

## L'intervista Parla l'amministratore delegato del gruppo Eni

**Petrolio,  
finito  
il mini-barile**

**Ora dialogo  
con Putin  
E sulla Libia...**

DI STEFANO AGNOLI

Il gruppo Eni ha superato lo «stress test» del mini-barile e ha registrato la crescita produttiva più grande della sua storia. Ora, al centro dell'attenzione c'è la nuova amministrazione Usa: «Per l'Europa un riavvicinamento con la Russia sarebbe positivo, ha detto l'amministratore delegato Claudio Descalzi in un forum al *Corriere della Sera*.

ALLE PAGINE 2 E 3

Tavola rotonda Claudio Descalzi, amministratore delegato di Eni al «Corriere della Sera». Le strategie del big del petrolio nel nuovo scenario geopolitico con l'arrivo di Trump

# «Italia cuore della ricerca»

«L'Eni ha fatto più scoperte di tutti i suoi concorrenti  
La taglia è quella giusta. Meglio comprare pozzi che aziende»

## Prezzi

Abbiamo ridotto i costi e questo ci permette di ripagare i nostri investimenti anche con quotazioni tra i 45 e i 50 dollari al barile

## Sviluppo

Anche con investimenti inferiori del 33%, abbiamo registrato la crescita produttiva più importante della storia del gruppo

DI STEFANO AGNOLI

**P**er Claudio Descalzi, che tra pochi mesi avrà concluso tre anni da amministratore delegato dell'Eni (ma nel gruppo è entrato 37 anni fa) è tempo di bilanci. Di certo non si è trattato di un periodo facile. Un po' come per le banche, anche il Cane a sei zampe e i suoi manager hanno dovuto superare uno «stress test»: quello del prezzo del barile sceso da 114 fino a 27 dollari e risalito sopra quota 50 solo dopo l'ultimo storico accordo Opec-non Opec. Uno scenario avverso reale, però, non simulato. Di questo, dei rapporti con i Paesi produttori, del futuro dell'Eni, di Russia, Libia e geopolitica (ma anche dell'inchiesta nigeriana che lo coinvolge) Descalzi ha parlato in un incontro al «Corriere della Sera».

**Dal dopoguerra in poi l'industria petrolifera si è mossa ciclicamente, con il prezzo del barile a fare da termometro. Ma dal 2014 in poi questa logica è ancora proponibile? Per l'enfasi sul cambiamento climatico o sullo «shale oil», ad esempio?**

«Ci sono certamente ancora dei fattori ciclici, questo sì, ma il periodo attuale non è paragonabile ai precedenti: sono intervenuti elementi strutturali che stanno cambiando la fisionomia del mercato. L'eccesso di offerta alla base della caduta del prezzo si deve allo «shale oil» americano (il petrolio non convenzionale da scisto, ndr), che è un fenomeno molto diverso dal greggio tradizionale. Poi ha pesato la decisione dell'Opec di non intervenire, cosa che in casi storici precedenti non era mai avvenuta. Mettiamoci anche l'impatto del «global warming»: ma ancora prima della conferenza di Parigi i combustibili fossili erano già stati intaccati dalla crescita delle

rinnovabili. Soprattutto il gas, spiazzato in Europa dal carbone esportato dagli Stati Uniti, più economico. Il trend è cambiato anche sul fronte dei Paesi consumatori: il consumo di quelli Ocse è rimasto costante, mentre oggi quasi tutta la nuova domanda viene da quelli non-Ocse».

**E per quanto riguarda l'Eni?**

«La volatilità del prezzo causata dal non intervento dell'Opec sarà un evento difficile da dimenticare. Ci fa pensare che dobbiamo ripagare i nostri investimenti, cioè essere «cash neutral», a un livello tra i 45 e i 50 dollari al barile. E anche se i prezzi risaliranno, l'industria non si può permettere di avere una struttura di costi più alta di 50-60 dollari. Ricordo che quando sono diventato ceo dell'Eni, e il barile era a più di 110 dollari, il nostro livello di «neutralità di cassa» era a 127 dollari, il che significa che non ripagavamo gli investimenti. I nostri numeri oggi parlano chiaro: negli ultimi tre anni, con un barile in media a 65 dollari, abbiamo prodotto la stessa cassa operativa del precedente triennio, quando il prezzo era in media 110 dollari. Sono circa 35 miliardi di dollari. Certo, dobbiamo molto ai nostri successi esplorativi, ma con investimenti inferiori del 33% abbiamo registrato la crescita produttiva più importante nella storia dell'Eni, raggiungendo un livello di produzione record di 1,85 milioni di barili al giorno».

**Ma dove arriverà a fine anno il barile di petrolio?**

«Difficile rispondere, stiamo definendo il nostro piano triennale. In media annua pensiamo che possa situarsi intorno ai 55 dollari, con aspettative di crescita nel corso del quadriennio. Ma solo quando si sarà diradata la nebbia delle scorte potremo avere maggior

chiarezza: ci sono circa 3,2 miliardi di barili nel mondo, e 5-600 milioni dovrebbero «sparire» per tornare a una situazione considerata normale».

**Pare che nell'energia ormai ognuno voglia fare il lavoro degli altri: i produttori elettrici vanno verso digitale e telecomunicazioni, i petrolieri verso le energie rinnovabili. È così anche per l'Eni?**

«No, non vogliamo cambiare mestiere. Io sono sempre stato convinto della necessità di fare fronte al «climate change» e tre anni fa abbiamo definito un piano di azione dedicato. Siamo partiti dall'Africa, dove siamo la prima compagnia petrolifera e siamo presenti in 15 Stati. Il fotovoltaico ci permette di liberare gas per il mercato interno, oltre che ridurre le emissioni».

**Ma volete fare concorrenza all'Enel?**

«Direi proprio di no, il nostro core-business è gas e petrolio. Però è un'opportunità e ha un potenziale interessante di crescita. Lo è anche in Italia dove abbiamo a disposizione 4 mila ettari per posare pannelli fotovoltaici che per ora con i 15 progetti in esecuzione abbiamo sfruttato per il 10%. Tra 4-5 anni avremo 230 megawatt che si uniscono ai 200 all'estero, ma possiamo fare molto di più».



**In un futuro remoto l'Eni potrebbe pensare ad altri business, come ad esempio l'acqua, risorsa che sarà sempre più preziosa?**

«Come business futuro sinceramente non credo. Ma in Africa l'energia rinnovabile fotovoltaica serve spesso per alimentare le pompe che vengono utilizzate nei pozzi perforati per cercare acqua potabile».

**Veniamo alle prospettive per l'economia legate alla nuova amministrazione Usa. Quanto può valere per la ripresa (e per i consumi di petrolio) il programma annunciato da Trump, che sotto il profilo ambientale è all'opposto della «green economy» di Obama? E che impatto avrà sulle compagnie petrolifere e l'Eni?**

«Come Trump stesso ha ripetutamente sostenuto la sua politica economica avrà impatto soprattutto sugli Stati Uniti, in termini di maggiori investimenti interni e lavoro. Se la focalizzazione sull'interno sarà forte ci saranno ritorni per tutti i settori economici in generale, non solo per quello petrolifero. E se i consumi interni di petrolio e gas dovessero salire, gli Stati Uniti hanno comunque le risorse e la capacità per rispondere all'aumento della domanda con più offerta "shale". Da questo punto di vista è un sistema chiuso che può alimentare la propria crescita».

**E il passo indietro sull'ambiente?**

«Forse pochi ricordano che prima della conferenza di Parigi l'America non aveva preso alcun impegno per la riduzione delle emissioni, al contrario dell'Europa, che da Kyoto in poi ha sempre fissato e regolato i propri obiettivi e comportamenti. Ma gli Usa, lasciando la questione al libero mercato, sono stati quelli che sulle emissioni hanno avuto l'effetto più importante: lo shale gas, che ha sostituito il carbone, in una decina d'anni ha permesso di abbassare le emissioni del 20%. Credo comunque che i Paesi che hanno preso impegni ambientali, come l'Europa ma non solo, andranno avanti qualsiasi cosa pensi di fare Trump. Noi come Eni faremo così».

**Tra gli scenari geopolitici al centro dell'attenzione c'è quello relativo ai nuovi rapporti tra Trump e la Russia. Quali aspettative ci sono sul fronte delle sanzioni verso Mosca e sui tempi di un possibile allentamento?**

«Trump ha chiaramente detto che preferisce il dialogo alle sanzioni, ma bisognerà vedere se dopo il dialogo ci sarà spazio per altro. È ovvio che per l'Europa un riavvicinamento Usa-Russia sarebbe positivo, viste le nostre relazioni commerciali dirette. Ma non si può non rilevare che sullo scenario internazionale la Russia, malgrado le mani legate dalle sanzioni, si sia mossa in modo molto dinamico. Prima con la Siria, poi con l'accordo Opec-non

Opec. Mosca è riuscita a ricondurre alla trattativa Iran e Arabia Saudita, e a portare a casa un accordo sulla riduzione della produzione di petrolio che tentennava da tre anni. Così facendo ha non solo dato ossigeno a se stessa, ma ha anche risollevato le sorti di molti Paesi produttori che con quei prezzi erano ridotti allo stremo. Insomma, un universo di Paesi lontani tra loro, che non si parlava e in qualche caso si combatteva, si è in qualche misura riaggregato grazie al dialogo. Che si dimostra la scelta migliore in vicende complesse».

**Qual è la sua opinione sulla situazione in Libia?**

«Ho letto le interviste del "Corriere" a Haftar e Serraj. Quella al premier libico mi ha colpito perché per la prima volta ha dato la prospettiva di un cammino da fare, di una strategia basata proprio sul confronto, e sulla comprensione con Haftar. Potrebbe avviarsi una dinamica che fa ben sperare».

**Orizzonte più sereno quindi?**

«L'orizzonte rimane ancora molto oscuro, ma credo che se lasciassimo i libici a lavorare da soli a casa loro, senza ingerenze esterne, avrebbero già trovato una soluzione. Dall'esterno ci sono state molte parole ma pochi fatti ed alcune contraddizioni. L'Italia da parte sua ha lavorato sodo, ma è rimasta da sola. Tuttavia è positivo se Serraj e Haftar parlano di un Paese unico. Spero che riescano a trovare una soluzione: libici con i libici, all'interno della Libia».

**In un mercato così poco visibile quanto contano le dimensioni aziendali di Eni? Nel settore ci saranno consolidamenti o l'incertezza determinerà invece una sostanziale stabilità?**

«A parte Shell con Bg, non ci sono stati passi importanti, e in situazioni poco chiare non so se potranno avvenire grandi merger. È vero che negli ultimi mesi Bp, Total e Exxon hanno comprato asset, ma sostanzialmente per rimpiazzare le riserve. Dal 2009 ad oggi le major hanno scoperto il 30% di quello che hanno prodotto e per questo si trovano nella necessità di fare qualche acquisizione».

**Vale anche per voi?**

«Noi, con un rapporto scoperte-produzione del 260%, siamo un'anomalia: abbiamo trovato un giacimento "giant" ogni due anni. Speriamo di replicare i successi, anche se forse a più lungo termine dovremo fare qualcosa. Comunque la politica più assennata resta quella di comprare asset piuttosto che aziende, più difficili da digerire».

**State programmando un ritorno in Iran?**

«Ci siamo qualificati, e tutti quelli che hanno lavorato nel Paese lo guardano con interesse, perché ha enormi potenzialità. È così anche per noi, anche se siamo ancora in fase di

recupero dei nostri vecchi contratti. Ma al momento sul tavolo non c'è ancora nulla di concreto. Dovremmo capire bene la contrattualistica, abbiamo bisogno di regole più vicine a quelle usuali per l'oil business».

**Che intenzioni avete sulla chimica di Versalis?**

«Versalis sta andando bene. Ma penso che debba fare ancora un cammino di ottimizzazione, di creazione di valore. A questo punto ce ne occupiamo noi, poi vedremo il da farsi. Non posso ipotizzare il suo futuro».

**Si parla di campioni nazionali, e l'Eni è una parte rilevante di questo Paese. Come vede il gruppo Eni di qui a tre anni?**

«Intanto direi che siamo usciti molto bene dallo stress test che abbiamo fatto nel triennio scorso. Abbiamo cambiato l'organizzazione e abbassato i costi di struttura da 2,2 a 1,4 miliardi l'anno. Abbiamo registrato una crescita produttiva del 15% con investimenti nell'upstream che sono scesi passando da 10-11 a 7 miliardi. Siamo molto più solidi di prima, ora per coprirli ci bastano 50 dollari al barile mentre prima erano 127, cosa che ci mette in ottima posizione per affrontare una risalita dei prezzi. Insomma, la cura dimagrante c'è stata ma è avvenuta rafforzando i muscoli dell'Eni. E senza mandare a casa nessuno, cosa che non definirei proprio banale. L'industria nel suo complesso ha perso in questo periodo 440 mila persone, noi invece ne abbiamo assunte mille».

**L'Italia resta centrale? Sono emersi dei dubbi...**

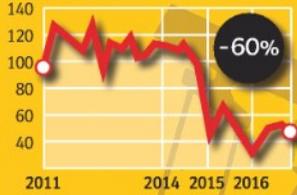
«Abbiamo speso più di 15 miliardi nell'ultimo triennio. Una massa notevole, come una legge finanziaria, e continuiamo a farlo. Chi dice "voLETE abbandonare l'Italia" non legge i nostri bilanci. Come investimento il solo Egitto la supera a causa dello sviluppo del giacimento di Zohr, ma come spesa globale è il Paese numero uno. Qui abbiamo il 60% del personale, 5 raffinerie, 8 stabilimenti chimici, 6 centrali elettriche, oltre 100 piattaforme. L'Italia è la sede di un know-how importantissimo: tutta la parte di calcolo e i modelli proprietari, tutta la ricerca scientifica e l'ingegneria sono qui».

**Resta pendente la questione del giacimento nigeriano Opl 245, dove è indagato per corruzione internazionale.**

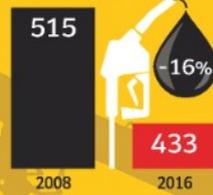
«Abbiamo sempre fornito massima collaborazione alla magistratura, abbiamo dato corso a controlli terzi, del board, dei vari comitati, del collegio sindacale. Abbiamo fatto indagini interne mettendo a disposizione tutti i dati disponibili e non è mai emerso nulla di illecito. Rispetto la magistratura ma sono assolutamente tranquillo e penso che prima o poi, con i tempi che saranno necessari, ciò sarà confermato».

**IN PICCHIATA**

Il prezzo del petrolio in dollari per barile



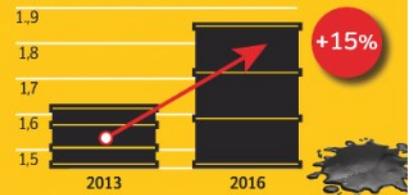
La domanda di gas in Europa. Dati in miliardi di metri<sup>3</sup>

**NUOVI GIACIMENTI**

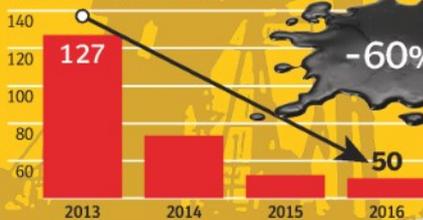
La scoperta di nuove risorse. Miliardi di barili

**IL BALZO**

La produzione del gruppo Eni. Milioni di barili equivalenti di petrolio al giorno

**EQUILIBRI PIÙ BASSI**

Prezzo medio del barile necessario all'Eni per coprire gli investimenti

**IN BORSA**

Andamento del titolo Eni a un anno



S. Franchino

## Focus

**Chi è**

Claudio Descalzi, 62 anni, è un manager che si è «forgiato» all'Eni dove è entrato nel 1981 come ingegnere di giacimento. È stato a capo delle attività in Congo e poi dell'area che va dall'Africa al Medio Oriente fino alla Cina per poi assumere la guida come Chief operating officer dell'intera divisione Esplorazione & Produzione del Cane a sei zampe. Da tre anni è al vertice della compagnia petrolifera. L'ha traghettata in una delle fasi più critiche del mercato che ha visto i prezzi del barile precipitare rispetto ai 110 dollari di tre anni fa. Il gruppo ha tuttavia continuato a produrre la stessa cassa operativa e ha raggiunto un livello di produzione record, pari a 1,85 milioni di barili al giorno