

# LA CRISI COME OPPORTUNITÀ

Le crisi peggiori sono quelle non sfruttate e l'Italia, dice **Francesco Starace**, ha strumenti per essere protagonista del futuro. E' ora di concentrarci sulle nostre virtù. Intervista del direttore del Foglio quotidiano, Claudio Cerasa.

- “L’Italia ha scoperto di avere più virtù che vizi .E ha scoperto di essere più disciplinata, orinata e coesa i quanto si pensava che fosse”
- “Compito dello stato oggi, in questa nuova fase, è favorire le aggregazioni ma più prosaicamente anche i flussi di cassa”
- “La maggiore presenza dello stato nelle aziende?Un azionista che non gestisce ma dà stabilità all’azionariato può essere utile”

\*\*\*\*\*

Le difficoltà della fase due, le trasformazioni del lavoro, l’acceleratore imposto dal virus, i boomerang del protezionismo e la capacità di un paese di trasformare una crisi in una opportunità di crescita. Abbiamo passato una buona mezzora a chiacchierare con **Francesco Starace, amministratore delegato e direttore generale di Enel**.

Lo abbiamo interpellato qualche giorno fa nell’ambito del convegno online organizzato dal Foglio sugli anticorpi del futuro e ne è venuta fuori una conversazione interessante incentrata sul tema dei temi: cosa può fare l’Italia per essere all’altezza delle sfide di fronte alle quali si troverà nella lunga stagione in cui sarà costretta a convivere con il coronavirus. E la prima domanda per Francesco Starace, a colloquio con il direttore del Foglio, è questa: nei prossimi mesi sappiamo che lo stato dovrà e potrà fare molto per sostenere le imprese, ma che cosa possono fare le grandi aziende italiane per essere all’altezza delle grandi sfide che ci aspettano nel futuro?

**Starace:** “Una delle cose che possono fare, e penso sia una delle loro responsabilità, è accettare la realtà, ovvero che questo periodo che stiamo attraversando è davvero un grande acceleratore. Sta comprimendo i tempi di cose che erano già partite e che vengono accelerate da questa situazione. Se c’era un caso di fare investimenti perché si aveva una certa visione, quel caso è ancora più importante adesso che quella visione si porta avanti e si concretizza in maniera più veloce. Bisogna accelerare sugli investimenti perché ce n’è bisogno. Anche perché effettivamente per far ripartire l’economia gli investimenti sono un’ottima leva. Le imprese non devono avere paura, ma trovare in questa accelerazione l’occasione per fare più presto quello che pensavano di fare in un certo orizzonte temporale. E non devono lasciare indietro il loro habitat naturale. Nessuna impresa lavora da sola. Tutte lavorano con un ecosistema di aziende piccole o medio-piccole che sono fonda- mentali per il proprio successo. Pensare che queste piccole e medie imprese riescano a sopravvivere all’attraversamento del lockdown e del post lockdown, ritrovandole esattamente come le abbiamo lasciate, è una pia illusione. Bisogna dargli la possibilità di arrivare intatte per quando si riprenderà a lavorare in maniera importante”.

**Cerasa:** “E uno stato con la testa sulle spalle ha o no il dovere in questa fase di scommettere il più possibile sulle aggregazioni?”.

**Starace:** “Sì, le aggregazioni sicuramente. E se vogliamo anche, molto più prosaicamente, i flussi di cassa. In Italia c’è la pessima abitudine di pagare molto tardi. Questo è uno dei paesi al mondo in cui una fattura viene pagata a volte a 6 mesi, cose che altrove nel mondo non hanno senso. E’ chiaro che quando un’azienda entra in un periodo come questo, in cui il lavoro si ferma in parte o totalmente, e per di più le fatture non vengono pagate, che fa l’imprenditore?

Potrebbe non aver altra scelta se non mandare a casa le persone, chiudere, mettersi in casa ad aspettare che passi il tempo, però poi quell'azienda non è più pronta a lavorare quando bisogna ripartire. Quindi c'è un tema, in questa fase, sull'essere illuminati nella gestione dei flussi di cassa. Secondo me i soldi pagati ai fornitori, forse anche prima rispetto ai termini dell'ordine, sono un investimento per averli poi pronti a lavorare quando si riparte”.

**Cerasa:** “Si dice che le crisi peggiori sono quelle che non vengono sfruttate. Abbiamo ragionato sul lato delle imprese, finora, ma è interessante capire, anche dal lato del governo, in che modo l'Italia può tentare di trasformare la crisi in un'opportunità di crescita futura. Quali sono i compiti che spettano al governo e dai quali non può sottrarsi?”.

**Starace:** “Se si sta correndo un Gran Premio di Formula 1, e a un certo punto succede un incidente, entra la safety car. Allora chi era davanti vede il suo vantaggio restringersi. Chi era dietro ha una seconda possibilità per ripartire. Se guardiamo il Covid-19 da questo punto di vista scopriamo che l'Italia non era sicuramente in pole position, non stava vincendo la corsa. Quindi adesso che è entrata la safety car se la può giocare di nuovo, per cercare di riportarsi nelle prime posizioni. Perché l'ammontare di soldi e di risorse possibili a fronte del Recovery fund a livello europeo, e in generale a fronte di quello che tutti i governi - compreso quello italiano -, stanno mettendo a disposizione, è importante. Usare bene questi soldi, e usare anche l'opportunità che abbiamo davanti per semplificare il funzionamento della macchina burocratica, è un'ottima opportunità. Usare un po' di buonsenso nelle cose che sappiamo non funzionano, senza cercare di cambiare l'Italia in 10 minuti perché sarebbe un'impresa dagli esiti incerti, è una buona idea”.

**Cerasa:** “L'immagine della safety car è molto efficace, e nei Gran Premi di Formula 1 serve non solo per ripulire la pista dai detriti che vengono in qualche modo generati dagli incidenti, ma anche per studiare al meglio le macchine, i loro problemi, i vizi e le virtù. Se questi mesi sono stati come se avessimo usato una safety car, quindi come uno stress test sulla struttura del paese, che cosa ha imparato l'Italia osservando se stessa rispetto ai vizi e alle virtù?”.

**Starace:** “Secondo me l'Italia ha scoperto di avere più virtù che vizi, in questi due mesi. Ha scoperto di essere più disciplinata, ordinata e coesa di quanto si pensava che fosse. Ha imparato che tutto sommato possiede un sistema sanitario nazionale che, sotto uno stress pazzesco, ha tenuto. Una struttura complessa, quella amministrativa tra lo stato e le regioni, che con tutte le sue complessità e difficoltà in ogni caso ha reagito. L'Italia ha avuto la possibilità di rendersi cosciente dei suoi punti di forza, che forse non erano completamente consci nella mente di molti. Ha trovato, chiaramente, un punto di debolezza nello scoprirsì estremamente più dipendente dal resto del mondo di quanto forse pensava, o alcuni pensavano fosse. L'Italia ha un'economia molto più grande del paese, e vive bene se il resto del mondo richiede l'Italia. E adesso che il resto del mondo è in lockdown, noi possiamo anche uscirne prima di altri ma dobbiamo sperare che gli altri si sbrighino, perché se usciamo e gli altri rimangono chiusi in casa il prodotto italiano serve a poco”.

**Cerasa:** “Possiamo dire di aver scoperto, in maniera empirica, che abbiamo bisogno di più protezione e non di più protezionismo?”

**Starace:** “Abbiamo bisogno di cooperazione e di lavorare insieme, non di essere aiutati particolarmente. Tra l'altro abbiamo scoperto che se ci mettiamo, siamo in grado di essere perfettamente disciplinati e ordinati, al di là di quanto chiunque avesse potuto immaginare”.

**Cerasa:** “Un grande tema dei prossimi mesi sarà l'ingresso prepotente, doveroso e in parte necessario dello stato nella nostra economia. Quali devono essere i paletti affinché la presenza dello stato in una grande o piccola azienda possa essere vissuta come una virtù? E, anche sulla base dell'esperienza di Enel, azienda partecipata dallo stato ma non in modo totalizzante, cosa

deve fare lo stato per evitare di essere un freno per il motore di una piccola, media o grande impresa?”.

**Starace:** “Prima di tutto, questo non è un tema solo italiano, ma oramai mondiale. Se uno pensa che le banche centrali nel mondo mettono 4-5 triliardi di dollari in circolazione, è ovvio che l'impatto dei governi va crescendo. Il tema è: che cosa serve a un'azienda? Serve un azionista di riferimento solido che non voglia soltanto profitti a breve termine, e cerchi di favorire la crescita intelligente dell'azienda. Se lo stato è in grado di avere, come ad esempio ha fatto nel caso di Enel, un ruolo di questo tipo, penso non ci sarebbe nessun problema, anzi sarebbe una buona idea per altre aziende che in questo momento hanno difficoltà a trovare azionisti di riferimento. Che lo stato diventi il consolidatore ultimo, si assuma i debiti delle aziende sulle sue spalle, mantenga inefficienza, lo abbiamo già visto nel passato e non ha mai funzionato bene. Non è quel ritorno lì che ci auspicchiamo. Però nel nostro esempio, noi abbiamo sempre avuto un azionista che non gestisce ma dà una stabilità all'azionariato, una continuità alla vita aziendale al di là degli orizzonti trimestrali, su cui magari si misurano altri tipi di azionisti. Io penso che in questo momento questo tipo di formula potrebbe benissimo funzionare per delle realtà che altrimenti avrebbero difficoltà a rimanere in piedi. Credo, ad esempio, che tutte le grandi compagnie aeree del mondo, nessuna esclusa, dovranno ricorrere a questo tipo di struttura. L'abbiamo visto in Germania nel caso di Lufthansa”.

**Cerasa:** “Rispetto ai prossimi mesi un altro grande tema che riguarda l'economia è se la curva della decrescita e della crescita sarà a forma di V (scende e risale), a forma di U (scende, resta costante e poi a poco a poco risale), oppure a forma di L (scende e resta piatta per molto tempo). I dati della Commissione europea diffusi la scorsa settimana dicono che in Europa il 2020 registrerà un crollo di circa il 7 per cento del pii, mentre nel prossimo anno si risalirà circa del 6 per cento. Cifra un po' diversa per l'Italia, che crollerà del 9,7 per cento. Lei pensa che nei prossimi mesi ci possa essere un rimbalzo, oppure siamo destinati a una inevitabile recessione nei prossimi anni?”.

**Starace:** “Nel 2009 i discorsi in seguito alla crisi di Lehman Brothers erano gli stessi. E' un déjà-vu. E' come con i prezzi del petrolio, che hanno i loro cultori, estimatori ed esperti, che dicono quale sarà secondo loro l'uscita dalla crisi, anche se poi inevitabilmente è un'altra. Io penso che questa crisi sia molto strana perché è una delle poche situazioni, nella storia moderna, in cui la recessione in cui ci troviamo è dovuta a un evento esterno. Non è un problema che l'economia stava covando, di dimensioni tali che è esploso di colpo. Non c'è una tossina all'interno del sistema economico che ha finalmente trovato uno sfogo. Adesso siamo usciti dal lockdown, le fabbriche hanno ricominciato a produrre, e i consumi energetici stanno tornando ai livelli di prima, perché le fabbriche lavorano per recuperare i programmi di produzione che si sono fermati. Sono in ritardo con le consegne. Dopo di che, se non arrivano nuovi ordini, si fermeranno di nuovo. E siccome l'apertura e la chiusura di questi lockdown non è sincrona, tutto il sistema dovrà accettare il fatto che, come un treno, prima parte un vagone, poi l'altro... Ci sono degli strattoni, e si andrà avanti a strattoni per un po'. Dal vagone più importante, che sono gli Stati Uniti, dipende un po' tutto. Se loro ripartono robustamente, in maniera decisa, penso che sarà un periodo transitorio più breve di quanto pensiamo. Ma se 30 milioni di americani rimangono disoccupati per altri 4 mesi, cominciano a non pagare e non consumare più, a non onorare i mutui, si innesca qualcosa di dimensioni completamente diverse, che non voglio nemmeno considerare. Per l'Europa ormai è chiaro, entro l'estate i paesi dovrebbero ripartire, però ci vogliono anche gli Stati Uniti. E lì la partita è un po' confusa. C'è un presidente in carica che vuole essere rieletto e fa di tutto per farli ripartire, consapevole del ruolo che l'economia gioca nelle elezioni, anche se rimangono ancora diversi interrogativi dal punto di vista sanitario. ”,

**Cerasa:** “C’è qualche parametro che lei consiglia di seguire rispetto ai consumi di energia, una qualche soglia utile da mettere a fuoco per capire se il ritorno alla normalità economica sarà più lento o più veloce per un paese come l’Italia?”.

**Starace:** “Il consumo dell’energia non è più direttamente legato al piazzale, questo lo sappiamo da un po’ di tempo. Però in un arco di pochi mesi, come quelli che stiamo osservando, è un indice molto chiaro. Dal momento che vediamo crollare il consumo energetico dell’industria, ed esplodere il consumo energetico domestico, sappiamo di essere in lockdown, perché la gente non sta più nelle fabbriche ma chiusa in casa. Nel momento, però, in cui si inverte il trend capiamo che le fabbriche ricominciano, la gente esce di casa, si ritorna come prima. Il problema è che quel prima riguardava tutto il mondo, ma se alcune parti di esso non lavorano si creano delle onde di discontinuità. Bisogna che ne escano tutti. Paradossalmente, se quando in Cina hanno chiuso Wuhan avessimo chiuso ovunque, dopo due mesi il coronavirus era finito”.

**Cerasa:** “Nella prima settimana del post lockdown, ci sono dati che segnalano una qualche evidenza di un ritorno alla normalità? Anche all’interno della vostra azienda, dato che il lavoro è cambiato e sta cambiando per tutti, in che modo avete ripensato l’organizzazione del lavoro?”.

**Starace:** “Già nelle due settimane precedenti al 4 maggio, si è visto un ritorno dei consumi industriali abbastanza robusto. Questo per quel che riguarda i settori produttivi, mentre per quel che riguarda il commercio e la parte retail gli effetti si vedranno dopo, se tutti ci comportiamo bene durante queste due settimane. Quello che possiamo dire è che è un bene che si torni alla normalità, ma il virus è ancora lì fuori. E non ci sono segnali che ci facciano pensare che il vaccino arrivi domani, e che quindi possiamo essere tranquilli che tutto torni come prima. Bisognerà conviverci per un po’ di tempo. Noi di Enel abbiamo messo 37 mila persone in tutto il mondo, di cui 15 mila in Italia, in smartworking nei 10 giorni iniziali del lockdown a marzo. L’esperienza è stata molto buona, ha funzionato tutto bene. E’ vero che avevamo trasferito tutto su cloud tanto tempo fa, con una situazione privilegiata rispetto a tanti altri, però ha funzionato. Abbiamo vissuto giorni di grande impegno in queste 8 settimane e dopo una giornata di lavoro non si poteva nemmeno uscire fuori di casa, quindi una situazione difficile da sostenere nel tempo. Però abbiamo fatto una riflessione: quali parti della nostra organizzazione possono continuare a lavorare da casa non esponendosi al rischio, eccessivo dal punto di vista sanitario, di dover viaggiare in metropolitana, in autobus o in treno? E quali invece devono per forza uscire? Abbiamo visto che 3/4 di quelle 37 mila persone in giro per il mondo possono continuare a svolgere il loro lavoro da casa, fino a Natale, perché prima di allora non c’è evidenza che arrivi questo vaccino. E poi perché questo ci costringe a fare un ragionamento strutturale su come organizzare davvero il lavoro da casa, non settimana per settimana, ma in un orizzonte temporale lungo a sufficienza da organizzarci intorno a questo. Poi chiaramente se succede un miracolo e quest’estate il virus se ne va, siamo i primi a essere contenti. Ci siamo dati questa regola, e così abbiamo iniziato a organizzarci. Per gli altri che devono andare a lavorare fuori casa abbiamo stilato misure di precauzione, protocolli d’ingaggio, separazione fisica negli uffici e nelle centrali, seguendo quello che ci indicano dalla Protezione civile e dall’autorità sanitaria, in modo tale che si minimizzi il rischio di contagio. Che tra l’altro, lo posso testimoniare, se si seguono queste misure è davvero contenuto. Noi abbiamo continuato a lavorare nelle centrali durante il lockdown con questi protocolli e l’incidenza delle positività per noi è trascurabile. Se uno sta attento, si può fare. Il problema, secondo me, è più l’esposizione nel trasporto per raggiungere il lavoro, in cui il rischio è sproporzionato rispetto al lavoro stesso. Quindi farlo da casa, come si è visto, si può fare”.