

«I rifiuti sono il petrolio del futuro»

L'INTERVISTA

CLAUDIO DESCALZI

Cinque anni dopo la nomina il numero uno Eni spiega strategie e risultati

di **Fabio Tamburini**

L'amministratore delegato dell'Eni, Claudio Descalzi, racconta perché il gruppo punta sulla diversificazione nelle energie rinnovabili e nell'econo-

mia circolare. «L'Italia è diventata il nostro hub tecnologico», dice, «con sette centri di ricerca, 1.500 ricercatori, 3 miliardi d'investimenti e una rete di rapporti con 70 enti di ricerca e università». Descalzi descrive poi i risultati record nella ricerca dei giacimenti di petrolio e gas grazie a investimenti elevati in tecnologia e al lavoro di 2mila ingegneri, 1.500 geologi e geofisici, 800 ingegneri specializzati. «Abbiamo percentuali di successo nelle esplorazioni dell'80%», sostiene, «contro una media di settore del 40%».

— a pagina 5

LA DIVERSIFICAZIONE

«Tra 20 anni faremo meno oil e più economia circolare»

Ad Eni.
Claudio
Descalzi



Descalzi: «I rifiuti sono il petrolio del futuro»

L'INTERVISTA

Eni. L'amministratore delegato spiega come il gruppo sta cambiando grazie alla diversificazione delle attività

di **Fabio Tamburini**

Il arma segreta dell'Eni firmata Claudio Descalzi, amministratore delegato da cinque anni, è il super computer vicino a Pavia, a Sud di Milano, gioiello tecnologico del gruppo, decisivo per l'elaborazione dei dati alla base delle scoperte dei giacimenti di petrolio e gas. Intorno al centro informatico ruotano 2 mila ingegneri, 1.500 geologi e geofisici, 800 ingegneri specializzati. E i risultati hanno permesso all'Eni di ottenere prestazioni eclatanti nella esplorazione portando a casa riserve petrolifere nuove per 5 miliardi di barili, oltre il doppio della media del settore. «Tutti algoritmi e modelli di simulazioni sviluppati internamente», spiega Descalzi. «Proprio grazie alla tecnologia abbiamo fatto grandi scoperte in Medio Oriente, Nord Africa, Messico. Sono un fisico e ho cominciato oltre 30 anni fa a San Donato, quartier generale del gruppo, inserendo

dati nei calcolatori utilizzati per le ricerche petrolifere. Per avere i risultati servivano giorni. Oggi bastano pochi secondi. La tecnologia informatica è fondamentale per tutti, ma noi abbiamo percentuali di successo nelle esplorazioni intorno all'80 per cento, contro una media del comparto intorno al 40 per cento». Tanto da far crescere la considerazione internazionale di Descalzi, molto corteggiato dalle compagnie concorrenti a partire per esempio, anche se lui nega, dall'inglese BP.

L'obiettivo di Eni è produrre 2 milioni di barili al giorno. A che punto siete?

Personalmente non ho mai stabilito obiettivi del genere. Meglio puntare sulla redditività della produzione, non sulla quantità, anche se in cinque anni siamo passati da una produzione di 1,5 milioni a oltre 1,8 milioni di barili giorno. Così abbiamo ridotto il debito e aumentato i flussi di cassa. Nel 2014 occorrevo 114 dollari al barile per pagare i nostri costi. A fine anno arriveremo a 55 dollari.

Avete appena rilevato gli asset di Exxon Mobil in Norvegia diventando il secondo produttore del Paese con oltre 300 mila barili al giorno di olio e gas. Ci saranno altre acquisizioni nel breve-medio periodo?

Direi proprio di no. L'operazione norvegese è importante e permette di abbassare l'intensità delle emissioni per barile media del gruppo. In più abbiamo rilevato un pacchetto di energia eolica e progetti di stoccaggio dell'anidride carbonica molto interessanti. L'acquisizione è stata fatta aumentando il debito della società norvegese che verrà ripagato con il suo cash flow, senza aumentare l'indebitamento dell'Eni e



raddoppiando la produzione di gruppo in Norvegia.

Avete monetizzato in anticipo alcune scoperte importanti cedendo pacchetti di minoranza a partner stranieri. Pensate a ulteriori dismissioni in Egitto o in altri Paesi come l'Angola, il Congo o il Messico?

È un modello innovativo che abbiamo lanciato nel 2010. Puntiamo sulla esplorazione e, siccome siamo stati bravi e fortunati, abbiamo scoperto giacimenti notevoli con valore aggiunto elevato. Spesso in zone dove altri non avevano trovato nulla. Il secondo passaggio è finanziarci cedendo quote di partecipazioni. I risultati sono importanti e continueremo così. Negli ultimi tre anni abbiamo puntato sulla diversificazione in Medio Oriente, Norvegia, Messico.

La vostra politica di approvvigionamento del greggio, investimenti e acquisti continua ad essere condizionata dalla geopolitica? Oppure oggi dipende dal mercato?

La geopolitica resta condizionante, anche se la volatilità dei prezzi del petrolio dipende da altri fattori. La riprova è che attualmente le tensioni internazionali sono alte, ma i prezzi non salgono. Influiscono molto di più le scelte relative ai dazi, che impattano su crescita e investimenti.

In passato si diceva che l'Eni dettava la politica estera e le scelte al vertice dei servizi segreti del Paese. È ancora così?

Io faccio l'amministratore delegato di Eni e soltanto quello.

In 16 mesi avete consolidato la presenza nella penisola arabica firmando accordi in Bahrain, Oman, Emirati Arabi Uniti e, nelle settimane scorse, avete presentato un piano da 4,3 miliardi per l'intero Medio Oriente. Qual è il prossimo obiettivo?

Realizzare i progetti. A partire dalle gare di Abu Dhabi che abbiamo vinto grazie a tecnologie avanzate nell'esplorazione, nelle energie rinnovabili, nello stoccaggio di anidride carbonica.

Gli investimenti in Abu Dhabi significano che l'Eni vuole rientrare nella raffinazione?

Certo. Abbiamo deciso di farlo acquistando il 20 per cento di una delle raffinerie più efficienti e importanti al mondo, con una capacità produttiva che potrà salire in una seconda fase a 1 milione e 600 mila barili al giorno, con un aumento della capacità produttiva dell'Eni di oltre il 40 per cento. Gli impianti sono vicini ai pozzi di estrazione del petrolio, cioè nelle condizioni logistiche migliori, che permettono di ridurre i costi del-

la raffinazione.

Gli attacchi con droni a due raffinerie saudite, avvenuti nelle scorse settimane, hanno riaperto la tensione tra Usa e Iran. Cosa accadrà nei prossimi mesi?

Ci sono governi sufficientemente solidi per evitare escalation. Confido sulla saggezza e capacità di dialogo delle leadership, sia locali che mondiali.

Parteciperete alla gara che il Qatar lancerà a novembre per individuare i partner stranieri nel percorso di sviluppo della produzione di gas naturale liquefatto?

Sì. Siamo stati qualificati con un processo di selezione molto severo. È una gara importante che viene svolta in un Paese importante.

La presenza in Africa è destinata a crescere ancora?

Negli ultimi anni abbiamo fatto numerose scoperte di giacimenti. Ora cresceremo su progetti diversi dall'oil & gas: rinnovabili, conservazione delle foreste, sostenibilità. Una nuova frontiera sono i crediti ambientali, utili alla nostra società ma anche all'ecosistema planetario. Nei mesi scorsi sono tornato in Africa incontrando i presidenti di Mozambico, Angola, Repubblica Democratica del Congo. Li ho interessati perché, invece di parlare del petrolio, ho preferito discutere gli interventi di conservazione delle foreste e di agricoltura 4.0. Non è soltanto un tema di sviluppo sostenibile, ma di flusso dei crediti che servono a migliorare il bilancio Eni delle emissioni e la qualità dell'ambiente di quei Paesi con un beneficio per il mondo. Per noi è una priorità.

Che rapporti avete con la Cina e con le compagnie petrolifere cinesi? Sono ottimi e li coltiviamo sia con partnership sia con scambi di tecnologia, dal Kazakistan al Mozambico.

L'offensiva di Trump contro la tecnologia cinese è la fine della supremazia Usa o l'inizio di una fase nuova degli equilibri mondiali? È una opportunità di crescita oppure un rischio?

La concorrenza internazionale è sempre una opportunità. Il mondo vince se i sistemi sono aperti.

È vero che, in prospettiva, la Russia sarà meno importante per le vostre attività?

Tuttavia parliamo di un Paese che per l'Europa, ma soprattutto per l'Italia, resta fondamentale come fornitore di gas. Difficilmente avrà un ruolo minore. Detto ciò l'acquisto di metano è ormai solo una frazione del nostro business.

Prima che cominciasse il crollo

dei prezzi del petrolio, Eni ha messo in sicurezza la macchina per superare la crisi che ha investito il settore, ma la situazione resta molto incerta. Che margini ha il gruppo per intervenire se arrivasse una nuova fase ribassista per il greggio?

Eni è diventata la compagnia più efficiente tra le grandi. Abbiamo riserve nostre, che sono state scoperte e non comprate, con costi per i nuovi barili molto bassi: meno di un dollaro, contro una media del settore di circa sei dollari. In Africa, Messico, Abu Dhabi abbiamo costi di esercizio ridotti. Nel 2014 nell'esplorazione e produzione arrivavamo alla parità con scenari di 45 dollari al barile, attualmente lo siamo sotto i 30 dollari.

Nei giorni scorsi la Turchia ha inviato una nave a cercare gas e petrolio nel Mediterraneo orientale, in una zona al largo di Cipro concessa in licenza al suo gruppo e alla francese Total. Teme conseguenze sui piani per la crescita nell'area?

La preoccupazione c'è, come sempre quando la parola passa alle navi da guerra. Detto ciò abbiamo un accordo con Cipro e lo porteremo avanti. Si tratta di un'area, quella dell'Est del Mediterraneo, che ha riserve immense: gas per 8-10 mila miliardi di metri cubi, senza contare la Libia. Il Mediterraneo orientale è una zona importante per l'intera Europa e per il mondo. Daremo il nostro contributo affinché si lavori in pace, senza guerre.

La primavera araba, la cacciata di Gheddafi in Libia, il caso Regeni in Egitto: quanta parte delle tensioni in Nord Africa sono alimentate dal tentativo di aumentare l'influenza francese a spese dell'Italia?

Come uomo provo dolore per le tragedie che coinvolgono le persone. Ma come manager devo operare nei miei limiti. Che non m'impediscono di affermare un principio: la concorrenza dev'essere leale e di mercato. È un valore, economico e anche etico, che non andrebbe mai messo in discussione.

Il gruppo Eni è una grande preda? Più che una grande preda siamo una grande società con tanta tecnologia, poco debito, tante riserve di petrolio e gas, patrimonio di competenze uniche al mondo. E abbiamo dimostrato attraverso le nostre capacità tecnologiche e competenze umane di riuscire ad espanderci velocemente in diverse parti del mondo.

Da anni la francese Total ha l'Eni come obiettivo: riuscirà a conquistarla?

Non so se Total o altre compagnie sono interessate all'Eni. Di sicuro, senza il via libera del governo italiano,

nessuno potrà toccarci.

Lei è da molti anni all'Eni. Qual è il suo rapporto con il potere e rispetto ai suoi colleghi, diciamo di Francia e Inghilterra, si sente meno tutelato dal sistema?

Una società come l'Eni deve proteggersi con le sue competenze e con la sua capacità d'innovazione. Nellungo termine è la tutela migliore, quella che paga davvero. Nel 2014, il 25% degli analisti consigliava l'acquisto di azioni Eni, ora siamo al 70%: questo è avvenuto avendo sempre lo stesso azionista di maggioranza relativa.

Quanto il sistema burocratico dei controlli in Italia vi mette in una posizione più debole rispetto ai concorrenti internazionali?

Il tempo di realizzazione di un progetto per le varie autorizzazioni amministrative è tra i più lunghi nel mondo. Occorre cambiare. Questo governo ha espresso volontà di semplificazione e di facilitazione degli investimenti, anche con interventi normativi.

C'è futuro per una società soltanto di oil & gas?

Nel medio, lungo termine penso di no. La diversificazione nelle energie rinnovabili e nell'economia circolare è fondamentale. Eni si è già collocata sulla nuova frontiera.

Avete puntato sull'economia circolare, per esempio producendo biocarburanti ma anche nuovi materiali, come le bioplastiche. Qual è l'impegno finanziario che intendete mettere in campo?

Parlano i fatti. Circa 1 miliardo d'investimenti in ricerca e sviluppo e tre miliardi nella realizzazione di progetti di decarbonizzazione nei prossimi tre anni, che saranno determinanti. Nel macro, siamo impegnati nella grande trasformazione della chimica e della raffinazione in Italia, da Venezia a Gela. Nel micro, con il lancio d'impianti di trattamento, che definiamo tascabili, per la trasformazione dei rifiuti organici urbani in energia. I vantaggi sono il riutilizzo totale dei rifiuti, la produzione di energia che significa meno importazioni di petrolio e gas, l'aumento dell'occupazione e la riduzione della componente carbonica. Trattare in questo modo 150 mila tonnellate di rifiuti significa trasformare in energia i rifiuti di 1 milione e mezzo di

persone. Nei prossimi anni saremo in grado di arrivare a 600 mila tonnellate, anche grazie all'accordo quadro fatto con Cassa depositi e prestiti che, come noi, ha molte aree utilizzabili per la realizzazione degli impianti. Questi impianti, tra l'altro, producono fino al 60 per cento di acqua pulita per irrigazione.

Per la parte plastica abbiamo sviluppato una tecnologia che trasforma le plastiche non riciclabili, che rappresentano il 50 per cento del totale, quelle composte che non possono essere riportate al polimero di base. Da esse è possibile estrarre idrogeno, metanolo e virgin nafta, con una trasformazione completa. Lo stiamo sperimentando a Marghera e un altro impianto simile è previsto a Livorno.

Il petrolio di domani sono i rifiuti?

Proprio così. L'incremento demografico e il miglioramento degli standard di vita porteranno all'aumento esponenziale dei rifiuti. Sarà indispensabile, di conseguenza, smaltirli in modo pulito e utile.

Quali programmi avete per i prossimi tre anni?

Accelerare lo sviluppo delle nuove attività: dalla diversificazione nelle energie rinnovabili all'economia circolare per chimica e raffinazione. Come Eni abbiamo avviato i processi per cambiare il mix energetico, per esempio sostituendo il gas con l'energia solare, che per noi è perfetta, in quanto gran parte delle attività sono in zone calde, dall'Africa all'Asia fino al Sud America. Tutte iniziative che finanziamo con capitali propri, senza sussidi pubblici, e sviluppando tecnologie innovative. L'Italia è diventata il nostro hub tecnologico, con sette centri di ricerca, 1500 ricercatori, 3 miliardi d'investimenti e una rete di rapporti con 70 enti di ricerca e università. Il tutto ha prodotto 7490 brevetti e 350 progetti applicativi. Non solo. Nei prossimi tre anni continueremo investendo un altro miliardo nella ricerca e altri 3 miliardi nelle realizzazioni.

Come vede il futuro della chimica di gruppo, la Versalis?

Stiamo puntando sulla chimica verde e sull'economia circolare per rilanciare una società che, dopo avere perso molto in passato, è a break even.

Ha un patrimonio tecnologico e di competenze umane significativo e forti possibilità di recuperare. Il mio sogno è di trasformarla nella chimica verde più importante d'Europa.

Lei è amministratore delegato dell'Eni da cinque anni. Può fare un bilancio?

È stato un lungo periodo di prezzi del petrolio bassi, ma ne siamo usciti bene puntando sull'efficienza. I risultati sono importanti: a fine 2018, il debito è diminuito del 45 per cento, la capacità produttiva è aumentata del 17 per cento, le concessioni esplorative sono cresciute del 37 per cento, il punto di pareggio della raffinazione è sceso del 50 per cento. Per quanto riguarda la finanza, il flusso di cassa netto è aumentato del 123 per cento raggiungendo 6,5 miliardi, analogo a quello del 2006, in cui però l'Eni era ben diversa, potendo contare su Snam, Saipem e su una raffinazione che in quel periodo aveva un contesto favorevole.

Siete riusciti a portare il debito sotto gli 8 miliardi, dato di fine luglio. C'è spazio per abbassarlo ancora?

Nel settore è una delle leve più basse. Non vogliamo superare il 20 per cento nel rapporto tra debito e capitalizzazione. Oggi siamo al 14 per cento circa. In passato era il 30 per cento.

Alzerete il dividendo?

Le scelte sono in funzione di ricavi e debito. Ne parleremo in primavera.

Come sarà l'Eni tra 20 anni?

Molto diversa. Meno oil&gas e più economia circolare. Sempre più scientifica e tecnologica, con possibilità di sorprese che potranno lasciare il segno, come i programmi di fusione elettromagnetica per la produzione di energia pulita a cui stiamo lavorando con centri di ricerca, dal MiT al Cnr.

Siete uno dei pochi grandi gruppi italiani che ha una fondazione importante e con una forte tradizione, la Fondazione Mattei. Che programmi di sviluppo avete?

È una fondazione indipendente, che ha i suoi programmi anche se gli obiettivi sono gli stessi dell'Eni: sostenibilità climatica, riduzione delle emissioni, energie rinnovabili, economia circolare. Fa un lavoro eccellente.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La presenza nelle energie rinnovabili e nell'economia circolare è decisiva. L'Eni si è già collocata sulla nuova frontiera



Circa 1 miliardo di investimenti in ricerca e 3 miliardi nei progetti di decarbonizzazione nei prossimi tre anni



Il destino di Versalis? Il mio sogno è quello di trasformarla nella chimica verde più importante d'Europa



La concorrenza dev'essere leale e di mercato. È un valore economico ma anche etico

L'ACCUSA DI CORRUZIONE INTERNAZIONALE

«Sono tranquillo e confido che la verità sia accertata»

L amministratore delegato dell'Eni, Claudio Descalzi, è coinvolto in un processo, che si svolge al Tribunale di Milano, e in altre indagini. Ecco la sua testimonianza.

L'Eni è accusata di corruzione internazionale per vicende in Algeria e Nigeria. Pensa di avere fatto errori?

No e siamo del tutto tranquilli. Nell'inchiesta sull'Algeria la società e i suoi manager sono stati assolti in primo grado dal Tribunale di Milano. Nel caso della Nigeria, ma anche dell'Algeria, il Department of Justice USA, dopo anni di indagini ha deciso di non avviare alcun procedimento. Confido nel pieno accertamento della verità, che sarà completo alla fine del dibattito in corso.

Come giudica gli interventi del supertestimone e grande accusatore, Vincenzo Armanca?

Il processo è in corso. Non voglio fare commenti su un imputato, prima che testimone.

Scusi, ma la Petrol Service, che ha lavorato per l'Eni in Africa, era di sua moglie?

Mia moglie è un'imprenditrice che ha molteplici attività all'estero, dove vive e lavora, come posso essere a conoscenza di tutti gli investimenti che ha effettuato nel tempo o che intende fare? Allo stesso modo, lei non s'interessa delle mie attività. Poi, altri cinque punti. Primo, è stato fatto un audit esterno al gruppo, durato un anno, da cui risulta che ogni commessa è sempre stata assegnata in un contesto competitivo. Secondo, le prestazioni sono state effettivamente rese e corrispondevano agli standard contrattuali e di qualità richiesti. Terzo, stiamo parlando di vicende la cui genesi risale a prima che diventassi amministratore delegato. Quarto, nessuna delibera al riguardo è mai arrivata all'attenzione del consiglio di amministrazione, né alla direzione generale. Quinto, quel tipo di appalti esulava dalle mie competenze manageriali. Infine, se mai avessi avuto conoscenza di un possibile conflitto, lo avrei comunicato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

REUTERS



Al vertice. Nato a Milano nel 1955, Claudio Descalzi guida l'Eni dal maggio 2014. È componente del Consiglio generale e dell'Advisory Board di Confindustria. È membro del National Petroleum Council