai Governi dei due Paesi.

Appena firmato il nuovo contratto la Snam parte con la realizzazione dell'opera; nell'azienda tutti collaborano affinché il nuovo gasdotto transmediterraneo ("**Transmed**") sia in grado di ricevere il gas algerino, al confine Algeria-Tunisia, alla data stabilita. Con l'impegno di tutti nell'**ottobre 1981**, dopo solo quattro anni, **il gasdotto è pronto per ricevere il gas**, avendo superato con successo le tante difficoltà di ogni tipo

incontrate, e avendo realizzato un buon numero di primati, fra i quali quello della posa sul fondo del Mediterraneo e nello stretto di Messina, a profondità d'acqua molto maggiori di quelle raggiunte in precedenza nel mondo, in tutti i mari.

Gli Algerini però dichiarano di non essere in grado di partire a causa di "difficoltà tecniche".

• 1982 - un anno di lotta "alla Mattei"

Gli Algerini vogliono in realtà esercitare un ricatto, e fanno capire che le "difficoltà tecniche" possono essere superate solo con un aumento consistente del prezzo contrattuale del gas. Il blocco alle forniture sarebbe in realtà eliminabile perchè il contratto contiene clausole di salvaguardia, mediante arbitrato internazionale, che costringerebbero il fornitore a rispettare i suoi impegni. Non si tratta di un'ipotesi teorica: fra l'Algeria e le società americane Trunk Line e Panhandle è nato un contenzioso simile al nostro; la ferma decisione di quelle aziende di non accettare il ricatto e di ricorrere all'arbitrato ha indotto l'Algeria a fare una rapida marcia indietro accettando di fornire loro il gas ai prezzi fissati nei contratti. La questione da noi diventa invece maledettamente complicata perchè gli Algerini hanno in Italia degli alleati che vorrebbero far pagare alla Snam il prezzo maggiorato richiesto da Algeri. E purtroppo questi alleati non sono semplici intermediari, ma sono Ministri del Governo Italiano: il Ministro delle Partecipazioni Statali De Michelis, quello del Commercio Estero Capria e quello del Mezzogiorno Signorile. Secondo loro l'accettazione delle richieste algerine porterebbe grandi vantaggi alle nostre esportazioni in quel Paese.

La Snam chiarisce subito che sarebbe disponibile per qualche piccolo ritocco del contratto, ma che considera assurde le richieste algerine, per molte ragioni, fra le quali sono:

- 1 - Il contratto esistente è pienamente valido ed è stato approvato anche dai Governi dei due Paesi. Se gli Algerini insistono si può, e si deve, ricorrere all'arbitrato.
- 2 - Il prezzo richiesto è fuori mercato, e aumenti dei prezzi Snam ai clienti farebbero crollare le vendite.
- 3 - L'adesione Snam potrebbe sconvolgere i suoi equilibri economici anche di lungo periodo (il contratto ha una durata di 25 anni).
- 4 - L'accettazione di un prezzo elevato farebbe rialzare anche i prezzi del gas sovietico e olandese acquistato dalla Snam, raddoppiando le perdite.
- 5 - Non si capisce perchè il Governo non voglia provvedere direttamente a stipulare un accordo che favorisca l'Algeria, al di fuori del contratto gas.

Le più che buone ragioni della Snam non sono accettate, e si arriva ad una situazione paradossale: in un contrasto fra un'impresa dello Stato e un Paese estero, il Governo Italiano sta con lo Stato estero contro la sua impresa, mentre l'impresa statale, **caso probabilmente unico nel dopoguerra italiano**, difende con tutte le sue forze il suo diritto a non compiere un atto che

provocherebbe conseguenze estremamente dannose per il suo equilibrio economico e quindi per la sua sopravvivenza.

L'insegnamento di Mattei era semplice, e viene seguito dalla Snam: certe imprese devono essere di proprietà dello Stato, ma vanno gestite con criteri privatistici; e la Snam è una Società per Azioni.

Vista la reazione decisamente negativa della Snam, **viene montata una campagna** contro di essa: si trascura l'esistenza di un contratto valido e si cerca di dimostrare che i conti Snam sono sbagliati e che il prezzo richiesto è accettabile. Sono mobilitati economisti amici, deputati, giornali; si esercitano pressioni sui capi della Snam perchè abbandonino la loro resistenza. Purtroppo sui giornali e nelle comunicazioni vengono fatte scivolare molte informazioni anche false per convincere l'opinione pubblica degli errori Snam, e sono forniti un'infinità di dati per confondere le idee. Vengono date per buone anche notizie assurde come quella della inesistenza di un contratto e della leggerezza Snamper aver fatto l'investimento del gasdotto senza garanzia.

Si deve notare che **la campagna è pubblica** e perciò gli Algerini, cosa ancora più paradossale, possono leggere sui nostri giornali che il Ministro Tizio e il Ministro Caio hanno affermato essere sbagliate le valutazioni Snam e giuste le richieste di Algeri. Per il Governo Italiano è come se il contratto del '77 non esistesse.

La gente Snam si ribella a tante menzogne e si raccoglie tutta, dal Vicepresidente e Amministratore Delegato Meanti all'ultimo assunto, intorno al suo Presidente Barbaglia per una resistenza senza tentennamenti. Tutti, a partire dal vertice aziendale, sanno di rischiare il posto, ma non deflettono: diventano tutti, anche gli ultimi arrivati, "uomini di Mattei"; **una cosa mai vista!**

I dirigenti della Snam si riuniscono in assemblea il 27 aprile 1982 e approvano all'unanimità un documento che inviano al Presidente del Consiglio Spadolini, al Ministro delle Partecipazioni Statali De Michelis e al Commissario Straordinario dell'Eni Gandolfi. In tale documento, **ricordato che** il contratto del '77 è stato approvato dai rispettivi Governi ed è ancora valido e vincolante per le parti, **che** l'importazione del gas algerino ha comportato un impegno senza precedenti realizzato sulla base dei presupposti economici del contratto del '77, **manifestano il loro totale dissenso** da imposizioni che travolgerebbero in breve tempo la Snam e renderebbero inevitabili massicci interventi assistenziali, **e chiedono** che il Governo assicuri un appoggio all'azione della Snam nei confronti della Sonatrach.

Il Commissario Straordinario dell'Eni Gandolfi scrive al Ministro delle Partecipazioni Statali De Michelis per invitarlo ad autorizzare la Snam a mettere in mora la Sonatrach e a chiedere l'arbitrato internazionale. L'intervento dei Dirigenti Snam e quello del Commissario Eni sono messi in evidenza dalla stampa, che rileva anche la sorpresa degli ambienti governativi per queste prese di posizione; ma la

campagna contro la Snam prosegue.

La Snam però non cede; anzi, quanto più gli attacchi si fanno cattivi tanto più aumenta la sua capacità di resistenza. La lotta prosegue per un anno e mezzo: **il Governo** a un certo punto **manda il Ministro Capria a trattare direttamente il prezzo del gas** con gli Algerini, ma **Snam ed Eni alla fine costringono lo stesso Governo a far approvare dal Parlamento una legge** dello Stato che autorizzi il finanziamento pubblico del sovrapprezzo politico da pagare all'Algeria, stabilito in 540 miliardi di lire, sgravandone la Snam.

Il 27 aprile 1983 il nuovo contratto, che sostituisce quello esistente, viene firmato ad Algeri dal Presidente della Snam Barbaglia e dal Direttore Generale della Sonatrach Yusfi, presente il prof. Reviglio, Presidente dell'Eni dal primo marzo 1983, dopo la cacciata del prof. Colombo.

Questo episodio dimostra che nel 1982, a vent'anni dalla morte di Mattei, la Snam funzionava ancora **secondo i principi del grande Presidente**. Tutti uniti, amministratori, dirigenti, impiegati e operai, nella difesa dell'Azienda, contro chiunque la minacciasse. Alla Presidenza era l'ing. **Enzo Barbaglia**, l'uomo che nel 1962, poco prima di morire, l'ing. Mattei aveva nominato capo della Divisione "Metano e Trasporti" della Snam e che la Snam la conosceva bene perchè in quegli anni ne aveva percorso i diversi gradini: da Direttore di Divisione a Direttore Generale, poi Amministratore Delegato e infine Presidente.

Una volta un giornalista aveva scritto di lui: *«Enzo Barbaglia, un manager di stampo britannico con l'hobby scientifico della pesca - scrivania scrupolosamente priva di carte, chiarezza estrema di idee - ammette che la sua società ha lo stampo giallo per eccellenza»*. Nel 1982 ha confermato di saper guidare con mano ferma la sua Azienda, anche contro i soprusi di Stato, ottenendone una risposta compatta e convinta (lo stampo giallo ha funzionato), e di saperla difendere dagli attacchi di forze molto potenti che l'avrebbero distrutta. **Resta un mistero** la ragione per cui quei Ministri e quei Governi hanno voluto dare agli Algerini i 540 miliardi di lire in quel modo, col rischio di distruggere la Snam, e facendo ritardare l'inizio delle forniture di un anno e mezzo. Avrebbero potuto accordarsi con l'Algeria per la stessa cifra, da fornire come aiuto di Stato a Paese in via di sviluppo, in cambio dell'equilibrio nella bilancia dei pagamenti dei due Paesi.

Nota: per chi fosse interessato a queste vicende, ho riportato in Appendice qualche altra notizia, anche sulla situazione di quel periodo all'Eni.

* Tangentopoli

Nelle pagine precedenti abbiamo visto operare contro Eni e Snam, nel 1982, l'invadenza della classe politica. Partiti e Governanti sono intervenuti non limitandosi a dettare le regole e gli indirizzi generali come giusto, ma pretendendo di intervenire nei dettagli della gestione aziendale. Il politico ha teso a sostituirsi in concreto agli amministratori, con il risultato addirittura

di far considerare nullo un contratto in vigore, e con la pretesa di voler stabilire, d'accordo col fornitore, un nuovo prezzo d'acquisto della "materia prima"; tutte cose veramente incredibili. In quell'occasione solo la resistenza, che quasi potremmo chiamare "eroica", di Eni e Snam ha salvato quest'ultima dalla bancarotta.

Negli anni successivi la situazione italiana peggiora, il malcostume si estende fino a quando, nel 1992, viene scoperto il fenomeno di "Tangentopoli"⁽⁸⁾. Nel 1993 vengono decapitati il vertice dell'Eni e molti capi delle sue Società.

Alla Snam è colpito praticamente solo il nuovo vertice, che proviene dall'esterno e, cosa molto importante, i fatti addebitati sono estranei all'Azienda. Perchè il corpo di questa Azienda, come era successo nell'82, aveva continuato a reagire a tentativi di coinvolgimenti scorretti, anche in seguito, come reagisce un corpo sano all'attacco dei batteri: ogni parte del corpo, quando attaccata, combatte con energia e non consente il dilagare del male, ottenendo la collaborazione di tutte le altre parti. Per questa ragione il "nuovo corso italico" tangenzioso non aveva potuto mettere radici nel corpo della Snam.

(8) "**Tangentopoli**" - Termine usato nel linguaggio corrente (proprio, città delle "tangenti") per indicare il vasto fenomeno di corruzione nel mondo politico, finanziario e della pubblica amministrazione, emerso dall'inchiesta giudiziaria avviata, nel febbraio 1992, dalla Procura della Repubblica di Milano; inchiesta qualificata giornalmisticamente con l'espressione "**Mani Pulite**". I termini "Tangentopoli" e "Mani Pulite" sono stati poi applicati anche alle altre inchieste sviluppatesi in tutto il Paese. "**Tangente**", nel linguaggio corrente, è l'elargizione pretesa indebitamente da pubblici funzionari o uomini politici per assicurare a privati vantaggi o anche prestazioni dovute; anche, la somma estorta da organizzazioni mafiose (a commercianti, esercenti ecc.) in cambio di "protezione".

(Definizioni prese da "Nuova Enciclopedia Universale" Garzanti 1998)

E quando nel 1993, dopo "Tangentopoli", si è voluto rinnovare il Gruppo, alla **Presidenza dell'Eni** è stato messo il Presidente Onorario della Snam, ing. Luigi Meanti. Con lui nel **Consiglio di Amministrazione Eni** viene chiamato il Vice Presidente e Amministratore Delegato della Snam, dott. Angelo Ferrari (poi nominato anche Presidente Agip Petroli; ritornerà alla Snam come Presidente nel 1996). Essi sono, con l'Amministratore Delegato Eni dott. Franco Bernabè, i soli "interni" del nuovo Consiglio **nominato il 31 marzo 1993**. Gli altri due componenti del Consiglio sono il prof. Vittorio Coda, Professore Ordinario e Pro Rettore della Bocconi, e il dott. Giancarlo Del Bufalo, Capo Servizio presso la Direzione Generale del Tesoro. Nello stesso periodo il dott. Marco Mangiagalli, Vice-direttore Generale della Snam, viene nominato Direttore della Direzione Finanziaria Eni, posizione molto impegnativa e delicata, specie in quel momento di crisi del Gruppo.

Passato il ciclone di "Mani Pulite", da parte di qualcuno si è detto che già Mattei aveva iniziato, fornendo sovvenzioni ai partiti politici, un sistema tangenzioso. Si tratta di un'affermazione che non corrisponde in nessun modo al vero.

La "Tangentopoli" scoperta nel 1992 era un'organizzazione messa in piedi dai partiti per

estorcere denaro alle aziende. Dalle indagini di "Mani Pulite" si viene a sapere che i partiti avevano piazzato loro uomini "adatti" in posti chiave di Pubbliche Amministrazioni e loro aziende (il fenomeno si stava estendendo, oltre che nello Stato, in Regioni, Province, Comuni, e nell'infinità degli altri enti pubblici). Quegli uomini "adatti" estorcevano, con diversi sistemi, tangenti per lavori, prestazioni, concessioni, servizi ecc. da loro ordinati e svolti sotto il loro controllo; le tangenti, la cui entità era una percentuale delle somme fatturate, affluivano nelle casse di partiti che avevano concordato in precedenza come dividersele fra loro.

Si sceglieva caso per caso il sistema più adatto per raggiungere lo scopo; a fronte della tangente richiesta venivano assicurati benefici come, per esempio:

- l'assegnazione di appalti⁽⁹⁾ e concessioni a trattativa privata (nessun appalto senza tangente)
- informazioni che avrebbero fatto vincere gare d'appalto (nessuna gara vinta senza tangente)
- modifiche progettuali in corso d'opera in grado di aumentare l'utile dell'appalto
- l'assenza di controlli effettivi sulla qualità delle opere
- il compimento di atti dovuti, destinati in caso contrario a restare in attesa per lungo tempo.

E così via.

(9) **Appalto** - Contratto (con lo Stato, altra pubblica amministrazione, o privati) col quale un'impresa assume l'obbligo di eseguire un lavoro oppure di fornire una merce o una prestazione, in cambio di un corrispettivo in denaro.

Per il pagamento della tangente si partiva dalla semplice consegna *brevi manu*, nell'ufficio dell'incaricato, di un pacco contenente la tangente in contanti, e si arrivava fino a sofisticati sistemi di ingegneria finanziaria, con riferimento a conti esteri segreti.

Circa il pagamento ricordo un episodio curioso visto alla televisione, che mi aveva molto colpito: un ex ministro, durante una intervista, racconta di una visita ricevuta, a casa sua, al mattino presto, da parte del capo di una grande azienda; costui porta una valigia col cantante di una tangente. Appoggia la valigia per terra, prendono il caffè e l'industriale se ne va, lasciando la valigia. L'ex ministro racconta di aver poi consegnato la valigia a un incaricato di partito. *«La cosa strana - dice - è che chi mi ha lasciato la valigia mi ha detto che essa conteneva tre miliardi di lire, chi l'ha ricevuta invece ha contato due miliardi e mezzo; io, che non ho aperto la valigia, non sapevo a chi credere».*

Chi sarà stato, fra i tre, a dire la verità?

Erano molti i partecipanti che provvedevano a trattenere per i propri bisogni una parte del "malloppo" che passava dalle loro mani; l'illegalità diventava sempre più estesa e capillare, portando ovunque la corruzione. A seguito di tali illegalità e corruzioni dilaganti, due conseguenze del fenomeno erano la mancata selezione della classe dirigente (anche politica), e le caratteristiche dei lavori eseguiti in quelle condizioni. La scelta delle persone destinate a occupare posizioni rilevanti avveniva in funzione prima di tutto del partito cui "spettava" quella posizione, e poi della disponibilità

del candidato a estorcere tangenti; il merito, per forza di cose, diventava qualità secondaria. I costi di lavori e prestazioni risultavano aumentati moltissimo perchè, in quel sistema, sia il committente che l'impresario avevano interesse ad aumentare l'importo finale a prescindere dall'entità dei lavori. La qualità delle opere e delle prestazioni era scarsa perchè i controlli del committente, per ovvie ragioni, non potevano essere come avrebbero dovuto.

Riassumendo: "Tangentopoli" significa immoralità e illegalità dilaganti, con corruzioni e collusioni considerate, in certi ambienti, quasi fatti normali; selezione della classe dirigente peggio che inesistente; opere eseguite (e prestazioni fornite) costosissime e di qualità scadente.

Condanne e assoluzioni - La situazione delle 2735 persone⁽¹⁰⁾ inquisite dalla Procura della Repubblica milanese e giudicate a Milano a partire dal 17 febbraio 1992, era la seguente al 6 marzo 2002:

• Condannati (l'89% sentenza definitiva)	1254	45,85%
• Posizioni ancora pendenti	467	17,07%
• Assolti	430	15,73%
• Prosciolti per prescrizione	422	15,43%
• Prosciolti per altro (morte, amnistia ecc)	58	2,12%
• Altro (stralci, riunioni, nullità ecc)	104	3,80%
Totale	2735	100%

Si deve notare che togliendo dal totale coloro che non si sa se saranno condannati o no (cioè le posizioni ancora pendenti) e coloro che non si sa se sarebbero stati condannati qualora non fosse sopraggiunta la prescrizione (cioè i prosciolti per prescrizione) il totale scende a 1846 e di conseguenza la percentuale dei condannati sale al 67,93% e quella degli assolti al 23,29%.

(10) Per altre 1785 persone inquisite a Milano, il proseguimento delle indagini e le conclusioni sono state trasferite ad altre Procure, là dove erano stati commessi i reati maggiori. (Numeri ricavati da: "Mani pulite-la vera storia" di G.Barbacetto, P.Gomez e M.Travaglio - Editori Riuniti 2002).

L'Arcivescovo di Milano, Cardinale Carlo Maria Martini (allora unica autorità rimasta salda nell'ex "capitale morale" d'Italia, ora trasferitosi a Gerusalemme) scriveva, sul "Corriere della Sera" del 14 febbraio 1993, che al suo arrivo a Milano, tredici anni prima, aveva avuto l'impressione che qualcosa nel mondo politico non andasse. A poco a poco aveva anche messo a fuoco il problema della corruzione politica e amministrativa, e ne aveva parlato pubblicamente con amara deplorazione.

«Ma facevo fatica a immaginare che lo scandalo delle tangenti potesse essere, come oggi appare, così pervasivo e dilagante. (...) Oggi c'è bisogno di persone integre e coraggiose, che sappiano guardare avanti e dare speranza. Le istituzioni vanno difese e affidate a persone di questo calibro. (...) Le persone oneste e sagge, laboriose e umili, desiderose di riscatto, sono tante. Occorre dare loro la certezza di un cammino di ricostruzione morale e politica che avvenga nella maniera più rapida possibile chiudendo con un passato vergognoso e dando alla città intera la

possibilità di un riscatto».

Se si pensa alla cura posta da Mattei per assicurare l'integrità delle sue aziende e del loro personale, dove nessuna forma di corruzione era concepibile o accettabile, per nessuno, si comprende che l'accostamento, anche molto alla lontana, del nome di Mattei alle vicende di Tangentopoli può farlo solo chi vuole alterare grandemente la realtà. Credo sia stato suggerito da coloro che hanno operato per far sì che la grande corruzione venisse considerata solo un semplice finanziamento abusivo di partiti politici. Si è colti da un grande sconforto nel vedere che alcuni personaggi di "Tangentopoli", che Mattei avrebbe cacciato per sempre dalle sue aziende, sono tornati a occupare posti importanti nel nostro Paese.

Per quanto riguarda le sovvenzioni ai partiti, delle quali Mattei non faceva mistero perchè non nascondevano nulla di losco, sono d'accordo con quanto ha scritto il dott. Francesco Venanzi in "Eni un'autobiografia" - Sperling & Kupfer 1994:

"Mattei aveva un disegno imprenditoriale che considerava positivo per il proprio Paese e che era fortemente osteggiato da gruppi privati. Questi usavano finanziare i politici per sensibilizzarli alle loro posizioni, il ricorso di Mattei agli stessi strumenti rispondeva all'esigenza di combattere ad armi pari".

• I livelli raggiunti

Voglio qui dare poche informazioni riassuntive che consentano a tutti di capire che cosa fosse diventata, verso la fine del secolo scorso, la piccola Snam che Mattei aveva lanciato nel 1948, e della quale si era fidato tanto da affidarle, fino all'ultimo momento, nel 1962, tutti quegli incarichi da sviluppare che abbiamo visto nelle pagine precedenti. Tento qui di indicare nel modo più semplice gli sviluppi che la Snam aveva raggiunto, cercando anche di fornire il meno possibile di numeri relativi a metri cubi e tonnellate, per non confondere troppo le idee: quante volte abbiamo trovato, anche su giornali seri, confusione fra milioni e miliardi di metri cubi! Credo che tutti sapranno valutare invece cosa significa, per esempio, "trasportare più del 40% del fabbisogno energetico italiano".

La Snam era diventata **una grande azienda, fra le prime in Italia**; e importante a livello internazionale. I ricavi erano arrivati a superare i 15.000 miliardi di lire annui, con risultato operativo di oltre 3.000 miliardi; gli investimenti nel quinquennio 1992-1996 avevano superato i 9.000 miliardi di lire. Nella Snam Spa lavoravano più di 6.000 persone, ridotte negli ultimi anni a meno di 5.000. La Snam trasportava, con metanodotti e navi, **più del 40% del fabbisogno energetico italiano**, senza che mai il Paese abbia avuto a lamentare qualche black-out. Del Gruppo Snam facevano parte 18.000 persone; fra le molte Società controllate e collegate erano le diverse Società estere create per costruire e gestire i tratti fuori d'Italia degli oleodotti e dei grandi gasdotti d'importazione; fra le controllate, dal 1967, era il Gruppo Italgas, con 6 milioni e mezzo di clienti, **il maggior Gruppo italiano**

di distribuzione cittadina del gas (nel 1986 era entrata nel Gruppo la Metanocittà, poi incorporata nel 1993).

La Snam aveva raggiunto **il livello di sesta Società al mondo fra le Compagnie del gas**. Con la sua rete di 30.000 chilometri di metanodotti aveva fornito a Imprese e Comuni italiani una quantità di energia **superiore a un quarto del fabbisogno energetico totale italiano, avviandosi verso la fornitura di un terzo⁽¹⁾**.

Dopo la prima corsa veloce per realizzare una rete in grado di trasportare il gas Agip prodotto in Italia, il desiderio di soddisfare tutte le richieste ha reso necessarie le importazioni. Esse hanno inizio nel 1971 dalla Libia (si è importato il Gnl, gas liquefatto, trasportato con nave a Panigaglia); proseguono nel 1974 da URSS e Olanda (con i primi grandi gasdotti in Europa); nel 1983 dall'Algeria (con il supergasdotto Transmed); nel 1991 dall'Algeria (stavolta Gnl con nave, dopo l'ammodernamento degli impianti di Panigaglia); nel 1995 altro gas, ancora dall'Algeria (col raddoppio del Transmed).

Nel 1996 la realizzazione di un gassificatore Snam-Enel a Monfalcone (Gorizia), per importare Gnl dalla Nigeria è stata impedita da pochi abitanti con la complicità del Governo nazionale.

Importazioni preparate per il nuovo secolo: nel 1996 si è fatto un nuovo contratto con la Russia; nel gennaio 1997 si è concluso un contratto per l'importazione dalla Norvegia (gas del mare del Nord) via gasdotto; ancora nel 1997 definito un progetto Snam-Agip per un gasdotto sottomarino Libia-Sicilia.

Per il funzionamento regolare delle forniture ai clienti occorrono serbatoi (stoccaggi) in cui poter immettere gas quando la richiesta è scarsa e poterne prelevare quando è alta. La Snam ha agito in modo da poter disporre sempre degli stoccaggi richiesti dai diagrammi dei prelievi dalla sua rete. Nell'ultimo periodo gli 8 campi di stoccaggio avevano una capacità di 28 miliardi di metri cubi; di essi 15 erano di lavoro (working gas), cioè prelevabili dallo stoccaggio e **corrispondevano a più di un quarto dei metri cubi venduti**.

La gestione e il controllo continuo per 8760 ore all'anno del movimento gas nella rete era accentrato nel **Dispacciamento Snam di Metanopoli**, il cui dominio si estendeva a tutta la rete italiana e ai tratti esteri dei gasdotti d'importazione, costruiti in Austria, Germania, Svizzera e Tunisia. La possibilità di guidare il movimento del gas disponendo sempre di dati sicuri e di una esecuzione corretta dei comandi inviati, dipende ovviamente dalla **rete di telecomunicazioni**, e quella Snam era fra le migliori del Paese.

In cinquant'anni di attività il gas non è mai mancato ai clienti Snam e la fama della Società nel mondo del gas ha continuato a crescere. La Snam ha partecipato attivamente, per molti anni, ai lavori dell'IGU (International Gas Union), l'unione delle associazioni tecniche delle industrie del gas di 67 Paesi di tutti i continenti, unione creata per favorire lo sviluppo tecnico dell'industria del gas e assicurare l'interscambio delle tecnologie fra i diversi Paesi. In tale ambito sono stati molto apprezzati gli apporti tecnologici e le attività di coordinamento degli studi che la Snam ha fornito per

migliorare e innovare il trasporto e l'utilizzo del gas. La nomina del Presidente onorario della Snam **Meanti alla presidenza dell'IGU**, avvenuta a Berlino nel 1991, ha costituito il riconoscimento definitivo del ruolo internazionale che la Snam e l'Italia hanno avuto nel campo del gas.

(11) - Nel 1996, ultimo anno di funzionamento completo della Snam, la Società ha venduto 53,2 miliardi di metri cubi di gas (pari a 45,7 milioni di Tep, tonnellate equivalenti petrolio), ha portato in Italia via mare, con navi sia proprie che noleggate, 27,7 milioni di tonnellate di greggio, ha trasportato con oleodotti propri e con quelli in gestione 31,3 milioni di tonnellate di greggio e derivati (di cui 23,0 con oleodotti propri). Ha inoltre trasportato per conto terzi 2,8 miliardi di metri cubi di gas.

Nel 1996 il fabbisogno energetico totale italiano è stato di 178,7 milioni di Tep, e il consumo totale italiano di prodotti petroliferi di 94,3 milioni di tonnellate.

Al "metano" si affiancava, già alla fine degli anni '50, un'importante attività marittima, con **una flotta di navi cisterna che era poi diventata la maggiore flotta petrolifera d'Italia**. Il compito fondamentale del settore marittimo Snam era quello di trasportare in Italia il greggio acquistato dall'Agip nelle diverse aree produttive del mondo. Il trasporto avveniva utilizzando, secondo le soluzioni economicamente e tecnicamente più valide, petroliere Snam e petroliere noleggate giorno per giorno sul mercato. Fra navi proprie e noleggate la Snam portava in Italia greggio corrispondente a **più del 16% del fabbisogno energetico italiano**⁽¹¹⁾ (in media 60% con la propria flotta e 40% con navi noleggate).

1. Le grandi petroliere per l'importazione del greggio, che costituivano il grosso della flotta.

2. Le navi impiegate per navigazione costiera (cabotaggio), destinate a trasportare prodotti petroliferi fra raffinerie e depositi costieri, normalmente in Italia, e le navi per il trasporto del GPL, sempre per l'Agip. Anche questi trasporti si effettuavano con navi sia Snam che noleggate; l'entità in peso era il 35-40% del greggio trasportato.

3. Le metaniere, adibite al trasporto per conto Snam del metano liquido (alla temperatura di meno 160 gradi centigradi) dagli impianti liquefattori dei Paesi di produzione al rigassificatore Snam di Panigaglia (in funzione dal 1971).

La Snam ha costruito e gestito, già dai primi anni '60, un sistema di oleodotti per il trasporto di greggio e derivati. Il sistema collegava i depositi costieri di Genova con raffinerie in Svizzera e in Germania, oltre ad alcune raffinerie e depositi nella valle Padana. Le quantità trasportate con oleodotti Snam sono state delle dimensioni di **un quarto dei consumi italiani di prodotti petroliferi**⁽¹¹⁾. Oltre alla gestione dei propri oleodotti, Snam ha gestito, per quantità minori, e per il trasporto generalmente di prodotti finiti, oleodotti di terzi, fra i quali quelli militari della NATO. Considerando anche gli oleodotti in gestione, il totale movimentato ha raggiunto le dimensioni di **un terzo dei consumi italiani di prodotti petroliferi**.

Un altro impegno importante della Snam era

quello immobiliare; si trattava della costruzione di immobili per l'Eni e le Società del Gruppo, e della gestione di tutto il patrimonio immobiliare. Fra l'altro è della Snam la realizzazione, negli anni '50, della "città satellite" di Metanopoli e poi del suo sviluppo, oltre che della sua gestione complessiva. Col tempo, l'attività immobiliare è aumentata fino a che **la Snam è diventata, in questo campo, una delle maggiori Società in Italia**. Nel 1995, prima che venisse decisa la vendita degli immobili e la cessazione dell'attività immobiliare, il patrimonio Snam era costituito da 8.000 ettari di superficie fondiaria, un milione di metri quadrati di superficie lorda utile, 50 edifici direzionali, 234 edifici residenziali con 3.234 appartamenti, 4 villaggi turistici ed 8 alberghi.

Un'altra attività essenziale da segnalare è stata quella delle **telecomunicazioni**. La rete Snam di telecomunicazioni era in funzione già negli anni 50, al servizio di gasdotti, oleodotti e navi Snam, il cui buon funzionamento era, ed è, condizionato dalla sua efficienza. La rete tlc si è poi sviluppata fino a coprire l'80% del Paese e a servire, oltre la Snam, anche uffici e impianti delle altre Società dell'Eni. Si trattava di una rete integrata di ponti radio e cavi che forniva, con altissima affidabilità, servizi di telefonia, telegrafia, trasmissione dati, telecontrollo e telecomando, posta elettronica, video conferenze. Quella rete era **«probabilmente la più grande rete privata italiana, e sicuramente la più efficiente di tutte»** ("La Repubblica", 13.11.95) e la sua acquisizione era un obiettivo ambito di parecchi operatori privati.

Mattei aveva affidato alla Snam anche il **trasporto aereo** dei vertici dell'Eni e delle sue Società. Lui stesso si trasferiva su aerei Snam. La flotta nell'ultimo periodo era composta da quattro aerei *executive* Falcon, della francese Dassault.

• Fine di una grande Azienda

Per questa grande Società negli ultimi anni del secolo maturano tempi meno felici. È difficile trovare una spiegazione ragionevole per le azioni svolte contro la Snam nel periodo 1997-2001; l'eliminazione della Snam è stata, da parte dello Stato Italiano, un vero e proprio atto di autolesionismo. Lo Stato non disponeva di molte aziende nazionali di quel livello, questa oltretutto era in un campo importante per la Nazione come quello energetico, e in un periodo in cui era previsto un ulteriore forte sviluppo dell'energia gas, con difficoltà di approvvigionamento; questa azienda in più di cinquant'anni aveva dato dimostrazione indubbia di efficienza, serietà, capacità di svilupparsi in più campi, anche sul piano internazionale; era fra le prime al mondo nel campo del gas.

È difficile trovare una spiegazione ragionevole che giustifichi l'accaduto. Si può immaginare, solo immaginare, che, dati i grandi interessi in gioco, potenti forze di diversa provenienza abbiano operato, su piani diversi, per togliere l'ostacolo Snam dal loro cammino. Oppure immaginare che, per circostanze fortuite, più

persone inadatte si siano trovate a dover decidere di tali questioni importanti e lo abbiano fatto senza capire bene cosa facessero. **In ogni caso è sicuro che lo spirito di Mattei, in questa occasione, è stato certamente tradito.**

Circa le persone inadatte, ricordo **le parole**, che a suo tempo mi avevano molto colpito, **del prof. Clò**, il grande esperto di problemi energetici che è stato anche Ministro dell'Industria in un Governo tecnico: «*Mi trovavo a un dibattito con una persona che ha grosse responsabilità decisionali e diceva: "Snam deve diventare una società solo di trasporto". Sono restato assolutamente esterrefatto. Prima ancora che per il merito di certe proposizioni, per il modo assolutamente estemporaneo e superficiale con cui idee e progetti di così grande importanza vengono formulati da parte di chi ha responsabilità*».

E così l'Italia si è trovata a non avere più questa grande Azienda, e nemmeno una grande Compagnia del gas, e nemmeno una programmazione nazionale del gas condotta da esperti e seguita da decisioni rapide e responsabili, come è avvenuto in Italia in tutti i 50 anni precedenti. Recentemente, scomparsa la Snam, si è rischiato il black-out relativo al gas: i politici, anche quelli responsabili della distruzione della Snam, hanno protestato contro l'Eni che non aveva provveduto a fare ciò che gli era stato impedito di fare.

L' "operazione Snam" si è svolta in tre fasi:

- 1 - Si tolgono alla Società rami d'azienda importanti relativi ad attività "non metano".
2. - Vengono sostituiti, in uno stesso momento, il Presidente e gli Amministratori delegati della Società.
- 3 - L'Azienda viene divisa in tre parti, una delle quali è fusa nell'Eni e le altre due sono conferite a nuove Società. Fine della Snam Spa.

1.

Nel gennaio 1997 vengono tolti alla Snam i **trasporti petroliferi**. Per la **parte marittima** l'Azienda prosegue nell'esercizio delle navi metaniere, mentre cessa l'attività di noleggio e gestione delle navi di terzi, passata all'Agip Petroli, e si procede alla graduale dismissione della flotta petrolifera. L'attività relativa agli **oleodotti** viene passata alla Società Praoil, del Gruppo Agip Petroli.

Nel 1998 viene tolto alla Snam il ramo d'azienda **telecomunicazioni**, venduto a terzi; all'Azienda resta l'attività di telecontrollo e telemisure della rete metanodotti e la gestione dei supporti trammissivi via cavo.

L'attività **immobiliare** della Snam viene eliminata a seguito della decisione di vendere tutti i beni immobili⁽¹²⁾. Nel dicembre 2000 vengono ceduti al Comune di San Donato Milanese, per una cifra quasi simbolica, gli impianti sportivi di via Caviaga, via Rivadavia e via Maritano, il grande parco di viale De Gasperi, le strade e piazze di Metanopoli e Bolgiano, comprese strade e aree verdi pertinenti alle ex case aziendali già vendute agli inquilini. Sono affidate alla Società **Sieco** (Servizi Immobiliari e Comprensoriali) le attività di fornitore di

servizi già gestite dalla Snam (gestione e manutenzione edile, distribuzione di energia elettrica e riscaldamento nel comprensorio di San Donato). Nel maggio 2001 sono venduti alla **Asio** Srl, Società controllata dal fondo di investimento americano Whitehall di Goldman Sachs i rimanenti beni immobili e il 90,16% della Spa Immobiliare Metanopoli (il 9,84% appartiene a terzi). Sono venduti anche, cosa quasi incredibile, i cinque Palazzi Uffici di Metanopoli, sedi della Snam e di altre Società del Gruppo Eni.

L'attività di **trasporto aereo** della Snam passa nel 1995 alla Società Servizi Aerei Spa, 100% Snam.

(12) - Beni in vendita, secondo l'invito a manifestare interesse all'acquisto, pubblicato dalla Snam nel luglio 1999 sui principali quotidiani: il 90% del capitale dell' Immobiliare Metanopoli; la Sieco; fabbricati per uso direzionale e commerciale a S.Donato, Roma e Torino; fabbricati per uso residenziale a S.Donato e Torino; quattro villaggi turistici (Bagna Chia, Stintino, Pugno Chiuso e Borca di Cadore).

2.

Nel giugno 1999 **il Presidente e gli Amministratori Delegati della Snam vengono sostituiti improvvisamente e contemporaneamente**. Per il Sole-24 Ore si è trattato di "rivoluzione", per il Corriere della Sera "di certo, si tratta di un segnale forte". È da notare che sia il Presidente sia gli Amministratori Delegati in quel momento erano fortemente impegnati, assieme all'Eni, per salvare la Snam dalla disintegrazione.

3.

All'inizio degli anni 90 la Commissione Europea pone il problema della **liberalizzazione del mercato dell'energia**. Per il gas, il Regno Unito propone una liberalizzazione ampia e da effettuarsi subito, mentre altri, con in testa la Francia, sono del parere che in tema di energia si debba procedere con molta cautela. La risoluzione del problema non è influenzata da ragioni ideologiche, ma da interessi concreti. Il Regno Unito dispone di numerosi giacimenti di gas naturale, ha già liberalizzato il settore ed è Paese esportatore; non ha quindi timori per il suo approvvigionamento energetico, ma ha interesse alla liberalizzazione che gli consentirebbe di penetrare più facilmente nei Paesi importatori. La Francia, all'opposto, essendo Paese importatore per più del 90%, teme che una liberalizzazione spinta possa creare problemi alle sue importazioni, ha da difendere una forte Compagnia nazionale del gas (il Gaz de France), e ha interesse, per ragioni opposte a quelle inglesi, a opporsi alla liberalizzazione. L'Italia, Paese grande consumatore di gas, importatore per circa il 70%, e anch'esso proprietario di una forte Compagnia nazionale, la Snam, ha lo stesso interesse della Francia, e pertanto si oppone per il gas alla liberalizzazione spinta e sostiene con vigore le tesi francesi.

Le discussioni sono animate soprattutto a proposito del cosiddetto **TPA (Third Party Access, accesso da parte di terzi)**, cioè trasporto, nei metanodotti, di gas di terzi; la richiesta inglese, fatta propria dalla Commissione, è quella di rendere

obbligatorio il TPA, per cui il proprietario di un gasdotto è obbligato a trasportare gas di terzi, nei limiti della capacità di trasporto della tubazione, secondo regole e tariffe stabilite dall'Autorità. Per la Francia il TPA dovrebbe essere invece negoziato fra il proprietario della tubazione e il richiedente del trasporto.

Nel 1992 si arriva, per il TPA, a uno "scontro" Roma-Bruxelles; il Ministro dell'Industria italiano Bodrato ha un contrasto col Commissario Europeo all'Energia, il portoghese Cardoso, che gli sollecita l'approvazione delle proposte europee; Bodrato rileva che **il TPA potrebbe comportare gravi conseguenze**, come la sostituzione del libero mercato dell'energia con un mercato a regolamentazione strisciante, l'aumento del prezzo del gas al consumo, e soprattutto una diminuzione della sicurezza degli approvvigionamenti. A seguito di tali contrasti, l'inizio della deregulation, in programma per il primo gennaio 1993, deve essere rimandata di parecchi anni. **L'Italia nel 1997 cambia radicalmente la sua posizione**, e ora sostiene senza riserve la proposta inglese adottata da Cardoso; la posizione francese risulta indebolita. **Nel dicembre 1997** a Bruxelles si raggiunge un **compromesso** fra i Ministri dell'Energia dei 15 Paesi dell'Unione Europea (per l'Italia il Ministro dell'Industria Bersani). La grande determinazione francese di non cedere sulle questioni riguardanti la sicurezza degli approvvigionamenti energetici del Paese è riuscita a modificare solo di poco la Direttiva Cardoso, ma ha condotto ad assicurare a Gaz de France notevoli tolleranze rispetto alla Direttiva stessa. **Il rappresentante francese ha comunicato che «il monopolio di Gaz de France non sarà messo in causa quando sarà soddisfacente nello svolgere il servizio pubblico».** L'Italia invece, contro i suoi interessi, ha taciuto.

La Direttiva europea, pubblicata il 21 luglio 1998⁽¹³⁾, fra le altre disposizioni, compreso il TPA obbligatorio, contiene quella che impone alle imprese di gas naturale integrate, come la Snam, di tenere nella loro contabilità interna **conti separati** per le attività di trasporto e per quelle di stoccaggio, e conti consolidati per le attività non rientranti nel settore del gas (art. 13). **Non è richiesta alcuna separazione societaria, nè tanto meno proprietaria.**

Il Presidente del Consiglio **D'Alema**, in una conferenza stampa a Parigi, afferma però: *«Abbiamo varato una liberalizzazione del settore elettrico che è una delle più liberali d'Europa. Seconda solo dopo la Gran Bretagna. Ci apprestiamo a fare la stessa cosa anche nel settore gas».* Lo riporta il Corriere della Sera del 25 novembre 1998.

L'Amministratore Delegato dell'Eni **Mincato**, in un'intervista al Corriere, comunica di aver consegnato il piano di separazione organizzativa e contabile della Snam al Governo. La Direttiva europea, dice Mincato, *«chiede la divisione contabile dell'attività di trasporto sulla rete nazionale dalle altre attività di commercializzazione. Noi non solo abbiamo progettato la divisione contabile, ma anche quella organizzativa.*

(...) Ma attenzione, la spaccatura della Snam sarebbe l'inizio della sua disintegrazione». (Corriere della Sera del 19.10.1999).

Il Ministro dell'Industria del Governo **Amato**, **Enrico Letta**, scrive sul Popolo: *«Con riferimento al gas, è all'esame delle Commissioni Parlamentari il decreto legislativo che realizza la più avanzata tra le liberalizzazioni europee».* (dal quotidiano "Il Popolo" del 6 aprile 2000).

Il Decreto di recepimento della Direttiva pubblicato il 20 giugno 2000⁽¹⁴⁾, predisposto dal Ministro Letta e approvato dal Governo Amato, è distruttivo per la Snam molto più della Direttiva europea. Oltre ad altri appesantimenti, all'art. 21 richiede, a partire dal 1.1.2002, la **separazione societaria** delle attività di "trasporto" e "dispacciamento" da tutte le altre del settore; lo "stoccaggio" può essere svolto dalla stessa società di trasporto, con l'obbligo di separazione contabile e gestionale, oppure da società separata. Lo "stoccaggio" deve tuttavia essere separato dalle altre attività del settore gas.

Per rispettare il Decreto Letta, **nel giugno 2001 la Snam viene divisa in tre parti:** le attività "trasporto" e "dispacciamento" passano alla Società **"Rete Gas Italia" Spa**⁽¹⁵⁾ con la rete dei metanodotti (più di 29.000 km), il terminale di gassificazione di Panigaglia e il Centro Dispacciamento di San Donato; l'attività "stoccaggio" passa alla Società **"Stoccaggi Gas Italia" Spa; il resto della Snam viene fuso nell'Eni.**

La Snam Spa non esiste più.

È interessante rilevare che invece Gaz de France esiste ancora, tutto intero e in perfetta salute; fra l'altro ha anche messo piede in Italia, dove sta sviluppando la sua attività, naturalmente nel campo del gas.

(13) - Direttiva 98/30/CE del 22.6.98 relativa a norme comuni per il mercato interno del gas naturale, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee il 21.7.98.

(14) - Decreto Legislativo 23.5.2000, n. 164 di attuazione della Direttiva n. 98/30/CE, pubblicato il 20 giugno 2000 sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

(15) - Nel settembre 2001 Rete Gas Italia cambierà nome assumendo quello di Snam Rete Gas.

San Donato Milanese, settembre 2006.

----- ❖ -----

Appendice - Altre notizie sul contratto dell'83 con l'Algeria e sulla situazione della Presidenza Eni

Gli interventi preoccupati dei top manager Snam e del gruppo compatto dei dirigenti Snam, del Commissario Eni Gandolfi e di qualche esperto onesto come il professore Alberto Clò, non inducono il Governo a un cambiamento di rotta. In maggio ('82) viene

anzi deciso di mettere da parte la Snam e di avviare ufficialmente una trattativa politica con l'Algeria, incaricandone il Ministro del Commercio Estero Capria.

Il Presidente della Snam Barbaglia, parlando in giugno a Losanna in occasione del 15° Congresso Internazionale del Gas, fa il punto delle trattative italo-algerine. Ribadisce che il prezzo del gas deve essere in ogni caso competitivo, perchè la Snam, solida azienda con una grande reputazione nel mondo da difendere, non vuole diventare, in nessun modo, una società assistita. Barbaglia segnala anche un evento da lasciare senza parola: la delegazione italiana guidata da Capria, nel tentativo di convincere gli Algerini a venirci incontro, ha gettato sul tavolo, già alla prima tornata di riunioni, non solo il prezzo massimo segreto raggiungibile dalla Snam, ma addirittura quello previsto per il 1985.

Secondo l'inviato del "Giorno" a Losanna *«Barbaglia si mantiene impassibile nel tono e nell'atteggiamento, ma la voce sembra smorire quando pensa al futuro della Snam»*. Per quell'intervento a Losanna, De Michelis scrive una reprimenda a Barbaglia, biasimando «una specie di anticipato giudizio sull'azione del Governo»; egli invece di difendersi attacca: deve pensare che la miglior difesa è l'attacco, specie se sferrato da una forte posizione istituzionale. Ma non conosce la Snam di Mattei.

Il Commissario Gandolfi segnala al Governo, anche al Presidente Spadolini, che **la posizione dell'Eni è quella della Snam**, spiegandone le ragioni. La posizione può essere sintetizzata in tre punti:

1. Ogni onere aggiuntivo non solo non va addossato alla Snam o all'Eni, ma deve essere separato dal prezzo del gas.
2. È necessaria una legge autorizzante il Tesoro a stanziare l'onere aggiuntivo.
3. Non è possibile addossare l'onere ai consumatori mediante tariffe maggiorate.

Il vertice dell'Eni ha sostenuto sempre, e continua a sostenere, la lotta della Snam, ma si trova in un periodo di grave turbolenza, anch'essa prodotta da interventi esterni di carattere non trasparente. In tre anni, dal dicembre 1979 al gennaio 1983, l'Ente è stato commissariato due volte e ha avuto tre Presidenti, dei quali uno ha dato le dimissioni e gli altri due sono stati "dimissionati".

La situazione della Presidenza Eni

Il primo Commissario Straordinario è **Egidio Egidi** (già Presidente Agip), chiamato nel dicembre '79, dopo la sospensione del Presidente Mazzanti; nell'aprile '80 è nominato Presidente ma si dimette dopo pochi giorni «per rifiuto delle logiche non industriali che si vogliono imporre all'Eni».

È del maggio '80 la nomina a Presidente di

Alberto Grandi (già Vicepresidente Snam), che viene «dimissionato» nel febbraio '82, 15 mesi prima della scadenza del mandato, per intervento di De Michelis dopo contrasti con Di Donna del PSI. Sul quotidiano "L'Unità" del 3 marzo '82 si legge: «Enti di Stato o dei Partiti?...Per quanto si possa essere abituati a tutto, fa sempre una certa impressione sentire motivare la richiesta di dimissioni del Presidente di un grande ente come l'Eni con l'argomento che quella presidenza spetta al PSI».

Nuovo Commissario Straordinario è (marzo '82) **Enrico Gandolfi** (già Presidente Saipem), che rimane fino al primo novembre '82, quando è nominato Presidente **Umberto Colombo**, che viene «dimissionato» nel gennaio '83.

Il prof. Colombo ha spiegato le ragioni del suo "dimissionamento" in un'intervista al quotidiano "La Stampa" del primo febbraio 1983: («Colombo racconta tutto-Intervista con il Presidente "dimissionato" dell'Eni»).

Colombo ricorda che, mentre si trovava a Parigi per una riunione, ricevette una telefonata da De Michelis che lo informava della imminente (inaspettata) nomina alla presidenza dell'Eni; un aereo sarebbe andato a prenderlo per portarlo subito a Roma.

«De Michelis mi aspettava all'albergo Plaza. Traversammo via del Corso e raggiungemmo Craxi nel suo ufficio. Il segretario del PSI mi tenne il seguente discorso: "All'Eni abbiamo fatto un sacco di errori nella scelta dei precedenti Presidenti e la situazione si è andata progressivamente aggravando. Ora abbiamo pensato a te, soprattutto per le tue competenze nei settori dell'energia e della chimica e per l'esperienza fatta alla testa di un organismo pubblico come l'Enea. Riteniamo, quindi, che tu sia la persona adatta per tentare di rimettere in sesto l'Eni"».

Craxi gli parla anche dell'inserimento nella Giunta Eni di Di Donna, ma Colombo non ci fa caso. Dopo breve tempo però «capì che l'inserimento di Di Donna non era compatibile con un Presidente che volesse fare il suo mestiere. Dalla gestione finanziaria del Gruppo, di cui Di Donna era stato magna pars, emergevano metodi e mentalità in contrasto con i criteri di limpidezza che voleva instaurare».....«Si aggiunsero inoltre altri episodi che lo spinsero a ritornare da Craxi per esprimergli l'inopportunità dell'inserimento di Di Donna in Giunta».

«Craxi ebbe una reazione furiosamente negativa. Mi parlò di un patto d'onore tra lui e Di donna, mi disse che avrei fatto bene ad occuparmi delle alte strategie del Gruppo e lasciare a Di Donna le beghe operative della Direzione dell'Eni. Fu per me un discorso traumatizzante e del tutto inaspettato: mi resi infatti conto che i precedenti apprezzamenti sui criteri che avevano portato alla mia designazione e ai quali avevo creduto erano puro contorno. Avrei dovuto accettare un ruolo

puramente onorifico, lasciando a Di Donna il potere reale».
Colombo non ci sta e viene «dimissionato».

I dirigenti Snam, in una seconda assemblea generale tenuta il 16 settembre 1982, votano all'unanimità un nuovo documento in cui **segnalano** il loro completo dissenso sugli sviluppi che si intravedono per le trattative; **si domandano** perchè non sia stato consentito alla Snam il ricorso all'arbitrato internazionale che, a un altro compratore di gas algerino in situazione analoga, ha di recente permesso il mantenimento degli impegni contrattuali; **chiedono** il rispetto dell'autonomia d'impresa, una netta separazione fra prezzo commerciale del gas a carico della Snam e prezzo politico eventualmente concordato fra i Governi, e, **in caso di non accettazione algerina** di detta separazione, la libertà per la Snam di intraprendere le azioni necessarie per tutelare i propri diritti.

Il documento è stato inviato al Presidente del Consiglio Spadolini, ai Ministri dell'Industria Marcora, del Tesoro Andreatta, delle Partecipazioni Statali De Michelis, del Commercio Estero Capria e degli Esteri Colombo, al Commissario Straordinario dell'Eni Gandolfi, al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale della Snam.

Capria si incontra più volte col Ministro algerino dell'Energia **Nabi**, fino ad arrivare alla firma a Roma di un **accordo politico, il 27 settembre 1982**, presente il Presidente del Consiglio Spadolini. Nell'accordo è **fissato anche il nuovo prezzo del gas, a un valore molto più alto del prezzo contrattuale e di quello di mercato**; le disposizioni dell'accordo saranno oggetto di revisione nel primo semestre del 1986 e poi ogni tre anni. Non si prevede alcuna separazione fra prezzo commerciale e prezzo politico, e nemmeno alcun impegno concreto da parte algerina per l'acquisto di merci italiane, unico motivo indicato dal Governo per maggiorare il prezzo del gas. Nello stesso accordo si prevede che l'intesa tecnica fra Snam e Sonatrach si raggiunga in ottobre e le forniture abbiano inizio in novembre. Una nota di Spadolini fa sapere che il Governo, mediante strumenti giuridici, coprirà la maggiorazione del prezzo con un'integrazione finanziaria per la Snam.

Il Consiglio di Amministrazione della Snam, subito riunito dal Presidente Barbaglia dopo la firma dell'accordo politico, decide che la firma di un accordo modificativo del contratto vigente potrà avvenire solo dopo che la Snam, conosciuti i provvedimenti adottati dal Governo, sarà in grado di garantire all'azionista una gestione economica dell'attività di importazione del gas dall'Algeria. Il Commissario Eni Gandolfi è perfettamente d'accordo su tale linea.

La firma dell'accordo politico trova consensi euforici da parte di coloro che spingevano per accettare il prezzo chiesto dall'Algeria, e indignazione mista a grande delusione da parte di Snam, Eni e persone in buona fede che hanno capito come stanno le cose. La maggior parte dell'opinione pubblica invece, frastornata dalla campagna mediatica, probabilmente non sa cosa

credere. Sul "**Giornale**" del primo ottobre 1982 Montanelli, nella sua rubrica "Controcorrente", scrive: «Intervistato dai giornalisti, il Ministro del Commercio Estero, Nicola Capria, ha difeso a spada tratta l'accordo sul gas algerino: "Non ci sono stati **nè tangenti nè sprechi**; mi dovete credere; parola di Ministro". **Una parola!**». Il "**Popolo**" dello stesso giorno scrive: «Il Ministro Capria ha dichiarato che il contratto sul gas algerino non nasconde **nè tangenti nè sprechi**. Tempi brutti quelli nei quali la chiarezza degli accordi non emerge dalla sostanza dei medesimi, ma deve essere certificata con la parola di un Ministro».

Altri commenti della stampa all'accordo

"**Repubblica**" del 29 settembre 1982 - Il Direttore per l'Approvvigionamento Energetico della Snam, Vincenzo Corrao, dichiara la sua indignazione : «Così si distrugge l'industria del gas in Italia...Il livello del prezzo è del tutto fuori mercato...I termini economici e quelli politici del problema sono stati mischiati in un grande pasticcio».

"**Giorno**" del 2 ottobre - Il professor Alberto Clò, direttore della rivista "Energia" e docente nell'Università di Modena, interviene con un articolo nel quale fra l'altro dice che la soluzione e il modo con cui l'intera vicenda è stata gestita dal Governo rappresentano «una gravissima iattura per il Paese, per l'Eni e per i consumatori italiani».....«È apparsa davvero incredibile la platealità e la protervia con cui si sono sconfessate le posizioni negoziali della Snam relativamente sia al contratto tuttora valido del 1977, sia ai consistenti miglioramenti che essa era disposta a riconoscere alla controparte algerina». «Il Governo ha sconfessato l'operato della Snam prima e l'ha isolata poi durante le trattative».

"**Avanti**" del 2 ottobre - Una nota della Sezione Economica del PSI parla di «inammissibile atteggiamento assunto dal vertice Snam con comunicati di critica al Governo, ambigui e contraddittori nel contenuto» e fornisce molti dati intesi a confondere le idee.

"**Giornale**" del 4 ottobre 1982 - Un articolo firmato da Francesco Forte, Responsabile della Sezione Economica del PSI, dal titolo «**Per qualche cent in più**», suscita sdegno e tristezza in tutti i dipendenti Snam. Perchè Forte non è una persona estranea, ha collaborato per lungo tempo con l'Eni, diventandone anche Vice Presidente, e non ignora affatto il problema, essendo un importante professore universitario e disponendo, di prima mano, di tutti i dati della questione.

E, pur conoscendo la Società, le persone e i fatti, si presta a partecipare alla campagna contro la Snam, scrivendo anche falsità. Dice che la Snam non ha firmato il contratto, mentre **esiste un contratto firmato da Snam e Sonatrach** nel 1977, approvato dai due Governi e **perfettamente vigente** il 4 ottobre 1982. Il contratto contiene articoli di garanzia tali da obbligare al rispetto degli impegni contrattuali. Se i sodali di Forte avessero consentito alla Snam di mettere in mora la Società algerina, la Sonatrach sarebbe stata costretta a fornire il gas al prezzo del contratto

vigente (come già ottenuto da due ditte americane in situazione analoga alla ns.), e non a quello supermaggiorato dell'accordo politico.

Forte scrive che l'accordo sul gas algerino non è ottimale, ma è il migliore che si potesse spuntare nelle difficili circostanze internazionali. Egli aggiunge: «Fra queste (ma il discorso si allungherebbe e, con esso, le responsabilità della Snam) vi è il fatto che l'onere per il gasdotto algerino è nostro; sicchè non concludere questo contratto voleva dire perdere l'ammortamento finanziario dei 2500 miliardi del suo costo. Quando si calcola il costo del gas algerino alla frontiera italiana (Mazara del Vallo) si aggiunge, come io ho fatto, il pedaggio alla Tunisia e l'ammortamento finanziario, ma va notato che questo calcolo lo può fare chi ha firmato, non il proprietario della tubazione **che non abbia firmato il contratto**».

A questa prima falsità Forte ne aggiunge una seconda: per far sembrare meno caro il nuovo prezzo del gas algerino passa dalle BTU (unità termiche britanniche) ai metri cubi utilizzando il Potere Calorifico Inferiore del gas, e non quello Superiore, come è stabilito nel contratto Snam/Sonatrach e come avviene in tutti gli scambi internazionali di gas. E, per dare maggior peso alla sua dimostrazione, accetta di perdere la faccia quando incolpa i tecnici della Snam di inganno o di ignoranza tecnica, scrivendo: «Quella disquisizione [della Snam] basata sulla sottovalutazione dei metri cubi, non serve altro che ad ingannare. Ma può darsi che sia fatta da gente che non sa bene fare questi calcoli».

"Giorno" del 6 ottobre 1982 - Il prof. Clò richiama l'articolo del "Giornale" del 4 ottobre e confuta tutti i ragionamenti e i calcoli di Forte. L'articolo di Clò, «Una gallina con tre ali», si riferisce all'uso del Potere Calorifico Inferiore invece di quello Superiore «È come se egli - [Forte] - avesse considerato una gallina con tre ali e non con due. Così facendo, egli perviene ad un prezzo per ala inferiore al vero.

Il 25 ottobre 1982 i **dirigenti della Snam**, in una terza assemblea generale, approvano un nuovo documento in cui, con riferimento all'accordo firmato da Capria e Nabi il 27 settembre, **esprimono il loro profondo disappunto** per la mancata separazione fra prezzo commerciale e sovrapprezzo politico. Solo tale separazione avrebbe consentito la trasparenza della gestione aziendale e avrebbe evitato errati riferimenti nel mercato internazionale del gas. **Fra l'altro rilevano** che nell'accordo suddetto la formulazione del prezzo può essere interpretata come un perpetuarsi per 25 anni della diseconomia politica iniziale e quindi è necessario stabilire con chiarezza che alla fine del primo triennio il prezzo sarà quello dei mercati internazionali. Ed **esprimono pieno appoggio** alla decisione del Consiglio di Amministrazione Snam di non firmare la modifica del contratto senza idonei strumenti di legge che garantiscano l'economicità per la Snam dell'importazione del gas dall'Algeria.

Il documento è inviato al presidente Barbaglia e, con lettera del 3 novembre, al nuovo Presidente dell'Eni Umberto Colombo.

Sul "**Mondo**" del 4 dicembre 1982 l'ex Commissario Straordinario Enrico Gandolfi parla dei 230 giorni, sette mesi e mezzo, trascorsi al vertice dell'Eni, in un momento fra i più difficili nella vita dell'ente. Per il problema del gas algerino, ricorda che gli interventi necessari, da lui comunicati al Governo, non hanno avuto seguito. Non si è fatto nulla: «**Ha deciso il Governo, con un esercizio malvagio e perverso del potere**».

Le trattative tecniche fra Snam e Sonatrach, riprese ai primi di novembre, si protraggono fino a metà dicembre e poi si bloccano perchè gli Algerini sostengono che il prezzo politico deve essere valido per venticinque anni, e non per tre come afferma la Snam. Questo punto fondamentale dovrà essere risolto dai due Governi, e andrebbe ad incidere pesantemente anche sul provvedimento che il Governo italiano sta preparando a copertura del prezzo maggiorato.

Nel frattempo il Governo Spadolini è caduto (il 12 novembre 1982) e il nuovo Presidente del Consiglio è Fanfani (dal primo dicembre); De Michelis e Capria mantengono i loro posti.

Il 19 febbraio 1983 il Consiglio dei Ministri approva un **Disegno di legge** predisposto da Capria per l'integrazione alla Snam di 540 miliardi di lire per il primo triennio (il prezzo dovrà essere poi ridiscusso e sarà quello commerciale); approva anche due mandati: il primo a Capria per trattare con Algeri, il secondo a De Michelis per dare direttive all'Eni affinché si modifichi il contratto del gas algerino secondo le intese che Capria raggiungerà con quel Governo. **Il Presidente Barbaglia**, intervistato dal "Giornale", ritiene che l'approvazione di un Disegno di legge non sia sufficiente per modificare il contratto Snam-Sonatrach, perchè il Parlamento potrebbe non trasformarlo in legge.

Lo stesso "Giornale", il 22 febbraio, parla di "putiferio nel Governo e nell'Eni" scatenato da quelle dichiarazioni, e fa sapere che De Michelis ha dato subito una risposta: «Con tono adirato, ha scelto una Società dell'Eni, l'Agenzia Giornalistica Italia, per rilasciare dichiarazioni con le quali invita Barbaglia a tacere, e la Snam a firmare il contratto senza troppe storie, una volta che Capria avrà risolto i problemi ancora in sospeso».

Capria si reca ad Algeri il 20 febbraio '83, accompagnato dai suoi collaboratori e, per l'Eni, dal responsabile dei Servizi Esteri Santoro e dall'avvocato Bernardini. Riescono, ma con fatica, a far capire agli Algerini che il prezzo politico deve essere limitato ai primi tre anni. **Il 24 febbraio 1983 l'accordo viene concluso**, con una riduzione delle quantità di gas minime da ritirare a prezzo maggiorato, e una clausola di revisione per passare al prezzo di mercato alla fine del primo triennio; anche stavolta non compare alcun impegno concreto algerino circa gli scambi commerciali.

Il 14 marzo 1983 la **Giunta dell'Eni**, riunita sotto la presidenza del **prof. Reviglio**, dà istruzioni alla Snam di **firmare il contratto con la Sonatrach solo**

dopo che il finanziamento del sovrapprezzo politico sarà stabilito da una legge, come aveva richiesto Barbaglia. La "Staffetta Quotidiana Petrolifera" commenta la decisione dell'Eni scrivendo che «De Michelis si deve arrendere di fronte all'impennata di Reviglio, del quale non può chiedere la testa: tre decapitazioni consecutive sarebbero troppe da far digerire a un'opinione pubblica che comincia a chiedersi come mai il Ministro, per un motivo o per l'altro, non riesca mai ad andare d'accordo con nessun Presidente dell'Eni, nemmeno quando questi, provenienti dall'area socialista, sono indicati dal suo stesso Partito».

Dopo diverse peripezie e spole fra una Commissione Parlamentare e l'altra per riuscire a trovare la copertura dei 540 miliardi, il Disegno di legge Capria diventa **legge dello Stato il 22 aprile 1983**. La "Staffetta Quotidiana Petrolifera" commenta: «Avevano ragione Barbaglia prima e Reviglio poi a non fidarsi delle promesse del Governo, e aveva torto De Michelis».....e poi: «Quando Capria lo scorso settembre promise agli Algerini, a nome del Governo, la bella somma di **540 miliardi di lire** non doveva avere la più pallida idea di dove andare poi a prenderli, visto quanto c'è voluto ora per trovare una soluzione».

Il 27 aprile 1983 il nuovo contratto con l'Algeria viene firmato ad Algeri dal Presidente della Snam Barbaglia e dal Direttore Generale della Sonatrach Yusfi, presenti Reviglio, Capria e Nabi. Le forniture di gas avranno il via in giugno.

Proteste dei dirigenti Eni per la rimozione del Presidente Colombo

Stavolta intervengono tutti i dirigenti del Gruppo Eni, Holding e Società Operative. Con l'appoggio della FNDAI (Federazione Nazionale Dirigenti Aziende Industriali) decretano un generale **sciopero** di protesta dei dirigenti, il primo nei trent'anni di vita dell'Ente. Con un annuncio a pagamento pubblicato il primo febbraio 1983 sui principali quotidiani, dal titolo "**Appello al Paese e al Presidente della Repubblica**", i dirigenti dell'Eni denunciano un'altra ingiustificata sostituzione del proprio Presidente, sostengono la necessità che a capo dell'Eni operi un manager capace ed esperto, messo in condizioni di agire con continuità, e chiedono che *«cessi la pesante e crescente ingerenza del potere politico nella conduzione delle imprese pubbliche, ingerenza che tanti danni ha arrecato e arreca al sistema industriale italiano. La speranza di un rinnovamento morale sarà ancora una volta delusa se queste istanze rimarranno disattese»*.

Il 28 gennaio 1983 l'assemblea dei dirigenti Snam in sciopero approva un documento in cui si ricorda l'adesione plebiscitaria ottenuta dalle dichiarazioni di Colombo nel suo incontro con i dirigenti Eni a S. Donato il 23.12.82, non si trovano giustificazioni per l'allontanamento del Presidente e *«si stigmatizzano gli eventi e i metodi che hanno portato all'attuale situazione e che sono tali da inficiare la validità di qualsiasi altra nomina e da privare la stessa di ogni autonomia e credibilità»*. Il documento è trasmesso a: Presidente della Repubblica Pertini, Presidente del Consiglio Fanfani, Ministro delle Partecipazioni statali De Michelis, Presidente del Senato Morlino, Presidente della Camera Jotti e p.c. al Presidente Eni Colombo.

Il 2 febbraio 1983 il Presidente Colombo invia il seguente telegramma ai dirigenti Snam: *«Desidero esprimervi il mio più sincero e commosso ringraziamento per la vostra ferma posizione nei confronti delle massime autorità dello Stato. Interpreto questo vostro atto in termini non personalistici ma come ispirato alla difesa dell'Ente e delle Società Operative così duramente colpite da metodi che dovrebbero essere estranei alle istituzioni di Paesi democratici»*.

Il primo marzo 1983 assume la carica di Presidente dell'Eni il prof. Franco Reviglio, ex Ministro delle Finanze, nominato dal Presidente del Consiglio Fanfani, su proposta di De Michelis.