

## Energia Responsabile – Intervista di Angela Wilkinson\* a Paolo Scaroni

**Angela Wilkinson:** Vorrei che iniziasse raccontandoci il suo punto di vista. Mi interessa capire l'uomo dietro i messaggi di questo Bilancio.

**Paolo Scaroni:** Alcuni anni fa ho incontrato Sir Adrian Cadbury, che ha scritto il primo libro sulla *governance* agli inizi degli anni '90.

Sir Adrian spiega che il modo più ampio per definire la responsabilità sociale d'impresa è affermare che l'esistenza delle aziende si basa su un contratto implicito tra le imprese e la società. L'impresa è autorizzata ad operare vendendo i suoi prodotti e i suoi servizi, realizzando profitti, solo se genera benefici economici e sociali per il territorio nel quale opera.

L'essenza del contratto tra la società e le imprese è che le aziende non devono perseguire i propri obiettivi di profitto a spese degli interessi a lungo delle comunità dove operano. Ciò che mi piace di questo concetto è che implica l'esistenza di un contratto tra l'azienda e la società. La comunità ti accetta finché i benefici che riceve dalla tua presenza sono maggiori dell'impatto che arrechi al territorio.

Se rompi questo contratto non ti sarà permesso di continuare la tua attività. Questo è senz'altro vero a livello locale, ma è anche vero a livello globale se ciò che l'impresa fa è in contrasto con i valori della società civile. Quello che ho trovato convincente di questo concetto, è che dimostra come la responsabilità sociale d'impresa o la Sostenibilità se preferisce, non è una scelta, ma è una necessità.

**Angela Wilkinson:** Quindi la sua idea di Sostenibilità si basa su questo contratto sociale tra il *business* e la società, ma rispetta anche gli interessi a lungo termine per uno sviluppo sociale e per il progresso?

**Paolo Scaroni:** Proprio così. Lo sviluppo sociale e la protezione dell'ambiente, sono parte dei benefici a lungo termine che si rendono alle comunità dove si opera. Ecco il motivo per cui è importante che si applichi e che ci si preoccupi di Sostenibilità. E poi, valuto anche gli aspetti positivi di questo atteggiamento, dato che tutte queste attività, oltre ad essere necessarie, vanno spesso nella stessa direzione di una gestione efficiente dell'azienda.

Una seconda area di creazione di valore è la gestione delle persone all'interno dell'impresa. Mi sono occupato di aziende per un lungo periodo della mia vita e ho sempre pensato che il segreto del *manager* consiste nel saper gestire persone diverse nella sua organizzazione. Un'organizzazione è debole se è fatta da persone con la stessa matrice culturale e sociale. La diversità è un valore positivo. E la diversità è molto presente in Eni.

Poi c'è una terza area: un'azienda che lavora con i Governi, come facciamo noi – dato che nei Paesi petroliferi il nostro interlocutore è il Governo – deve avere interesse per il Paese che la ospita in tutti i suoi aspetti, l'ambiente, la soddisfazione delle esigenze della popolazione, lo sviluppo economico e il coinvolgimento delle imprese locali.

**Angela Wilkinson:** Guardando indietro, vent'anni fa il settore petrolifero non pensava alla responsabilità d'impresa o alla Sostenibilità. Era molto preoccupato della gestione ambientale, ma da allora ha allargato i suoi orizzonti. Perché ha cambiato atteggiamento?

**Paolo Scaroni:** Provo a darle una spiegazione. Quando nei Paesi in via di sviluppo c'è il petrolio, le migliori risorse umane sono attratte da questo settore. Così quando si vogliono sviluppare localmente delle iniziative diverse dalle attività petrolifere, spesso i Governi si rivolgono a noi, perché siamo la principale presenza organizzata nel Paese. Sempre più spesso, all'interno dei nostri contratti con i Governi sono previsti impegni in attività sociali. Questo va dalla produzione del riso in Nigeria, allo sviluppo di un programma di vaccinazione in Congo. Alle compagnie petrolifere è chiesto di dare un contributo allo sviluppo locale. Si vuole che siamo noi a gestire queste attività, anche se sono completamente al di fuori della nostra sfera di azione, perché abbiamo una struttura organizzativa in grado di realizzarle.

**Angela Wilkinson:** Parliamo del cambiamento nel settore energetico delle relazioni tra le compagnie nazionali e internazionali. Vediamo diversi sviluppi in questo ambito. Quali sono le conseguenze?

**Paolo Scaroni:** Qui c'è un effetto pendolo. Quando il prezzo del petrolio sale, cresce anche il potere dei Paesi produttori di petrolio. Sotto tutti i punti di vista. Questo ha effetto anche sulle richieste di progetti di sviluppo del territorio, di occupazione locale, e di partecipazione in investimenti su attività diverse dal nostro *core business*. Le loro richieste crescono. Ed è qui che la Sostenibilità diventa un vantaggio competitivo.

Prendiamo un esempio. In Africa c'è ancora molto *gas flaring*. Investire nello sfruttamento del gas associato e utilizzarlo per la produzione e la vendita di energia elettrica è la cosa migliore che si possa fare da un punto di vista di responsabilità sociale d'impresa perché si evita il *flaring*, deleterio in termini di impatto ambientale. Inoltre si produce energia elettrica. L'elettricità è vita. Quando una comunità ha l'elettricità le cambia il mondo. Può avere telefoni, computer e attività industriali. Abbiamo sviluppato questo schema, e l'abbiamo applicato in Nigeria, Congo e Angola.

**Angela Wilkinson:** È molto chiaro. Torniamo al sistema energetico mondiale. La verità è che, se crede all'IPCC (*panel* intergovernativo sul cambiamento climatico), il cambiamento climatico gioca un ruolo potenzialmente decisivo nel cambiamento del pianeta. Nel lungo termine ci stiamo preparando ad affrontare una serie di condizioni ambientali mai conosciute prima.

**Paolo Scaroni:** Riguardo al cambiamento climatico, noi ci comportiamo come se esistesse. Quindi, che possiamo fare? Dobbiamo ridurre il più possibile le nostre emissioni di CO<sub>2</sub>. E nel lungo termine dobbiamo investire nell'unica forma di energia alternativa che davvero possa risolvere i bisogni energetici del nostro pianeta: l'energia solare. Siamo convinti che solo il sole possa essere nel lungo termine l'alternativa agli idrocarburi.

Abbiamo firmato un accordo con il Massachusetts Institute of Technology per sviluppare programmi di ricerca sull'energia solare di nuova generazione. È previsto un investimento di 50 milioni di dollari. Vogliamo sostituire il silicio come supporto nella trasformazione dei raggi solari in energia elettrica. Il silicio è una tecnologia vecchia di 50 anni, costosa e ad alta intensità energetica. Siamo convinti che altri materiali come i polimeri possano rappresentare la soluzione tecnologica del futuro.

**Angela Wilkinson:** Secondo me il ruolo del *business* è navigare e prendere le sfide che la società deve affrontare. Quali sono i dilemmi e le tensioni che sta affrontando?

**Paolo Scaroni:** Nel nostro settore ci sono tensioni e questioni irrisolte, ma il nostro lavoro consiste nel superarle con pragmatismo. Un esempio: un tema molto dibattuto in Europa è

la sicurezza degli approvvigionamenti di gas. In Europa 2 case su 3 sono riscaldate con il gas. Anche nell'energia elettrica, l'80% della capacità addizionale installata negli ultimi 15 anni usa il gas come combustibile. Il consumo di gas continua a crescere, mentre le produzioni europee declinano. Come conseguenza, le nostre importazioni di gas, che sono oggi di 300 miliardi di metri cubi l'anno, raddoppieranno fino a raggiungere 600 miliardi di metri cubi nel 2020.

Quindi il nostro continente dipenderà essenzialmente da due fornitori – la Russia e l'Algeria, che non sono paesi UE. Questa crescente dipendenza per un prodotto essenziale per la nostra vita come il gas desta ricorrenti preoccupazioni nell'opinione pubblica del nostro continente. Noi, come Eni dobbiamo fare concretamente tutto quello che possiamo per contribuire alla sicurezza energetica dell'Europa.

**Angela Wilkinson:** Le priorità su cui concentrarsi, quelle che l'azienda ha scelto in termini di Sostenibilità, come le avete selezionate?

**Paolo Scaroni:** Prima di tutto, ciò che volevo ottenere era entrare negli indici di Sostenibilità. In questo modo avevamo uno scopo chiaro: volevamo entrare nel Dow Jones Sustainability Index e nel FTSE4Good. Se si rispetta quanto richiedono questi indici si lavora nella giusta direzione. Anche in Eni, come avevo fatto in Enel e in Pilkington, ho chiesto che il *reporting* di Sostenibilità fosse parte integrante del sistema di *reporting* aziendale. Ciò rende possibile verificare a scadenze fisse il raggiungimento degli obiettivi che ci siamo fissati.

**Angela Wilkinson:** Lei si è spostato dalla Pilkington, azienda produttrice di vetro ad alto consumo di energia, al settore dei produttori di energia. Qual è la maggior differenza tra le due?

**Paolo Scaroni:** Nella produzione di vetro, l'energia è un elemento fondamentale di costo. Equivale più o meno al costo della manodopera. Per questa ragione fare efficienza vuol dire ridurre i consumi energetici. Ma, anche lavorando nel settore che l'energia la produce, ritengo essenziale indicare ai nostri clienti come ottimizzare i consumi energetici.

Proprio per questo, abbiamo lanciato una campagna per convincere le famiglie italiane a ridurre il loro consumo di energia. La campagna si chiama Eni 30PERCENTO perché si può ridurre il consumo di energia con un risparmio del 30% sul bilancio familiare. Una famiglia media italiana può risparmiare fino a 1.600 euro l'anno semplicemente utilizzando i nostri 24 consigli.

\* Direttore di *Scenario Planning and Futures Research* presso l'Istituto James Martin per la Scienza e la Civilizzazione dell'Università di Oxford.