

Saipem, per Cao un tunnel lungo tre anni

“Siamo ripartiti, tutto su gas e ingegneria”

[L'INTERVISTA]

Cao: “Ora Saipem è fuori dal tunnel”

IL NUMERO UNO DEL GRUPPO RACCONTA I PROSSIMI PASSI. LA STRATEGIA È RENDERE IL PETROLIO MENO CENTRALE PER L'AZIENDA IMPIANTISTICA, SEMPRE PIÙ ORIENTATA SULLE FONTI RINNOVABILI. E IL BUSINESS DELLA PERFORAZIONE? “STIAMO VALUTANDO OGNI SOLUZIONE, SENZA PRECLUSIONI”
Luca Pagni

Lo dice con grande onestà: «Sono stati tre anni di traversata del deserto, ma ora si comincia a vedere la luce in fondo al tunnel». Da quando è stato chiamato a risollevere le sorti di Saipem, una delle società di punta dell'ingegneria impiantistica italiana precipitata in una crisi dovuta a errori finanziari, ristrutturazioni industriali, revisioni di contratti e inchieste giudiziarie per corruzione internazionale, è la prima volta che Stefano Cao ha potuto presentarsi al mercato ostentando ottimismo. Non è ancora la svolta più volte annunciata e altrettante rimandata, ma un primo passo verso la risalita. Come testimoniato dalle quotazioni in Borsa.

A Piazza Affari, pur tra alti e bassi, il titolo Saipem si è ripreso dai minimi del marzo scorso, recuperando oltre il 30 per cento della sua capitalizzazione. Anche in virtù di una semestrale appena comunicata al mercato in cui gli ordini da inizio anno sono più che raddoppiati, a 4 miliardi. Ma come ammette lo stesso Cao, Saipem è ancora un cantiere aperto. Non solo per la crisi da cui sta uscendo, ma anche perché il mondo dell'energia è di fronte a grandi cambiamenti. *Affari&Finanza* gli ha chiesto cosa accadrà a Saipem da qui in avanti.

Da qui a 10 anni, quale sarà il ruolo di Saipem, società che ha nel suo core business le attività legate agli idrocarburi, ma che deve affrontare la transizione del mondo dell'energia verso rinnovabili, reti e la prevalenza dell'elettrico?

«Mi immagino una Saipem sempre impegnata nel business tradizionale degli idrocar-

burì, ma molto più concentrata sul gas naturale. Il gas rappresenta un elemento fondamentale in questa fase di transizione verso la nuova struttura del mercato dell'energia. Immagino che i miei successori lavoreranno per continuare a fare di Saipem una società sempre più orientata ad essere un trasformatore tecnologico e a fornire soluzioni di ingegneria tenendo conto dei cambiamenti in atto: dalle rinnovabili alla lavorazione di materie prime, alle infrastrutture».

Il presente rimane legato a petrolio e gas. Come mai, nonostante il prezzo del greggio sia in risalita dalla metà dell'anno scorso, gli investimenti delle big oil company per lo sviluppo di nuovi giacimenti stanno ripartendo solo da pochi mesi? Per Saipem non rischia di essere un freno alla crescita?

«Il punto di partenza è legato all'andamento del prezzo del petrolio. Ha raggiunto un livello di sostanziale stabilità, un livello che si può immaginare rimanga tale anche nei prossimi mesi. Ma è vero che a questi prezzi non corrisponde un aumento degli investimenti, nonostante la riduzione precedente abbia portato a una diminuzione delle riserve. Questo succede anche perché la disponibilità di cassa delle compagnie, con poche eccezioni, è stata più orientata alla distribuzioni di dividendi e al buy back per dare soddisfazioni agli azionisti. Detto questo, qualche segnale di ripresa si comincia a intravedere».

Tra le attività nelle quali Saipem sarà attiva c'è il decommissioning delle piattaforme petrolifere. Ma non temete che il rallentamento degli investimenti faccia rimandare anche le opere di smantellamento delle piattaforme da parte delle big oil company?

«La logica dice che quando un investimento è finito non si possono lasciare le piattaforme

ad arrugginire. Il mare del Nord è un caso tipico. Francamente penso che i volumi complessivi delle attività di decommissioning saranno molto alti: ritengo che i governi saranno decisamente fermi nell'imporre i lavori e nel garantire trattamenti fiscali adeguati per queste opere. Saipem è ben posizionata non solo per le sue conoscenze di ingegneria, ma anche per la disponibilità dei mezzi adeguati. Del resto, sono gli stessi che ne hanno consentito la costruzione».

Avete annunciato l'ingresso nel settore delle rinnovabili, candidandovi alla realizzazione di impianti wind off shore. A quando le prime commesse?

«Le wind farm, i grandi campi eolici lungo le coste, stanno assumendo sempre di più le caratteristiche di progetti integrati chiavi in mano. E noi possiamo mettere in gioco tutte le nostre competenze per la loro realizzazione. Ci sono importanti gare in corso in Francia, indette da gruppi come Edf ed Engie, alle quali stiamo partecipando con grande interesse. Il Mare del Nord, al momento, è l'area alla quale stiamo guardando maggiormente, ma se ci fossero altre opportunità altrove le valuteremo».

Avete varato una nuova organizzazione interna. In cosa consiste e quali sono le novità principali?

«Per spiegarlo è necessario ricordare in quali condizioni si trovava Saipem tre anni fa. Quando sono tornato ho ritrovate intatte le competenze, le capacità e l'attitudine alla soluzione dei problemi. Era però cam-



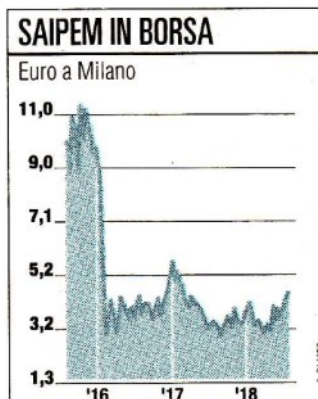
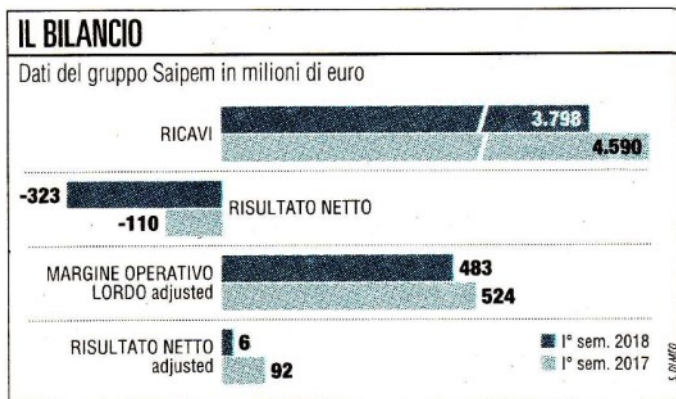
biata l'atmosfera condizionata da investimenti non supportati da adeguate analisi di scenario che avevano causato l'enorme indebitamento. Nel corso del mio primo mandato con il prezioso aiuto del consiglio e del management ho quindi dovuto non solo affrontare un tema di taglio dei costi, ma anche la correzione degli errori del passato. Con il nuovo triennio parte la fase due, nella quale non giocheremo più solo in difesa. La riorganizzazione si inserisce in questa strategia più complessiva, con una diversa visione sui vari business. Le attività off shore rimangono il core business della Saipem, là dove concentrare le risorse disponibili: un esempio concreto è la nuova nave Constellation che abbiamo acquisito. Abbiamo ridisegnato le attività on shore, il settore che ci ha fatto soffrire di più negli ultimi

anni, attraverso una ricostruzione del portafoglio per capacità e presenza geografica in modo che possa recuperare il livello della performance. Per le attività di "drilling" siamo in una fase in cui stiamo valutando la migliore collocazione. Con questo non vorrei mandare il messaggio secondo cui stiamo per iniziare un percorso di vendita: dico che abbiamo avviando una analisi più approfondita per capire la scelta migliore. Potrebbe essere anche la ricerca di un partner, sia finanziario che industriale, al momento non abbiamo preclusioni. Infine, abbiamo dato vita a una nuova divisione che abbiamo chiamato "XSIGHT" che deve lavorare per accompagnare i clienti nella fase della progettazione, per individuare la migliore soluzione ad alto contenuto tecnologico».

Quali sono gli obiettivi finanziari che vi siete dati per i prossimi mesi, oltre aver confermato i target annunciati al mercato?

«Vogliamo lavorare sulla struttura patrimoniale, perché a nostro avviso ci sono ancora ampi spazi di miglioramento. Di sicuro per ridurre ulteriormente il debito, compatibilmente con quella che rimane una nostra priorità, la possibilità di cogliere opportunità qualora se ne presentasse l'occasione. Perché Saipem, come dimostra anche la sua storia che si avvia ormai ai 70 anni, vuole rimanere sempre un protagonista anche nelle operazioni di M&A. Ora, guardiamo al futuro con un maggiore ottimismo dovuto al fatto che la ripresa del mercato dovrebbe essere più visibile e più solida già dai prossimi mesi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



3,98

MILIARDI DI EURO

Sono i nuovi ordini acquisiti da Saipem nel primo semestre 2018, in crescita rispetto ai 3,08 miliardi dei primi sei mesi del 2017

8

MILIARDI DI EURO

È il valore dei ricavi che la società dice di aspettarsi per l'intero esercizio 2018, in calo rispetto agli 8,99 miliardi di euro del 2017

12,5

PER CENTO

È la quota di Saipem rilevata da Cdp (via Fsi) a inizio 2016 per 903 milioni. Nel bilancio 2017 il fair value è indicato in 483 milioni di euro



L'ad di Saipem
Stefano Cao



Giovanni Tria (1), ministro dell'Economia e, **Massimo Tononi** (2), presidente di Cdp. Il Tesoro controlla Saipem attraverso le quote nei due grandi azionisti della società, Eni e Cdp