

Dall'esperienza in azienda alla guida di Confindustria Genova: una storia di cambiamento nel segno del dialogo e della sostenibilità.

Carissimi professori, spettabili Autorità, gentili signore, egregi signori, cari amici e care amiche,

consentitemi innanzitutto di ringraziarvi per questo prestigioso riconoscimento che ovviamente mi rende orgoglioso ma allo stesso tempo mi sorprende: dovette infatti sapere che in materia accademica i miei trascorsi giovanili sono stati a dir poco difficoltosi, la mia scarsa e deficitaria applicazione agli studi mi ha portato infatti a conseguire con non pochi ostacoli la maturità scientifica e ad abbandonare dopo poco tempo gli studi universitari.

Un abbandono che ha però segnato l'avvio di un altro fondamentale percorso di formazione, quello della vita aziendale, che mi ha dato occasione di soddisfazione e che trova oggi un suo ricongiungimento "naturale" proprio con quello accademico.

È questa anche l'occasione per riflettere sul mio cammino: ho realizzato così, non senza un mio certo stupore, che non sono più un "ragazzino", avendo iniziato a lavorare oltre 30 anni fa.

In questa prospettiva vivo ed interpreto questa onorificenza quale riconoscimento per un percorso professionale e esperienziale, che ho cercato di vivere con intensità, spirito di servizio e dedizione.

Un impegno che mi ha portato ad accompagnare l'evoluzione e la metamorfosi di ERG, l'azienda fondata da mio nonno Edoardo Garrone nel 1938, e che opera da oltre 80 anni nel settore dell'energia.

Una trasformazione nel segno della sostenibilità e della decarbonizzazione dell'economia, anticipando, com'è spesso accaduto nella storia della nostra azienda, tendenze che hanno poi modellato e strutturato l'evoluzione economica e sociale del Paese e dell'Europa.

La storia di ERG, all'interno della quale la mia crescita umana e professionale si è inizialmente espressa, ha insegnato a me ed ai tanti che ne hanno fatto parte che la chiave del successo non sono solo la forza e la solidità dei mezzi economici, ma anche se non soprattutto la visione, il coraggio e la propensione al cambiamento, la capacità di percepire i segnali deboli e adattarsi prima degli altri alla mutazione del contesto, mantenendo

un approccio consapevole, trasparente e razionale e avendo cura di condividere valore e benessere con i propri collaboratori e con la comunità.

È così che ERG, dopo una storia di successo nel settore petrolifero lunga 70 anni, da oltre un decennio ha operato un cambiamento radicale nella direzione delle fonti energetiche rinnovabili, divenendo in breve tempo leader nell'eolico e nel fotovoltaico, in Italia ed in Europa.

Se solo oggi, con lo European Green Deal, l'Unione Europea intraprende lo sfidante cammino verso un'energia totalmente decarbonizzata, ERG ha già completato la propria transizione ecologica creando nel frattempo valore per gli azionisti, le sue persone e le comunità, a conferma della bontà di tale modello di sviluppo sostenibile.

Questa trasformazione ho avuto la fortuna di viverla direttamente attraverso i diversi ruoli che ho assunto nel Gruppo, a partire dai primi incarichi operativi alla fine degli anni '80 sino all'assunzione di posizioni manageriali negli anni 2000-2010, per poi successivamente svolgere il ruolo più strategico di azionista.

Come azionisti di riferimento del Gruppo ERG, con i miei cugini Edoardo e Alessandro, abbiamo ragionato sin dall'inizio del nuovo millennio e con profondità sulla necessità di un riposizionamento delle attività al fine di mitigare e diversificare il rischio di portafoglio, intuendo che la nuova frontiera era rappresentata dalle fonti rinnovabili (che in allora venivano da molti denominate scetticamente come "alternative"). Una decisione fortemente voluta in particolare da Alessandro poi rivelatasi estremamente lungimirante, anche se, in allora, "controversa" poiché presa nel pieno di una nuova *golden age* del settore petrolifero e della raffinazione in particolare.

Erano i tempi in cui gli accordi di Kyoto sul clima iniziavano a materializzarsi, ponendo il tema della coscienza ambientale legata alla limitazione dell'emissione di gas climalteranti ed all'utilizzo dell'energia in un'ottica di sistema. L'Europa varava la "Strategia 20-20-20", declinata nel 2008 in strumenti normativi specifici e obiettivi vincolanti per ognuno degli Stati membri. In parallelo venivano avviati il mercato europeo delle emissioni di CO2 (ETS - European Trading System), la promozione delle rinnovabili e dell'efficienza energetica nei singoli Stati.

È in questo contesto di cambiamento che, sin dai primi anni 2000 ho vissuto sia come azionista che come manager, il processo di progressivo

riorientamento delle attività del gruppo verso il settore elettrico alimentato da fonti rinnovabili.

È così che già nel 2004 abbiamo deciso di dare vita ad ERG CESA Eolica, start-up nata dalla joint venture paritetica fra ERG e CESA, società spagnola pioniera nella produzione di energia eolica e, pochi anni dopo, nel 2006 abbiamo acquisito EnerTAD, società quotata alla Borsa di Milano, focalizzata sulla realizzazione e gestione di impianti eolici. Sono questi i primi passaggi che hanno segnato il nostro ingresso “consapevole” nel settore delle rinnovabili, in coerenza con la strategia multi-energy in allora intrapresa.

In parallelo abbiamo avviato la graduale riduzione del portafoglio petrolifero, il cui tassello principale è stato rappresentato da una delle più rilevanti operazioni della storia del nostro Gruppo: l'accordo con LUKOIL, il colosso russo degli idrocarburi che ci ha portato alla cessione della raffineria ISAB, uno dei più grandi poli di raffinazione di prodotti petroliferi di tutto il mediterraneo.

La trasformazione è ormai avviata e nel periodo tra il 2008 e il 2018 disinvestiamo progressivamente dall'OIL, inclusa la rete carburanti, per reinvestire nelle rinnovabili.

Nel mentre, a livello di sistema, i principi della sensibilità ambientale e la cultura della sostenibilità si diffondono dall'Europa fino a raggiungere una dimensione pressoché globale. Quasi tutti i Paesi del pianeta dichiarano una crescente sensibilità verso un approccio più responsabile al progresso e all'energia, preoccupandosi, come mai prima, del futuro del pianeta e del benessere delle prossime generazioni.

Il consenso alla lotta contro i cambiamenti climatici ottenuto nella COP21 di Parigi a fine 2015 si è tradotto nell'adozione formale dell'accordo all'inizio del novembre 2016 e – speriamo - troverà conferma nelle determinazioni della COP26 di Glasgow il prossimo novembre.

All'interno di questo quadro regolatorio evolutivo, la dismissione degli asset oil è stata accompagnata da una costante espansione delle attività di ERG nell'eolico e nel fotovoltaico in Italia e all'estero attraverso acquisizioni e costruzioni di nuovi impianti, dall'avvio di una nuova centrale cogenerativa ad alto rendimento, e dall'ingresso nel settore idroelettrico con l'acquisizione del Nucleo idroelettrico di Terni dal colosso tedesco EON.

Nel 2018 variamo un piano industriale quinquennale totalmente dedicato ad ulteriori espansioni nelle rinnovabili, a cui è seguito il nuovo piano industriale 2021-25 presentato alla comunità finanziaria lo scorso maggio 2021. Un piano che si prefigge di installare 1,5 GW di nuove rinnovabili (eolico e solare) in 9 Paesi in Europa (tra cui naturalmente l'Italia) e, in linea con strategia di sviluppo sostenibile seguita in questi anni, di integrare nella crescita industriale obiettivi ESG (Environmental, Social, Governance) ben definiti e misurabili basati su quattro principali "pillars": 1) Planet: lotta al climate change; 2) Engagement: impegno a favore dei territori; 3) People: attenzione alla crescita e al benessere delle persone; 4) Governance: principi ed organi di gestione ispirati alle best practice.

Le tematiche ESG sono a livello globale sempre più centrali nelle agende dei governi e nelle strategie di investitori e aziende. Del resto, l'attenzione alla sostenibilità e l'integrazione dei fattori ambientali, sociali e di governance nei processi gestionali dell'impresa, che ERG ha anticipato e che Larry Fink, CEO di Black Rock, il più grande fondo privato di investimento al mondo, ha così ben rappresentato nella ormai celeberrima Lettera agli stakeholder (*A Fundamental Reshaping of Finance*) del 2020, sono oggi elementi fondanti delle strategie d'investimento e di sviluppo delle aziende. E non è quindi una sorpresa se le aziende che si concentrano sugli aspetti ESG tendono ad evidenziare performance più robuste e più stabili nel tempo.

Proprio nel solco della sostenibilità e della lotta al cambiamento climatico ERG ha percorso il proprio processo di trasformazione e di riposizionamento industriale. Una trasformazione radicale e in tempi rapidi, che ha richiesto una profonda coesione e condivisione di intenti da parte di S. Quirico Spa, la holding di famiglia, azionista di riferimento di ERG. Perché - vale la pena ricordarlo - ERG è espressione e storia di un *family business*, un modello di successo ed un modo di fare impresa molto "italiano" che rappresenta la spina dorsale dell'economia del nostro Paese. Imprese, quelle familiari, che, non a caso, rispetto alle altre, creano più occupazione, crescono maggiormente, registrano una redditività più alta e hanno un rapporto di indebitamento più basso.¹

E perché un'impresa familiare continui ad essere di successo nel tempo è fondamentale da una parte una governance chiara, bilanciata e stabile e

¹ G. Corbetta, F. Quarato, A. Minichilli (a cura di), Dieci anni di capitalismo familiare. X Osservatorio AUB

dall'altra un elevato livello di fiducia e di unità di intenti nell'ambito della proprietà. È con questa consapevolezza e su questi presupposti che sono stato "investito" del ruolo di Vicepresidente del consiglio di amministrazione in S. Quirico (la holding capogruppo della attività industriali e di investimento delle nostre famiglie, composta a sua volta in diverse quote detenute dai singoli componenti delle famiglie stesse), con il compito di gestire della holding.

In parallelo ai miei impegni in azienda, a partire dalla metà del secondo decennio degli anni 2000, ho consapevolmente deciso di dedicare maggiori attenzioni ed energie all'ambito associativo confindustriale.

Questa scelta è nata dal desiderio da una parte di mettere a fattor comune ed a servizio della comunità, non solo quella delle aziende, ma più in generale dei tanti portatori di interesse della nostra complessa società, l'esperienza e la "maturità" acquisita in tanti anni di vita aziendale "sul campo" e dall'altra di contribuire all'avvio di una nuova fase di sviluppo della nostra città, nella convinzione, nata proprio dal mio percorso di crescita personale in azienda, che solo con il coraggio, il dialogo a 360°, l'attenzione per il bene comune e la comunità e l'apertura al cambiamento possano essere vinte le molte sfide che la modernità, nella sua dimensione globalizzata, ci pone di fronte.

Su queste basi sostanziali e di riflessione concettuale nel 2017 mi sono presentato e sono stato eletto quale Presidente di Confindustria Genova, carica che ho mantenuto fino al termine del mandato nei primi mesi di quest'anno.

Un'esperienza travolgente e totalizzante, una sfida che ho raccolto con la consapevolezza della responsabilità del ruolo ma anche con il coraggio che caratterizza noi imprenditori. E coraggio, posso dirlo adesso, ce n'è voluto tanto, perché nell'arco del quadriennio della mia avventura confindustriale sono stato chiamato a rappresentare l'associazione ed il mondo delle imprese della città in due dei momenti più drammatici della sua storia recente: il crollo del ponte Morandi dell'agosto 2018 e la pandemia del Covid-19 dall'inizio del 2020, da cui ahinoi non siamo ancora totalmente usciti.

Proprio queste due dimensioni tragiche del nostro vissuto comune mi hanno dato la possibilità di verificare quanto i principi ed i valori fondativi che avevano accompagnato tanto il mio sviluppo umano e professionale in ERG, quanto la mia decisione di impegnarmi in Confindustria – coraggio,

dialogo, comunità e apertura al cambiamento – siano per le aziende, come più in generale per la nostra città, la guida e l’orizzonte prospettico a cui tendere per uscire dalle situazioni più complicate.

È questa la ragione per cui, nell’arco del mio mandato, mi sono tanto speso molto per accrescere la coesione ed il dialogo, anche nella diversità di posizioni, tra istituzioni, il mondo accademico, le parti sociali e le imprese nell’obiettivo comune di rendere la nostra città più viva, aperta ed intraprendente, finalmente affrancata da un provincialismo miope che l’ha caratterizzata per troppo tempo.

Mi sono così sforzato di costruire un rapporto tra associazione ed aziende basato sull’approccio proattivo e sulla fiducia nei progetti imprenditoriali, declinato attraverso uno stile aperto e collaborativo con tutti.

Anche nella nostra associazione, e non è un caso, ho spinto per investire, in una logica evidentemente imprenditoriale, sui temi dell’*education* e della formazione. Due parole che debbono essere praticate e vissute in modo concreto, senza titubanze, perché sono la base per la crescita del nostro territorio. È questa la ragione per cui sotto la mia presidenza abbiamo ripreso i rapporti con IANUA - Scuola superiore dell’Università degli studi di Genova, entrando nel Consiglio di indirizzo della Scuola; Confindustria fa ora parte anche della Consulta del corso di laurea magistrale in Management, insieme a diverse aziende genovesi tra cui anche ERG. Nello stesso periodo abbiamo contribuito concretamente, insieme alle aziende nostre associate, alla realizzazione del primo Master post-laurea sull’Energia e la Sostenibilità, varato nel 2021 e fortemente voluto da ERG, con l’idea che Genova ed il suo porto possano essere per competenze, presenza industriale e know how una vera “capitale” della transizione energetica in chiave ecologica. Un obiettivo che ha richiesto la costruzione di un piano di studi e di un percorso di formazione, progettato a quattro mani con l’Università e alcune importanti imprese genovesi del settore, proprio secondo il modello partecipativo e “comunitario” che ho cercato di “portare” in associazione.

Un percorso condiviso capace di preparare le professionalità e formare i futuri manager dell’energia sostenibile e rinnovabile per le sfide industriali che il Piano di Ripresa post pandemico (PNRR) ed il Green Deal Europeo ci chiamano con forza ed urgenza ad affrontare.

In questo breve intervento vi ho parlato del mio percorso, degli obiettivi e dell'impegno per conseguirli, delle scelte (talvolta sofferte) e delle decisioni che ho assunto e dei risultati raggiunti nei diversi ruoli in ERG, in S. Quirico e in Confindustria Genova.

Oggi accolgo con gioia e riconoscenza questo titolo onorifico che l'Università di Genova ha voluto generosamente conferirmi.

Prima di ricevere questa attestazione voglio però spendere alcune parole sincere e sentite per le tante persone con cui in azienda ed in associazione ho avuto la fortuna di lavorare, condividendo impegno, fatica, delusioni e soddisfazioni, persone che mi hanno accompagnato in questi anni e senza il cui supporto non avrei certo potuto trovare e percorrere "la mia strada".