

CITTÀ AL CENTRO

Marino Lizza

Responsabile Politiche Internazionali
Confservizi

Affrontare il tema della qualità della vita nella città brasiliana significa toccare un nervo scoperto di questo grande paese latino-americano.

La vigorosa industrializzazione vissuta dal Brasile tra gli anni '40 e '70 del Novecento ha trainato con sé un fenomeno di migrazione di decine di milioni di persone verso città non attrezzate a gestire il conseguente impatto sociale ed economico. Tale urbanizzazione rapida e caotica ha inevitabilmente provocato un impoverimento delle popolazioni nelle città ed una difficoltà strutturale delle amministrazioni per offrire a tutti condizioni di vita decorose. Il risultato è dolorosamente sotto i nostri occhi: milioni di persone conducono un'esistenza miserevole nelle cosiddette "città informali" a ridosso, o all'interno, di quelle "formali", definizioni dal sapore burocratico, che, volutamente, non si fanno carico della dimensione umana del problema.

Intendiamoci, le *favelas* non sono un'esclusiva del Brasile. Per chi gira il mondo con attenzione alle dinamiche dello sviluppo urbano, è una realtà frequente quella di imbattersi in aree sub-urbane di estremo disagio. Malauguratamente il Brasile, come rilevato da uno dei suoi intellettuali più acuti, Darcy Ribeiro, rispetto a tante realtà del pianeta ha un problema in più: il paese non può contare sull'emigrazione per depotenziare significativamente la pressione sociale nelle città. Quale nazione geopoliticamente dominante nel sub-continente americano, è circondato da realtà economiche e sociali che non si mostrano attrattive per le sue popolazioni.

Per uscire dal tunnel, le classi dirigenti federali e locali sono chiamate a mettere in atto senza indugio politiche mirate ad elevare il tasso di occupazione e di istruzione di massa e a riqualificare gli ambienti urbani dal degrado ambientale e dalla violenza.

Il Presidente brasiliano Lula non si è mai sottratto dall'affrontare queste emergenze: "accelerare, crescere e includere", sono i termini utilizzati per affermare la necessità di un colpo d'ala energetico che non lasci indietro coloro che ne hanno più bisogno e la strada intrapresa con il Programma di Accelerazione della Crescita (PAC) va in questa direzione.



LE PRIME TRE CITTÀ
ITALIANE NON RAGGIUNGO
PER POPOLAZIONE
LA DIMENSIONE
DELLA SOLA SÃO PAULO

Il valore del contributo italiano

Rispetto alla dimensione ed alla complessità della questione economico-produttiva, infrastrutturale e sociale descritta, quale può essere il contributo dell'Italia?

È indubbio che la vicenda italiana degli ultimi cinquant'anni racconti una storia di urbanizzazione molto diversa. L'Italia non ha vissuto fenomeni migratori di dimensione paragonabile. Anche quando gli spostamenti dalle campagne verso le città industrializzate si sono verificati, questi si sono esauriti ben prima di condurre al collasso i tessuti sociali urbani interessati. L'industrializzazione del nostro paese è stata diffusa, fondata su grandi poli produttivi ma sostenuta anche da una rete robusta di distretti industriali disseminati sul territorio, processo che ha garantito dinamiche equilibrate di sviluppo locale. Il risultato è una realtà urbana fatta di piccole e medie città, ove la *governance* della pianificazione, infrastrutturazione e gestione è decisamente più efficace e ha dato buona prova di sé.

Nel confronto con il Brasile, è significativo considerare che le prime tre città italiane non raggiungono per popolazione la dimensione della sola São Paulo.

Ciò premesso, in questo, come in altri angoli del mondo, ritengo che la competitività e la qualità di una proposta italiana si debba fondare su queste eccellenze. In quest'ottica, la collaborazione italo-brasiliana potrà avere buone probabilità di successo se si misurerà inizialmente su città di medie dimensioni, riservando ad una tappa successiva il confronto su una scala maggiore.

Evidentemente le istituzioni e gli operatori italiani sono portatori di esperienze di gestioni delle dinamiche urbane di grande qualità. Senza nascondersi le difficoltà che vivono alcune aree del nostro paese, la gran parte dei nostri territori è governata in maniera tale da garantire uno standard molto elevato della qualità della vita.

Partendo da questa premessa, i programmi attivi tra Italia e Brasile nel campo della cooperazione decentrata possono fare bene, in quanto concretamente in grado di creare un tessuto connettivo tra i governi locali dei due paesi.

Il ruolo delle *local utilities* italiane

È in questo contesto che le aziende italiane di servizio pubblico locale si sono rese disponibili a fornire il loro contributo. L'approccio è stato sin dal principio fondato su di una logica di sistema, al fine di mettere a disposizione dei partner brasiliani non solamente tecnologie e modelli organizzativi, ma una visione complessiva della gestione dei territori urbani. Questo è il mestiere delle *local utilities* italiane: gestire al meglio le città, per consentire a cittadini ed imprese di beneficiare di una mobilità pubblica efficace, sostenibile ed ad un prezzo accessibile, di energia pulita ed affidabile, di acqua potabile di qualità, di servizi ricreativi e culturali in linea con la migliore tradizione italiana.

Tutto questo è offerto sul territorio nazionale da Confservizi, il sindacato d'impresa che rappresenta le aziende e gli enti che gestiscono i servizi pubblici locali. Va sottolineato che il comparto ha registrato negli anni Novanta profondi mutamenti. Il principio ispiratore è stato quello di creare una dimensione imprenditoriale che fornisse maggio-

SI È RAGGIUNTO UN ELEVATO LIVELLO DI MANAGERIALITÀ NELLA GESTIONE DEI SERVIZI

ri garanzie di efficacia ed efficienza dei servizi rispetto alla gestione diretta da parte delle amministrazioni locali. La tutela degli interessi generali è stata mantenuta attraverso il controllo delle società da parte dell'azionista pubblico locale.

La liberalizzazione del settore ha consentito il raggiungimento di un elevato livello di managerialità nella gestione dei servizi, che ha generato l'ingresso di capitali privati attratti dalle sfide su nuovi mercati (domestici ed internazionali), con il risultato di far raggiungere performance gestionali di assoluto rilievo.

Sulla scorta di questo processo di aziendalizzazione, gli operatori del servizio di pubblica utilità svolgono oggi un ruolo fondamentale nel gestire le evoluzioni necessarie a perpetuare l'ambizione italiana a divenire una dinamica e competitiva *knowledge-based economy*. Le *public utilities* forniscono, infatti, non solo i servizi primari per cittadini ed aziende, ma sono parimenti chiamate a farsi carico di dinamiche critiche per la nostra società, quali l'invecchiamento e la diminuzione del livello di inclusione sociale della popolazione (servizi sanitari e sociali) o la crisi degli alloggi e i tassi di inquinamento urbano (politiche abitative e ambientali).

CONFSERVIZI

Confservizi riunisce oltre 1700 imprese, gli enti e le aziende che gestiscono i servizi pubblici locali. È espressione di 8 Federazioni nazionali di settore (Assofarm, ASSTRA, Federambiente, Federcasa, Federculture, FederUtility, Fenasap e FIASO) e di 17 Associazioni regionali attraverso le quali garantisce una presenza capillare sul territorio. I gestori di servizi pubblici locali e regionali operano sia in settori a rilevanza industriale (acqua, gas, energia elettrica, igiene ambientale, trasporti locali) sia in ambiti più propriamente riconducibili ai servizi sociali e alla persona (sanità, farmacie, cultura, edilizia residenziale pubblica). Tali gestori presentano assetti istituzionali e societari diversi, anche se largamente orientati alla forma aziendale. Per i servizi "a rilevanza industriale" è in atto un ulteriore e rapido processo di trasformazione in società di capitali, alcune delle quali quotate alla Borsa Valori di Milano.

I risultati della liberalizzazione

Nel periodo 1998-2001 la crescita del fatturato (ad un tasso medio annuo di quasi il 9%) è assai elevata e costantemente superiore a quella dei costi (incremento medio del 7,7%). Di conseguenza anche il risultato operativo, costantemente negativo fino al 1995, ha assunto valori positivi e consistenti attestandosi e mantenendosi oltre il miliardo di euro fino al 2000 e superando comunque gli 800 milioni nel 2001. Le imprese, pur migliorando gli standard qualitativi e quantitativi delle prestazioni, hanno notevolmente ridotto il peso strutturale della componente personale (passata dal 35% nel 1998 al 27% nel 2001 rispetto ai costi totali). Per quanto riguarda gli investimenti, la crescita, in questi anni, è stata particolarmente elevata (oltre il 9% medio annuo in valori correnti e il 6,6% in termini reali) ben al di sopra di quanto conseguito nell'economia nel suo complesso e nel settore industriale. Un dato su tutti, quello relativo alla solidità finanziaria è in grado di dimostrare le potenzialità imprenditoriali del sistema delle *utilities*. Una recente analisi, condotta relativamente ai parametri di solvibilità finanziaria imposti dalla nuova regolamentazione di Basilea 2, segnala che, a fronte di un generale arretramento dei comparti manifatturieri, quello delle *utilities* è il settore produttivo italiano meglio posizionato, l'unico a vantare un rating BBB.

IN BRASILE NON SI PUÒ
PRESCINDERE DA UNA
VISIONE BEN CONGEGNATA
DEGLI INTERVENTI

Un'ipotesi di strategia della collaborazione

L'escursione sulla natura e potenzialità del sistema delle *utilities* è utile per fare un ragionamento di prospettiva rispetto al contributo che queste aziende sono in grado di offrire nel contesto brasiliano.

La proposta di collaborazione di cui si fanno portatrici queste aziende è naturalmente tesa a mettere a disposizione tutto quanto è nel loro DNA, nel loro agire quotidiano, integrando gli interventi per reti infrastrutturali e opere di urbanizzazione, gestione di servizi urbani, conservazione e valorizzazione dei patrimoni storici, naturali e culturali, *governance* partecipativa delle trasformazioni insediative e gestione ambientale. Tutto questo è un bagaglio di esperienze aziendali non trascurabile, soprattutto quando una gran parte di questa articolazione è espressa da singole aziende: è il caso delle *multiutility*.

Per affrontare efficacemente il problema della riqualificazione urbana in Brasile non si può prescindere da una visione ben congegnata degli interventi. Nelle aree urbane "difficili", le gravi carenze nella gestione del ciclo idrico integrato, particolarmente per l'erogazione dell'acqua potabile ed il recupero delle acque reflue, la raccolta e gestione dei rifiuti, l'erogazione dell'energia, l'assistenza sanitaria di base, per limitarsi alle emergenze, non possono essere affrontate efficacemente se ci si pone un problema alla volta. Parimenti, un programma di microinterventi tesi ad alleviare situazioni di particolare crisi rischia di trasformarsi in un meccanismo che brucia risorse e, paradossalmente, allontana la soluzione del problema.

Il ruolo di Confservizi in questo panorama potrebbe essere utile proprio per garantire quella logica di sistema che appare la più efficace. Attualmente alcune componenti del sistema confederale sono già attive su progetti specifici di collaborazione con controparti brasiliane, a livello centrale e periferico, in particolare sul tema del trasporto pubblico locale, delle politiche residenziali pubbliche e dell'igiene ambientale, supportate dagli strumenti finanziari previsti dal Programma PAC.

Il win-win model

L'ultimo aspetto dell'analisi concerne l'approccio *win-win*, formula con cui gli anglosassoni descrivono l'elemento che qualifica ogni buona collaborazione: perché funzioni è indispensabile che entrambe le parti (aziende italiane e governi locali brasiliani in questo caso) traggano beneficio dallo scambio.

Il *win-win model* prescinde dalle modalità operative della collaborazione, che possono variare, a seconda del contesto locale e del progetto in campo, dall'assistenza tecnica nella pianificazione e gestione, alla candidatura a gare per la gestione di servizi in *joint venture* con operatori locali, alla collaborazione industriale su modelli di *project financing*.

La parte brasiliana potrà realizzare progetti avendo a disposizione le tecnologie all'avanguardia ed i modelli organizzativi di queste aziende, e non secondo una logica spot, ma realizzando compagini operative congiunte che gestiscano le infrastrutture per decenni. Lo sviluppo del territorio sarà sostenibile, obiettivo a cui le *public utilities* italiane possono concorrere con successo, in termini sia di modello di parte-

LA CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY
È UN ELEMENTO GUIDA
DELL'AGIRE QUOTIDIANO
DELLE LOCAL UTILITIES
ITALIANE

nariato pubblico-privato della gestione d'impresa, sia per la convinta opzione tecnologica di gestione dei servizi secondo parametri di elevata eco-compatibilità.

Le aziende italiane avrebbero molto da cui trarre utilità.

Innanzitutto, operare in un contesto di tale complessità contribuirebbe in maniera determinante al potenziamento di una dimensione imprenditoriale efficace, sana e sostenibile. Ciò potrebbe costituire un ulteriore fattore di accelerazione dei processi aggregativi già in corso indispensabili per raggiungere livelli ottimali di economie di scala. Va sottolineato che il tasso di internazionalizzazione di queste aziende è attualmente molto limitato rispetto al potenziale. Lo sviluppo dimensionale e manageriale registrato nell'ultimo decennio non è in grado ancora di condurre le *local utilities* italiane ad aggredire efficacemente e sistematicamente quote di mercato internazionale attualmente dominate dalle grandi multinazionali europee. Parimenti, presentarsi come partner industriali affidabili consentirebbe di cogliere nuove opportunità di business per aumentare i volumi di fatturato complessi delle aziende: pensare globale per migliorare la propria performance locale! Per ultimo, ma non ultimo, l'elevato impatto sociale dei progetti contribuirebbe a realizzare gli obiettivi in tema di valorizzazione del bilancio sociale. La *corporate social responsibility* è un elemento guida dell'agire quotidiano delle *local utilities* italiane, il cui servizio si ispira a principi di qualità, sostenibilità sociale ed ambientale, trasparenza dei processi di assunzione del personale e acquisto delle forniture, sicurezza dei lavoratori e dei terzi, prevenzione di fenomeni di illegalità, finanza etica. La responsabilità sociale dell'impresa trarrebbe certamente beneficio dall'impegno aziendale in contesti difficili come quelli brasiliani, dove fare il proprio mestiere riveste anche un ruolo sociale, per garantire un futuro dignitoso e per allargare l'orizzonte delle opportunità per le nuove generazioni.