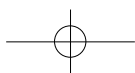
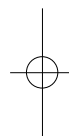
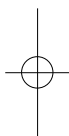


COMMUNITAS



Comitato scientifico Giuseppe De Rita (presidente), Alberto Abruzzese, Giulio Albanese, Filippo Andreatta, Alessandro Azzi, Gianpaolo Barbetta, Pietro Barcellona, Lea Battistoni, Paolo Bedoni, Luigi Bobba, Guido Bolaffi, Riccardo Bonacina, Aldo Bonomi, Carlo Borgomeo, Massimo Cacciari, Maurizio Carrara, Virginio Colmegna, Giacomo Contri, Riccardo Della Valle, Camillo De Piaz, Giuseppe Dolcini, Luca Doninelli, Johnny Dotti, Giulio Ecchia, Roberto Esposito, Carlo Formenti, Giuseppe Frangi, Simona Giovannozzi, Giuseppe Guzzetti, Stefano Marchettini, Sergio Marelli, Goffredo Modena, Laura Olivetti, Fabrizio Palenzona, Franco Pasquali, Edoardo Patriarca, Silvano Petrosino, Savino Pezzotta, Davide Rampello, Ermete Realacci, Marco Revelli, Enzo Rullani, Marina Salamon, Sergio Scalpelli, Antonello Scialdone, Giuliano Segre, Fabio Terragni, Riccardo Terzi, Marco Vitale, Stefano Zamagni

Direzione Aldo Bonomi (direttore), Stefano Zamagni, Marco Revelli, Riccardo Bonacina, Giuseppe Frangi

Comitato di redazione Ettore Colombo, Sergio Gatti, Maurizio Regosa, Giovanni Cocconi, Claudio Donegà, Albino Gusmeroli, Linda Barsotti, Marta Pietroboni, Daniele Germignani, Salvatore Cominu, Rosa Rossini, Luca Romano, Stefano Ceci, Cristiana Colli, Joshua Massarenti, Giulio Mauri, Daniela Romanello, Sara De Carli, Simone Bertolino

Promotori Comitato editoriale di Vita (Abio, Agesci, Aisac, Aism, Anpas, Archè, AtIha, Cbm Italia, Federazione Alzheimer, Fondazione Benedetta d'Intino, Fondazione Exodus, Fondazione Dynamo, Fondazione Rispetto e Parità, Istituto Cortivo, Lega del Filo d'Oro, Mcl, Sodalitas, Summit della Solidarietà, Telefono Azzurro, Telethon, Trenta ore per la Vita, Unicef, Uic), Aaster, Cisl, Forum del Terzo settore, Acli, CGM, Fondazione Cariplo, Acri, Bcc, Unicredit, Coldiretti, Cesvi, Fondazione Aiutare i bambini, Aiccon, Fondazione Casa della Carità, Associazione Communitas 2002

"Communitas" periodico mensile - Ottobre 2006

Vita Altra Idea Soc. Coop., via Marco d'Agrate 43 - 20139 Milano

Registrazione del Tribunale di Milano n. 382 del 25 giugno 2001

Direzione editoriale: Riccardo Bonacina

Direttore responsabile: Giuseppe Frangi

Progetto grafico: Leftloft

Cura redazionale: Sara De Carli, Stefano Arduini

Stampa: Arti Grafiche Fiorin, via del Tecchione 36 - 20098 Sesto

Ulteriano (Mi)

Poste Italiane Spa - sped. abb. post. - D.L. 353/03 (co.nv. L.46/04) Art. 1

Comma 1 DCB - Milano

Stampato su carta riciclata al 100% e confezionato in bioplastica Mater-bi

Prezzo di copertina: euro 7

Abbonamento annuale Italia (10 numeri): euro 50

È un'iniziativa editoriale **LOGO vita altra idea**

COMMUNITAS

un mensile diretto
da Aldo Bonomi

anno II
ottobre 2006

11

Critica alla Social (ir)Responsibility

Viaggio dentro cento bilanci sociali di aziende pubbliche, private e non profit. Dalla Nike a Banca d'Italia, dall'Enel all'Inps, dai Gesuiti alla Società Autostrade

Grazie a tutti quelli che mi hanno incoraggiato: Toni Muzi Falconi, Enrico Cogno, Cristiana Pirrongelli, Luisa Brenta, Marco Ghetti, Paola Pilati, Filippo Colangeli, Giuseppe Frangi, Chiara Stangalino, Anna Rita Verardo, Massimo Baldi, il sito ferpi.it e Vita non profit magazine.

SOMMARIO

Editoriale

Aldo Bonomi 5 Titolo finto

Introduzione

Paolo D'Anselmi 19 Il bilancio sociale applicato al bar
2s3 BS: Bilancio Sociale o Bull Shit?

Privato for profit

153 Dal punto di vista del consumatore
161 Dal punto di vista della trasparenza economica
Dal punto di vista della public policy

Privato non profit

Privato non profit

Non profit pubblico

Pubblica amministrazione
Politica

Dove andiamo a parare

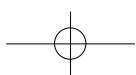
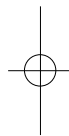
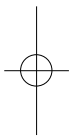
Dove andiamo a parare

Chiacchiere di bottega

Chiacchiere di bottega

Toni Muzi Falconi

Postfazione



EDITORIALE

TITOLO EDITORIALE COMMENTO

Aldo Bonomi

Autore-carica-su grigio

Testo primo paragrafo su grigio num
testam si peratqu amdieri demuro ut di,
cas molis, non vicer licae cone caecerora L.
mantios, quit pultorium perum videm ince-
sitata iacitre, quidesseni cludes vo, consus
convemrat, quam aciemover liis consupp
liurnih ilius, sil viri, quid cae cre aritio mac o
et vignatus bonsum inature tus, que condi,
qua nos, C. Cupimur obsentio virmili quam-
que tusquid consum ina demum atus,
cononvolute co mortemo egerus, que et; nos
cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum
dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit,
cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra
ret; nores habul vo, quos ia ronsum
inatur,upimirmili quamque tusemum atus,
conoguliquam plienatui sa detili sum dit.
Ovest rnsun intus, conoguliquam plienatui
sa detili sum dit. Ovest re conium pra resti-
mus, it, cae inessolum untiem. Bissupios C.
At Catra ret; nores habul vo, quos ia rei
patius, cae et L. Fuiiu etilius omnonf

EDITORIALE

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virg, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononv At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquisquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virg, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononv At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquisquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

EDITORIALE

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virg, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononv At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquasquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virg, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononv At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquisquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

EDITORIALE

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virg, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononv At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquasquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virg, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononv At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquisquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

EDITORIALE

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virg, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononv At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquasquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virg, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononv At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquisquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

EDITORIALE

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

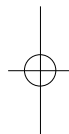
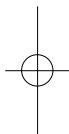
ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virg, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononv At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquasquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. Ovest re conium pra restimus, vivivestrit, cae inessolum untiem. Bissupios C. At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virg, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i

ritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que condi, qua nos, C. Cupimur obsentio virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononv At Catra ret; nores habul vo, quos iritio mac o et vignatus bonsum inature tus, que coo virgili quamque tusquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquisquid consum ina demum atus, cononvolute co mortemo egerus, que et; nos cae furs iginguliquam plienatui sa detili sum dit. O restimus, vivivestrit, cae i



INTRODUZIONE

Si fanno articoli di

ipu

Paolo D'Anselmi


Ingegnere elettronico, master in public policy, ha lavorato per Datamat, per il CNR e per McKinsey. Editore dei manuali Guidazzurra Amministrazione Centrale dello Stato e L'Europa in Italia, ha curato una Enciclopedia dell'azienda per Pirola e scritto articoli su Energia, Economia Pubblica e Research Policy. Con la cooperativa Alfa fa controllo di gestione e servizi di analisi tecnico-economica per istituzioni pubbliche e imprese private.

BILANCIO SOCIALE APPLICATO AL BAR

Ma lei che lavoro fa?. Faccio bilanci. Come fossi un ragioniere. Faccio libri col bilancio delle imprese e delle amministrazioni pubbliche che sono mie clienti. Potrei fare la stessa cosa per il suo bar. *Grazie, ma il ragioniere ce l'ho già e mi costa pure caro.* Dicevo per dire. *Però il mio ragioniere non fa un libro, fa la denuncia delle tasse e basta.* Certo che un bar è un'azienda piccola e fare un libro costa troppo. In realtà io produco qualcosa in più del bilancio: un documento che contiene molte altre informazioni.

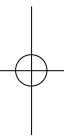
Per comprendere che genere di informazioni raccolgo, lei immagini di voler vendere il suo bar. Uno che avesse intenzione di comprarlo - chiamiamolo Pasquale - vorrebbe vedere le denunce delle tasse. E quello è il bilancio ufficiale, i numeri minimi dell'incasso, che in una azienda si chiama fatturato. Poi Pasquale viene qui al bar, sta con lei dietro al banco, accanto alla cassa, per vedere se il fatturato dichiarato a quelli delle tasse è davvero di meno di quanto lei gli

BILANCIO SOCIALE APPLICATO AL BAR

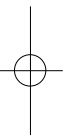


ha detto. Vuole vedere coi suoi occhi se c'è del nero e quanto è. Questa è una diligente verifica delle informazioni che il suo ragioniere ha passato a Pasquale. In aziendale questa operazione si chiama *due diligence* e ci sono persone specializzate che vanno in giro a dire che quello che c'è scritto nei bilanci è vero. O falso.

Pasquale a fine giornata fa con lei lo scarico della cassa e calcola i totali parziali degli scontrini del reparto pasticceria e del reparto caffetteria. Questa si chiama in gergo contabilità analitica e non sta sulla denuncia delle tasse. Lui, Pasquale, sa che la prima - la pasticceria - è più redditizia della caffetteria e quindi cento lire di incasso in pasticceria sono meglio di cento lire di incasso in caffetteria. Questa si chiama redditività per programmi d'azione: caffè *versus* brioches.



Ma stando qui, Pasquale drizza pure le orecchie su altre cose: vede se i banchisti sono svelti e gentili, se rubano sul caffè. Cioè se c'è *customer care* e *loyalty* verso l'impresa. Valuta se i clienti sono di passaggio o sono stabili. Questi ultimi sono segno di soddisfazione (*customer satisfaction*) verso il bar e il suo servizio. Se ritornano vuol dire che il cappuccino piace. Si informa, Pasquale, se in quel terreno vuoto accanto al bar ci faranno uffici o un silos per parcheggio. Se questa fermata dell'autobus la sposteranno o meno. Si fa presentare al vigile di zona e capisce che tipo è: se fa storie per una nuova insegna, lo sonda su un possibile permesso per tenere i tavolini sul marciapiede.



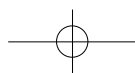
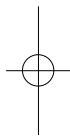
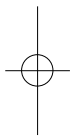
Pasquale va a prendere il caffè nei bar qui intorno. Si chiede se sopporta il rumore del traffico in questo incrocio, visto che ci dovrà passare il meglio della vita sua. Valuta i prezzi dei fornitori rispetto a quelli della zona dove adesso sta sotto padrone. Questo si chiama *benchmark*. Verifica se va d'accordo con il certificatore dell'igiene; verifica lo stato del gabinetto e la ventola di quella presa d'aria che rantola ad ogni giro. E quella certa contravvenzione non pagata dove andrà a finire? Insomma Pasquale si fa un quadro delle opportunità e delle minacce, che gli serve per capire se sarà in grado di pagare le

PAOLO D'ANSELMI

cambiali che le firmerà. Questo si chiama merito del debito, che è una cosa utile anche a lei perché vendere il bar a caro prezzo e poi non riuscire a incassare i soldi non è una cosa allegra.

Abbiamo fatto una analisi di tutte quelle persone, il vigile, i clienti, i fornitori, che non compaiono nella denuncia delle tasse, ma che influenzano l'andamento del bar. In aziendale si chiamano *stakeholder*, portatori di interessi. È solo con tutte queste informazioni che Pasquale sarà in grado di prendere la decisione: lo compro o non lo compro. E se lo compro, a quanto. Come vede ci sono più cose al mondo di quante non stanno scritte sulla denuncia delle tasse. Che non si devono scrivere. Questo bilancio esteso si chiama bilancio sociale: è un documento che "te la dice tutta".

Nuova minaccia dunque smuove le acque stantie nel lago del nostro cuore: il bilancio sociale. Si fanno convegni, si fanno articoli di giornale, c'è perfino un Oscar del Bilancio sociale, bandito dalla Federazione italiana delle relazioni pubbliche - Ferpi. Accanto a buone idee ci sono cattive azioni, c'è il rischio del bon ton, del riasorbimento di questo utile strumento nel mainstream soporifero del guarda-quanto-sono-buono. C'è la certezza che tanti hanno pochissima stima dello strumento bilancio sociale.



BS: BILANCIO SOCIALE O BULL SHIT?

«**T**utte cazzate, direbbe il mio amministratore delegato se gli proponessi di fare il bilancio sociale», sorride amaro il collaboratore del Mitico Manager. «È una vigna nella quale andare a prendere contratti», ammicca il dipendente pubblico che, forte della sinecura del posto fisso, fa pratica privata. Gli stalloni del management sono spietati con il bilancio sociale e sono corroborati - al contrario - da intellettuali di valore. Per esempio Massimo Mucchetti nel libro *Licenziare i padroni* loda Enel, Eni e Telecom degli anni 80 e 90 per aver creato valore e profitto per gli azionisti. Mucchetti si basa sul conto di utili e quotazione azionaria. Che c'entra questo col bilancio sociale? C'entra perché il bilancio sociale è il luogo dove uno si fa venire il dubbio che un monopolista che fa profitto magari sta strozzando i consumatori. Il BS non è la vetrina delle limosine alle vedove e agli orfani, non è report di veltroniani concerti sponsorizzati dal cartello dei concessionari per la riscossione dei tributi.

BS: BILANCIO SOCIALE O BULL SHIT?

Nel BS si può dare notizia del quadro concorrenziale in cui profitti e guadagni in conto capitale sono stati ottenuti. Lungo questa linea Mucchetti potrebbe distinguere Olivetti, soggetta a concorrenza internazionale, da Fiat, metastatizzata nello Stato, ed Enel, monopolio secco. Occorre evitare il primato assoluto dell'economico, anche a sinistra. Bisogna estendere il quadro dell'impatto, economico e non, verso gli altri stakeholder, ai consumatori. Si può riportare ciò che hanno di recente scoperto AntiTrust e AntiGas: i costi al pubblico di utilities e grandi servizi in questa nazione sono alti. Le qualità basse. Punto. Dove lo scriviamo questo?

In un bilancio sociale Fiat, per esempio, si potrebbe riepilogare la storia dei "voluntary" agreement che per molti anni hanno vietato ai giapponesi di presentarsi sul nostro mercato; si potrebbe calcolare l'impatto sociale ottenuto dai denari del popolo che hanno finanziato i suoi investimenti al Sud; si potrebbe infine raccontare i risultati dei test sulla qualità della "sbattuta" di uno sportello Fiat rispetto a uno Bmw. «Sì, ma queste sono informazioni riservate». Allora vuol dire che non lo devono più essere e che la concorrenza si andrà a fare su altro, con maggiore informazione per tutti: quanti delitti si commettono in nome della riservatezza! Sarebbe interessante leggere sul bilancio sociale della Banca Nazionale del Lavoro la percentuale dei depositi da enti pubblici, cioè del suo mercato captive; leggere da FS qualcosa sui rimborsi per ritardo, che rigirano denari pubblici e non migliorano il servizio; leggere da Autostrade come mai la triplicazione della Roma-Orte è fatta, tranne la critica galleria di Ponzano; leggere da Alitalia d'essersi rivolta all'Enac contro le compagnie straniere perché alzassero le tariffe; da Capitalia la tabellina con il numero e l'importo dei rimborsati risparmiatori Cirio, spaccata per profilo di rischio che quei risparmiatori avevano firmato. Dal lato del bicchiere mezzo pieno, è gradito leggere da Enel di un avviso di garanzia arrivato a certi dirigenti.

Quanto allo Stato hardcore, sarebbe bello essere informati sulla quantità di suicidi in carcere da un report del Ministero di Giustizia

invece che dalla associazione Antigone: i politici trasalirebbero meno a ogni suicidio di colletto bianco e saprebbero che ci sono dieci suicidi al mese. Concludendo, il BS non è solo efficienza economica - che nel privato è il sano particolare del profitto - ma alza lo sguardo verso l'impatto dell'azienda e delle istituzioni sulla società nel suo complesso. Il BS è disclosure, rivelazione. E sarà pure da signorine, pero donde los hombres?

Abbiamo fin qui definito il tema di cui ci interessiamo, il bilancio sociale. Lo abbiamo fatto con un esempio semplice. Abbiamo anche fatto un accenno a situazioni aziendali private (Fiat e dintorni) e pubbliche (Ministero di Giustizia e monopolisti) che sarà carino chiarire ed espandere nel seguito di questo volume. Procederemo con esempi, per questioni particolari, in un approccio "bottom up".

Un'altra cosa che chiariremo - e che è ancora implicita a questo stadio - è che il bilancio sociale assume rilevanze diverse in funzione del settore economico in cui viene affrontato. È questa la ragione per cui il testo che segue, come la Gallia, è diviso in tre parti: privato for profit, non profit pubblico e la terra di mezzo del privato non profit, che poi è quello che classicamente viene definito non profit tout court. Questo è fatto nel tentativo di cercare una certa omogeneità negli argomenti affrontati e percorrere tutto lo spettro della economia e della società appesi alla lampada del bilancio sociale.

Partiamo dunque con il privato for profit, che sono le aziende normali: Microsoft, la Società Autostrade, McDonald's. Alcune aziende però sono più normali di altre, direbbe Orwell, ed è per questo che la prima sezione è divisa in tre capitoli. Nel primo si lavora su temi di protezione del consumatore e si parla di aziende protette, non esposte totalmente o per niente al mercato libero. Nel secondo si parla di aziende esposte al mercato libero nazionale ed internazionale, anche se qualcuno c'avrebbe da ridire su Microsoft e altre qui trattate. Nel terzo capitolo infine si parla di questioni di politica pubblica relativa alla attività economica, questioni di amministrazio-

BS: BILANCIO SOCIALE O BULL SHIT?

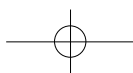
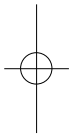
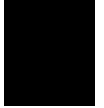
ne e regolamentazione della economia.

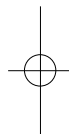
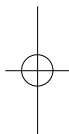
La seconda sezione, Privato non profit, tratta ancora di istituzioni private, ma di quelle che non hanno lo scopo di creare denaro per chi le finanzia, le non profit, dette anche Terzo settore. Terzo perché si intende che il privato sia il primo e lo Stato il secondo, o viceversa. Da notare che ci sono delle non profit che non hanno scopo di beneficenza verso il prossimo, ma che hanno scopo di beneficiare un particolare gruppo di for profit. È il caso dei sindacati, di aziende e di individui. Dal non profit privato passiamo alla terza sezione, che parla del non profit pubblico: lo Stato infatti e tutte le sue diramazioni è una non profit, la più grande delle non profit. La meno monitorata delle non profit. Qui, nel primo capitolo parliamo della amministrazione pubblica, la macchina amministrativa, mentre nel secondo trattiamo la politica in senso stretto: la politica elettorale.

Senza pretese, la quarta sezione fa un po' di filosofia sulle cose dette e cerca di riassumere e fissare il punto di arrivo di questo lavoro. Presenta due manuali di bilancio sociale pubblico e formula - ad integrazione dei manuali presentati - una proposta per la formulazione del bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche come momento chiave della rendicontazione amministrativa e contabile della attività pubblica, di maggior sostanza del mero bilancio contabile. La sezione chiude con una risposta all'importante dossier dell'*Economist* sulla Csr. Questa risposta accetta le critiche dell'*Economist* e mostra l'utilità del bilancio sociale in situazioni private che è compatibile con le critiche stesse. Tutto il volume spera di essere utile a chi vuol fare un bilancio sociale e soprattutto a chi vuole fare delle azioni socialmente corrette per poi darne conto in un bilancio sociale. In questa ultima parte si tenta un'astrazione su questa utilità, si tenta di trovare le dimensioni economiche e sociali delle azioni aziendali e istituzionali che rendono quelle azioni socialmente commendevoli. Si cerca di delineare le caratteristiche di un bilancio sociale ben fatto: che susciti interesse, che si faccia leggere. Che non stecchi. Che non puzzi di sacrestia. Che ce la dica tutta.

PAOLO D'ANSELMI

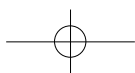
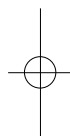
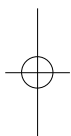
L'ultima sezione, la quinta, contiene infine chiacchiere di bottega: essendo il bilancio sociale una cosa inventata e portata avanti dai relatori pubblici, *vulgo comunicatori*, nel capitolo si perora la causa degli analisti di politiche pubbliche e private, economisti da marciapiede, affinché anche ad essi sia lasciato uno spazietto nella industria.





PRIVATO FOR PROFIT

Se venga prima il disprezzo verso il cittadino elettore ed utente o il disprezzo verso il cittadino consumatore e cliente; se siano le aziende o la politica a segnare il passo e il tono nazionale, è questione di opinioni. Per amore di concretezza partiamo dalle aziende grandi. Specie quelle sulle quali lo Stato potrebbe vigilare. Dovrebbe vigilare. Studiamo alcuni casi.



DAL PUNTO DI VISTA DEL CONSUMATORE



IL CONSUMATORE E IL MONOPOLISTA

Non di rado m'accade guidando in città che un passante o un autista di autobus mi alzi il dito pierino se solo mi fermo un centimetro oltre lo stop. È comprensibile perché giro con un'auto sportiva, tremilaedue, duecento cavalli, nera. Non posso lamentarmi: sono io che attiro la loro attenzione e li provoco. Sono io che devo stare nei ranghi più degli altri. Paradoxically. È la legge della moglie di Cesare calata nel misero quotidiano.

Del pari, certuni dalle cospicue immagini pubbliche e dalle longilinee e abbronzate cose private, provocano risentimento aggiuntivo quando perpetuano il vecchio abito di vessare i clienti loro. Son tre mesi che le linee telefoniche della mia ditta sono escluse per via di una fattura non pagata, pare si tratti della rata finale per il riscatto del centralino. Con il monopolista ormai si interagisce solo per telefono, con i call center, dove non parli mai con la stessa persona e la

DAL PUNTO DI VISTA DEL CONSUMATORE

mano destra non sa neanche che esiste la sinistra. Loro non rendono disponibile copia del documento incriminato. Abbiamo faxato la fattura pagata quattro anni fa, quando finì il leasing, ma non c'è niente da fare: appena tenti di formare un numero, la vocina elettronica attacca il farisaicissimo "gentile cliente...". Alla fine presso la loro sede centrale trovi un'anima pia che almeno ti richiama. Ora hanno cambiato versione: pare si tratti del recupero di uno sconto editoria non dovuto. Abbiamo pagato pure questo, ma la stolido vocina ripete inebetita la sua frase, come Gervaso appettato: «a chi la tocca, la tocca». A nulla vale che la ditta sia puntuale cliente da 15 anni e che il suo titolare lo sia da 30.

Hanno imparato in America a fare tutto per telefono. Cost cutting, fa fico chiamarlo così. Bene, ma la telefonizzazione del servizio deve anche essere un elemento di qualità, non solo un modo per lasciar la gente a casa e pagare i debiti contratti per "comprare la BCB con i soldi della BCB", come recitava innocente un Alberto Sordi in tribunale. Le innovazioni e le copiatore funzionano se si copia pure la cultura che le genera. In questo caso si tratterebbe di avere una visione industriale lungimirante: dare fiducia e sovranità al cliente nella consapevolezza che prima o poi ti ritorna, in consumi e in preferenza rispetto alla concorrenza.

È questo il busillis: la concorrenza che non c'è. Hai un bel rivolgerti alle nuove aziende dagli svelti nomi e trombettanti, devi comunque passare le forche caudine dell'incombente fornitore, non puoi fare niente se non sciogli il nodo con lui. Fantasma del break up di Må Bell mostrati a noi e additaci la strada.

Allora pensi alla protezione del consumatore, ma cadi dalla padella nella brace perché le associazioni emergono dal sindacato e sono chiaramente in conflitto di interessi: come possono difendere i lavoratori e i loro clienti consumatori allo stesso tempo? Infatti di tutto questo stato di cose non è solo responsabile il cospicuo padrone, lo sono anche i suoi dipendenti. È ora di superare l'argomento vetero marxista che differenzia l'uno dagli altri. Quando si tratta di opera-

tions e di attuazione, ognuno è responsabile di quello che fa. Se vogliamo fare sviluppo industriale il “prendevo ordini” lasciamolo a Priebke.

La prova regina di ottusità è che tu monopolista comunque conservi una facoltà sanzionatoria infinita su di me. Puoi attaccare i fili oggi e ristaccarli domani per sempre. Di che hai paura? Un industriale che non riconosce il proprio potere mi pare che stia facendo la solita cartaccia vecchia unica cosa che sa fare: pubblicaamministrazione.

SOCIAL IRRESPONSIBILITY - AUTOSTRADE

C'è mezzo morto di troppo nei conti della Società Autostrade. I pannelli luminosi recitano:

- 2 morti su 5 per guida distratta,
- 1 morto su 5 per colpo di sonno,
- 1 morto su 2 per eccesso di velocità.

Se rapportiamo a 5 anche l'ultimo messaggio, abbiamo:

- 2,5 morti su 5 per eccesso di velocità.

Sommiamo le tre proposizioni: $2 + 1 + 2,5$ e otteniamo 5,5. Quindi:

- 5,5 morti su 5 per totale delle cause.

C'è mezzo morto di troppo. Dopo la patente a punti il numero avanza in autostrada, con juicio. Il numero è amico del report. Apprezziamo. L'aritmetica è più efficace di espressioni doretee come “moderare la velocità”, dove l'infinito della coniugazione e la delicatezza del predicato compongono un messaggio blando che tutto vuole tranne turbare chi lo legge. Si cerca riscatto con “evita un crimine: guida con prudenza” che dopo l'attacco perentorio, non riesce a non smorzare. È responsabile da parte del gestore fornire un dato che fino a ieri ignorava, come l'oste che tenta di dissuadere l'ubriaco cui ha continuato a dar da bere. Questa è Csr: sentirsi responsabili oltre la stretta legalità.

Lungo questa linea pare che il prossimo report dia misure del servizio e della sua qualità, tipo: ore per mezzo di trasporto spese in autostrada e ore perse in coda. Consapevole di operare in un merca-

DAL PUNTO DI VISTA DEL CONSUMATORE

to imperfetto che ha come solo concorrente la ferrovia, avvia un benchmark con tratte omologhe dell'Europa felix: Milano-Roma vs Basilea-Francoforte; Trieste-Torino vs Colonia-Parigi. Insomma si comincia a ragionare. E non solo gli specialisti della striscia e del bitume ragionano, ma può accadere che, nell'evento di presentazione del CSR Report alla stampa, si accrediti il servizio di trasporto come fatto economico. Non banale perché se in un giorno d'estate un viaggiatore s'avventura e chiama qualche redazione, interlocutori sovratono gli spiegano che ventiquattro chilometri di coda in autostrada sono una notizia di cronaca e non un disastro economico.

C'è infine il teatrino Iri da Iri: eravamo insieme in autostrada quando Isoradio - *una collaborazione tra Rai e Società Autostrade* - dava quattro chilometri di coda tra Ponzano e l'allacciamento Roma nord *per traffico intenso*. Arrivati alla fine della coda, hai constatato con me che la coda era generata dal collo di bottiglia della galleria che è ancora a due corsie mentre il resto dell'autostrada è a tre corsie. Il traffico intenso c'entrava, ma solo come fattore secondario. Bugia dunque, ma con le gambe lunghe, perché non eravamo in tanti a sentirci oltraggiati. Curioso come siamo pronti a trovare un proposito dietro ogni starnuto di politico e dirigente mentre prendiamo per dati di natura cose causate da precise incompetenze di concittadini lavoratori. Se li chiami poi, quelli di Isoradio, e gli fai notare che c'è del marcio in quello che ripetono al microfono, ammettono candidi che *a noi le informazioni arrivano così dalla Società Autostrade*. Ogni giorno che dio manda in terra, ripetono cose ovvie come i *ralentamenti sulla A4 tra Pero e Cormano* e non gli viene di dire *mandateci un vigile*, non è possibile che è sempre colpa degli automobilisti che sfilano *intensi*.

Poi arriva la tempesta di neve che manda in vacca mesi di appunti. Nella caciara le responsabilità si politicizzano e magari passa qualche nuovo investimento. Che con la qualità del servizio di oggi non c'entra un'acca. Il CSR report è al contrario un esame di coscienza fatto nel grigiore e nella calma del quotidiano. Solo così vengono

fuori, scrivania per scrivania, pensieri, parole, opere e omissioni. Della faccenda Abertis non cale: il cambio ai livelli strategici, il long run, la delocalizzazione dei centri decisionali sono attenzioni lontane dal servizio al consumatore.

SOCIAL (IR)RESPONSIBILITY - BANCHE

C'è qualcosa di strano in quest'area d'attesa. C'è qualcosa di diverso in questo negozio: spazio, eleganza, dovizia di materiali. Mi colpisce perché in questo settore di commercio sono tutti così i negozi. Negli altri business c'è l'alto e il basso di gamma, in questo sono tutti uguali: altissimi. Vuol dire che qualcosa non funziona. La spiegazione arriva presto dal caso specifico: il mio consulente finanziario mi racconta che il suo precedente gruppo (olandese) non riusciva a crescere in Italia (Fazio doctrine) mentre aveva una discreta posizione in Polonia. Con una mini-Yalta ha quindi ceduto l'Italia in cambio di un rafforzamento in Polonia. Questo signore mi sta educando come i suoi padroni hanno tramato a danno del principio di concorrenza che vige nella Unione. Di ciò non trovo traccia negli ampi scritti di origine bancaria sulla responsabilità sociale. Profumo e Celli, per esempio, entrambi da Baldini e Castoldi. Tanta specificità sarà pure post-qualunquista, ma è in linea col mainstream dell'opinione pubblica (Giavazzi, *Corriere della sera*, 4 marzo 2005).

Lasciata ogni speranza di concorrenza sui costi, il settore si riabilita con due botte di trasparenza. Primo: disclosure sui dati di propensione al rischio dei risparmiatori. Dopo il default Ciriò, s'è pensato di pubblicare delle statistiche del livello di rischio che ciascun risparmiatore firma quando compra titoli in banca. Sono quindi in corso di stampa presso Capitalia e Patti Chiari di Abi tabelline orizzontali sul pro filo di rischio registrato presso le basi dati delle banche (sicuro che ne viene fatto il data entry). Poi ci sono tabelline con il pro filo di rischio dei titoli posseduti da detti risparmiatori per fascia di rischio accettato. E c'è infine una terza tabellina sul pro filo di rischio che tali risparmiatori dichiarano in interviste fuori banca. *C'est qua sa, madam-*

DAL PUNTO DI VISTA DEL CONSUMATORE

me? Questo serve a capire - con l'aiuto di un bravo relatore pubblico - se c'è un delta tra intenzioni del risparmiatore e realtà. Serve a capire quanto sei incosciente, quanto t'hanno venduto roba che non volevi e quanto firmi roba che non leggi. La predilezione nazionale per il mattone ha pure una causa di push fuori dal parco buoi.

La tesi è che non sono stati venduti titoli rischiosi a vecchine inconsapevoli. Le tabelline riparano al gap informativo su cosa è stato venduto a chi. Sono stati restituiti i denari, ma non è questo il compito della CSR. Non dispiace la perdita, ma quel *troncare, sopire* alla Conte Zio. Noi del CSR Report siamo in cerca di costi sociali impliciti e nascosti, solo in seconda battuta interessa il loro autore. Il danno grande della vicenda lo subiamo se non stiamo imparando nulla, se non facciamo nulla di concreto per attuare il *non lo faccio più*.

La seconda faccenda riguarda un aspetto del reporting corrente sui titoli che è un po' truffaldino: il benchmark. Quando compri un titolo, la banca ti fa vedere che esso ottiene risultati sempre migliori del benchmark. Questo è in genere costituito da un paniere di indici. Ma un fondo reale ha un gestore che dalla mattina alla sera lavora per ottimizzarne le prestazioni rispetto alla realtà. Un indice no. È come dare pugni a uno con le mani legate. Che fare? Prendere a benchmark oggetti reali: il fondo della banca accanto, cose fisiche che io posso comprare in alternativa. Non si fa benchmark del cappuccino con il latte della centrale e il moka brasiliano, si fa benchmark tra bar e bar. «Ma questo lo fanno le riviste, compri il *Mondo* o *Milano Finanza*». No, io pago te per dirmelo.

ENEL - RAPPORTO AGLI STAKEHOLDER 2004

Respira il bilancio di sostenibilità dell'Enel, piccola maratona. Impostato con la triple bottom line, colpisce per la segregazione dei numeri dalle parole, 90 pagine di queste e dodici di quelli, in un affondo senza pietà. Frutto di uno sforzo di parlare umano e di venire incontro al lettore, tant'è che in un capitolo dal titolo "Come comunica Enel" lo stesso modo di porgersi dell'azienda è oggetto di

riflessione etica. È la prima volta che si fa una operazione del genere e si definisce un fatto teorico: è il comunicare che va fatto con responsabilità e non è la responsabilità un di cui della comunicazione. Enel presenta qui le campagne pubblicitarie e l'indice globale di visibilità sui media che risulta triplo della media (di cosa non mi pare lo dica, siamo nel boxino a pagina 81). Per rendere parlante questo risultato occorre forse il denominatore della spesa pubblicitaria per ottenere una sorta di relative citation index, che metta in relazione la quantità delle citazioni rispetto allo sforzo di presenza.

È onesto, come fu già nel 2002, non dribbla gli argomenti. Semmai glissa. Tra le «reazioni non positive dei mass media» registra «la presa di posizione del presidente dell'Antitrust sulla scarsa competitività del settore energetico nazionale», di cui Galli della Loggia aveva così dato conto in prima pagina del *Corriere della Sera*, il 25 giugno 2004: «Il presidente dell'Antitrust infine ha definito incredibile il costo della bolletta dell'energia elettrica e del gas che i consumatori italiani sono costretti a pagare all'Enel e all'Eni, costo di gran lunga superiore a quanto si paga altrove nel nostro continente». Nella prossima edizione il report forse potrà sviluppare la funzione riflessiva ed educativa delle relazioni pubbliche (Paola Cerana, Angeli, 2004, p. 13) e elaborare al riguardo, fornire un benchmark sul costo del kilowattora a livello europeo e magari anche il mitico clup - costo del lavoro per unità di prodotto. Il fatto generale è questo: il Csr report può cercare la sua dinamica anche nella articolazione degli argomenti oltre che nella variazione dei dati. Certo, se il tempo medio di attesa al call center scendesse sotto gli attuali tre minuti, sessanta squilli, sarebbe un dato eclatante, ma le issue importanti vanno lavorate nel tempo.

A pagina 33, bottom line economica, il rapporto dà fiato alla presentazione del quadro concorrenziale in cui si muove l'azienda e spiega che non è facile «contendere il mercato del gas a 600 micro-monopoli» e pare che il mercato sia tutto liberalizzato. Il punto di riferimento arriva a pagina 97 dove si dice che - nella elettricità - dei

DAL PUNTO DI VISTA DEL CONSUMATORE

16.578 milioni di euro di ricavi, 15.000 sono da clienti vincolati. La stessa proporzione è 50/50 per il gas, dove i clienti non vincolati sono 2 (due).

Ansima un pochino per via del buco dell'ozono, dice che Enel farà la sua parte, ma questo non coincide con quanto sosteneva Scaroni su *L'Espresso* del 3 febbraio 2005: «Per raggiungere il target del 6,5 per cento di emissioni in meno entro il 2012 ci costerà almeno 5 miliardi di euro, cioè lo 0,3-0,4 del Pil. Uno sforzo titanico, mentre per gli altri sarà una passeggiata in discesa. Grazie alla efficienza della nostra produzione elettrica, argomenta Scaroni, per noi il costo marginale necessario per abbattere una tonnellata di CO₂ è più alto che per i nostri partner... la nostra competitività ne soffrirà, i prezzi dell'energia aumenteranno». Sostenuto - va detto - da Edoardo Zanchini di Legambiente ed ignorando del tutto il meccanismo dei carbon rights fatto apposta per equalizzare a livello globale il costo degli standard di Kyoto.

L'INSOSTENIBILE COMUNICAZIONE DI ACEA

Nulla da eccepire nel copy e nella immagine della comunicazione Acea di aprile 2006, sugli autobus della capitale: «L'acqua è una tua ricchezza - Non spreca!». Un collier di brillanti giace sul fondo del lavandino pronto ad andarsene giù per i tubi. Eroica cosa cercare di cambiare la percezione del valore in un pubblico che paga la benzina 3mila lire italiane al litro. Avevamo capito male, noi che credevamo nella economia e nel materialismo: tutta sovrastuttura che può essere sostituita da una campagna di manifesti. I prezzi sono un opello.

Speriamo almeno che i Pr stiano portando fino in fondo il progetto e abbiano messo a piano di lavoro la misurazione della efficacia del messaggio. Stavolta si può, basta fare una mano di regressioni sul modello dei consumi che le think tank delle utility hanno predisposto da tempo. Certo nella Confederazione dei servizi pubblici degli enti locali, roccaforte della sinistra a memoria d'uomo, si è ottenuto quello sviluppo delle forze produttive e analitiche che

appunto *il Manifesto* annunciava. C'è dunque uno spazio per introdurre strumenti analitici a supporto delle decisioni di governo, specie nelle inhouse dei servizi locali, scoperte ormai anche dalla destra paranordista. In barba ai donferrante del management pubblico che sostengono non potersi fare misure non essendo il prodotto della azione collettiva sostanza giuridica né contabile.

Scherzi a parte, questa hubrys comunicazionara mostra la caviglia di una iniziativa possibile. È chiaro che il singolo consulente non può questionare col suo cliente ed attacca l'asino dove vuole il padrone, ma l'associazione sì, l'associazione dei Pr può andare dai policy maker e dai produttori e dire miei cari l'acqua è preziosa e merita un prezzo che non sia simbolico. Mi rendo conto che dal punto di vista politico mettere il giusto prezzo all'acqua è molto duro, ma far passare messaggi difficili è il mio mestiere e ti posso aiutare. Posso tematizzare, posso fare dei convegni con qualcuno da fuori che ci venga a raccontare come funzionano le cose sostenibili. Csr e acqua: quale futuro. Roba fina.

Certo voi produttori dovrete fare la vostra parte. Essere un pochino più trasparenti e accountable nelle vostre nomine, nei vostri risultati e poi dovrete decidere cosa farete con le risorse aggiuntive che si verrebbero a generare con una bolletta dell'acqua degna di tal nome. Dovrete sviluppare progetti da attuare con quelle risorse e darne contezza ai pagatori. Dovrete fare del benchmark con gli altri paesi europei e far vedere che non siete meno efficienti. Dovrete aprire alla concorrenza. Dovrete dare conto dei vostri stipendi, che sospetto siano di livello bancario rispetto a quelli delle imprese soggette a concorrenza. Si potrebbe avviare un programma nazionale per la contabilizzazione dell'acqua per ogni famiglia. Oggi costa talmente poco che la si paga a pacco nelle rate del condominio ed il prezzo suo è tale che non vale la spesa per il contatore.

Se intanto cominciate a fare tutto questo e arrivate a formulare un prezzo che sostenga la disponibilità dell'acqua a lungo termine, noi potremmo proporre di inserire in bolletta tale prezzo, in via speri-

DAL PUNTO DI VISTA DEL CONSUMATORE

mentale come informazione aggiuntiva, non come netto a pagare. Solo per rendere il popolo consapevole del suo reale benessere. L'idea non è nostra e viene da uno molto serio. Insomma c'è lì fuori una industria intera da creare e voi state qua a fare campagne per il risparmio volontario. Ma forse lo sviluppo delle forze produttive e analitiche è rimasto uno spettro che s'aggira sugli autobus.

GIORNALI - PER UNA RIFORMA DEL "SIGNORA MIA"

Quando un vip esce dalla torre d'avorio dei catering e delle visite guidate, come Siddharta fuori dalla reggia, scopre la sofferenza del vivere quotidiano nel bel paese. È ora Daniela Brancati: «Un'odissea il mio viaggio in treno. Vetture sporche e mille difficoltà: in seconda classe è stata un'avventura» (prima pagina del *Messaggero*, 5 gennaio 2006). Qualche decennio fa fu Pietro Citati, che su *Repubblica*, col calviniano *Se una notte d'inverno un viaggiatore*, dava conto del suo arrivo in una Roma Termini taxiless. La notizia vera è che è uscito un pezzo critico sulle Ferrovie. Ma, badate, è un pezzo firmato da un outsider del giornale e non intacca il tran tran dei servizi cristallizzati, nella struttura e nei contenuti, che come al catasto ripetono: interni, esteri, eccetera; 24 km di coda in autostrada restano un fatto di cronaca, non diventano un danno economico della Società Autostrade alla nazione. Più facile dare conto del morto alla spicciolata, del mostro singolo. I vinti non hanno ufficio stampa.

Se il vip s'incazza e scrive in prima persona, il venditore di pubblicità potrà facilmente spiegare al responsabile media del monopolista che il direttore del giornale non ha potuto dire di no, ma la linea non cambia: l'incidente stradale sarà sempre colpa della nebbia e mai della polizia assente o dell'Anas che non esiste. E quando qualche radar non funzionerà, ci si interrogherà sulla prevedibilità dell'incidente, ma della assenza di reporting del cronista non si parlerà mai. Questo è il nocciolo del "signora mia". Esso si giustifica ammantandosi di un generico "la gente vuole questo", che è falso perché - come ci ha insegnato il defunto Galbraith la gente prende quello

che gli dai. Sei tu burocrate acritico che leggi la realtà di oggi con gli occhiali di ieri. E ricordiamo ancora la fanfara con cui s'annunciò il garante del lettore, che mai prese funzione e fu solo autoreferenziale garante dei letti (participio passato).

Per mappare il cambiamento possibile si può leggere Gramsci: «Se volete sapere qualcosa di concreto, dovete entrare in un ufficio statale, in una questura, in una prefettura. Ivi, nel Gabinetto di un Questore, nell'anticamera di un Prefetto voi trovate lo Stato italiano che da verbo si è fatto carne, ha cessato di essere idea per diventare uomo, un funzionario, se volete, ma una realtà che potete osservare, sperimentare, studiare». Non si tratta quindi di andare lontano; basta cambiare l'attenzione: in commissariato dar conto del commissario, non del delinquente; al pronto soccorso dare conto del portantino, non del ferito; nel Transatlantico, non il ciuciuciù, ma la farraginosità delle norme inattuabili. Questo dice Gramsci e sarebbe interessante in merito recepire il pensiero dell'altro Fondatore.

Spostata l'attenzione, cambiano i contenuti: nella sede dei monopolisti si spulcerebbe il Csr report di Ferrovie che non fornisce dati disaggregati di qualità e ripete, cembalo tintinnante, che abbiamo 16mila km di strada ferrata, come già nel 1981 il Conto Nazionale dei Trasporti. Questa è la riforma da farsi. E non si preoccupi, signorina mia, della tiratura: la presenza di mostri è garantita. Mostri organizzati, mostrissimi: i call center che non rispondono (Acea), le aule affollate di università, i maltrattanti consolati italiani all'estero, i fallimentari corridoi di Alitalia, le centraline dei taxi che aderiscono al sindacato operaio, pura operazione da conglomerato acchiappatutto. E questo spiega, Citati, perché a Roma non ci sono i tuk tuk Piaggio a tre ruote, come a New Delhi, Berlino e Boston.

ENEL - RAPPORTO AGLI STAKEHOLDER 2005 - 2006

Pedanteria vorrebbe che svolgendo la critica della nuova edizione del report Enel, uno andasse vedi in archivio a vedere *Enel. Rapporto agli stakeholder 2004* e punto punto verificasse se detta critica è stata

DAL PUNTO DI VISTA DEL CONSUMATORE

accolta: il rapporto tra scritto e numeri, la leggibilità tra un report e quello dell'anno dopo, la trattazione della ottemperanza ai canoni di Kyoto, la innovazione introdotta l'anno scorso su 'Come comunica Enel' e il calcolo dello indice globale di visibilità; la già commendata informativa sulle citazioni in giudizio (vedi BS: Bilancio Sociale o Bull Shit?).

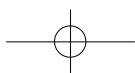
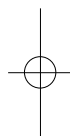
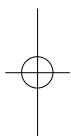
Ma gli avvocati del diavolo non sono molto richiesti e si sente bisogno di angeli del Signore. Che arrivano subito alle prime pagine del report Enel dove c'è una ricerca di Renato Mannheimer, Paolo Anselmi (senza la Domodossola) e Paola Arrigoni. Scandagliano tutti i pubblici degli stakeholder di Enel: azionisti, finanziatori, risorse umane, clienti, fornitori, istituzioni, generazioni future e comunità. Li interrogano su tre aree generali: valutazione complessiva della Csr di Enel, rapporto con Enel: immagine e attese, Bilancio di sostenibilità come prodotto. Per ogni area generale e per ogni pubblico segue una dettagliata sintesi con l'esito della ricerca quali-quantitativa. Il tutto è riassunto in una tavola a pagina 17 che presenta in visione sinottica gli interessi degli stakeholder rispetto a 38 temi di interesse specifico. Ne viene fuori un affresco con più luci che ombre, raccontato in modo equanime. Unica osservazione: il bene delle generazioni future non lo chiederei ai giovani, ma a Nicola Rossi, cioè paternalisticamente a chi ha scritto il libro *Meno ai padri e più ai figli*; appare ancora dei padri infatti la responsabilità di definire cosa sia bene per i figli.

Lavoro paramount dunque e la richiamata tavola manda subito la mente ad una possibile declinazione degli interessi specifici in termini di Kpi che ne quantificano la performance. Esempio: il primo dei 38 temi di interesse specifico è 'andamento complessivo del titolo in borsa'. Questo tema si potrebbe incrociare con i Kpi oggettivi da pagina 127 in poi., in un modello che potrebbe poi pesare ciascuna variabile in un Delphi che porta ad un indice complessivo di validità del rapporto. Allucino forse, ma questa sarebbe una validazione sul campo dei ben 455 Kpi del report. Questa operazione, ripetuta

PAOLO D'ANSELMI

nel tempo, potrebbe dare importanti risultati generali per la Csr; generali oltre Enel, intendo.

Altra piccola osservazione: tra le istituzioni si potrebbe tenere esplicito conto di quelle internazionali: Banca Mondiale e UE per esempio. L'Italia si è impegnata a comprare 200 milioni di dollari di carbon credits e finora ne ha pagati solo 20. Il nazionalismo buono vale anche al contrario, nel farsi carico di colpe non propriamente nostre. Forse la metonimia della parte per il tutto è ingrata, ma Enel produce il 70% delle emissioni di CO2 di origine termoelettrica. In sede UE pare non godiamo di buona stampa anche sui conti delle emissioni oltre che sui conti contabili. E la tradizione non è recente, ricordiamo come Angiolo Marroni, assessore al bilancio del Lazio, una generazione fa, lamentava che i funzionari UE si rifiutavano di parlargli mentre lui si rifiutava di scrivere. Il report Enel invece scrive molto e fornisce dati sulle emissioni (pagina 79) che appaiono nuovi anche agli esperti. È felice ricordare quindi che molto è cambiato il mondo da quando i funzionari dell'Enel opponevano a chi scrive il segreto aziendale sui dati operativi (rivista *Nomisma* "Energia", no. 2, 1982). Ringraziamo.



DAL PUNTO DI VISTA DELLA TRASPARENZA ECONOMICA




Le grandi aziende soggette a concorrenza internazionale, vulgo multinazionali, raggiungono momenti di alta scuola quando aprono il cuore e forniscono dati che nessuno ha chiesto loro, perlomeno non direttamente.

LINUX? MICROSOFT LO IGNORA NEL CITIZENSHIP REPORT 2004

Scivola pulito dalla stampante nelle sue 80 pagine il Citizenship Report 2004 della Microsoft - MS. Ma va subito al tappeto per via della prefazione a firma Gates e Ballmer che chiude con un *insieme* in puro stile Follini: insieme possiamo cambiare il mondo. Formula rituale, parallela di quell'aver una chance che è al centro dell'Oscar di Eastwood. E paga pegno pure alla retorica del people, siamo nel business della gente. Siamo tutti nel business della gente: a forza di generalizzare le imprese sembrano degli ashram. Il linguaggio non sobrio funesta tanta comunicazione aziendale.

DAL PUNTO DI VISTA DELLA TRASPARENZA ECONOMICA



Riprende quota all'indice dei contenuti perché risolve in modo piano il riferimento alle linee guida della GRI, indicando per ogni sezione del report i codici dei corrispondenti indicatori GRI. (La Global Reporting Initiative è la non profit globale che fa gli standard del quarto modello di bilancio sociale, il triple bottom line; i primi tre sono riassunti in Cerana/Ferpi, Angeli, 2004, p. 29). Solo che l'indice non si legge bene per via di un colorino che in bianco e nero viene una schifezza. Prima area di miglioramento (la litote consulenziale è di rigore): nel prossimo report, i riferimenti saranno inseriti anche all'interno del testo e con lo stile grafico della GRI in modo che chi fa la fatica di studiare quelle linee guida può meglio valutare la aderenza allo standard.

Il coltello va subito alla piaga: ma parla delle cause antitrust subite? Sì, ne parla e fa pure un rinvio al sito web per dettagli. Inutile a questo punto infierire per sapere se ha patteggiato - cioè ha ammesso il torto - o ha vinto. E di Linux? Neanche l'ombra, il competitor viene ignorato.

Ha pochi numeri il bilancio sociale della Microsoft e se lo dice da sé. Cosa sobria. Un bilancio sociale potrebbe andare sul tecnologico più di un bilancio contabile, specie nella corretta sezione Responsible Business Practices, che è la prima ed è dedicata alla disclosure di merito aziendale. Niente buonismo qui. Manca però un riscontro agli utenti e non dice - per esempio - quante segnalazioni riceve per quel dannato bug di Word che ogni tanto mi chiede se voglio inviare il messaggio alla casa madre.

Più di moda la faccenda di governance: confessa di non avere avuto il bilancio sociale tra i compiti del top management e di essersi adeguata subito inserendolo tra i compiti di un certo Committee. Difficile valutare perché si rischia di chiedere sempre più dati, d'altra parte si corre il rischio di annuire al lip service e basta.

Ma perché andare a disturbare l'universo col bilancio sociale della Microsoft? Bisogna avere dei modelli e MS è paradigmatica, ha successo e può fregarsene, può parlare delle proprie grane con sicurez-

PAOLO D'ANSELMI


za. Il primo della classe, può permettersi un sette in condotta. Se il bilancio sociale di Microsoft ha quel senso di tema in classe scritto largo e con l'aggettivo di troppo che a certi giornalisti fa ritenere bulshit il bilancio sociale e che la fatica dell'azienda sta nel pagare qualcuno per farlo, allora vuol dire che stiamo ancora aspettando il Fra Luca che inventi la partita doppia del sociale. Un bilancio sociale non va valutato pei risultati brillanti, ma per la condivisione di certi tesori nascosti per centralismo democratico, per malinteso spirito di corpo e ignavia. Va valutato per la brutalità di ammissione delle cose che non vanno. Se Union Carbide scrive di aver fatto scempio di Bhopal, fa un grande bilancio sociale. Scrivere il bilancio sociale deve far male. Un esame di coscienza che non fa male non è un esame di coscienza.

GLI EFFETTI ESTERNI DI MCDONALD'S

Quando passa accanto al McDonald's s'ariccchia il naso mediterraneo per gli effluvi dalla patatina frita in olio di semi vari e tutto il centro commerciale ne risente. Ecco un caso da manuale di bilancio sociale, aggiornamento dell'esempio classico di effetti esterni indesiderati: il fumo della pizzeria italiana che sporca i panni della lavanderia cinese, apoteosi del politically incorrect. Il tempo passa e tutto s'aggiorna: oggi c'è Mac che ammalora la savana creata da Pinko con l'immagine di Naomi Campbell. Ma stai a vedere che nel loro report parlano di filtri e puzze. Scarichi il Corporate Responsibility Report 2004 e t'addentri nelle analisi. No. Non ne parla, ma ci va molto vicino e convince.

Convince il Report di McDonald's perché non cerca terze vie ed è impostato come il business plan, quello per fare i soldi, secondo le quattro P del marketing: il prodotto, cosa propiniamo ai clienti; il posto, cioè il luogo di distribuzione, il ristorante; il prezzo e la promozione, le diverse formule con le quali ti invoglia a mangiare più patatine. Alle iniziali quattro si aggiunge la quinta P: people, cioè i dipendenti, le loro opportunità di carriera, il loro trattamento.

DAL PUNTO DI VISTA DELLA TRASPARENZA ECONOMICA



Parte dal prodotto e s'imbarca nell'analisi della dieta bilanciata. Lo dice che non va bene mangiare Mac tutti i giorni a tutte l'ore: il punto del bilancio sociale non sta nell'essere buoni, ma nell'essere cattivi con sport. Interessa qui il *place*: la rete dei ristoranti (si fa per dire) viene sviscerata in ogni suo aspetto. Si va dallo studio sui rifiuti, solidi e non, allo studio di impatto economico sulla comunità locale. Mac ha arruolato un professore di economia aziendale, tale Tootelian, un solido signore dall'aria affidabile. Il prof ha studiato un'area specifica, intorno a Chicago (Mac ha più di 24mila ristoranti nei dieci paesi del mondo di maggiore presenza). Tra i risultati dello studio c'è che oltre il 40% dei ricavi di un singolo ristorante viene assorbito dalla comunità locale, in termini di forniture, di stipendi dei dipendenti e di profitti dei proprietari dei ristoranti. La proprietà di Mac infatti è frazionata, oltre alla casa madre ci sono molti proprietari locali in franchising (in Italia ce n'è almeno due). Quanto ai dipendenti Tootelian trova che restano in azienda per un anno e sei mesi in media, il doppio della media.

Ringrazia il report, la Global Reporting Initiative - GRI, ma non v'è traccia evidente dei parametri da essa prescritti. Tornando ai rifiuti, si preoccupa delle cartacce intorno ai ristoranti: «gettare male la carta è alla fine una responsabilità individuale, ma l'azienda prescrive ai dipendenti di pulire anche fuori della stretta competenza fisica del ristorante». Grande dettaglio. Quanto alla puzza, c'è sul sito un modulo per dare feedback e far sensibile il cuoco anglosassone alle nostre pruderie: non gli pare vero che contribuisca al suo mondo con la tua cultura.

C'è infine una tabellina in cui si analizza ogni scarto e si evidenzia che la maggior parte dei rifiuti di un ristorante viene prodotta dietro il banco. Non è certo Mac che inquina il mondo, ma è interessante vedere la meticolosità con cui certe cose si possono studiare, specie in una realtà molto grande, nella quale vi è la possibilità di applicare i risultati su vasta scala. E il risultato di questa operazione di studio e rivelazione dei risultati non è solo pratico, c'è un aspetto

culturale: il report solleva la tenda sul backstage del capitalismo, lo smitizza e fa pace con la multinazionale. Cioè col lavoro.

LE ARMI DI BAE SYSTEM

Ancora una volta: *Quis fuit horrendos primus qui protulit enses*. Chi fu che per primo tirò fuori le orrende spade. Parliamo di armi e ripartiamo dalla domanda di Tibullo, che serpeggia nel bilancio sociale di questo business. Vediamo se Bae Systems se la pone. Bae, forse sta per British Aerospace, ma non lo dice da nessuna parte il Corporate Responsibility Report 2004. Per essere a casa ovunque nel mondo, le aziende oggi cercano l'anonimato post etnico dietro nomi di fantasia (Accenture) o latini (Vivendi) o in lingue così esotiche da risultare un efficace esperanto (l'arredamento Ikea) e infine in sigle dalle tracce dimenticande.

Comunque BAE è la multinazionale inglese di cui Finmeccanica, insieme alla francese Thales, è concorrente. Persone 90mila nel mondo e fatturato pari a 36mila miliardi del vecchio conio. Un oggetto dello stesso ordine di grandezza di Fiat. Armi vuol dire: radar, avionica, aerei, navi e sottomarini militari più spiccioli per il civile. È consapevole di stare nella esportazione di armi e riconosce «la nostra responsabilità specifica di comprendere le preoccupazioni degli altri».

Fa un po' di teoria sullo stakeholder engagement, cita la buona recensione del Dow Jones Sustainability Index assessment, ma a pagina 10 entra nel vivo e pone il primo dei due temi caldi: i sussidi dallo stato. Cioè: le commesse pubbliche sono dei sussidi e sua maestà britannica spende per voi cifre che sarebbero meglio impiegate altrove. Questo è il punto di vista del Basic - British American Security Information Council, una casa di analisi indipendente con la quale Bae ha attivato un dibattito sull'impatto dell'azienda nella economia della nazione (inglese). Bae dice di no, che loro sono molto competitivi, che vendono le loro cose a prezzi giusti. Se così non fosse non avrebbero clienti in 130 paesi del mondo. Delicato che

DAL PUNTO DI VISTA DELLA TRASPARENZA ECONOMICA

il punto di vista del Basic viene messo in pagina con un corpo più grande del resto.

Dopo l'impatto economico, il secondo punto tratta le modalità di interazione coi clienti, vulgo la corruzione. Le armi si vendono in modo oscuro. Si spertica a mostrare come l'azienda si dia da fare per attuare le leggi anticorruzione. Bisogna ammettere che è un terreno difficile in tempi in cui tutti quanti nel mondo fanno almeno una fattura falsa. Però c'è un interessante tentativo di introdurre un indicatore di *compliance* attraverso i numeri delle telefonate ad una hotline globale che «nel 2004 ha ricevuto 42 richieste di aiuto; di queste 26 erano relative a questioni di gestione del personale, 11 erano richieste di chiarimento, due erano casi di sospetta corruzione e tre riguardavano questioni ambientali».

Succinto e compendioso, a pagina 31 prende commiato il report: «noi abbiamo detto la nostra, a voi la parola». Convince il modello seguito: «la responsabilità del nostro lavoro si esprime prima di tutto nella buona pratica degli affari», il buonismo viene in coda. Forse ci potrebbe elencare i paesi clienti, ma sono quasi tutti quelli del mondo e sarebbe più una curiosità che un oggetto di trasparenza. Non v'è poi traccia degli standard della GRI. Infine - sarà pure sciocco - ma le pagine a sfondo scuro non sono printer friendly né lettore friendly.

E Tibullo? Il report non raccoglie lo stigma sui costruttori di armi che è portato dalla domanda. La responsabilità del fabbricante si risolve nella ricerca della piena avvertenza e deliberato consenso di chi compra. Se le risposte del report non sono proprio appuntite, non chiediamo troppo allo strumento che ha il compito principale di attivare e registrare un dibattito. Il dibattito è già una buona risposta.

IL CLUBMED DI TOTAL

Ti ci perdi dentro il Report 2003 di Total, dal cocottesco titolo *Mettiamo insieme le energie (Sharing our energies)*. Con 110mila persone ed un fatturato di 105 miliardi di euro (un 5-10% del pil italia-

no) pare un collegio elettorale. È la quarta compagnia del quadro concorrenziale in cui si muove Eni. Ti ci perdi anche se è cartesiano, un classico triple bottom line. È consapevole di tutte le questioni chiave: il dissenso sulla globalizzazione, «a social and economic order that is perceived as unfair, a source of instability, and untenable in the longer term»; la divisione della ricchezza nei paesi produttori, «combat corruption and enhance transparency». Dice con i fiori che c'è in giro una «unflattering opinion» del suo business: «Image is the Achilles heel of many large companies and Total is no exception». Si preoccupa del futuro anche se nell'ultimo anno ha scoperto giacimenti per un 45% maggiori delle estrazioni fatte. Non c'è la soluzione killer e si muove a largo spettro. C'ha pure le celle a combustibile di idrogeno, finanzia un centro di ricerca a Berlino (a proposito di autarchia) e lavora con Renault (e si capisce).

Sul rapporto coi paesi produttori parla apertamente dei problemi di sicurezza e della pelosità di certe amicizie, per esempio con la Birmania, Myanmar, per la quale da conto di una “presenza positiva in un paese controverso”, con tanto di lista delle cause penali in corso. Aderisce alla EITI - Extractive Industries Transparency Initiative, del G8 di Evian, giugno 2003. Resta così a bocca asciutta il forse ingenuo desiderio di sapere quanto valga oggi il mitico 50/50 di Enrico Mattei.

Si intrattiene di più sul problema micro, cioè sullo sviluppo locale delle comunità dove l'azienda è presente coi suoi siti estrattivi e produttivi. Spazia dall'Indonesia alla Nigeria, con studio di casi reali. Difficile sindacare: Congo e Canada, Angola, Iran, Syria, Russia, Filippine, Argentina. You name it, loro stanno in 130 paesi. Progetti ambientali, borse di studio, di tutto. Lo scopo è creare un'economia del domani, quando non c'è più petrolio sotto terra mentre ad oggi le riserve sono buone per dodici anni. Tratta di sviluppo locale con la capacità che i francesi hanno di imbastire d'avventura anche la burocrazia. Fanno un grand projet di ogni comunità - politica, di preghiera o di lavoro che sia - e al profano trasmettono quel grade-

DAL PUNTO DI VISTA DELLA TRASPARENZA ECONOMICA

vole sapore di Club Méditerranée. Per ogni settore c'è pure la faccia del dirigente responsabile, il capo villaggio, il gentil organizzateur. Il modo è un po' prolisso e verboso, ma rientra e monetizza le attività in 77 milioni di euro, peanuts per uno che ne ha 16.061 di utile operativo e 9.612 dopo le tasse. Si pone qui una esigenza generale: ci vuole un benchmark, ogni cifra vuole un denominatore. Meglio l'utile prima delle tasse, visto che sono spese detraibili nei costi, o il dividendo totale distribuito agli azionisti. Risolutivo sarebbe il confronto con i concorrenti: c'è molto da fare.

L'ambiente è presidiato da altre vestali per cui veniamo agli incidenti sul lavoro. Non si chiude nel perimetro aziendale e conta anche tra i fornitori gli 11 morti nell'anno. Ironia del bilancio sociale che in tempi di outsourcing ricompatta la responsabilità oltre il nominalismo amministrativo. Magari crea sovrapposizioni, ma nulla cade nelle crepe del not in my backyard (non nel mio cortile; a Napoli: a un palmo da me stesso...). Insomma piace il club Total e anche se ignora la GRI, almeno non parla di via francese alla Csr. Meno male, perché ci sono già gli orfani della seconda che vanno in cerca della terza, via.

DISCLOSURE E DIVERSITÀ DA NIKE

Non era solo curiosità di reportisti sfaccendati. Era un precetto di buone relazioni pubbliche: essere onesti, fare ricerca e rivelare dati funziona. Dire le cose, ci si guadagna. Si buca la coltre della congestione mediatica. Della bontà di Nike nel dischiudere la lista dei suoi fornitori è stato detto tutto. Giova adesso qualche chiacchiera di bottega: primo, quando il bilancio sociale è serio esso taglia spazio al censore e va subito dal giornalista. Benissimo: la nostra aspirazione è di farli i bilanci sociali, non di studiarli. La disclosure si dimostra centrale all'idea di bilancio sociale. Si dirà "alla buonora", erano anni che la stampa gli faceva il mazzo per via dei bambini nelle fabbriche dei suoi fornitori. Ma quanti anni sono che sentiamo delle condizioni capestro di Fiat ai suoi fornitori ed abbiamo mai visto un

PAOLO D'ANSELMI

report? E non abbiamo dimenticato il memo di De Benedetti alle soglie della recessione del 92/94: «I fornitori si pagano a 180 giorni».

Secondo, più ti apri più sei criticabile. È un principio generale della reportistica: un report ben fatto offre spunti per giocare al più uno, addita orizzonti di nuovo lavoro. Tant'è che il vivo del report Nike appare alla tavola di pagina 36 che va molto oltre la lista e riporta sulle condizioni di lavoro presso i 569 fornitori. Scarpetta a molle ha infatti mandato in giro una serie di ispettori a valutare la situazione. Ha fatto una ricerca e ne riporta meticoloso i risultati: nelle fabbriche succede di tutto tranne la schiavitù, che è la sola riga bianca nella tavola. Se di fronte a questa informazione non reagiamo oltraggiati, ma diciamo “meglio sapere che non sapere”; questa è la realtà del mondo in società dove lavorare per Nike è magari un traguardo. Se prendiamo atto di questo, mi sembra che siamo di fronte ad un caso di comunicazione della diversità. Siamo talmente distanti dai nostri parametri che parliamo di diversità. Per il momento.

Prosegue con il rigore al terzo punto: a pagina 90 c'è la lista di tutti gli indicatori della GRI inclusi quelli che il report non fornisce. Tra i not reported, la quantità di sostanze che consumano l'ozono, indicatore EN9, e i nitrati e solfati, indicatore EN10.

Non è che gli è andato il cervello in pappa e hanno dimenticato il profitto e la concorrenza (Adidas e Puma), all'ultimo punto il report lancia la sfida: «noi vogliamo dare la scossa di avvio (jumpstart) alla rivelazione dei dati ed alla collaborazione attraverso tutta l'industria nella quale operiamo». Industria nel senso economico stretto, di insieme di imprese concorrenti. Sottotesto: noi abbiamo rivelato i nostri dati, adesso i nostri concorrenti facciano lo stesso. Se non lo faranno, lo faremo noi per loro. Mira quindi ad avviare una gara sulla valutazione nelle condizioni di lavoro. La concorrenza si sposta, cresce di livello: oltre il minimo costo di produzione, punta ad allargare ai fornitori l'area della qualità percepita. È questa promessa, forse,

DAL PUNTO DI VISTA DELLA TRASPARENZA ECONOMICA

che ci fa accettare la diversità sopra detta.

Si obietta: non funzionerà perché queste sono informazioni riservate. Magari fosse così facile: ho visto aziende sapere passo passo dove il concorrente aveva vantaggi di costo e come faceva le cose e le ho viste rimanere al palo. Inebetite da quelle stesse informazioni. La concorrenza si fa sull'essere non sul sapere. Sapere informazioni sul vicino non è tra i criteri di Peters e Waterman *Alla ricerca dell'eccellenza*. Altre cose fanno girare le aziende. Altre sfere girano nell'orologio delle imprese di successo. La disclosure, forse.

ALMENO LA CAVIGLIA, SIGNORA INDESIT

Riceviamo e volentieri studiamo il Csr report di Indesit Company. Di primo acchito pensi che manco lo dovrebbe fare il bilancio sociale: è soggetta a concorrenza internazionale ed è prodotto buono da meritare l'aggettivo di bianco. Da qui parte infatti giocando un po' con l'immagine di fanciulle pre e post fiore. Sfogliando leggero una serie di schede chiare e fresche come scatole di detersivo, con giusto mix di parole e grafici. Agile lettura: sviluppo economico, risultati 2004, azionisti, finanziatori, sostenibilità sociale, risorse umane, consumatori, esigenze dei clienti, fornitori, istituzioni e comunità, sostenibilità ambientale ...ricerca, produzione, prodotti... Si sente una mano unica, cosa problematica in un documento che trae da tutte le fonti aziendali (è questo che porta al top management la responsabilità del bilancio sociale). Solo il grafico a stella delle aspettative valoriali, a pagina 6, è complicato, è interessante, ma non si legge. È troppo piccolo e merita altro spazio. È quello che succede a lasciar la corda lunga ai grafici che hanno fatto comunque un bel lavoro. Corretto pure il trend triennale su moltissimi dati sia economici che operativi.

Manco dovrebbe farlo il bilancio sociale, ma ben insidioso può essere anche l'elettrodomestico: guarda il casino di Nike con delle innocenti "scarp de tenis". Il bilancio sociale è infatti indipendente dal prodotto, è un fatto di processo, la produzione, ed è un fatto -


PAOLO D'ANSELMI

come in questo caso - di dimensione multinazionale. Nella produzione dà conto degli infortuni sul lavoro, dice che nel triennio l'indice di gravità si riduce, ma non spiega cosa è e non risponde alla domanda se ci sono fatalities, cui Total aveva risposto. Non specifica poi se il dato include i subfornitori. Bisogna copiare un po' di più a livello internazionale, magari adottando anche gli standard della GRI.

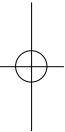
Promette comunque bene l'avvio globale di Indesit Company e per tenere fede al cambio del nome (era il nostrano Merloni Elettrodomestici) nelle prossime edizioni vorrà mostrare un poco la caviglia, racconterà cosa succede nel capannone in quel di Fabriano dove una sfilza di lavatrici Ariston Indesit Hotpoint e Scholtès (le marche dei nostri) vanno a palla giorno e notte insieme ad altrettante Maytag e Miele in una incessante sfida all'ultimo lavaggio, alla ricerca di chi si sfascia per primo. Per vedere di nascosto l'effetto che fa.

Vorrà in futuro ricercare quella dimensione di disclosure che identifichi la responsabilità sociale nella stessa conduzione del business e non nei pur commendevoli programmi ultronei tipo "adopt-a-mine-field" o "rice is life". Forse nel business qualcuno si preoccupa che 'ste lavatrici durano troppo rispetto all'avanzamento della tecnologia ed è inutile fare un oggetto che dura venti anni. Si affrontano forse issue di questo genere ai tavoli della mensa dirigenti. Potrebbe dare la percentuale dei costi di pubblicità sul totale costi. Forse sbaglio, ma mi sembra che Indesit sia un attaccante rispetto ai giganti e venire sotto rete forse darebbe un po' di thrill al gioco del capitalismo e del progresso sociale. Mostrare il backstage. Fare una valutazione di impatto economico e sociale nei siti di produzione, magari con studi ad hoc, come abbiamo visto per McDonald's. Aiuta ad equalizzare gli analisti finanziari invece di costringerli a ravanare nel cesto della biancheria sporca. Vorrà dirci il quadro concorrenziale in cui si muove, i segmenti e la loro redditività, come fece corretto Microsoft. Siamo curiosi: chiediamoci perché un giornalista dovrebbe leggere tutto ciò.

DAL PUNTO DI VISTA DELLA TRASPARENZA ECONOMICA

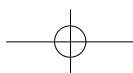
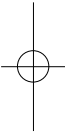
IL GIOGO DI FIAT

Egregio Dottor Marchionne, rimettendole in allegato la bozza del Rapporto di Sostenibilità 2005, illustro il lavoro svolto e le estendo poche considerazioni riservate. Il report fa un quadro dell'azienda secondo la formula triple bottom line. A ciascuna linea corrisponde una sezione il cui frontespizio fornisce un dettaglio dei temi trattati. In 110 pagine fitte, abbiamo inserito una visione non intuitiva dell'azienda, come ad esempio è il ruolo del non auto in senso stretto: i veicoli industriali di Iveco ed i trattori di CNH fanno quasi metà del fatturato. Abbiamo sviluppato gli indicatori richiesti dalla GRI - Global Reporting Initiative e dall'italiano Ministero delle politiche sociali. Li abbiamo confinati alla fine del testo anche se questo non rende giustizia al senso di quelli, che vorrebbero un discorso attorno a sé. Segnalo un dato da vendere in pubblico: un solo incidente mortale sul lavoro, non banale rispetto al totale nazionale di 1.500.



In questi mesi abbiamo attivato delle procedure di comunicazione interna che creano coesione a livello globale. È questo un ritorno sulla spesa e sulle energie interne impiegate. Il report perde così la tinta di "un'altra cosa da fare" e diventa un momento produttivo. Ma il beneficio maggiore, quando si fanno le analisi, sta in quello che si trova e che non si cercava. Si tratta di cose che non vanno dette, per ora, in pubblico, ma sono elementi di consapevolezza istituzionale che contribuiscono al quadro strategico per le sue future decisioni. Non abbiamo scartato di fronte a nessun ostacolo: tutti i temi sono sul tappeto, ma una trattazione più audace resta ora nelle sue mani: sta bene il bilancio sociale nelle mani dei relatori pubblici ma è il top management che gli dà l'anima. Vado ad elencare.

Sulla sicurezza ci siamo tenuti sul tecnologico stretto, ma non abbiamo sfiorato la faccenda dell'uso responsabile dell'automobile. Se perfino i birrai si preoccupano che i giovani enjoy-heineken-responsibly.com, potrà forse lei considerare di lacerare l'ipocrisia che domina il settore e parlare in chiaro dei seimila morti l'anno che gli



PAOLO D'ANSELMI

italiani lasciano ogni anno sulle strade. Sulla concorrenza abbiamo glissato, pare che VW e Nissan non esistano, ma nel nostro cuore pulsa il tonfo degli sportelli tedeschi ed ogni italiano che fa una scelta non autarchica quelli porta nella mente. Sulla congestione, pagina 66, non possiamo negare che i nostri progetti di mobilità sostenibili si realizzano a Stoccolma e in Italia siamo alle targhe alterne. Occorre saltare nel piatto della demotorizzazione dei centri storici.

Ma la faccenda che ci ambascia, è l'impegno futuro indicato a pagina 111: Aumentare il valore e la competitività dell'azienda. Abbiamo raccontato la questione General Motors (pagina 16), ma non abbiamo detto perché GM abbia preferito pagare alcuni miliardi di euro pur di non avere a che fare con Fiat. Abbiamo detto che Fiat ha accompagnato lo sviluppo dell'Italia nell'ultimo secolo ed abbiamo compresso in un terzo di pagina 109 il suo ruolo nello stato italiano. Abbiamo dato cinque righe alla marcia dei 40mila e due all'autunno caldo (pagine 10 e 9). Abbiamo fatto il conto dei denari ricevuti dallo stato, ma il conto da fare adesso è se convenga perdere tempo appresso a questo stato, che - come vede - ci cattura in una forma mentis troppo domestica. Nonostante in Italia le vendite siano cresciute nel 2004, pagina 33, la nostra visione è che Fiat possa cercare il suo futuro fuori da questa nazione che pare aver bandito ogni logica, come nella espressione "a Roma ci sono troppe Smart".

BILANCIO SOCIALE DELLE PROFESSIONI: ANTITRUST E AVVOCATI

Cara Antitrust, ti colgo impegnata sulle concentrazioni che limitano la concorrenza e sugli abusi di posizione dominante; lavori anche sulla pubblicità ingannevole e sfiori quindi nella protezione del consumatore. È per il consumatore in posizione di inferiorità che avanzi su un campo non intuitivo per l'efficienza del sistema economico: le professioni, in particolare gli avvocati. All'europea, indagli sulle restrizioni nell'accesso alla professione, ma vorrei parlarti della sua prassi perché mi sembra che anche essa mortifi chi la concorren-

DAL PUNTO DI VISTA DELLA TRASPARENZA ECONOMICA

za e vèssi il cliente.

Il punto critico è la modalità di somministrazione della parcella: a lento rilascio, come si dice di certe medicine. Solo la Bernardini De Pace infatti chiede a testa alta 30 milioni per il tuo divorzio e 15 in anticipo. Gli altri ripetono “dipende», come la canzone di Jarabe de Palo. L’acconto è di soli 500 euro, ma con gli anni si arriva a 10mila, tenuto conto del picco sotto scadenza di comparsa conclusionale. Ciliegia sulla torta infatti, il grosso viene caricato alla fine, come l’imbianchino che aveva detto “poi vediamo quanto ce ne vuole”. Il cliente è quindi ignaro che entra in un meccanismo di rateizzazione del costo, specie del pagamento di quella sorta di riscatto a fine rapporto.

Se poi dal rapporto vuole uscire anzitempo, ci sono degli *switching cost* non banali: è più facile cambiare chirurgo a cuore aperto. Per passare da un avvocato all’altro è necessario che il primo consegni le carte al secondo e lo farà solo a parcella saldata. Quest’ultima ha dei massimali da paura (anche prima del recente +18%) ed è presumibile che vengano applicati in caso di abbandono ostile. E non è soft neanche l’approdo dal nuovo avvocato: la sua telefonata al predecessore s’ammanta di fair play deontologico, ma è una pratica di cartello ed è come la richiesta di referenze sulla nuova serve.

Questa prassi genera un conflitto di interessi sulla durata del processo, in barba all’articolo 6 dei diritti dell’uomo, sul reasonable time: l’avvocato ha interesse che la causa duri anni perché non porterebbe a casa la stessa parcella in un tempo più breve, magari col 50% all’avvio: ci sarebbe una restrizione della domanda, sorgerebbero procedure alternative, non giudiziali. È la bassa barriera all’ingresso delle vie legali che genera una incidenza delle cause superiore all’utile. Per esempio, la spesa annua per controversie nei soli condomini è di tre miliardi di euro, non compensati da denari riscossi in cambio. I conti non tornano: l’ammontare dell’eseguito (cioè le transazioni effettive in seguito a giudizio) è minima parte del costo vivo al cliente, non tenendo conto del full cost che ricade sulla collettività, una volta

PAOLO D'ANSELMI

contabilizzato lo stipendio di giudici e compagnia bella.

Cara Antitrust, se non ci metti mano tu chi riporterà su questi fatti sociali? Invero tu sei il tutore di gran parte del welfare nazionale ed il tuo rapporto, che racconta le crepe del sistema, è sociale nel senso che mostra gli angoli sporchi delle pertinenze nel condominio nazionale, quelli cui nessuno bada perché piccolo è l'interesse del singolo e piccolo appare il disinteresse particolare, che per effetto valanga della incuria di molti, genera perdite a tutti. Sociale in questo senso è l'azione tua. È da te che ci possiamo aspettare un bilancio delle professioni non certo da loro stesse.

PS: Visto che ci sei, dai un'occhiata pure alle parcelle di architetti e ingegneri, anch'esse in conflitto di interessi in quanto proporzionali al costo del progetto per il cliente.

MANAGEMENT PER SMS

Costi e benefici si librano nell'aria e finiscono nel pil senza che nessuno li noti. Se ne vanno carsici nella società, spuntano fuori solo in fondo alla corsa e vengono valutati anonimi nel gran calderone del non meglio specificato aumento della produttività, cioè nel ribasso del costo per unità di prodotto. Tra questi è curioso notare il benefico effetto di fluidificazione sociale che sortisce dalla diffusione del management per sms, cioè lo scambio di sms a scopo di lavoro: "Parlato cliente. Ho elementi per relazione. Vado avanti. Scrivo io. Saluti". "Ricevuto. Ok".

Abbiamo già incontrato l'uso a tavoletta dell'sms a scopo politico propagandistico, di vendita e di servizio (ticketless ferroviario per esempio) ma evidenziamo qui l'uso person to person, la innovazione nel comportamento individuale. Un fenomeno grassroots, decentrato, artigianale, culturale che fa comunque comunicazione istituzionale, cioè lavoro. Trabocca dal tvb - ti voglio bene - fra sedicenni e si diffonde ai quarantenni e oltre. Come i giovani hanno creato un lessico abbreviato, così i lavoratori fanno a botte col T9 (l'efficiente indovinatore della parola che hai in mente) che appare scritto da

DAL PUNTO DI VISTA DELLA TRASPARENZA ECONOMICA

anglosassoni e cinesi, i quali non ammettono in italiano il gerundio, hanno casuali lampi di lessico con “coristeria”, ma cadono su “copisteria”. Obbliga, il T9, ad un’insensata scelta fra italiano e inglese, ponendo così un handicap allo sviluppo di quel pidgin italian che è la porta dello sviluppo economico internazionale.

L’sms è meglio di una telefonata perché è breve, secco e specifico; è asincrono, nel senso che non c’è bisogno che il tuo interlocutore sia disponibile a comunicare con te nello stesso momento in cui tu vuoi parlare con lei; le cose si possono fare in differita. Sono tutti elementi di efficienza quando sostituiscono la comunicazione telefonica e diminuiscono lo stress che la telefonata genera, con la sua lunghezza e i suoi argomenti ancillari che vengono omessi nell’sms.

Della telefonata non resta traccia scritta, dell’sms sì. È la fantomatica firma elettronica fatta in casa, all’amatriciana. È lei quando mandi un sms e fai la donazione di un euro a certe cause di beneficenza. È lei, la firma elettronica, nell’sms di conferma per una transazione bancaria, dopo una telefonata, che lascia qualcosa scritto da qualche parte, ed è più carino della registrazione che quando viene avviata dal tuo agente di borsa per certificare l’ordine di vendita dei tuoi titoli ti dà sempre il brivido della cimice.

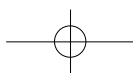
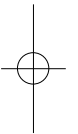
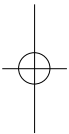
L’sms fa da ancella alla mail, specie quando uno non sta appiccicato a fare ‘invia e ricevi’ tutto il giorno: “Vedi mail” manda un prompt a qualcuno che magari sta su una barca alle Cicladi. L’sms si inserisce in maniera discreta nel protocollo di una azione ed invita a dare sempre un riscontro: “Fatto quanto concordato”. Sms è sostantivo, ma anche predicato: “Ti sms appena ho fatto”.

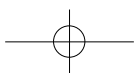
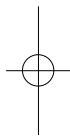
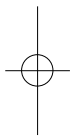
Per una volta intercettiamo cose buone e positive nel brusio della filanda quotidiana. Ascoltiamo frammenti di contenuti:

- Ricevuto fatture. Grazie per la sollecitudine.
- Ok prego vedere mail e riscontro. Grazie.
- Vado a e mail. Occorre fare presto.
- Processo parallelo su più stampanti provato e funziona.
- Ok. Ma idea precedente è buona.

PAOLO D'ANSELMI

- Il senso è di imparare cose nuove e generali. Buona.
- Ok. Ricevuto lavori procedono sento gruppo spesso.
- Situazione tranquilla tu sei a Roma? Io confermo rientro il 7.
- Essenziale adattare linguaggio; credo che a rientro abbiamo primi oggetti da sviluppare.
- Stampato studio e rispondo o ti tel da domani sto in grecia mi organizzo per essere reperibile.





DAL PUNTO DI VISTA DELLA PUBLIC POLICY



C'è poi tutta la faccenda del rapporto tra governo e imprese, la public policy.

BILANCIO DEL LATTE SOCIALE

Don't cry for me Argentina: suona un po' Evita il taglio al prezzo del latte per i bambini. Riassumo la mia comprensione del problema. Qualcuno s'è lamentato che era troppo caro. Il governo ha messo intorno al tavolo tutta la filiera, case farmaceutiche, distributori, farmacisti, supermercati e consumatori. Ha fatto la voce grossa e tutti insieme hanno diminuito una fetta dei propri ricavi. In particolare le case farmaceutiche hanno detto che spenderanno meno in pubblicità e gireranno questi risparmi ai consumatori in termini di minor prezzo. Fine del racconto breve: nel seguito si presenta una bozza della relativa case history per il bilancio sociale del ministero della salute, che comparirà nel *V Rapporto sull'attuazione del programma di*

DAL PUNTO DI VISTA DELLA PUBLIC POLICY

Governo - 2001 / 2004. Il provvedimento è venuto a valle di una istruttoria dall'esito negativo: c'è un fallimento del mercato che richiede una regolazione dal top. Dopo aver ricevuto la letteraccia dalle associazioni dei consumatori, il ministro si è attivato ed ha coinvolto le istituzioni preposte alla vigilanza sul mercato, Antitrust in testa, attività produttive, guardia di finanza, Asl. Tutti fiancheggiati da *Striscia*. La capofila ha svolto una doppia indagine, lato trust e lato pubblicità ingannevole.

Dal lato trust, cioè della offerta, l'autorità ha verificato che non ci sono produttori al mondo che possano inserirsi con una marca no logo e tagliare i prezzi in un mercato così redditizio. La ragione di ciò è da ricercarsi nella scarsa natalità degli italiani per cui il mercato della sesta potenza economica mondiale è piccolo e il gioco non vale la candela. Non è che i diversi *villain* si sono messi d'accordo in un cartello, come fu degli assicuratori. Dal lato della pubblicità ingannevole è stato verificato che non c'è terrorismo sulle mamme che le convince a comprare cose di cui non hanno bisogno. Proseguendo nella filiera: il latte si vende sia in farmacia che nei supermercati, distributori e dettaglianti sono quindi molteplici, non cartellizzati e non vittimizzati da produttori che impongano loro un prezzo al dettaglio pena la sospensione delle forniture.

Dal lato della domanda è stato verificato che l'informazione passata dagli influenzatori del consumo, i pediatri, è corretta, non c'è comparaggio tra tecnici e business, per cui le signore saprebbero discernere rapporti favorevoli tra qualità e prezzo. Ma non c'è scelta: tutti uguali, tutti allo stesso prezzo. È stato perciò assodato che il problema è nella domanda intrinsecamente rigida: le madri mediterranee vanno protette da se stesse perché tutte in blocco comprano latte "chill 'e ccost' 'e cchiù". Tecnicamente: effetto Veblen, conspicuous consumption. Solo che si lamentano del prezzo una volta fuori dal negozio.

Se questo fallimento del mercato ha dato l'occasione di baciare pupi davanti alle telecamere, beh, anche i politici hanno la loro stel-

la. Ai produttori stessi non è dispiaciuto perché sedersi al tavolo del governo è meglio che ricevere l'ispezione di un oscuro funzionario. Costà qualche contropartita si porta sempre a casa. Sociale al massimo quindi la vicenda, con conseguente risultato culturale: si conferma la visione per cui il mercato è il far west e la giustizia sociale si fa con interventi di comando e controllo. Con buona pace di chi pensa al contrario che sia il mercato a fare la giustizia possibile. Esso non è rozzo, è una cosa delicata e per questo ci sono tante istituzioni e tanti lavoratori nelle istituzioni che se ne occupano. A suo modo il mercato è un pupo pure lui. Purtroppo figlio di mamma ignota.

LA POLITICA INDUSTRIALE DI SHYLOCK: IL BILANCIO SOCIALE DEL MAP

Inatteso uno spunto per il bilancio sociale delle attività produttive emerge dal nuovo *Mercante di Venezia*, al cinema. Shylock dà una lezione di politica industriale. Stava lì da quattrocento anni, ma il film aiuta: c'è Al Pacino, con Jeremy Irons e Joseph Fiennes, praticamente la nazionale del Brasile. Vado a spiegare.

Il mercante ebreo Shylock è disprezzato da Antonio. Ma Antonio, per ragioni di cuore, ha bisogno di denaro. Si rivolge a Shylock e, confidando sulle proprie navi in mare, ancora per disprezzo, accetta un contratto assurdo: se non restituirà il denaro a scadenza, Shylock avrà una libbra della sua carne viva. Tutte le navi di Antonio fanno naufragio e arriviamo al punto: Shylock davanti al tribunale del Doge esige in forza di legge il pagamento della cambiale: la sua fettina di Antonio. Grande stracciarsi di vesti, grandi versi in difesa di Antonio, ma non c'è verso di deflettere il Doge dalla osservanza della legge, per quanto orrendo sia lo spettacolo che sta per rappresentarsi davanti ai suoi occhi, per quanto ingiusto appaia il titolo di pagamento. Perché è così inflessibile il Doge?

Shylock: «If you deny it, let the danger light/Upon your charter and your city's freedom. .. If you deny me, fie upon your law!/There is no force in the decrees of Venice». Se me lo negate (il diritto alla

DAL PUNTO DI VISTA DELLA PUBLIC POLICY

fettina), maledizione incolga ai vostri statuti ed alla vostra libertà. ... Se me lo negate, maledizione alla vostra legge! Non c'è potere nelle leggi di Venezia.

Doge: «Upon my power /I may dismiss this court». Per quanto mi conceme, il caso è chiuso. Portia - finto giurista: «Of a strange nature is the suit you follow; /Yet in such rule that the Venetian law /Cannot impugn you as you do proceed». È strano ciò che persegui. È tuttavia legale e la legge di Venezia non può impedirte lo.

Bassanio (amico di Antonio), al Doge: «And, I beseech you, /Wrest once the law to your authority; /To do a great right with a little wrong, /And curb this cruel devil of his will». E io ti prego, piega per una volta la legge alla tua autorità. Fai grande giustizia con un piccolo male e piega il volere di questo demonio.

Ma Portia replica: «It must not be; there is no power in Venice /Can alter a decree established; /'Twill be recorded for a precedent, /and many an error, by the same example, /Will rush into the state; it cannot be». Non si può fare; non c'è potere a Venezia che possa cambiare la legge promulgata. Sarebbe sollevato come precedente e molti errori da questo esempio si abbatterebbero sullo stato; non si può fare.

Ecco fatto. In poche battute il Bardo drammatizza un punto chiave della politica industriale: la qualità della giustizia. I tribunali debbono funzionare se no lo sviluppo economico va a pallino. Il Doge paventa le conseguenze economiche di una legge incerta. Ecco dunque un ruolo di advocacy del ministro, anche sostitutivo della attività di annona attualmente svolta (gli aiutini alle imprese).

Il ministro dell'Industria si fa portatore dell'interesse dei produttori verso il ministro di Giustizia e gli chiede conto dei tempi e della qualità dei giudizi. Quelli civili, intendo. Riesce a vedere presso il Csm qualche numero delle performance dei giudici e dei flussi di lavoro. Performance: giudizi sostenuti vs giudizi rovesciati nei gradi superiori. Flussi: dati per ciascun individuo. Come stakeholder privilegiato, è invitato dal procuratore generale alla inaugurazione del-

l'anno giudiziario. E si presenta con la yarmulka sulla nuca.

IL NOME DEL DENARO

Un bilancio sociale pubblico parla della istituzione che lo redige e del suo impatto sulla realtà. Racconta ciò che vedo dalla finestra e ciò che il palazzo, dal quale mi affaccio, fa per cambiare ciò che vedo. Caso principe è la istituzione-regolatore, come ad esempio Banca d'Italia (Bruno Dente, *Le politiche pubbliche in Italia*, Il Mulino, 1990). La banca rapporterà su due issue molto calde, con due paper del suo centro studi sociali.

Prima faccenda: niente gruppi esteri alla proprietà di banche italiane. Non è una affermazione apodittica, di mera protezione dello status quo: il primo paper prova gli effetti negativi di tale evenienza. Sotto una governance ad anagrafe gentile le decisioni vengono prese oltralpe e c'è una caduta di classe dirigente all'ombra del cupolone e della Madonnina. Anche gli stipendi di questa emigrano verso le rive del Tamigi e del Meno. Politiche non indigene privano del credito bancario settori ad alta tecnologia, quali ad esempio l'alimentare, con declino del sistema industriale. Non c'è risparmio nei costi che i cittadini clienti delle banche oggi sopportano. Non c'è una chiusura di quello spread tra tassi attivi e passivi che Callieri lamentava essere in Italia il doppio della misura canonica. Gli stessi profitti di tali nuove banche vengono girati a popoli stranieri perché agli italiani è vietato l'acquisto di azioni di banche estere.

Solo danni e non benefici. Come è giusto che sia, la politica del regolatore è tesa alla difesa del sociale piuttosto che dei produttori del servizio. È diverso da certi piani dei trasporti, farina del sacco dei trasportatori, non dei trasportati. I lavoratori del comparto bancario non camminano sulle spalle dei lavoratori soggetti a concorrenza (baristi e ambulanti, commercianti e autonomi), mentre su tutti galleggiano i lavoratori del centro studi stesso. Insomma questo position paper va a tutto vantaggio dei consumatori italiani, con sacrificio dei lavoratori del sistema bancario, ansiosi del confronto con

DAL PUNTO DI VISTA DELLA PUBLIC POLICY

diversi sistemi di gestione.

Non solo di socioeconomia s'intende il centro, ma anche di psicoeconomia, per cui affronta la seconda issue: il carovita generato dal changerover dalla lira all'euro. Riassumo per sommi capi l'articolo dal titolo "Cash effects of currency changeover" che, trasmesso già nel 1998 al Tesoro, li ignorato, s'è ora deciso di pubblicare. Esamina, lo scritto, le conseguenze della percezione psicologica della moneta al cambio del rapporto tra la denominazione di questa e la realtà che essa rappresenta. L'euro infatti viene denominato da numeri molto più piccoli della lira. Si invita dunque a porre cautela verso il valore simbolico del numero in sé. La Cabala e il libro dei Numeri, per carità di patria si trascura la Smorfia, tutti evocano la magia del numero e il suo potere, che non basta una grida a cambiare. Si avverte che esso si può vendicare con un caro prezzi da paura. Evidenzia il paper, aggiornato per l'occasione, che lo stesso governo, per impressionare le masse, ha dato misure in vecchie lire: «9mila miliardi di opere pubbliche avviate». Ravviva infine la proposta di adottare fino a nuovo ordine la indicazione dei prezzi in doppia divisa: euro e lira italiana.

Aldilà della divisa che esso rappresenta, infatti, il valore del numero lo abbiamo imparato con il latte materno e lungo tempo deve passare perché s'installi nella mente una diversa percezione. Il denaro pesa quanto pesa il numero con cui si chiama. Il denaro sta tutto nel numero; in realtà non possediamo che numeri: *Stat nummus pristinum numero Numerata nuda tenemus*.

ELOGIO DELLA CONCORRENZA

Se Confindustria porta a bilancio sociale il contributo del suo ufficio studi al tenore culturale della nazione, l'Antitrust nella prossima relazione annuale esorbita nei valori sociali con un elogio della concorrenza a tutto campo che suscita qualche perplessità. «Declino o non declino», attacca l'autorità, «se questa società vuole andare avanti sul cammino del capitalismo ben temperato, ci vuole una dose

da cavallo di un vecchio antibiotico: la concorrenza. Il primo passo da fare è smascherare un finto fantasma. Parlar di concorrenza è infatti anatema. La concorrenza è spietata, anzi è sempre più spietata. Vanno bene le sue pallide ancelle: la trasparenza, la par condicio, le pari opportunità, ma la concorrenza s'ha paura a nominarla, come il cancro».

«E se la concorrenza fosse invece pia?», prosegue l'autorità. «Basta chiederlo agli esclusi: ai disoccupati, esclusi dal lavoro da lavoratori sovra-garantiti; ai viaggiatori dei mezzi pubblici, bloccati dalla concorrenza sleale dei mezzi privati, che congestionano l'ambiente senza portarne il costo, bloccati da scioperi di chi non rischia nulla; ai neri bravi, esclusi dai neri somari che immigrano al posto loro, in assenza di meccanismi formali di immigrazione; ai candidati nei concorsi pubblici, frustrati dalla finalizzazione di molte gare; ai clienti delle professioni protette, che non possono cambiare avvocato e se lo fanno sbattono il muso sul cartello delle tariffe; agli elettori dei partiti politici, esclusi dalla scelta dei candidati per la assenza di meccanismi di elezione primaria; ai clienti delle banche, frustrati dal non passa lo straniero di via nazionale».

«La concorrenza è il crinale sul quale si gioca il futuro della società. Non importano destra e sinistra, sud e nord, evasori e tartassati, padroni e operai: il crinale è chi è soggetto a concorrenza e chi no. Né la distinzione pubblico/privato individua il discrimine tra concorrenziato e non concorrenziato. Si suppone infatti che il pubblico non sia assoggettabile a concorrenza, ma non è così. Chiariamo con un esempio. La concorrenza fra Asl - aziende sanitarie locali si può fare se non si impone ai cittadini di farsi assistere in base ad una competenza territoriale delle Usl stesse. E mi pare che oggi sia già così. L'altra condizione è che i diversi offerenti portino le conseguenze della domanda effettivamente servita. Vale a dire: la Asl cui si rivolgono più clienti deve essere premiata rispetto alla Asl cui si rivolgono meno clienti. A parità di condizioni, si intende. Premiata in che modo? Con premi al personale, con maggiori risorse per inve-

DAL PUNTO DI VISTA DELLA PUBLIC POLICY

stimento. E chi decide tutto questo? Degli assessorati alla sanità felici di fare un lavoro di valutazione, benchmark e assegnazione delle risorse».

«Vediamo quindi che le condizioni per l'attuarsi della concorrenza non sono necessariamente di privatizzazione forzata. Ciò di cui la concorrenza ha bisogno è la molteplicità della offerta e la effettività della domanda. Occorre rifuggire dalle sirene delle economie di scala e creare l'ufficio postale giallo in concorrenza con l'ufficio postale blu. La economicità ed efficienza del lavoro dell'ufficio postale dipende molto di più dalla realtà della concorrenza che dalle economie di scala. Queste ultime sono un fatto squisitamente tecnico, taylorista mentre la concorrenza mette in tiro gli esseri umani che operano in ciascuna organizzazione, con evidente vantaggio della performance della organizzazione stessa».

L'autorità conclude che «la concorrenza spietata è la concorrenza che non c'è».

CONSULENTI VIL RAZZA DANNATA (IN PRAISE OF PR)

Primo giugno 2006, si alternano nella conferenza stampa i neoministri. Dalla sicurezza con cui parla di energia, questo è Bersani. Cordiale nell'accento emiliano: «Chiedo delega di qua e chiedo delega di là». Cede poi il passo al principe Padoa Schioppa che avanza incerto sotto il peso nella sua stessa autorevolezza. Precisa cosa intendeva quando disse che la situazione di oggi è peggio di quella del '92: «Il rapporto tra saldo primario e debito pubblico è oggi inferiore a quello di allora». Manipola grandi aggregati, Padoa: il debito pubblico è un oggetto che si aggira sui 1.250 miliardi di euro. Il saldo primario è una robina che si misura in centinaia di miliardi di euro. Come Atlante col mondo addosso, parla di macrocosè. Vien da pensare che il processo di selezione della classe dirigente c'è, è fair ed abbiamo lassù gente di livello internazionale. Convincenti e prestigiosi i ministri si preoccupano dei soldi per Anas e Ferrovie, oggetti da miliardi di euro. «Preferiamo andare avanti con provvedimenti

esecutivi», prosegue pacato Schioppa. «Proseguiamo con il blocco delle assunzioni e con il blocco delle consulenze...» Ah. L'idillio s'infrange, al quarto paragrafo riaffiora l'umidità della routine di destra e di sinistra, il copia e incolla della burocrazia ventisettembrina che paga pegno alla Corte dei Conti. Per spiegare: la caduta è come di colui che progetta l'Autosole da Napoli a Milano e a un certo punto dice: «È rifaremo pure la carrareccia di sgurgola».

Non è dunque problema di banchitalici lombi di questo ministro né di commercialismo del suo predecessore, è corto respiro analitico. È cultura per cui il ministro è superlegislatore e non capo di un esecutivo di 70mila dipendenti; non riesce a fare due cose in contemporanea (la macro e la micro economia) e risorte a solfe generate da scandali al paragone dei quali tuttavia, ad Anas e Ferrovie andrebbe chiavato l'uscio. Non comprende che la consulenza è la cinghia di trasmissione di una innovazione gestionale che verrà recepita nei concorsi pubblici tra una generazione. Mentre il Ragioniere dello Stato, col suo Ispettorato sugli ordinamenti del personale, controlla i cartellini. Assenti i rettori dei master in management pubblico, nel gargarismo generale sulla società della conoscenza.

Si dirà che abbiamo ben altri problemi e tu ti preoccupi di cose che necessita rimandare a tempi migliori. E sappiamo bene che non avremo mai la scrivania pulita e ci illudiamo di far funzionare le cose lo stesso, vittime dell'economicismo di via nazionale e del giuridicismo dei costituzionalisti. O più terra terra: al guinzaglio della associazione costruttori.

In questo panorama una sola controtendenza: i Pr sono riusciti ad avere un avallo dal ministro del lavoro Maroni per la comunicazione sulla Csr. Al traino del concetto di immagine, sono riusciti a tematizzare il bilancio sociale che produce anche analisi delle politiche pubbliche e dei risultati intermedi dell'azione di governo. Sia lode dunque ai Pr e sia lode al Forum della PA che prendendo per la gola della autoreferenzialità i pochi manager pubblici attivi, ha fatto il seminario sulla governance interna ed ha fornito qualche esempio di

DAL PUNTO DI VISTA DELLA PUBLIC POLICY

analisi gestionale nella PA centrale.

Excusatio non petita: è chiaro che queste cose diciamo da consulenti, ma svalutare le opinioni espresse sulla base delle motivazioni personali ad esse soggiacenti è ragionamento a pera noto in logica come problema della mamma di Lenin: Lenin fece la rivoluzione perché da bambino la mamma gli vietava la marmellata. Ma non c'è rimedio quando la logica schioppa.

MANTRA DELLA ECONOMIA PUBBLICA COME CONVINZIONE LIMITANTE

Agosto 2006. Esercizio: l'esito di ogni dibattito dipende dalle convinzioni condivise da tutti gli interlocutori. Come sfidare un mantra che nessuno contesta? Con la fionda della umiltà. "Gli autonomi pagano meno tasse dei loro dipendenti" è titolo tipico che accompagna le tabelle dei redditi imponibili medi per categoria di lavoratori autonomi: dentisti, farmacisti, panettieri e via scendendo. Nessuno contesta l'affermazione, Confcommercio stessa mira alla gradualità dei correttivi. L'argomento che intendiamo svolgere è il seguente: nel caso di lavoratori autonomi e imprenditori di società di capitali sostituti d'imposta, le tasse pagate dai dipendenti di tali operatori non sono in realtà pagate da questi, ma dagli imprenditori. Vediamo.

Se chiedi al lavoratore dipendente quanto guadagna, il lavoratore dipendente ti dirà l'importo netto che percepisce ogni mese. Solo l'alto dirigente ti dice il proprio lordo annuo. È nella esperienza di datore di lavoro negoziare lo stipendio del lavoratore sul netto percepito dal lavoratore stesso. È sul netto che il lavoratore decide se venire a lavorare per te o meno. Mentre è il datore di lavoro che decide sulla base del costo aziendale, i cosiddetto "c.az.", cioè il netto più tutte le tasse, sia quelle dovute per legge dal lavoratore, Irpef in testa, sia quelle dovute dal datore di lavoro. Se dal punto di vista amministrativo e legale è il lavoratore autonomo che paga la tassa, non è così dal punto di vista economico, nel senso che non è il lavoratore dipendente il soggetto che sopporta il peso economico del pagamen-

to della tassa, bensì è il lavoratore autonomo sostituto d'imposta il soggetto il cui comportamento e le cui scelte di spesa/assunzione sono funzione della tassa stessa.

Non è negabile che altra sarebbe la percezione delle imposte sul reddito da parte dei lavoratori dipendenti se questi prima ricevevano l'importo lordo del proprio reddito e poi dovessero versare, con bonifico bancario dal proprio conto, le tasse al governo. Tale esperimento del pensiero non è lunare, esso rappresenta la condizione in cui si trovano i lavoratori autonomi. La procedura di pagamento è sostanziale alla tassa. La procedura genera la tassa. La procedura è la tassa. Il sostituto d'imposta dunque paga la tassa che sostituisce. Il pagamento della tassa non segue la stessa procedura di pagamento del chilo di insalata, che è uguale per tutti e provoca a tutti lo stesso dolore. Il sostituto d'imposta confonde i soggetti del circuito del valore economico. Mischia il padrone e lo stato. Immaginiamo per converso se le tasse venissero riscosse dai sindacati dei lavoratori dipendenti.

La Consulta 15 anni fa rifiutò la celebrazione di un referendum per la abrogazione del sostituto d'imposta in quanto non è costituzionale tenere referendum abrogativi di tasse. Se ne deduce che il sostituto d'imposta è tassa egli stesso e non fatto formale.

La faccenda del cuneo fiscale è adiacente, ma diversa: essa riguarda la riduzione della differenza tra reddito lordo e reddito netto mentre il nostro argomento attiene alla identificazione del soggetto, sostituto d'imposta vs lavoratore dipendente, che sopporta economicamente il carico di tutta tale differenza, senza riguardo alla entità di essa.

La verità come sempre starà nel mezzo ed è già un risultato se la convinzione condivisa "le tasse le pagano solo i lavoratori dipendenti" si rivela limitante nel discorso. Se così è, c'è più casino nei conti, ma più giustizia sociale nel fisco italiano.