

Scegliere l'innovazione per orientare il futuro

Dialogo fra Paolo Scaroni, Amministratore Delegato di Eni, ed Ernest Moniz, Direttore del MIT - Energy Initiative



Paolo Scaroni:

La crisi che stiamo vivendo ha fatto crollare molti dei presupposti che hanno retto fino ad oggi il nostro modello economico. Stiamo assistendo a una vera e propria "caduta degli dei": le persone si pongono dubbi che non si sono mai poste prima e può generarsi una falla nella fiducia che tiene insieme l'intero sistema.

Mai come in questo momento, l'azienda svolge un ruolo fondamentale e ha una grande responsabilità. Le persone devono venire in ufficio e trovare un porto sicuro: l'azienda deve offrire loro un sistema di valori solido e una chiave di lettura su quello che succede nel mondo, dimostrare di avere una rotta chiara e che ognuno ha un ruolo indispensabile per perseguire questa rotta. Nella tempesta, insomma, l'organizzazione deve dare sicurezza, la sicurezza che si stanno compiendo scelte in grado di superare la crisi e orientare il cambiamento. D'altra parte, una crisi di questa portata potrà forse "dissipare la nebbia" e ridefinire priorità. Chi come Eni ha operato in modo corretto ne uscirà rafforzato. Nel tempo abbiamo costruito una memoria sociale forte, che fa sì che i nostri *stakeholder* non rilevino una discrepanza fra la sfera dei nostri valori e quella dei nostri comportamenti. Questa è l'essenza di una reputazione solida. In questo momento è più che mai importante rafforzare le relazioni all'interno dell'azienda per mantenere e accrescere la fiducia conquistata.



Ernest Moniz:

È evidente che si sono aperte sfide per l'economia globale di dimensioni immense. Dobbiamo cambiare, dobbiamo farlo in fretta e dobbiamo farlo insieme, imprese, mondo della ricerca e istituzioni pubbliche. Sono d'accordo sul fatto che mai come ora è importante per un'impresa rafforzare le relazioni per costruire una visione chiara del futuro.

Nel caso di Eni si è compiuta ormai una transizione da multinazionale dell'Oil & Gas a *energy company* integrata e credo che questo sia stato possibile anche grazie alla capacità di costruire e rinnovare relazioni e collaborazioni. Credo che la *partnership* fra l'azienda e il MIT sia un buon esempio in questa direzione.

Essere un'impresa integrata dell'energia, impegnata insieme a interlocutori eccellenti nella ricerca sulle fonti energetiche del futuro, è il punto di forza su cui Eni può contare per essere un attore credibile per tutti coloro che si relazionano con noi.

Una dimensione chiave dell'innovazione riguarda proprio la coopera-

zione con i Paesi produttori di petrolio e gas. La nostra azienda parte avvantaggiata grazie all'eredità di Enrico Mattei, che per primo aveva scommesso sulle relazioni con i Paesi produttori. C'è spazio per nuovi modelli di cooperazione, che abbiamo definito e che rafforziamo ogni giorno.

Abbiamo già stabilito accordi basati sulla consapevolezza che un Paese produttore "sceglie" Eni perché l'azienda è in grado di offrire benefici certi e tangibili e di creare opportunità di sviluppo sociale ed economico per l'intera Nazione. Questo comportamento dà stabilità ai nostri investimenti, perché ci consente di instaurare relazioni a lungo termine.

Dobbiamo fare un passo in più: sono necessari accordi strategici con i Paesi produttori che siano in grado di ripartire equamente rischi e redditività. Il settore petrolifero ha bisogno di cooperazione, nell'interesse di una stabilità dei prezzi di cui beneficeranno i produttori, ma soprattutto i consumatori, perché loro hanno bisogno di stabilità nell'offerta quanto i produttori necessitano di una domanda stabile.

Mettere al centro lo sviluppo di tutti i Paesi, industrializzati o in via di sviluppo, produttori o consumatori di energia, mi sembra essenziale.

Nel momento difficile che il mondo sta vivendo non possiamo fare a meno di investire sul potenziale di crescita di tutte le regioni del Pianeta. Garantire loro di poter avere l'energia di cui hanno bisogno, supportandoli nello sfruttare in modo sostenibile le risorse di cui dispongono, rappresenta un circuito virtuoso che porta benefici a tutti.

Ritengo, infatti, che sviluppo ed equità portino sicurezza, una merce di cui tutto il mondo ha bisogno.

Le imprese svolgono sicuramente un ruolo importante in questo senso. Dobbiamo ribadirlo sempre, anche in questo momento in cui nessuna organizzazione, pubblica o privata, sembra completamente degna di fiducia da parte dei cittadini.

Alle grandi imprese come la nostra è richiesto di promuovere l'innovazione nell'intero sistema, non soltanto dal punto di vista della tecnologia e della ricerca. I nuovi modelli di cooperazione con i Paesi produttori si fondano sulla necessità strategica di favorirne lo sviluppo.

Questo significa anche, in tutti i contesti in cui operiamo, promozione dei diritti umani, tutela dell'ambiente e sforzi comuni per affrontare i grandi cambiamenti.

I grandi temi globali, come quello del cambiamento climatico, richiedono risposte basate sulla coesione, su relazioni più forti. Spesso dimentichiamo, ad esempio, quanto poco sappiamo a proposito degli impatti regionali del cambiamento climatico. Molti dei Paesi in via di sviluppo saranno colpiti dagli effetti che un clima mutato avrà sul loro territorio.

Le aree che corrono i rischi maggiori sono le regioni polari, il Medio Oriente, l'Africa. Tutto ciò avrà profonde implicazioni sull'approvvigionamento di beni primari come acqua ed energia, sui movimenti migratori di massa, con conseguenze sul piano ambientale, economico, della sicurezza.

Dobbiamo lavorare insieme ai Paesi in via di sviluppo, oltre che per far crescere le loro economie, per prevenire e contrastare questi effetti attraverso l'innovazione – anche sul fronte della ricerca di nuove tecnologie che permettano di sfruttare le energie rinnovabili.

Le fonti rinnovabili sono uno dei modi attraverso i quali dobbiamo costruire un mondo a più bassa intensità di carbonio, in cui il petrolio abbia un ruolo più limitato rispetto a quello che ha oggi. Si verificherà probabilmente una grossa discontinuità nel modo di produrre energia e a questa dobbiamo essere preparati. Le fonti rinnovabili oggi hanno due limiti fondamentali: quello dei costi e quello della bassa densità e potenza energetica. Se i limiti di costo possono essere compensati da politiche di sussidio volte ad incentivare l'utilizzo delle energie alternative, i limiti tecnologici richiedono importanti investimenti nel campo della ricerca. Dobbiamo orientarla per abbattere questi problemi ed è quello che stiamo facendo attraverso la ricerca su una fonte dalle grandi potenzialità, il sole. Nel frattempo non dobbiamo trascurare il fatto che disponiamo di un'altra fonte energetica a bassa intensità di carbonio, il gas naturale. Eni ha una posizione di primato nel mercato del gas europeo e contribuisce attivamente alla sicurezza degli approvvigionamenti in Europa. Stiamo sviluppando una progressiva integrazione su tutta la filiera e la nostra credibilità si fonda su basi solide: la nostra è stata la prima azienda europea a scommettere sul gas, è uno dei grandi lasciti di Enrico Mattei. Nel tempo abbiamo raggiunto la *leadership* anche nelle *pipelines*, mentre la nostra capacità di trovare accordi con i Paesi produttori ci consente di disporre di una varietà di fonti di approvvigionamento superiore a quella di qualunque altra azienda. Il fatto di essere davvero un'impresa integrata nell'energia, cioè di avere scommesso sul gas ci dà, da un lato, vantaggi evidenti in momenti caratterizzati come questo dall'instabilità del prezzo del barile e dall'altro ci consente di gestire in modo equilibrato la lunga transizione verso le energie rinnovabili.

Sono ottimista rispetto alla possibilità di superare i limiti delle rinnovabili attraverso la ricerca. Occorre sicuramente una discontinuità, non soltanto tecnologica. Bisogna che l'innovazione si integri con nuovi modelli di *business*. Penso che Eni, ad esempio, supportando la ricerca sulle rinnovabili, stia andando nella giusta direzione. Per quanto riguarda il gas naturale, avere una *partnership* forte con Eni è un punto di forza per il MIT. L'Europa, in questo campo, è un passo avanti rispetto agli Stati Uniti, avendo sostenuto in passato grandi costi per le infrastrutture che garantiscono il trasporto. Noi stiamo valutando se sia il caso di fare investimenti così ingenti in questo momento storico. Poter dialogare con una grande azienda energetica come Eni può essere importante per supportare i governi nel fare le scelte giuste. In generale, penso che solo le imprese siano capaci di imprimere all'innovazione il grado di accelerazione di cui il mondo ha bisogno in questo momento. Le aziende che si sono rese conto di questo avranno grandi occasioni di sviluppo nel tempo e sapranno essere all'altezza delle sfide del cambiamento.

Estendo questo bisogno di accelerazione anche alla gestione delle persone, e soprattutto dei cosiddetti talenti all'interno dell'azienda.

Se un giovane ha capacità e volontà, occorre che trovi la strada per sviluppare e dimostrare il suo potenziale. In Eni cerchiamo di creare discontinuità, percorsi per le persone che hanno un altissimo potenziale anche al di fuori dei normali processi di sviluppo garantiti dalla macchina organizzativa. L'età anagrafica di una persona non è un limite alla sua autorevolezza. Dare valore al merito nelle diversità è un elemento chiave per promuovere un'innovazione culturale all'interno dell'organizzazione.

Valorizzare i giovani è fondamentale, soprattutto quando si tratta di giovani con percorsi formativi diversi, capaci di confrontarsi per trovare soluzioni nuove. Non possiamo dimenticare che il nostro primo prodotto non è la ricerca, ma sono gli studenti stessi che daranno forma al mondo di domani. Alcuni di essi lavoreranno nell'industria energetica, in grandi aziende come Eni. Altri entreranno a far parte dei Governi, altri ancora saranno occupati nelle organizzazioni non governative. In ogni caso diventeranno *opinion leader*. Se durante il periodo che passano al MIT avranno visto le aziende impegnarsi per il futuro, cooperando con la loro Università, non potranno che portare con sé la convinzione che le imprese possono offrire prospettive e operare per il cambiamento. La nostra fiducia nel futuro si basa sui giovani, come quelli che sono oggi impegnati nella *partnership* Eni – MIT.

Sono convinto che non ci sia innovazione se non c'è valorizzazione delle diversità. Mi piace citare Lorenz e Lorsch, che già negli anni Settanta sostenevano che il segreto di un'azienda è far convivere persone molto diverse fra loro. La mia prima linea è fatta di persone molto differenti fra loro, che pensano, ovvero affrontano i problemi, con un taglio diseguale. Diffido delle aziende in cui sono assunte solo persone con la stessa formazione di base e richieste le stesse competenze, così come di quelle che appiattiscono ogni differenza in nome di una cultura troppo omologante. Credo fermamente che mettere al centro le diversità sia un percorso faticoso ma necessario, perché il carattere innovativo di un'azienda nasce dal confronto di caratteri, ideologie, competenze, provenienze geografiche diverse. Dare valore alle diversità significa avere gli strumenti culturali per farlo.

Ognuna delle nostre persone, per lavorare in Eni, deve conoscere la storia e la cultura dei territori in cui operiamo. Nel momento in cui io vado in un Paese per siglare un accordo considero la conoscenza della storia e della cultura di quella Nazione come un vero e proprio presupposto negoziale. Il rapporto fra la Russia e le giovani Nazioni dell'Est europeo, ad esempio, non può essere compreso e spiegato se non si conosce il passato di questa relazione. Per questo la cultura, intesa nel senso più ampio del termine, è un elemento essenziale del nostro lavoro, forse la vera e più importante fonte di innovazione.