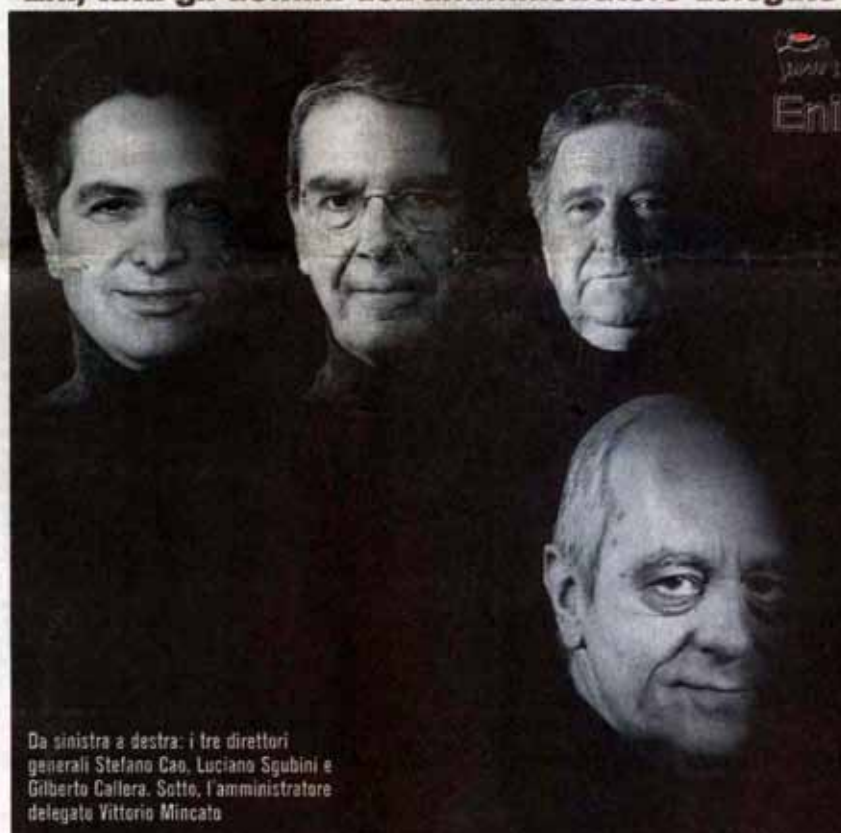


LA SQUADRA

IMPRESE Ottimi risultati. Un team di vertice affiatato e cresciuto all'interno. Gli analisti positivi. E il confronto con i super-colossi globali? La strategia di Mincato è ambiziosa e prudente

Eni, tutti gli uomini dell'amministratore delegato



Da sinistra a destra: i tre direttori generali Stefano Cao, Luciano Sgubini e Gilberto Callera. Sotto, l'amministratore delegato Vittorio Mincato

Non solo petrolio
Uomini & Fatti

Squadra che vince non si cambia, si rinnova

L'Eni ha un team di vertice affiatato, cresciuto all'interno. Età media: 58 anni. Normale, in questo business. La sfida è preparare le nuove leve

Oltre 5,5 miliardi di euro di utili. Una produzione di un milione e mezzo di barili di petrolio al giorno. L'Eni corre per raggiungere il manufatto di testa della Big Five, da cui ogni anno la distanza si accorcia. Correr è necessario per sopravvivere in un contesto sempre più competitivo, ma crescere a questo ritmo senza seguire la strada delle fusioni, come hanno fatto le altre compagnie petrolifere negli anni '90, non è facile. Per farlo serve una squadra compatta, omogenea e leale: impresa non facile in un Paese di primedone, dove le operazioni grandi e complesse di solito finiscono male.

L'Eni questa squadra ce l'ha. Ventuno top manager, accanto al presidente Roberto Poli: Vittorio Mincato (amministratore delegato), i tre direttori generali Stefano Cao, Luciano Sgubini, Gilberto Callera; i nove direttori corporate Fabrizio D'Adda, Vittorio Giacomelli, Carlo Grande, Roberto Jaquinto, Marco Mangiagalli, Leonardo Maugeri, Eugenio Palmieri, Luigi Patron e Renato Roffi, l'assistente dell'amministratore, Piergiorgio Ceccarelli, i presidenti delle società del gruppo Alberto Meomartini (Italgas), Salvatore Russo (Snam Rete Gas), Pietro Franco Talli (Saipem), Giorgio Clari (Polimeri Europa), Giuseppe Fusco (Sofid), Carmine Cuomo (Syndial) e Francesco Zofrea (EniTecnologie). Età media 58 anni. Non pochi, ma necessari in un business che ha bisogno di tempi lunghi. Ora la sfida è passare il testimone alla prossima generazione, ai circa 200 dirigenti che sono stati addestrati per impugnarlo.

«Il punto forte della squadra sono gli obiettivi, condivisi e conosciuti. *Condivisi e conosciuti* sono le parole chiave di Stefano Cao, 53 anni, il più giovane dei tre direttori generali. Nato a Roma da una famiglia di origini sarde, Cao ha dal 2000 la responsabilità di esplorazione e produzione, l'attività centrale dell'Eni. Ingegnere meccanico, segue il core business del gruppo dopo 24 anni passati alla Saipem, tra buchi impossibili e piattaforme marine, fino a diventare presidente nel '99. «Sono entrato in Saipem appena laureato e i primi 12 anni li ho trascorsi in mare. Ho contribuito a posare la condotta Italia-Algeria, il cordone ombelicale che ancor oggi ci collega all'Africa. Arrivato al vertice di Saipem mi hanno chiamato in Eni a dirigere esplorazione e produzione. Così ho saltato la barriera e

sono passato dalla parte del cliente». Balzo con ricadute di vasta portata: l'acquisizione delle britanniche British Borneo e Lamsco nel 2000, della finlandese Fortum Norway nel 2002 e l'attribuzione all'Eni nel 2001 della guida operativa nello sviluppo del campo kazako di Kashagan hanno inaugurato la stagione della crescita a tappe forzate che dura ancora. Le acquisizioni hanno portato nel gruppo dirigente

di Eni, che conta in tutto circa 1.650 manager, 200 stranieri, fra cui Hugh O'Donnell, capo di Saipem.

Esperienza sul campo e disponibilità a lavorare all'estero sono comuni a tutti i componenti della squadra di vertice. Luciano Sgubini, classe 1940, direttore generale della divisione gas ed energia, è stato per 30 anni in Agip fino al '98, quando ha gestito l'incorporazione della società

di esplorazione e produzione nella capogruppo. «Pochissimi erano preparati a questo passaggio: abbiamo dovuto far incontrare per strada culture diverse, ma il forte senso di appartenenza al mondo Eni ci ha permesso di appianare le difficoltà», racconta. Ingegnere minerario, nato a Roma da famiglia triestina, Sgubini ha passato anni all'estero: prima in Nigeria, poi in Angola e infine in Libia, proprio nel periodo

della crisi con gli americani e del bombardamento su Tripoli. Nel '96 è amministratore di Agip, poi affronta l'incorporazione. E visto che gli è venuta bene, chiama di nuovo lui quando arriva il momento di incorporare Snam in Eni e separare la rete gas per quotarla in Borsa nel 2001. Da allora si occupa di gas a tempo pieno, un business in grande evoluzione viste le limitazioni sul mercato domestico, bilanciate con la

crescita all'estero. Su questo fronte è stato completato il gasdotto Blue Stream, che trasporterà dalla Russia alla Turchia 16 miliardi di metri cubi di gas, e sono stati assegnati i contratti per la costruzione di Green Stream, che collegherà Sicilia e Libia.

Sull'espansione all'estero è concentrato anche Gilberto Callera, l'uomo del mercato. Nato a Bologna nel '39, Callera ha in mano raffinazione e marketing, attività che erano di Agip-Petrol prima dell'incorporazione nel 2002. Unico dei tre direttori generali a essersi fatto le ossa fuori casa, per 10 anni in Shell, Callera è approdato all'Agip nel '74, arrivando ai vertici di Agip-Petrol nel '96, per portarla infine all'incorporazione nel 2002.

«Come venditori — spiega Callera — trasmettiamo ai vertici Eni la cultura del mercato, le esigenze dei clienti, di cui si devono anticipare gli orientamenti. Ci stiamo sviluppando in Spagna, Francia, Svizzera, Austria, Repubblica Ceca, Ungheria e Romania, con un'espansione che si concentra attorno alle aree dove abbiamo impianti di raffinazione».

Callera parla di bisogno di nuovi prodotti come il biodiesel e si chiarisce il senso dell'integrazione verticale che in questi anni Eni ha portato a termine: eliminando i diaframmi tra le varie realtà del gruppo con l'incorporazione delle tre principali società operative, Eni ha certamente guadagnato in rapidità decisionale e uniformità di gestione. Anche la riunificazione di pianificazione e sviluppo con la direzione esteri nella direzione strategica, con a capo Leonardo Maugeri, si muove in questo senso. Oltre a elaborare il piano industriale quadriennale, si punta il cannocchiale più in là, con un masterplan sulle variabili strategiche di lungo periodo, che per quest'anno arriva al 2015.

Per il direttore finanziario Marco Mangiagalli, l'incorporazione delle varie società operative nella capogruppo è stata una benedizione, perché i mercati finanziari non amano le holding. «Dopo la privatizzazione del '95, ci sono voluti anni per farci conoscere dagli investitori, per spiegare che ci muoviamo con la stessa logica delle grandi compagnie petrolifere», spiega. E il mercato l'ha capito, anche se il titolo Eni viene ancora trattato a sconto per la presenza di un azionista pubblico, che ne esclude la controllabilità. I fondi internazionali — termometro della fiducia del mercato — detengono oggi il 42% del capitale di Eni, contro il 22% del 2000. Più del Tesoro.

Elena Comelli

Cane a sei zampe e molte teste



Fabrizio D'Adda
(Direttore
Salute, Sicurezza, Ambiente)



Vittorio Giacomelli
(Direttore
Approvvigionamenti)



Carlo Grande
(Direttore
Affari Legali)



Roberto Jaquinto
(Direttore
Amministrativo)



Marco Mangiagalli
(Direttore
Finanziario e Presidente EniFin)



Leonardo Maugeri
(Direttore
Strategie e Relazioni Internazionali)



Eugenio Palmieri
(Direttore
Relazioni Istituzionali e Comunicazione)



Luigi Patron
(Direttore
Tecnico e Presidente Snamprogetti)



Piergiorgio Ceccarelli
(Assistente
dell'Amministratore Delegato)

Mosetti (Démimor): «Buona governance»

L'attenzione degli osservatori internazionali, in quest'epoca di scandali societari, si è appuntata sulle strutture di governance, sulla presenza di consiglieri indipendenti nel consiglio di amministrazione, sulla nettezza della distinzione tra le funzioni di presidente e amministratore delegato, sui criteri di retribuzione del top management. «La performance dell'Eni su questo fronte è fra le migliori, tant'è vero che nel nostro recentissimo report sulla corporate governance delle aziende europee è l'unica italiana presente nel gruppo di testa sia in materia di diritti degli azionisti che sulla struttura del consiglio di amministrazione e sulla trasparenza», spiega Umberto Mosetti, docente di diritto dell'economia all'università di Siena e rappresentante in Italia di Démimor, la prima società europea di supporto agli azionisti che sulla struttura del consiglio di amministrazione e sulla trasparenza, ma non per gli altri due indicatori.

Già l'anno scorso, del resto, l'attenzione dell'Eni per la buona governance era stata riconosciuta nella classifica stilata da DvS (società di investimento del gruppo Deutsche Bank), in collaborazione con Démimor, in cui il Cane a sei zampe arrivava al quinto posto fra le 50 principali società quotate europee (al primo fra le italiane). In questa graduatoria, la Sifesi aveva ottenuto il secondo posto, la Repsol il 15°, la Total il 24°. Nel suo rapporto uscito il mese scorso, Governance Metrics di New York, prima agenzia globale di rating della corporate governance, ha attribuito all'Eni un voto del 6,5 su scala globale e di 10 con riferimento al mercato italiano.

«Per ottenere il rispetto degli investitori istituzionali», spiega Mosetti, «è molto importante attenersi in ogni occasione alle regole di buona governance, soprattutto in una materia delicata come i rapporti con l'azionista pubblico. Lo Scto



DÉMIMOR Umberto Mosetti

è sempre un azionista particolare: basta leggere le voci del core portfolio, che porta istanze spesso non finalizzate ai profitti societari. Deve stare molto attento a non dare l'impressione di voler far propri interessi su quelli degli altri azionisti, perché questo può ritorcersi contro di lui la prossima volta che vorrà collocare nuove azioni. La posizione dello Stato come azionista dell'Eni è ancora più delicata se si considera che non è solo il primo socio, ma anche l'azionista regolatore del mercato del gas e dell'energia. Ecco perché Mosetti ammonisce a non perdere mai di vista il rispetto della forma, «che in casi come questo è sostanza».

Forse proprio per controllabilità, le critiche derivanti da questo azionista scomodo, gli amministratori dell'Eni hanno aderito al Codice Preca di autodisciplina delle società quotate e creato un'imponente sistema di verifiche. «Quando una società non è contabile», conclude Mosetti — le garanzie che non dà il mercato le darebbe la governance».

E. Co.