



**ASSORISORSE**

Risorse Naturali ed Energie sostenibili

**29 maggio 2025**



**Numero 400 – L'energia nelle parole. Dallo scenario globale all'operatività industriale**

Il russo che verrà

*Massimo Nicolazzi – Università di Torino*

Innovazione e Tecnologia per attivare il cambiamento

*Paolo Noccioni – Presidente Nuovo Pignone, Baker Hughes, Consigliere Assorisorse*

Women in energy & Buzzwords

*Elsa Di Paolo – Journalist and CFO Italfliud Group*

Serve riportare talenti nel settore O&G

*Redazione*

Sistema, Stakeholder, Sinergie, Governance: il fil rouge dell'energia

*Cosimo Imperiale – Direttore Generale di Assorisorse*

*Modestino Colarusso – Direttore Generale di Confindustria Energia*

HOME ARCHIVIO FONTI FOSSILI FONTI RINNOVABILI MERCATO ELETTRICO

EFFICIENZA ENERGETICA ACQUA & AMBIENTE MONDO ENERGIA

HOME - FONTI FOSSILI

## Il russo che verrà

📅 GIOVEDÌ, 29 MAGGIO 2025



👤 MASSIMO NICOLAZZI (UNIVERSITÀ DI TORINO)



*Tra le parole chiave dell'energia emerse nell'evento che Assorisorse e RiEnergia hanno organizzato nell'ambito di OMC 2025 figurano le parole "gas" e "sostituibilità". Su queste ha riflettuto il Prof. Massimo Nicolazzi, sottolineando*

*l'importanza che ha avuto e che ancora avrà questa fonte nel soddisfare una crescente fame di energia e nel permettere forniture stabili in un mondo che va ancora a rilento, e con evidente difficoltà oggettive, verso uno sviluppo massiccio delle fonti rinnovabili. Prendendo spunto dal suo intervento in occasione di OMC, nell'articolo che segue, Nicolazzi continua il suo ragionamento soffermandosi su un altro aspetto importante che ruota intorno alla commodity gas, ovvero la sua disponibilità futura, la sua provenienza, compresa quella russa, e la sua convenienza.*

Ci diciamo in coro che **non siamo competitivi** soprattutto per gli alti costi dell'energia. Proviamo a declinarlo con riferimento al gas. Anzitutto competitivi rispetto a chi? Rispetto al resto dell'Europa, e in particolare alla

Germania, il gas arriva da noi con una spesso sensibile differenza di costo. Di regola (a torto o a ragione) lo spread viene rilevato come differenziale tra prezzo nazionale (da noi, quello misurato al Punto di Scambio Virtuale) e prezzo al TTF. Lo spread poi varia quotidianamente, a seconda delle condizioni regionali di mercato. Ha avuto un picco a inizio del 2023 di oltre 6 cent. euro per metro cubo; ha brevemente avuto una situazione di sostanziale parità a novembre 2023; e quest'anno ha oscillato tra poco più di 1 cent e oltre 4 cent. euro mc. **Il prezzo del gas è volatile**; ma lo spread di più. Per converso lo spread TTF/NCG-THE (la piattaforma tedesca) è rimasto sostanzialmente costante oscillando tra valori addirittura lievemente negativi e un massimo di poco superiore a 1 cent. euro mc.

In punto di competitività il differenziale colpisce in funzione dell'intensità energetica delle singole produzioni/servizi. I c.d. energivori sono ovviamente i soggetti più colpiti; donde la penalizzazione ad es. del cementiere italiano rispetto a quello tedesco.

Lo spread ha poi una sua ragione storica. I flussi di gas in importazione in Europa viaggiavano storicamente da Est a Ovest e da Nord a Sud. Portare gas russo o norvegese in Italia costava per definizione di più che portarlo solo fino in Germania; e il prezzo di tutela calcolato dall'Autorità sulla base dell'andamento del TTF comprendeva nel decennio scorso anche una componente maggiorativa in relazione agli oneri di importazione.

**La liberalizzazione** ha poi apparentemente fatto esplodere la volatilità dello spread, e qualcuno questa nuova volatilità la addebita a speculazione. Sul che giusto una battuta. Che la sempre crescente finanziarizzazione del mercato aiuti le montagne russe è più che possibile; però quando seguo il quotidiano mi capita spesso di vedere spread in crescita a mercato nazionale (fisicamente) corto, e viceversa. La correlazione non è sempre perfetta; però sicuramente non spuria. I fondamentali possono ancora essere di aiuto.

Che fare? Portare più volumi da Sud un poco dovrebbe aiutare, che c'è qualche contratto di lungo arrivante via Mediterraneo che vende a (leggero) sconto sul PSV. Leggo poi di varie proposte e iniziative a soccorso degli energivori. A me ne viene da aggiungerne una di banale semplicità. Un *tax credit* per gli energivori pari al differenziale di prezzo tra TTF e PSV. Mi si tuonerà che sarebbe un aiuto di Stato. Formalmente anche sì; ma nella sostanza varrebbe la pena di ricordare il divieto di aiuti di Stato nasce a tutela della libera concorrenza. Equiparare il costo del gas del cementiere italiano a quello del cementiere tedesco non altera la concorrenza, ma anzi la favorisce. Non vi vedrei scandalo né violazione sanzionabile della normativa europea, se non potenzialmente per la discriminazione tra chi è energivoro e chi no. Può darsi perciò che per il *tax credit* si profili un'alternativa secca tra non applicarlo proprio o applicarlo a tutti, ma da qui non mi resta comunque, e non senza qualche tremore per l'uso che ne faranno, che lasciarla ai giuristi.

Per la competitività sul mercato europeo qualcosa per la materia prima gas si può fare; ma per l'altrove? In realtà in punto di competitività con gli **Stati**

**Uniti** non c'è rimedio. Sono diventati esportatori netti; e usano il gas tra l'altro per alimentare la loro petrolchimica di base, che negli ultimi anni hanno in buona parte rimpatriato (il differenziale costo del gas fa premio sul differenziale costo del lavoro) rinazionalizzando migliaia di posti di lavoro. Noi per soddisfare l'ultimo metro cubo di domanda siamo in concorrenza con il mercato asiatico; e tra il prezzo da un lato europeo (TTF)/asiatico (JKM) e dall'altro quello interno americano (Henry Hub) è corsa negli ultimi anni una differenza a volte anche superiore al 400%. Il 15 maggio, per far d'esempio, Henry Hub quotava sopra gli 11 €/KWh, e veniva da un mese in costante rialzo; e TTF e JKM erano entrambi sopra i 35 €/KWh e leggermente in ribasso rispetto al mese precedente. Per il cementiere italiano qualcosa con un po' di elasticità si può fare; per la petrochimica europea, al netto dell'imboccare la folle via dei dazi, temo molto meno.

Però, qualcuno sommessamente teorizza, potrebbe venirci in soccorso il Cavaliere Bianco. Anzi, il **Cavaliere Russo**. Ci narra la vulgata che il suo gas gassoso costa un botto meno dell'americano liquido; e che se scoppia la pace o anche solo una treguetta lui ce ne manda una marea e persino per l'ultimo energivoro ci ridà speranza.

Che costi meno è però credenza figlia di un piccolo errore concettuale, consistente nell'assimilare il prezzo di una *commodity* al suo costo di produzione. Il prezzo è figlio di domanda e offerta, non giusto del costo di produzione. È ovvio che portare qui gas via tubi, magari del tutto ammortizzati, "costi" normalmente meno che liquefarlo e portarselo via nave mantenendolo a -150 di temperatura. Però per come è strutturato il mercato oggi alla fine lo "paghi" uguale indipendentemente dall'origine e dall'infrastruttura. Il prezzo lo fa il metro cubo marginale, l'ultimo che soddisfa la domanda. I contratti russi di lungo periodo erano infine indicizzati "**gas to gas**", e in pratica in Europa indicizzati TTF o NCG-THE. Erano "*price takers*". Il prezzo finale, via indicizzazione, lo determinava il prezzo-hub, spesso a sua volta marginalmente determinato da GNL spot. In definitiva, se mi è consentita la forzatura, il prezzo del russo lo faceva l'americano.

Il prezzo americano oggi ha una qualche sua relazione con il costo di produzione? Se guardate i prezzi del 15 aprile, maggiorate HH del 15% (che rappresenta il costo della liquefazione) fate un costo di viaggio (per l'Europa) di 1,54 euro/MWh, e uno di rigassificazione di 0,61 e vi verrà al netto delle perdite di carico un margine superiore ai 20 €/MWh. Sembra un margine (>100%) da dettagliante di beni (quasi) di lusso più che un parente del costo di produzione.

Si però, potreste obiettare, se aumento l'offerta il prezzo comunque cala. Sicuramente sì. Però col limite della remunerazione del metro cubo marginale. Il russo da solo comunque non basterebbe a soddisfare per intero la domanda (a proposito di dipendenze...) e il *price maker* continuerebbe a far l'americano. Detta in soldoni, ai valori di oggi se l'offerta si fa sovrabbondante magari da 35 scendiamo a 25; però non molto più sotto. Agli 11 di Henry Hub non ci andiamo neanche vicini; e il

petrolchimico comunque ci vacilla.

Cambiamo, dice qualcuno, **la struttura del mercato**. Facciamo contratti di lungo periodo a prezzo fisso (e con chi?); facciamo il mercato del russo e quello degli altri (e chi lo dice al russo?); e così a seguire, laddove il rattoppo par sempre e comunque peggio del buco. Difficile che la struttura del mercato cambi, e se queste sono le alternative rischia comunque di cambiarci in peggio.

Poi ci sarebbe da chiederci se in punto di volumi e/o di prezzi il russo comunque ci serva pur magari non cambiandoci troppo la vita.

I **volumi**. All'inizio di quest'anno erano in costruzione o approvate per l'investimento un totale di 210,3 MTPA di nuova capacità di liquefazione, di cui 53,7 dovrebbero essere completate entro il 2026 e ulteriori 170 entro il 2028, con un aumento in quattro anni di circa il 50% della capacità disponibile nel 2024. Al netto di smodate crescite del consumo asiatico, la previsione più ricorrente è nel senso che questo aumento della capacità produttiva già consenta di disporre di capacità di riserva alimentando anche di conseguenza nuova domanda. Per dirla con il World Energy Report di IGU (2025) *"this significant capacity growth could cause a price reduction and spark a surge in LNG demand"*.

Se mettiamo assieme la crescita dell'offerta mondiale di GNL e il tendenziale ristagno se non contrazione dei consumi europei (per chi non se lo ricorda, i programmi di decarbonizzazione dell'Unione Europea prevedono una significativa riduzione dei nostri consumi di gas fossile; che poi si faccia - come sempre per quel che si decide a Bruxelles - è giusto questione di opinione) fanno sì che eventuali volumi russi siano meno che indispensabili; e in punto di prezzo se la previsione di IGU ci azzecca rischiamo di scendere verso i 25 euro/MWh solo per aumento della disponibilità del liquefatto e senza necessità di rimettere in circolo il russo via tubo.

Poi potete però vederla in punto di **sicurezza**. In epoca digitale e di IA coi fossili l'unica forma sperimentata di sicurezza continua a essere la **ridondanza**. Il russo che nello scenario della ridondanza da dipendenza si fa magazzino o se volete riserva o se volete scorta.

Qualcuno infine il gas russo vorrebbe portarlo sul tavolo della pace (se mai ci sarà). Facciano pure, però con qualche istruzione per l'uso. Una premessa è che l'Unione Europea non ha mai formalmente vietato l'importazione del gas russo, alimentando così l'incubo che seppur magari in piccole dosi non se ne potesse comunque fare a meno. Adesso invece ci sta infine pensando seriamente, che magari hanno letto il Report IGU o comunque si sono convinti che l'offerta abbia imboccato il sentiero dell'abbondanza; laddove il russo, al più, si fa come detto riserva di sicurezza. E in realtà per posizione ufficiale neanche quello, posto che il Commissario Jorgensen ha recentemente confermato che l'obiettivo UE è la totale liberazione dal gas russo entro la fine del 2027.

La seconda premessa è che prima della guerra via tubo, il russo ci

mandava in Europa grosso modo 130 miliardi di mc all'anno; e adesso più di 100 di quei miliardi di mc non se li esporta più e gli restano in giacimento. A 35 o anche a 25 cent. euro mc fate voi il conto di quanto perde di incassi un'economia come quella russa significativamente dipendente dall'esportazione di idrocarburi.

Le due premesse giusto per dire che gli **scenari** che si disegnano sulla base dell'aumento già approvato (e che a sua volta è solo una frazione del progettato) della capacità di liquefazione e delle sue conseguenze anche di prezzo fanno sì che, al netto di decisioni politiche e in punto di soli costi/benefici comparati, a riprendere le importazioni di gas russo via tubo saremmo noi a fare un favore a loro più di quanto loro non lo farebbero a noi. **Per noi è riserva; e per loro (vitale) flusso di cassa.**

E dunque se l'Europa vuole porti, pure il gas russo sul tavolo della pace (ammesso non solo che ci sia il tavolo, ma anche che l'Europa vi sia invitata). E però negozialmente come concessione, e non come richiesta.

Ti facciamo il favore di comprare il tuo gas. **Ti compriamo metri cubi, e però in cambio tu rinunci a metri quadrati (ucraini).** L'idea di negoziare un simile concambio potrebbe portarsi appresso un qualche fascino.

---

HOME ARCHIVIO FONTI FOSSILI FONTI RINNOVABILI MERCATO ELETTRICO

EFFICIENZA ENERGETICA ACQUA & AMBIENTE MONDO ENERGIA

HOME - MONDO ENERGIA

## Innovazione e Tecnologia per attivare il cambiamento

📅 GIOVEDÌ, 29 MAGGIO 2025

👤 PAOLO NOCCIONI (PRESIDENTE NUOVO PIGNONE, BAKER HUGHES, CONSIGLIERE ASSORISORSE)



*Durante l'evento dell'8 aprile scorso dedicato alle parole chiave dell'energia che Assorisorse e RiEnergia hanno organizzato nell'ambito di OMC 2025, all'Ing. Paolo Noccioni -Presidente Nuovo Pignone, Baker Hughes e*

*Consigliere Assorisorse- è stato chiesto di fare un commento su "innovazione e tecnologia", di seguito riportato. Si tratta di due parole estremamente interconnesse tra di loro, ma anche con le altre parole emerse in quell'occasione: attrattività, comunicazione, formazione, competenze e sicurezza, women in energy.*

La nostra industria sta attraversando una **trasformazione epocale**: si tratta di cambiare il mondo dell'energia, renderlo decarbonizzato in un arco

temporale che è abbastanza breve visto che mancano pochi anni al 2050. Si tratta di una dinamica che dovrebbe risultare particolarmente attrattiva per i giovani che si affacciano al mondo del lavoro. Pertanto, serve trovare il modo di comunicare questa importante trasformazione alle nuove generazioni, far percepire il settore nel modo più corretto, evidenziandone tutto il potenziale.

Per poter implementare questa transizione bisogna puntare su un mix di fonti e soluzioni il più possibile diversificato, che tenga conto di tutte le tecnologie che oggi abbiamo a disposizione. In questo contesto e in questo frangente temporale di grande trasformazione, non si può pensare di non innovare. Nel mondo in cui oggi viviamo, di profonda trasformazione tecnologica, sociale e ambientale, **l'innovazione**, infatti, è **lo strumento principale per attivare il cambiamento**. Per Baker Hughes, in quanto azienda di tecnologia al servizio dell'energia e dell'industria, l'innovazione è parte del proprio DNA, così come dovrebbe esserlo per la società e l'impresa tutta.

Fatemi esprimere un concetto un po' diverso da quello classico. Per me innovare significa anche collaborare: se oggi possiamo **fare più sinergia, operare partnership fra privati e istituzioni**, riusciremo a innovare anche più velocemente. Il nostro business *Industrial & Energy Technology* (IET) collabora con oltre 80 università e centri di ricerca in tutto il mondo, con circa il 40% dei contratti attivi in Italia. Inoltre, nel 2024 abbiamo destinato a livello globale 643 milioni di dollari in ricerca e sviluppo ("R&S") e depositato oltre 1.600 brevetti in tutto il mondo. Da qui un appello affinché l'innovazione sia pensata attraverso il canale della collaborazione e delle partnership. Questo potrebbe essere uno spunto anche per la nostra industria.

Quanto al concetto di **tecnologia**, noi riteniamo che per portare avanti questa trasformazione dovremmo usare tutte le possibili soluzioni tecnologiche che ci consentano di rendere l'energia progressivamente più pulita, più sicura e più efficiente, in un'ottica olistica che possiamo definire di *portfolio approach*.

Tra le fonti a disposizione, il gas rimarrà sicuramente una delle più importanti per la transizione e continuiamo a lavorare sull'efficientamento dei diversi sistemi energetici industriali. Per raggiungere gli obiettivi di decarbonizzazione in tempi abbastanza rapidi, sarà necessario anche investire massicciamente in soluzioni per la cattura, l'utilizzo e lo stoccaggio della CO<sub>2</sub> (CCUS), per l'elettrificazione e per l'idrogeno.

È un errore pensare che una sola leva tecnologica possa bastare per vincere questa sfida: **la strategia da perseguire è dunque "all the above"**.

---

HOME ARCHIVIO FONTI FOSSILI FONTI RINNOVABILI MERCATO ELETTRICO

EFFICIENZA ENERGETICA ACQUA & AMBIENTE MONDO ENERGIA

HOME - MONDO ENERGIA

## Women in energy & Buzzwords

📅 GIOVEDÌ, 29 MAGGIO 2025

👤 ELSA DI PAOLO (JOURNALIST AND CFO ITALFLUID GROUP)



L'Energy, un settore così complesso e tradizionalmente molto maschile. Le parole chiave su cui ragionare sono tante e commensurabili alla complessità del **ruolo della donna in questo contesto**. Maturate in anni di

esperienza lavorativa in un settore, quello dell'Oil&Gas, in cui ancora la percentuale di presenza di risorse femminili è imbarazzatamente bassa - 22% - e poste in dialogo aperto con i trend del momento (dalla Sostenibilità alla D&I), di *buzzwords* (parola di moda), ne sono state scelte 3, alcune più nuove, altre da recuperare, e tutte da declinarsi a diversi livelli di profondità.

**Transizione.** Forse tra le più abusate, e attuali. Proprio per l'attualità insita nell'utilizzo, una parola da far lavorare ad un livello più superficiale, non per

questo meno importante, che ci coinvolge tutti e **lo fa nell'ORA**. Non sono ignote le politiche degli ultimi decenni delle più importanti *Oil Company* mondiali per l'inclusione delle minoranze in ruoli apicali. Da anni vediamo in Italia esempi virtuosi, come quelli di ENI che hanno inserito donne all'interno dei *board* e come *decision makers*. E non mancano in altri Paesi, nomine-manifesto di una precisa volontà di trasmettere un chiaro messaggio al mondo. Una delle icone è Leila Benali, dal 2021 Ministro della Transizione Energetica e dello Sviluppo Sostenibile del Marocco. Anche le imprese del Nord Europa sono leader nell'industria per lo sforzo nella promozione della diversità, anche nei ruoli tecnici e di cantiere.

Occorre **sostenere le scelte di rottura** che nelle politiche di transizione adottate in questi esempi, sono state fatte in modo drastico, a volte esemplare, proprio per farne un vessillo politico. Questa strategia di **"transizione di impatto"** produce già di per sé una serie di benefici diretti, che si possono riassumere nei *driver* di successo scaturenti dal poter avere nei gruppi di lavoro un pensiero collaterale *out of the box*. Ciò automaticamente accade quando entra in un gruppo un soggetto che abbia differenze importanti rispetto allo "Status quo"; che siano esse di natura culturale o di genere, poco importa. Si riduce il rischio di esposizione ai *bias* cognitivi, aumentando i benefici legati alle scelte strategiche che si traducono nel vantaggio competitivo durevole di Porteriana memoria, rispetto ai *competitor*.

Ancora oggi questa transizione è molto lenta e troppo graduale nel nostro settore; serve un'inversione di tendenza rapida, un punto di rottura. Azioni concrete, a bassa permeabilità, vasta estensione e veloci, ecco perché superficiali.

**Meritocrazia.** Un principio da recuperare e declinare su due piani, collettivo ed individuale. In un mondo in cui i *social media* rappresentano realtà molto più spesso alterate che vere, si sente la necessità di tornare a far passare un messaggio meritocratico. Va rimodellata la giusta dimensione al piano comunicativo, spesso distante fra contenuto e contenitore, fra il reale e il percepito, fra le competenze reali e avvertite. La teoria insegna che al dilemma amletico "Quanto valgo? E quanto penso di valere?" ci siano sovente differenze fra uomo e donna. Statisticamente le donne sarebbero più portate a sottovalutare le proprie capacità e a credere che gli uomini siano più competenti, anche quando in realtà non è così. È l'effetto cognitivo noto come **Dunning-Kruger**. Il contrario avviene sovente per gli uomini (maggiormente inclini al Narcisismo: 75%). Nel mondo dell'industria, poi, la necessità di processi meritocratici che non siano solo un'enunciazione di principio, ma meccanismi concreti, è un focus indispensabile per l'attrazione e *retention* di talenti. Per realizzare il processo inclusivo che permette di mettere con consapevolezza ogni carica al proprio posto a seconda delle giuste e riconosciute abilità ed esperienze, è importante che torni ad essere percepita la congruenza e corrispondenza fra l'essere considerati, e l'essere effettivamente meritevoli di quella posizione. Per ricucire questa scissura sono indispensabili azioni che attengano sia alla psicologia cognitivo-comportamentale individuale, che

alla sfera collettiva. Se “le quote rosa” rappresentano un meccanismo attuativo per la realizzazione di quella “transizione d’impatto” di cui alla nostra prima “*buzzword*”, l’idea di voler essere in un determinato posto perché effettivamente si merita di stare in quella posizione, e non perché bisogna coprire dei gap di genere, fa del **recupero del concetto di meritocrazia** il giusto contraltare. E rappresenta la transizione progressiva e inesorabile che ci auguriamo per noi – lavorando ad un livello intermedio – le coscienze.

**Istruzione.** È questa la *buzzword* che arriva al livello più profondo. La promozione delle materie STEM, dell’ingegneria, dei dottorati di ricerca, che anche all’interno del gruppo Italfin e di DG Impianti si stanno implementando, nei processi di *recruitment* al femminile; è la strada giusta da percorrere. Ma non basta. Il **c.d. Matilda** è un fenomeno che emerge sin dalle scuole elementari. Consta nella tendenza a sottovalutare o non riconoscere adeguatamente i successi e le capacità delle donne rispetto a quelli degli uomini, in campi considerati tradizionalmente maschili come le scienze e la matematica.

Nell’ambito educativo, questo effetto si manifesta attraverso aspettative ridotte per le studentesse, meno incoraggiamenti a seguire interessi in ambiti come la scienza e la tecnologia, e un minor riconoscimento dei loro successi accademici. È provato che questi atteggiamenti influenzano negativamente l’autostima delle studentesse e le loro scelte future di studio e carriera.

È importante che questo fenomeno culturale abbia un’inversione di tendenza, perché ove educatori e genitori siano consapevoli di questi pregiudizi, spesso inconsci, e lavorino attivamente per promuovere l’equità e l’inclusione a tutti i livelli del sistema educativo. Il contributo, in ottica evolutiva negli ambiti scientifici, si uguaglierebbe così proporzionalmente fra uomini e donne senza differenze di genere. È un lavoro che deve essere fatto un po’ a tutti i livelli, ma deve partire sicuramente dalle richieste alle università di ingegneria e materie STEM, e da lì, fare un percorso a ritroso e tornare “indietro nel tempo” per ripartire dalle scuole primarie. È per questo che l’istruzione resta l’arma più potente per la lotta alle disuguaglianze ed il reale lavoro che l’essere umano può intraprendere per il vero cambiamento radicale. Radici che collocano la nostra parola in profondità. L’istruzione, il mezzo con cui attingere al bacino di una enorme energia femminile potenziale, che attraversa un livello intermedio, in cui la Meritocrazia crea l’ambiente, in cui conoscersi e riconoscersi, e l’Agognata Transizione, veicola l’energia femminile potenziale nelle *woman in energy* di oggi e di domani.

---

HOME ARCHIVIO FONTI FOSSILI FONTI RINNOVABILI MERCATO ELETTRICO

EFFICIENZA ENERGETICA ACQUA & AMBIENTE MONDO ENERGIA

HOME - MONDO ENERGIA

## Serve riportare talenti nel settore O&G

📅 GIOVEDÌ, 29 MAGGIO 2025

👤 REDAZIONE ()



*Lo scorso 8 aprile all'interno di OMC 2025 Assorisorse e RiEnergia hanno organizzato un incontro sulle parole che caratterizzano il mondo dell'energia tra passato, presente e futuro. Uno scambio interattivo tra esperti della filiera energetica che*

*hanno riflettuto insieme su alcune parole chiave che ruotano intorno all'energia. Tra queste spiccano attrattività, comunicazione, formazione, competenze e sicurezza, in merito alle quali il nostro Direttore Lisa Orlandi ha chiesto un commento a Fabio Belli, COO Kerry Project Logistics (Italia) e a Ida Leone, Direttrice Centro di Formazione presso Assoil School.*

Ad iniziare, il giro di commenti è Fabio Belli che parte analizzando la parola **Attrattività**. Una parola interessante e anche abbastanza nuova che sottolinea l'importanza di attrarre le nuove generazioni verso il mondo dell'energia, compreso il mondo dell'O&G, che come si evince da vari scenari, manterrà un ruolo di primo piano nel processo di transizione, dal

momento che le rinnovabili non hanno ancora raggiunto quel grado di penetrazione sperato. Per continuare ad operare però, questo comparto ha bisogno di talenti e competenze, che ad oggi mancano. Infatti, se fino a dieci anni fa le università di ingegneria formavano molti giovani da impiegare in questa industria, ora i numeri si sono drasticamente ridotti. Il settore, come altri comparti industriali, ha perso di attrattività e il rischio è di non trovare sostituiti quando gli ingegneri che vi operano in questo momento raggiungeranno l'età pensionabile. Serve, quindi, cambiare il *modus operandi* per portare delle risorse che in questo momento non ci sono, ma che sono indispensabili per il proseguimento di un settore che ancora ha tanto da dare.

La parola attrattività fa il paio con un'altra che è **comunicazione**. Si tratta di due parole molto legate.

Da un ventina d'anni a questa parte la tendenza comunicativa è stata quella di demonizzare la *old economy*, dirottando anche la formazione verso le università di economia e finanza, tralasciando l'industria reale, quella che produce, quella dei lavori manuali. Il che ha determinato nei giovani un disinteressamento al mondo dell'O&G. Serve quindi fare una comunicazione più equilibrata che faccia capire l'importanza e la strategicità di tutta l'economica, compresa quella dei settori dell'economia reale.

Essere attrattivi e saper comunicare è importante per riportare talenti nell'O&G, un comparto dove le vecchie leve si mettono al servizio dei giovani e delle nuove tecnologie. Da qui parte la riflessione di Ida Leone, che attenziona altre parole importanti: **formazione, competenze e sicurezza**.

Per la Direttrice del Centro di Formazione presso Assoil School, la nuova rivoluzione industriale a cui stiamo assistendo non è fatta dalle macchine ma dal capitale umano e dalla sua valorizzazione. La valorizzazione, però, passa anche dalla **formazione**. Tuttavia per formare le nuove generazioni bisogna farli interessare al settore, parlargli nel modo giusto, far capire che il settore O&G non è in conflitto con i temi ambientali e l'innovazione tecnologica, e che soprattutto siamo ancora in una fase di transizione, che durerà probabilmente decenni, in cui tutti le fonti energetiche avranno un ruolo importante.

Per questo, serve cambiare atteggiamento, rendere la formazione più agile e non eccessivamente lunga come rischia di essere un percorso universitario. Quest'ultima dovrebbe essere fatta per micro moduli e in maniera più efficace perché sia tangibile. Serve portare i ragazzi in azienda, coinvolgerli, appassionarli. E in tal senso, un primo sforzo da parte delle università è tangibile, visto che si stanno trasformando in Accademy. Ancora prima delle università, però, bisogna intercettare i ragazzi già nelle scuole secondarie, negli istituti tecnici. Serve fare formazione tecnico pratica, e trasmettere ai ragazzi e alle loro famiglie la cultura del fare, del saper fare e del valorizzare le competenze.

Fare formazione significa anche fare formazione sulla **sicurezza sul lavoro**: tutti i lavoratori del comparto O&G sono soggetti a procedure sulla sicurezza, la conoscono, rinnovano le qualifiche. Tuttavia, questo non deve essere visto come un obbligo, ma come un valore per il lavoratore e per l'azienda. In tal senso, un esempio virtuoso è la fondazione LHS che ha un modo di comunicare la sicurezza in una maniera coinvolgente, usando tutti gli strumenti possibili, compresi quelli innovativi e diversi da quelli procedurali, come la formazione con la realtà aumentata e immersiva e con il teatro.

---

HOME ARCHIVIO FONTI FOSSILI FONTI RINNOVABILI MERCATO ELETTRICO

EFFICIENZA ENERGETICA ACQUA & AMBIENTE MONDO ENERGIA

HOME - MONDO ENERGIA

## Sistema, Stakeholder, Sinergie, Governance: il fil rouge dell'energia

📅 GIOVEDÌ, 29 MAGGIO 2025

👤 COSIMO IMPERIALE (DIRETTORE GENERALE DI ASSORISORSE)  
E MODESTINO COLARUSSO (DIRETTORE GENERALE DI  
CONFINDUSTRIA ENERGIA) ( )



*Quest'anno, in occasione di OMC 2025, Assorisorse ha realizzato un evento dedicato all'energia nelle parole. Parole, che nel contesto energetico e geopolitico nel quale tutta la filiera si muove, vanno considerate non soltanto in quanto tali, ma anche nel loro insieme come variabili di un sistema*

*complesso che afferisce al mondo dell'energia e delle imprese e della società. Per alcune di queste parole chiave, - Sistema, Stakeholder, Sinergie-Governance- il nostro Direttore Lisa Orlandi ha chiesto un commento a Cosimo Imperiale, Direttore Generale di Assorisorse e*

*Modestino Colarusso, Direttore Generale di Confindustria Energia.*

**Partiamo dalle prime tre parole: Sistema, Stakeholder, Sinergie. Si tratta di un gruppo di parole strettamente correlate l'una all'altra e meritevoli di una riflessione. Quale è il vostro punto di vista?**

**Cosimo Imperiale:** I giorni di OMC rappresentano la sintesi delle tre parole suggeriteci: Sistema, *Stakeholder* e Sinergia. Questo evento, infatti, rappresenta l'intenzione di avere un approccio sistemico, e sinergico ai temi della transizione energetica e dello sviluppo dell'energia. Noi come Assorisorse siamo un'Associazione confindustriale che opera in questo settore da più di 100 anni. Alcuni numeri importanti: circa 90 associati riuniti in 4 settori ricchi di competenza, in cui sono rappresentate più di 200 classi merceologiche. Un posto dove la sintesi di sistema, di collaborazione e di sinergia possono trovare un valido centro di competenza per accompagnare il Paese nella transizione energetica. Valorizzare questo insieme di competenze in modo sinergico è un dovere nostro e dei nostri Associati. E fare sistema non è in antitesi con la competitività ma è al servizio dello sviluppo, del progresso tecnologico e delle comunità.

E anche in questa ottica si inquadrano i rapporti confindustriali e con Confindustria Energia si cerca di trovare il modo di ottimizzare e fare sistema e sinergia. Si sviluppano progetti, creando e condividendo una *vision* sulla transizione energetica, che sia sostenibile, di medio e lungo termine. Il sistema e la sinergia fanno il risultato, non le singole azioni. Parlando poi di *stakeholder*, serve guardare non solo alle imprese, ma anche alle comunità locali, ai sistemi nazionali, all'Europa. Si tratta di dimensioni che non possono che essere viste in modo integrato. Perché tutti i contributi che siano in termini di tecnologia, di sviluppo industriale di collettività contribuiscono in modo organico ai proficui percorsi evolutivi.

Infine, anche nella vita quotidiana tutti noi dovremmo ispirarci alla massima integrazione di queste tre parole. Non possiamo sprecare risorse, non possiamo sprecare energia, non possiamo sprecare valore economico ma piuttosto trarne il massimo dei risultati.

**Modestino Colarusso:** Prima di fare una riflessione su queste tre parole importanti per la transizione energetica, mi piacerebbe iniziare a parlare di “quale” transizione energetica consideriamo. La transizione energetica è una transizione complessa, che ci vede coinvolti tutti: come cittadini, come imprese, istituzioni, mondo accademico, mondo della ricerca e parti sociali. Quindi, è chiaro che la transizione deve essere “sistema”. Ma quale transizione? Lo dice il termine stesso, essa collega un punto di partenza con un punto di arrivo, ma spesso ci si dimentica del suo orizzonte temporale, concentrandosi più sulla portata degli obiettivi che sappiamo in Europa essere sempre più sfidanti: raggiungere un 55% di decarbonizzazione al 2030 e la neutralità climatica al 2050.

Per raggiungere e traguardare questi obiettivi bisogna congiungere questi due punti, arrivo e partenza. Se si congiungono in modo lineare, la transizione diventa facile, ma molto irrealistica. Pertanto per percorrere una

transizione realistica bisogna trapiantare il punto di arrivo tenendo conto non solo dei target e degli obiettivi di decarbonizzazione (che essendo molto sfidanti determinano un po' la pendenza di questa linea) ma anche delle difficoltà a percorrere questa traiettoria. Serve fare un percorso diverso, o piccoli passi che man mano si avvicinano all'obiettivo, o anche percorsi che purtroppo non sempre possono essere così lineari.

Per questo motivo alle parole chiave Sistema, *Stakeholder*, Sinergie, bisogna aggiungerne altre due che qualificano la transizione che vediamo davanti: Sostenibilità e Sicurezza. Dobbiamo trapiantare gli obiettivi di decarbonizzazione, ma farlo con una sostenibilità che sia non solo ambientale, ma anche economica e sociale, senza trascurare la sicurezza energetica. Guarda caso, si tratta di parole che iniziano per S: una lettera che descrive un percorso che non è lineare, ma necessario.

Per fare tutto questo, serve, però, fare sistema, avere un approccio olistico dove la neutralità tecnologica deve creare le opportunità concrete di inclusività e di complementarità per cogliere il contributo di tutte le soluzioni che possono concorrere alla decarbonizzazione e dove sostenibilità significa che nessuno deve rimanere indietro. In questo complesso processo devono entrare in gioco tutte le componenti che possono concorrere a raggiungere gli obiettivi di sostenibilità in modo più realistico. Bisogna tenere conto delle parti sociali, dei cittadini, del coinvolgimento delle comunità locali per l'accettabilità delle infrastrutture necessarie a raggiungere gli obiettivi, ma ci vuole anche una forte sinergia tra istituzioni, sia centrali che periferiche, e di un quadro normativo e regolatorio che sia stabile, non troppo complesso e non troppo rigido. Bisogna guardare all'efficacia dei processi autorizzativi, perché per trapiantare gli obiettivi abbiamo bisogno di investimenti rilevanti. Confindustria Energia stima che solo il settore energetico metterà in campo investimenti, prevalentemente di natura privata, per oltre 200 miliardi al 2030.

Bisogna poi saper comunicare quelli che saranno i benefici non soltanto nel lungo termine, ma anche a breve termine e compensare quelli che possono essere i disagi o gli impatti di alcune trasformazioni sul territorio.

Ovviamente deve essere considerata l'accessibilità e i costi in termini di sostegno a economia, competitività per le imprese, salvaguardia delle filiere di produzione nazionale, evitando il rischio di delocalizzazione di attività produttive fuori dal nostro territorio e garantendo accessibilità ai nostri consumatori e ai cittadini per bollette più sostenibili.

Per questo, effettivamente bisogna curare tutte le S, trapiantando il valore della sostenibilità e della sicurezza, per avere una transizione che sia sì di decarbonizzazione, ma che non trascuri la competitività del sistema industriale e che lo faccia creando più lavoro e più valore per il nostro Paese.

**Il pragmatismo e la concretezza devono quindi guidare questo percorso articolato e irrinunciabile, ma, che al tempo stesso, ha dei costi e dei vantaggi. Si tratta quindi di un sistema complesso, come avete sottolineato, per cui è necessaria una regia. Da qui l'altra parola**

**chiave su cui riflettere: *governance*.**

**Cosimo Imperiale:** Parlando di *governance*, noi operiamo in un settore strategico, sia a livello nazionale che internazionale, che è quello dell'energia: un comparto che ha le proprie criticità da un punto di vista operativo e di sistema, gestite grazie a un sistema di un *governance* che funge da salvaguardia all'impresa, che rende solido il proprio processo di evoluzione industriale nel medio e lungo termine, ove le variabili relative agli scenari tecnologici e gli scenari di business, le varianze del sistema normativo sono sempre più articolate e complesse. Contare su un solido sistema di *governance* consente all'impresa, da un punto di vista strategico, di operare in sicurezza intercettando i rischi e le modalità più opportune per gestirli.

I sistemi di *governance* non sono solo all'interno delle aziende ma è necessario ai fini dello sviluppo sostenibile l'integrazione con le istituzioni per far sì che il complesso sistema di norme, che per quanto ci riguarda parte dall'Europa, per poi essere tradotto a livello nazionale, poi regionale e locale, sia di aiuto alla nostra industria e ne favorisca la competitività anche a livello internazionale.

Alla *governance* interna alle imprese, poi, si affianca il sistema di *governance* delle istituzioni europee, nazionali, locali, che in qualche modo guida l'evoluzione della nostra impresa. Qui importante è l'evoluzione normativa a livello europeo, molto più avanti sui temi della decarbonizzazione rispetto al resto del mondo.

**Modestino Colarusso:** Per troppo tempo le scelte sulle politiche energetiche europee sono state concentrate solo su alcuni aspetti, come la sola sostenibilità ambientale, spesso fissando i target da raggiungere ed anche la soluzione, sottovalutando la complessità del percorso di transizione energetica, dando per scontato la garanzia di poter disporre di risorse energetiche in abbondanza e a prezzi competitivi, anche senza investimenti a supporto, in una logica più di esclusività che di complementarità e sinergia delle diverse soluzioni. *Risultato?* Perdite di competitività di importanti imprese energivore che hanno ridotto la produzione del 12% in 2 anni e crisi dell'automotive, considerato fino a qualche anno fa un settore di eccellenza e trainante dell'economia. L'auspicio è che la nuova legislatura europea oltre a semplificare il quadro normativo, riveda alcune delle decisioni assunte nell'ambito del Green Deal riconoscendo in modo sostanziale il principio di neutralità tecnologica, senza imporre un'unica soluzione, lasciando spazio a tutte le opzioni, in linea con il principio per cui la decarbonizzazione deve essere flessibile e basata sui risultati (taglio delle emissioni piuttosto che su prescrizioni rigide). In questa direzione, tra i primi provvedimenti recentemente varati dalla Commissione Ursula von der Leyen, per rilanciare l'economia Europea nella legislatura 2024-2029, abbiamo la bussola della competitività e il pacchetto semplificazioni Omnibus ed il Clean Industrial Deal veri e propri piani di azione per rafforzare la competitività dell'economia europea, in risposta alle sfide globali (concorrenza con USA e Cina, transizione verde e

digitale).

Sempre in una logica di *governance* e guardando un po' all'efficacia dei processi autorizzativi, è necessario superare le attuali frammentazioni e rigidità del quadro normativo e puntare ad una maggiore capacità di coordinamento fra istituzioni centrali e istituzioni periferiche. Basti pensare alla problematica delle aree idonee, al testo unico sulle rinnovabili. Oggi in Italia per realizzare un impianto rinnovabile ci vogliono il triplo, il quadruplo dei tempi rispetto ad altri paesi europei; per sbloccare un campo di coltivazione già in essere, - un progetto esclusivamente di integrazione, - sono previsti, sommando solo i tempi minimi, almeno quattro anni per ottenere le autorizzazioni, che poi diventano di fatto dieci. Dei tempi insostenibili per stimolare l'interesse dei nostri investitori e di quelli esteri.

Per questo sia la *governance* europea che quella nazionale devono adottare un approccio più responsabile e realistico, in grado di coniugare la neutralità tecnologica con la neutralità sociale, dove l'ambiente e l'industria possono viaggiare insieme. Un concetto racchiuso anche nello slogan di Confindustria Energia: "la nostra energia oggi per l'energia di tutti domani". La nostra energia oggi è realizzata facendo sinergia con tutti gli *stakeholder* e facendo sistema per guardare a un'energia di domani che sia veramente sostenibile, accessibile e sicura per tutti.

---