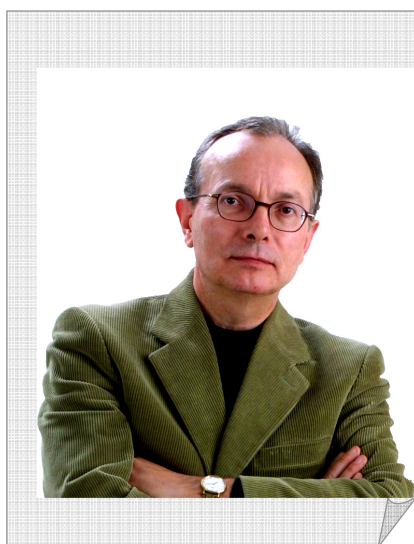


L'etica e la responsabilità sociale delle imprese: i casi emblematici del credito e delle utilities

Romano Toppan¹

Dalla egemonia del brand alla certificazione etica



Il tema dell'etica e degli affari, sia nel mondo delle imprese di produzione che nel mondo dei servizi, della amministrazione pubblica come della gestione privata, in particolare nel mondo della finanza e delle assicurazioni, sta diventando un nodo importante e decisivo in questo momento storico.

Quello che è accaduto anche di recente, sia nel mondo delle scalate bancarie, come nel mondo del calcio, delle multinazionali prive di scrupoli, delle speculazioni immobiliari (che negli Stati Uniti hanno creato una bolla che, scoppiata, ha finito per provocare fenomeni paragonabili ad un vero e proprio tsunami), stanno costringendo le autorità pubbliche e i leaders sociali ed economici più accreditati a correre rapidamente ai ripari.

Il tema dell'etica sta diventando ogni giorno di più un tema discriminante del riposizionamento delle imprese nel sistema competitivo : prima era la produttività, poi la redditività, poi il brand e ora la responsabilità sociale.

Fino alla fine degli anni '80 la produttività rappresentava la leva che assicurava il successo dell'impresa rispetto ai suoi concorrenti : ma

questo è stato vero finché questo aumento della produttività consentiva l'ampliamento delle quote di un mercato della domanda in espansione. Nel momento in cui questa espansione raggiunse i limiti della saturazione, la leva del riposizionamento non è stata più la produttività, ma la redditività. In ambedue questi fenomeni ha avuto un suo ruolo (che è stato in gran parte esagerato) l'innovazione tecnologica.

L'ultimo decennio, infine, ha visto il trionfo delle politiche di brand : il libro "No logo " di Naomi Klein è un rapporto affascinante e intrigante su questo fattore di successo².

Ma ora, un risveglio più diffuso, una informazione più capillare, la nascita di movimenti di consumo sostenibile, di commercio equo e solidale, di organizzazioni di consumatori più sofisticati e consapevoli, fa sì che la "responsabilità sociale" di chi produce beni o di chi eroga servizi si stia facendo sempre più elemento chiave per le preferenze dei cittadini.

A questo si è arrivati anche grazie alla educazione morale che è stata avviata e attuata dai sistemi di qualità, con le loro carte dei servizi, i codici etici, gli impegni di tutela e garanzia dei consumatori e soprattutto con il loro principio di fondo che è la centralità del cliente come criterio irrinunciabile di qualsiasi strategia aziendale³.

Alcune scelte compiute recentemente da rappresentanti eminenti del capitalismo hanno segnato una pietra miliare in questo mutamento di prospettiva : se Bill Gates e Warren Buffett hanno deciso insieme di donare rispettivamente 31 e 37 miliardi di dollari ad una Fondazione che si occupa di solidarietà su scala mondiale,

¹ Psicologo e Filosofo, è docente di Organizzazione del Lavoro e gestione delle risorse umane presso l'Università di Verona. E' altresì docente di Certificazione Etica nei Master post-graduate del Centro per l'Imprenditorialità Giovanile dello stesso ateneo. Consulente di Italia Lavoro, Agenzia del Ministero del Lavoro e del Welfare, e di Veneto Lavoro della Regione Veneto.

² Klein, N. (2001), No logo, Baldini & Castoldi, Milano.

³ Su questo campo, tuttavia, occorre rilevare che molte imprese, soprattutto di grandi dimensioni, perseguono politiche profondamente "immorali" nei confronti dei consumatori, malgrado il loro frequente e dichiarato ricorso (sostanzialmente propagandistico) alle "carte dei servizi", alla " Corporate Social Responsibility", ai codici etici, alla adozione dei Sistemi di Qualità (ad es. la certificazione ISO 9001) e così via. E' quel genere di imprese e/o corporations che definisco umoristicamente con la frase : " rimanga in linea per non perdere la priorità acquisita". Queste imprese sono diventate evanescenti, impalpabili, irraggiungibili, inaccessibili al consumatore : autentici fantasmi cupi e oppressivi, lontani fisicamente e "metafisicamente" dal cittadino. Effetti tangibili di qualità del servizio, chiarezza, trasparenza e accessibilità degli stili di corporate governance, riduzione dei costi per una gestione più efficace ed efficiente, non se ne sono visti che molto raramente. Le cronache che leggiamo quasi ogni giorno non finiscono mai di scoperciare situazioni di crescente immoralità economica e finanziaria.

dando priorità "etica" alla destinazione di una parte così importante e imponente dei loro profitti aziendali, al punto da superare (loro due semplici privati, anche se ricchi e potenti) l'intero budget dell'ONU, ci possiamo rendere conto di quanto incredibile e rapido sia il cambiamento di atteggiamenti e di valori in persone che rappresentano il vertice mondiale del capitalismo⁴.

Certo, essi sono dei pionieri, e non siamo ancora sicuri che gli altri "ricchi" capitalisti, come i padroni (famigerati) di Wal Mart (supermercati americani con vocazioni monopolistiche da T-rex), oppure i nostri Benetton, Berlusconi, Moretti Polegato, Tronchetti Provera, Profumo, Geronzi e via dicendo stiano in questo momento a fare atto di meditazione e di ripensamento su un loro percorso verso l'etica e la responsabilità sociale delle loro imprese. Tuttavia, è molto confortante che quelli che sono più bravi (e migliori di loro), ci siano già arrivati.

L'esempio delle banche di credito cooperativo: una metafora sul capitale sociale ?

E' un dato, però, che l'etica e una rivoluzione della tavola dei valori sui quali si fonda l'azione e il funzionamento delle imprese, comprese le banche, si stia facendo strada con una certa urgenza contagiosa.

Ecco perché le banche di credito cooperativo, ramificate sul territorio, in mezzo al popolo, dentro le piccole comunità e i piccoli mondi vitali, rimangono un presidio vitale non tanto per sviluppare, alimentare o preservare il capitale "finanziario" quanto il "capitale sociale" prima che si estingua in modo irreparabile.

Il capitale sociale è sempre più considerato "centrale" e strategico per il successo di qualsiasi strategia vera di sviluppo ed è a "questo capitale" che fa riferimento la CSR (corporate social responsibility) e la certificazione etica.

Avere un capitale sociale forte, può permettere ad un territorio, ad una regione, ad un paese, di prosperare anche se il capitale economico e territoriale è scarso, mentre la presenza di un forte capitale territoriale non assicura, da solo, la prosperità: la natura dei legami sociali, il tipo di coesione, la propensione alla cooperazione tra i cittadini, rappresentano le basi per una crescita sicura, costante, solida, mentre la mancanza di questi requisiti impedisce a nazioni dotate di ricchezze enormi (pensiamo alla Russia, al Brasile, alla Nigeria) di essere nazioni dotate di forme di sviluppo vero, diffuso, autentico, perché manca la componente essenziale che è all'origine del paradigma innovativo del capitalismo moderno, ossia la "fiducia", la affidabilità⁵.

Particolarmente autorevole in questo tipo di analisi e di contributo scientifico è Amartya K. Sen⁶, premio Nobel dell'economia 1998. Il suo punto di vista è particolarmente stimolante, perché proviene da un contesto sociale e culturale e da una civiltà diversa dalla nostra, ossia l'India. La sua lucidità nel caratterizzare gli elementi che compongono un modello coerente e sostenibile nel rapporto tra economia e democrazia da un lato, tra capitale sociale ed etica dall'altro, dipendono probabilmente dalla sua capacità di osservare il nostro mondo occidentale dall'esterno e da un punto di vista più neutrale: immersi nella nostra prassi, noi occidentali non riusciamo più a percepire le nostre contraddizioni, soprattutto quando rivendichiamo il nostro modello di economia di mercato come frutto della rivoluzione liberale che, a sua volta, ha portato la democrazia, e, nello stesso tempo, ci permettiamo, con una notevole dose di ipocrisia, di perseguire una

L'attuale creazione di denaro dal nulla operata dal sistema bancario è identica alla creazione di moneta da parte di falsari. La sola differenza è che sono diversi coloro che ne traggono profitto.

Maurice Allais, Nobel per l'economia

⁴ Non sono solo Gates e Buffett i grandi imprenditori che hanno esplicitamente orientato la loro strategia verso l'etica. Famosi in questo senso (e forse ancora più credibili) sono Larry Page e Sergey Brin, fondatori e proprietari di Google (1998): sia nel loro stile di management nel loro quartier generale di Mountain View, a pochi chilometri da Stanford, che nel modo con cui eseguono la quotazione della società al Nasdaq, seguono metodi e regole completamente opposte a quelle che caratterizzano la grandissima maggioranza degli imprenditori e managers delle altre grandi imprese. Tanto questi sono concentrati sulla massimizzazione del loro potere e soprattutto dei loro stipendi (largamente immeritati) e sulla "violenza" retributiva e di status sui dipendenti, quanto più Page e Brin hanno saputo creare le condizioni di vera gestione etica delle risorse umane. Il loro collocamento in borsa è avvenuto poi senza la mediazione delle banche, ma direttamente su web, con un rapporto diretto e trasparente con i consumatori, che sono i veri attori del sistema economico e che meritano la più grande considerazione e rispetto. Ebbene: con questa filosofia, Page e Brin hanno conseguito un valore societario di 152 miliardi di dollari. Allora? C'è qualcuno dei nostri famosi "manager-squali" o qualcuno dei nostri "grandi" imprenditori italiani capace di fare qualcosa di simile?

⁵ In inglese si adotta il termine "accountability": ossia la possibilità di far conto su qualcuno senza timori o esitazioni. Di questo termine, peraltro, fanno uso nella loro stessa denominazione due delle linee guida fondamentali della certificazione etica: le SA 8000 (Social Accountability 8000) e le AA-1000 (AccountAbility 1000).

⁶ Tra le opere di Amartya K. Sen più prossime al tipo di analisi che viene compiuta con questo saggio, si suggeriscono specificamente: "Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia", Mondadori Milano 2000 "e" "La ricchezza della ragione. Denaro, valori, identità", Il Mulino, Bologna 2000.

prassi economica e finanziaria largamente congegnata sia contro la democrazia (per esempio nella gestione "opaca" o priva di trasparenza che vi è in molte aziende pubbliche e private, soprattutto nel settore finanziario) sia contro la morale. (con la sfacciata egemonia di coloro che lucrano sulla speculazione a tutto azimut, dalla trasformazione di protagonisti di crimini anche efferati in "star" e attori di fiction, fino alle sottrazioni occulte sui conti correnti dei clienti).

Un altro grande premio Nobel della economia , Josef Stiglitz⁷, ha dedicato grande attenzione (e severa critica) in particolare alla asimmetria dell'accesso alle informazioni e alle manipolazioni conseguenti : egli sostiene che la maggior parte dei comportamenti caratteristici della economia capitalistica finisce per negare, proprio nella prassi, quella democratizzazione che ha affermazioni così solenni e ortodosse nelle carte dei diritti e nelle costituzioni degli stati, sottolineando la astrattezza della legge della domanda e dell'offerta.

E' un bene che il popolo non comprenda il funzionamento del nostro sistema bancario e monetario, perché se accadesse credo che scoppierebbe una rivoluzione prima di domani mattina.

Henry Ford

Un altro esempio, infine, della verità di questa considerazione sul primato del "capitale sociale" sul "capitale finanziario" è Muhammad Yunus, fondatore della Grameen Bank (Bangladesh)⁸ . La Grameen Bank (banca del villaggio) ha ispirato i principi e la prassi della banca etica e i modelli di sviluppo locale dal basso, favorendo la nascita della micro-imprenditorialità diffusa, sostenuta con il metodo dei piccoli prestiti (micro-credito), soprattutto a beneficio delle donne, considerate affidabili come protagoniste dello sviluppo locale.

Tra l'altro va sottolineato che questa aderenza con la dimensione locale non pregiudica affatto il successo anche finanziario delle imprese : è di pochi mesi fa il giudizio di un esperto come Franco Masera, amministratore delegato di Kmpg Advisory e docente della LUISS, sulla tendenza alle aggregazioni bancarie, per creare "giganti del credito", con la scusa della competitività, dell'ottimizzazione e di altre motivazioni analoghe (che spesso sono "dichiarative" e auto-referenziali) : egli afferma che **" negli ultimi tre anni il tasso di crescita della redditività delle banche di credito cooperativo è stato superiore a quello delle grandi aggregazioni bancarie...Il rapporto cost/income migliora più velocemente nelle banche medio piccole rispetto alle grandi"**⁹.

La stessa considerazione su questo concetto del "piccolo è meglio" la dobbiamo anche a Jean Ziegler, che nei suoi report passati dice che è l'agricoltura di piccola scala che sfama di diseredati, non certo quella delle multinazionali (le violazioni all'etica della responsabilità della Monsanto, per esempio, sono a tutti note).

Interessante a questo riguardo è una frase di John Naisbitt, il più celebre futurologo (autore, tra l'altro, del motto "Think global, act local"): "Più grande e più impenetrabile è l'istituzione - azienda o ente pubblico - maggiore è l'entità delle violazioni all'etica"¹⁰.

Etica e concentrazioni

Se i risultati di tutte le aggregazioni, le fusioni e le concentrazioni bancarie a cui abbiamo assistito in questi ultimi dieci anni sono quelli che vediamo (l'uso disinvolto dei derivati, il crac Parmalat e altri simili, le operazioni spericolate che sono state effettuate a danno dei consumatori, le truffe di alcune grandi banche internazionali a danno dello stato italiano nei crediti di imposta sui dividendi azionari ecc.), è meglio restare piccoli e provinciali, anzi : restare arretrati.

Nel caso del crack rovinoso dei sub-prime americani, molti autorevoli osservatori hanno sostenuto che una delle ragioni per le quali il nostro paese non ne risentirà (speriamo) in modo pesante, è dovuto alla...arretratezza (sic!)delle nostre banche.

Ma beata l'arretratezza se ciò ci consente di restare solamente "poveri": è meglio avere la metà di qualcosa che il doppio di niente.

E' anche per questo che qualche esperto, compreso chi scrive¹¹, nel definire i tratti specifici di un vero sviluppo locale comincia a parlare dei "vantaggi competitivi della arretratezza". Si pensava che dovessimo riferirci, in una affermazione così paradossale, al fatto che nel turismo, come nella cultura, nell'arte, nella

⁷ Stiglitz J.E. (2001), In un mondo imperfetto. Mercato e democrazia nell'era globale, Donzelli editore, 2001.

⁸ Yunus M. (2000)Il banchiere dei poveri, Feltrinelli, Milano. Ha ottenuto meritatamente il Premio Nobel per la pace nel 2006.

⁹ Intervista rilasciata il 18 settembre 2006 su La Repubblica-Affari & Finanza).

¹⁰ Naisbitt, J.(1996), Il paradosso globale. Più cresce l'economia mondiale, più i piccoli diventano protagonisti, Franco Angeli, Milano, p.194.

¹¹ Toppan R.(2004), La Venezia Orientale come laboratorio di sviluppo locale, Franco Angeli, Milano.

cucina e nella cura del paesaggio, avere forme di offerta ancora genuine e arretrate, potesse rappresentare un vantaggio in termini di marketing e di competitività territoriale. Ma a quanto sembra questi vantaggi rischiano di essere molto specifici e concreti anche in settori più sofisticati come quelli finanziari e assicurativi.

E' diventata, infatti, celebre la battuta di Younus a chi gli chiedeva come faceva la sua Grameen Bank a funzionare così bene e con tassi di insolvenza così bassi : " E' molto semplice : basta osservare come funzionano le banche normali e fare il contrario " .

Il contrario è, ad esempio, il tipo di approccio verso la clientela molto ricca e potente : il servilismo delle banche nei confronti della clientela ricca e potente è a tutti ben noto, e diffuso in tutti i paesi del mondo. Ebbene, sostiene Younus, non c'è clientela meno affidabile e più incline all'insolvenza della clientela ricca e potente : anzi quanto più elevata è la sua ricchezza e potenza, più alto è il rischio della collusione e della insolvenza.

La capacità di questa classe di uscire impunita anche dagli scandali finanziari più giganteschi è ormai così frequente, universale e continuamente certificata dagli eventi, che solo una prepotente attitudine al masochismo induce la clientela semplice o modesta a continuare a fidarsi delle grandi banche, delle grandi assicurazioni e delle società finanziarie. Ma elaborare alternative non è così alla portata di mano, se non esiste in primo luogo una profonda competenza e, successivamente, una grande coerenza morale nel costruire grandi reti e reti di reti per unire tra loro non più il "proletariato" di tutto il mondo, ma più concretamente i consumatori e i cittadini: le cooperative e i movimenti, le organizzazioni sociali e le banche etiche, potrebbero costituire un fertile terreno per la espansione crescente di reti orientate ad una economia alternativa veramente fedele ai principi dell'etica capitalistica originale.

"Potrete ingannare tutti per un pò, potrete ingannare qualcuno per sempre, ma non potrete ingannare tutti per sempre"

Abramo Lincoln

La legalità è solo una maschera ?

Nella filosofia morale occorre distinguere chiaramente tra "comportamento legale" e "comportamento etico": esistono dei comportamenti perfettamente "legali" che sono di una immoralità totale e irriducibile. Un esempio molto diffuso sono gli stipendi e le retribuzioni "finte" che la politica (ma non solo) distribuisce a molte centinaia di migliaia di persone, che non producono alcun "valore" : pur essendo perfettamente legale , il compenso è del tutto immorale ed equivale ad un "furto" bello e buono.

Così come difficile pensare a un numero notevole di "pensioni" d'oro o di "liquidazioni d'oro" come pensioni o liquidazioni realmente connesse ad una effettiva creazione di valore da parte dei beneficiari : il pensiero va piuttosto a pensioni o a liquidazioni conformi ad un privilegio immeritato, e quindi ad un furto. Se esistesse (o esisterà?) un tipo di tribunale nel quale le argomentazioni legalistiche non avranno alcun valore per coprire la cruda e nuda immoralità degli atti, non riusciamo neppure ad immaginare il numero illimitato di "sorprese" che vi sarebbero nelle sentenze.

I politici non sono altro che i camerieri dei banchieri.
Ezra Pound

Che cos'è una rapina in banca a confronto della fondazione di una banca?
Bertold Brecht

Le Public Utilities: un caso di etica della irresponsabilità

Il Nordest in generale e il Veneto in particolare rischiano di subire una nuova forma di colonizzazione esterna di fronte all'offensiva in corso delle grandi società di Public Utilities. Il fatto che questo territorio, anche se un po' mitizzato, sia comunque uno dei territori o spazi economici più densi di ricchezza e di creazione di valore, fa gola a molti, anche indesiderati, che vogliono insediarsi dei "fingers" (come si dice nel gergo aeroportuale) per far volare altrove il risultato dei loro profitti e dei loro impieghi.

Nel caso delle Public Utilities l'operazione diventa ancora più sottile e sottocutanea, perché penetra fino ai più minuti capillari della società civile e della economia, compresa la economia domestica.

D'altronde la gestione delle Public Utilities, con beni di prima necessità, come l'acqua, il gas e l'energia elettrica, trasformate in grandi società a crescente vocazione "bulimica", sempre più lontane dai cittadini, e senza più quel rapporto diretto e controllabile che c'era fino a pochi anni fa, ci fa già capire quanto sia vera l'affermazione di Naisbitt sulla "affidabilità",

"Chi non punisce il male, comanda che si facci"

Leonardo da Vinci

trasparenza e correttezza delle grandi organizzazioni nel loro rapporto con i consumatori. Benefici da queste trasformazioni societarie gigantesche non se ne vedono: i prezzi crescono in modo proporzionato solo agli stipendi dei Managers e dei Consigli di Amministrazione, ma non sulla base di "economie di scala" o di altri criteri equivalenti. Allora? E' meglio rimanere ancorati alla vecchie aziende comunali? Forse no: ma....Acqua e rifiuti hanno subito rincari per la loro gestione da quando da servizio pubblico sono passati alla gestione societaria. Sarebbe dovuto accadere l'esatto contrario!

Occorre domandarsi, allora, con un minimo di onestà "civile", se è veramente una opzione sostenibile il loro inserimento in percorsi economici nuovi come quelli che riguardano le multi-utilities.

Oltre a costituire un'importante risposta a bisogni primari della popolazione di un comune, "la presenza e l'efficienza di una rete di servizi pubblici diviene sempre più il motore di ogni possibile politica di sviluppo locale, un motore capace di condizionare, a seconda del grado di efficienza e di qualità, le scelte per l'insediamento, il radicamento e la crescita di iniziative produttive. In questo modo, concorre a determinare un nuova efficienza di sistema e diviene di fatto una componente essenziale del marketing territoriale" (8).

Tra privatizzazione e liberalizzazione: dove sta il trucco ?

Un secondo fattore importante nell'assegnare centralità al sistema dei Servizi Pubblici locali, consiste nella necessità di dare una fisionomia imprenditoriale vera (e non finta) ad aziende che, fino alla Legge 142 dell'8 giugno 1990, erano le municipalizzate, con assetto giuridico stabilito dal Regio Decreto n.2578 del 1925, e tuttavia prive di ogni personalità giuridica autonoma rispetto ai comuni gestori e quindi facilmente soggette a forme di "ingerenza".

La loro evoluzione recente, dovrebbe permettere di prefigurare un assetto più competitivo, una gestione appetibile agli investitori privati, un redditività che contribuisca a compensare i comuni della crescente fatica con cui cercano di far quadrare i bilanci, una disponibilità di competere anche sul mercato per appalti o programmi di cooperazione internazionale, soprattutto (ma non solo) nei paesi dell'Europa centrale e orientale e dell'altra sponda del Mediterraneo, considerando la nostra posizione geo-economica favorevole. L'articolo 35 della Legge 448/2001, prevede infatti un duplice obiettivo:

"La solidarietà è condizione di sopravvivenza di una società o di un popolo...Sempre meno compatibile con le leggi di mercato, sempre meno assicurata dalla democrazia che non garantisce più le maggioranze povere contro le minoranze ricche, dovrà trovare modo di esprimersi attraverso forme inedite grazie all'emergere di nuove tribù, di ONG, di nuove comunità attorno ai quartieri, ad insiemi specifici"

Jacques Attali

- a) generare un miglioramento complessivo del grado di integrazione sociale delle popolazioni amministrate, soprattutto nelle aree a basso sviluppo: la loro insufficienza o precarietà determinerebbe fenomeni di sfaldamento sociale;
- b) realizzare i presupposti per attirare e favorire investitori privati, interni all'area (o anche esterni), per posizionarsi meglio nel sistema competitivo.

Queste riforme, nelle quali si cerca di armonizzare la natura imprenditoriale nella produzione di beni o erogazione di servizi, con il loro fine originario che è l'interesse pubblico, è del tutto privo di senso che ogni comune, soprattutto se piccolo, continui a esercitare un potere di controllo esclusivo sulle sue *Public Utilities*, in primo luogo per una considerazione palese di deficit di dimensione ottimale, e in secondo luogo per la eventualità, non tanto remota, con un trend che corre veloce verso le liberalizzazioni, di perdere la mission specifica di queste aziende, soprattutto se la liberalizzazione diviene uno slogan di copertura ad una privatizzazione di fatto su un servizio che è pubblico di "diritto".

I Servizi di Pubblica Utilità giocano, comunque, un ruolo strategico, ed è intelligenza politica correre rapidamente a formulare un progetto che crei integrazione e reti tra Public Utilities "fino ad una certa

dimensione" , oltre la quale si fuoriesce dal legame con i territori specifici e si cade. molto facilmente, in quelle violazioni dell'etica di cui parlava Naisbitt.

Stiamo assistendo, infatti, ad aggregazioni "mostruose" ed incestuose di Public Utilities, prive di qualsiasi significato ed ancoraggio alle realtà locali e regionali, per assumere la fisionomia "Monsanto", con managers e consigli di amministrazione dotati di grande cinismo e totale disinteresse per i cittadini e le comunità locali, pagati certamente al di sopra dei loro meriti, senza tangibili benefici sul prezzo finale del servizio, che dà già segni di "schiacciamento" di tipo gabellare e feudale : un passaggio che porta dalla democrazia imperfetta ad un sistema di feudi fondati sulla "pura rendita" e su una concorrenza simulata.

La creazione di queste forme aggregative può presentare notevoli vantaggi, soprattutto nella promozione della coesione economica, sociale e territoriale sia per la domanda interna, che per una proiezione sui mercati esterni in condizioni adeguate di competitività e forza strutturale, tecnologica e finanziaria : ma per garantire **una ricaduta di benefici reali ai cittadini, non per permettere ad "infantili" e cinici feudatari di giocare** (con la facilità del quasi monopolio sui beni essenziali) ai grandi giochi senza frontiere e senza trasparenza e a servizio del "re" (i partiti).

Ed è proprio sul versante dell'etica e della qualità del servizio che si gioca il rapporto tra amministrazione e cittadini e la formazione di quel capitale sociale di fiducia e di consenso che è alla base di ogni sviluppo locale efficace.

La riforma della Public Utilities rappresenta una scelta per la modernizzazione, la qualificazione e l'industrializzazione imprenditoriale del settore : ma a servizio della " creazione di valore " che, attraverso i servizi diretti e attraverso i profitti e gli attivi di bilancio, viene restituita al cittadino e al consumatore in forme più efficienti e versatili di servizi: per mancanza di fondi e per la natura sgradevole della imposizione fiscale per reperirli, spesso i comuni rimangono paralizzati e i loro amministratori frustrati.

Ma se il circolo virtuoso rappresentato dalle Public Utilities riesce a generare questo "ritorno" tangibile del "servizio" sul peso fiscale e tariffario, il capitale sociale e lo spirito di cittadinanza ne ricava un incentivo impareggiabile (e l'antipolitica potrebbe rapidamente attenuarsi e forse persino scomparire).

Le ragioni di una opzione intermedia

Potremmo sintetizzare le ragioni di questa opzione strategica "intermedia" con 4 considerazioni :

- a) I monopoli sono superati dalla riforma e l'apertura alla concorrenza in un mondo globalizzato può trovare molti nostri amministratori impreparati. Preferiamo credere che molti nostri sindaci non sappiano bene a che cosa sta portando l'attuale manovra pantagruelica di aggregazioni tra Public Utilities, piuttosto che immaginare una loro complicità, che sarebbe spiegabile solo con la seconda legge della stupidità di Carlo Maria Cipolla : ossia quella legge secondo la quale qualcuno vuole il male dei propri cittadini e nello stesso tempo anche il proprio;
- b) Occorre aggregare e trovare politiche coalizionali per poter conseguire un livello di massa critica capace di reggere la concorrenza e ottimizzare le sinergie per contenere i costi, diminuendo l'incidenza dei costi fissi , migliorando la gestione, con l'applicazione dei sistemi di qualità o di Total Quality Management, sui prodotti, sui servizi ai clienti, sui processi di erogazione e nella *customer satisfaction analysis* ;
- c) Urgenza di innovazione e di creazione di legami con partners tecnologici di avanguardia, per reggere il confronto con il *benchmark* di altre aree, non solo limitrofe, per non perdere appeal persino sui residenti stessi, che, grazie alla enorme mobilità (turistica o di affari) che sussiste oggi, fa immediatamente dei confronti tra la qualità dei servizi (di trasporto, di raccolta dei rifiuti, di erogazione del gas e dell'acqua ecc.) della Baviera, piuttosto che del Voralberg, del Canton Ticino, così come di Ferrara o Siena;
- d) I consumatori sono sempre più esigenti, sofisticati, vendicativi, e non appena potessero cambiare fornitore, lo farebbero senza alcuna esitazione : e non sarebbe solo una perdita di immagine, o di cliente consumatore, ma anche di cittadino , perché, insoddisfatto del suo comune e dei propri amministratori, tenderà a generalizzare o proiettare l'insoddisfazione anche sul resto delle politiche locali, regionali e nazionali. Non bisogna sottovalutare che la "insoddisfazione" dei consumatori sui servizi di pubblica utilità, non potendo "scaricarsi" facilmente sul "cambio" effettivo del fornitore, si scarica sui responsabili politici locali, regionali e nazionali (Beppe Grillo insegna e l'immagine di uno di questi fornitori a concorrenza finta, come la Telecom, è ridotta a pezzi: chi paga, però, non è Tronchetti Provera, ma la classe politica !).

Lo scorporo di reti, impianti e altre dotazioni patrimoniali, previsto dall'art.35 della legge 448/2002, renderebbe i comuni più potenti sul piano del potere economico e le aziende di pubblica utilità più snelle, moderne e versatili sul piano della qualità del servizio. Due benefici che, sommati, contribuiscono sia a migliorare i presupposti patrimoniali e gli asset dei comuni rafforzandone l'*endowment*, sia a migliorare l'effetto sociale sui cittadini di un servizio erogato con uno stile consono più alla centralità del cliente che al mondo tolemaico delle burocrazie.

L'applicazione del modello gestionale dei sistemi di qualità e di certificazione etica in questa Società (anzi : soprattutto in questo tipo di società o di imprese) dovrebbe produrre uno stile gestionale con caratteristiche di :

- adeguatezza del servizio offerto
- gestione efficace, efficiente e flessibile
- capacità di acquisizione e fidelizzazione dei clienti
- tempestività dell'assistenza
- rispetto dei tempi e delle specifiche nella esecuzione dei lavori di realizzazione e/o ristrutturazione
- diminuzione drastica dei reclami
- apprezzamento espresso dai rappresentanti dei consumatori sulla trasparenza del servizio
- un effetto virtuoso sulle tariffe o su servizi comunali di filiera
- verifica della soddisfazione dei clienti.

Tuttavia, non è sufficiente in questo tipo di operazioni farsi consigliare dagli esperti in " technicalità " giuridico-societaria o finanziaria, ma occorre altresì tener presente molto bene che vi sono aspetti del patrimonio intangibile non esplicito dei Servizi di Pubblica Utilità, che talvolta sono positivi, come la lunga familiarità del personale con l'utenza, la conoscenza delle reti in tutti i minimi particolari e così via.

Inoltre è essenziale adottare la cultura del monitoraggio e della valutazione di efficacia ed efficienza dei processi, piuttosto che quella delle " legittimità " dei procedimenti e degli atti: in una Public Utility questa cultura legalistica fa a pugni con quella del monitoraggio delle performance e dei meriti e dei risultati reali, ritornando alla distinzione tra morale e legalità.

L'analisi delle esigenze dei clienti, la personalizzazione del servizio, la funzione della accoglienza e della informazione, l'assistenza agli sportelli, e soprattutto l'analisi della soddisfazione dei clienti sono i requisiti dettati dai Sistemi di qualità, dalle Carte dei Servizi, dalla certificazione etica.