

4

SEDUTA DI MARTEDÌ 29 APRILE 1986

PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE NELLO BALESTRACCI

La seduta comincia alle 17,5.

Audizione del presidente della CIT, onorevole Carlo Molè, del vicepresidente della CIT, onorevole Elvio Salvatore, del direttore generale della CIT, dottor Roberto Rajata.

PRESIDENTE. Proseguiamo l'indagine conoscitiva sulle partecipazioni pubbliche nel settore del turismo. Sono qui presenti, in rappresentanza della CIT, il presidente, onorevole Molé, il vicepresidente, onorevole Salvatore e il direttore generale, dottor Rajata, che ringraziamo per aver accettato il nostro invito.

Dopo un relazione preliminare degli interessati, si aprirà la discussione e i commissari porranno delle precise domande. I nostri ospiti, in ogni caso, potranno far pervenire alla Commissione un'ulteriore memoria scritta che ci potrà essere molto utile per i nostri lavori.

Do ora la parola al presidente della CIT, onorevole Carlo Molé.

CARLO MOLE', *Presidente della CIT.* Quando abbiamo saputo, noi della CIT, che la Commissione interni della Camera, competente per i problemi del turismo, affrontava l'esame delle partecipazioni pubbliche in questo settore, abbiamo gioito, innanzitutto perché sentivamo il bisogno di un approfondimento nel suo complesso del fenomeno turistico che ha una notevole rilevanza economica per il nostro paese e in secondo luogo perché ci veniva data la possibilità di esprimere il nostro modesto parere sul problema ed illustrare un po' la storia dell'ente. A questa gioia obiettiva, direi di carattere aziendale, si è unita quella personale, dell'onorevole Salvatore e mia, di poterci ritrovare in un luogo dove in passato ab-

biamo avuto l'onore di rappresentare il popolo italiano.

Ringraziando il presidente ed i commissari per l'iniziativa che hanno voluto prendere, vorrei brevemente illustrare per linee generali la storia e l'attività della CIT. Abbiamo preparato una relazione, ma non l'abbiamo ancora consegnata alla Commissione perché intendiamo integrarla con eventuali domande e richieste di dati da parte dei commissari.

La CIT nasce nel 1927, a capitale completamente pubblico, in prevalenza delle ferrovie dello Stato, ma anche dell'ENIT e di alcune banche. In sessanta anni il capitale si è andato sempre più raggruppando in mano alle ferrovie dello Stato perché gli altri partecipanti hanno ceduto le loro quote. Ciò ha determinato di recente degli inconvenienti abbastanza gravi, in quanto la Corte dei conti con un suo lodo, e successiva sentenza, ha bloccato tutti i decreti di ripianamento delle perdite che l'azionista (ferrovie dello Stato) voleva e doveva per legge praticare, richiamandosi all'articolo 81 della Costituzione, sottolineando la necessità di diversificare il capitale. La questione è in via di soluzione in quanto l'azionista ha ceduto una piccola quota ad un privato e ha poi disposto - e noi come amministratori abbiamo accettato - delle piccolissime quote; ciò vale più sul piano formale che sostanziale. Ma questo ha permesso di superare il primo scoglio della Corte dei conti che ci ha consentito un aumento di capitale che sulla carta è notevole, ma che in concreto assomma tutti gli interventi che l'azionista si era proposto di fare, ma che non era stato possibile praticare a causa, appunto, del lodo della Corte dei conti.

Dal 1927 ad oggi la CIT è cambiata, perché è mutato il panorama del turismo nel mondo. In questi ultimi anni la CIT, prima semplice rappresentante delle fer-

rovie dello Stato in Italia e all'estero, ha aggiornato il suo modo di essere, cercando di superare il suo aspetto di pura e semplice « biglietteria » per affrontare i nuovi modi dell'azienda turistica che sono rappresentati dall'agenzia di viaggio e dal *tour operator*. La CIT ha una notevole forza in quanto è unica ed esclusiva in Italia e per quanto mi è dato ricordare anche nel mondo. La compagnia si articola in una serie di società (tre) che operano in Italia e in altre società di diritto estero che operano in vari paesi, in Europa, nel Nord e Sud America e in Australia, tutti a forte emigrazione italiana.

Il meccanismo aziendale della CIT è estremamente semplice. Abbiamo delle filiazioni estere che sono per un verso l'agenzia di viaggio rappresentante delle ferrovie dello Stato e per un altro verso un vero e proprio *tour operator* che canalizzano verso il nostro paese il turismo. La struttura italiana della CIT è a disposizione di questa canalizzazione turistica dall'estero verso l'Italia. Esiste poi un piccolo *tour operator* italiano, *out going*, cioè che ha del turismo per gli italiani verso l'estero. Devo dire che questo *tour operator* è estremamente ridotto e il consiglio di amministrazione ha voluto sempre limitare la sua funzione. Riteniamo, infatti, che il compito fondamentale di un'azienda pubblica che si occupa di turismo sia quello di portare del turismo in Italia e non gli italiani all'estero.

Tutto lo sforzo che la CIT compie, e che lo Stato compie attraverso la CIT ripianando le perdite dell'ente, è volto a canalizzare il turismo estero verso il nostro paese.

In Italia abbiamo tre società. Una riguarda la cosiddetta rete di vendita. Si tratta di una vera e propria società, con un amministratore unico, che organizza e regola le nostre quarantaquattro agenzie di viaggio, che noi definiamo « punti di vendita ». Annesse a questa società, che si preoccupa, ripeto, dei punti di vendita, sono alcune particolari attività proprie della CIT, cioè il settore congressi e l'assistenza *in coming*, vale a dire tutta l'as-

sistenza che viene data ai turisti che attraverso le nostre filiazioni o direttamente tramite la CIT vengono in Italia.

La terza società si occupa del *tour operator*, che è presente sul mercato con la denominazione *I viaggi del sestante*, al fine di soddisfare alcune richieste del turismo italiano verso l'estero.

Il problema della CIT è che si tratta di una società di puri servizi. Noi non abbiamo quella che in altri termini industriali viene definita verticalizzazione della produzione. Noi prendiamo vari segmenti del prodotto turistico da chi li possiede, li assembliamo e li vendiamo. Questo è il cosiddetto pacchetto di viaggi, salvo poi fare il lavoro di biglietteria vero e proprio, legato ai vettori aerei o ferroviari.

Questo è un punto di forza, ma anche di debolezza della CIT, cioè il dover essere solo e soltanto una società di servizi.

Le grandi compagnie turistiche straniere, a cominciare dal colosso americano Express, hanno da tempo costruito una verticalizzazione del prodotto: l'agenzia di viaggio è in mezzo e la società ha la proprietà di residenze estive, alberghi o villaggi turistici, fino ad arrivare ad avere vere e proprie compagnie aeree che fanno voli *charter*.

Il circuito chiuso consente a questi colossi di muovere centinaia di migliaia, milioni di turisti durante l'anno e spostarli da una nazione all'altra secondo criteri di convenienza economica.

La CIT nel suo piccolo - questo si può dire nei confronti dei grandi *tour operators* stranieri, ma la nostra società è la più grande compagnia italiana - con la sua presenza all'estero svolge una sua politica più modesta, ma indirizzata esclusivamente, salvo una piccolissima eccezione, a catturare turismo estero e portarlo in Italia. In questa attività ci serviamo di vettori diversi. Questo rappresenta uno dei pregi della CIT, che, avendo delle filiazioni all'estero, non è obbligata a servirsi del vettore nazionale italiano o del vettore nazionale del paese in cui opera, ma può scegliere tranquilla-

mente. Questo ci consente di rispondere più sollecitamente alle domande che dal turismo ci vengono rivolte: gli inglesi preferiscono la British Airways o i *charters* a questa legati; altrettanto dicasi per i francesi, che preferiscono viaggiare con l'Air France. Questo ci consente, avendo sul posto delle società di diritto estero, di non scartare questa domanda di turismo, il che magari avverrebbe se fossimo vincolati al vettore nazionale.

Credo peraltro che la CIT sia il più grande venditore di biglietti del nostro vettore nazionale aereo, sia per quanto riguarda il mercato italiano, sia per quello estero, fatta eccezione della rete propria dell'Alitalia.

Sentiamo la mancanza di un collegamento concreto con altre società ed aziende che si occupano di turismo in Italia e che sono a capitale pubblico, fatta eccezione dell'ENIT, nel quale partecipiamo con un posto in consiglio di amministrazione. Sapete però che l'ENIT è un ente di promozione, non di commercializzazione del prodotto turistico.

Noi lavoriamo con le grandi società italiane, soprattutto alberghiere, non solo non in esclusiva, ma neanche con un trattamento di favore. In altri termini, lavoriamo alla pari, come qualsiasi altra agenzia, per cui quotidianamente ci dobbiamo conquistare il mercato in piena e completa concorrenza con i privati. Sia detto una volta per tutte, questi ultimi, soprattutto i medi ed i piccoli, si muovono molto agilmente e molto disinvoltamente, mentre la CIT, compagnia pubblica, a capitale pubblico, di proprietà delle ferrovie dello Stato, ha un controllo, di cui siamo ben lieti, da parte dell'azionista, che ha voluto che le nostre « bucce » fossero riviste da un collegio sindacale composto da cinque membri (due magistrati, un rappresentante del Ministero del tesoro, due rappresentanti delle ferrovie dello Stato). Inoltre, i nostri bilanci dal 1982 sono precertificati e dal 1983 certificati.

La dimensione della CIT, non grande rispetto ad alcune compagnie straniere, ma non piccola per quanto riguarda il

nostro paese, è una dimensione il cui mantenimento comporta sacrifici e denari: per vendere biglietti aerei e ferroviari, nonché piccoli o grandi pacchetti turistici, occorre una grande impegno da parte dei nostri dipendenti e un grande spirito di sacrificio, di inventiva e di fantasia da parte degli stessi per rinnovare continuamente un prodotto che facilmente diventa obsoleto, soprattutto rispetto alle mode che infuriano, vanno e vengono.

La CIT è retta da un consiglio di amministrazione di cinque componenti, è una *holding* finanziaria che ha la quasi esclusiva totalità delle azioni di dieci società (laddove questo non avviene, è soltanto per consentire alle prescrizioni di norme particolari, che richiedono un regime di diversificazione). Queste società sono rette da regolari consigli di amministrazione nominati dalla CIT *holding* ma su designazione dell'azionista principale, cioè dalle ferrovie dello Stato.

I nostri programmi, nella congiuntura del turismo che quest'anno si presenta non eccessivamente favorevole, si rivolgono essenzialmente all'Europa. Fin dallo scorso anno notammo, al di là dell'euforia di una certa presenza massiccia di turisti statunitensi, dovuta soprattutto alla quotazione del dollaro fortemente sopravvalutata, fin dal mese di giugno dello scorso anno una certa flessione del turismo americano. Il nostro consiglio di amministrazione e soprattutto i nostri tecnici consigliarono di rivolgere rapidamente l'attenzione alla clientela tradizionale, cioè ai paesi a forte emigrazione turistica nei confronti dell'Italia, primi fra tutte la Francia, l'Inghilterra, la Germania ed il Belgio. Non abbiamo voluto trascurare anche altri paesi, ad esempio l'Olanda, alla quale ci stiamo avvicinando anche perché non è semplice entrarvi. Si tratta di un paese molto ricco, che manda pochi turisti in Italia. Anche il Belgio (che, come sapete, ha il terzo « scaglione » di popolazione italiana) manda turisti in Italia: il nostro paese è al settimo posto nelle preferenze dei belgi. Secondo me, quindi, vi sono ancora

notevoli margini di penetrazione turistica in Europa; forse il turista europeo è meno spendaccione e meno ricco (anche se su questo si potrebbe discutere) di quanto possa sembrare il turista americano, ma consolida la sua amicizia verso l'Italia. Sappiamo che esistono regioni d'Italia dove i tedeschi vanno da cento anni, dove gli inglesi hanno costituito delle colonie e dove altri cittadini europei sono presenti da decenni; si tratta di turisti estremamente interessanti. Quest'anno abbiamo quindi puntato all'Europa.

Quanto alle previsioni, l'anno in corso non si presenta sotto auspici favorevolissimi, ma ritengo che non ci si debba « fasciare la testa prima di rompersela ». Se il dollaro ha subito una flessione, altre monete europee si sono rivalutate, inoltre, le vacanze sono ormai un bisogno insopprimibile, per cui, se non si scateneranno tensioni internazionali e militari maggiori di quelle che abbiamo vissuto in questi giorni, credo che non mancherà il flusso europeo verso il nostro paese.

L'attuale stagione va tenuta sotto osservazione, e per favorirla è necessario che tutte le partecipazioni pubbliche (vengo così all'argomento oggetto di questa indagine conoscitiva) si sforzino per compensare quella che ho voluto definire in qualche mia dichiarazione una sanzione economica che gli Stati Uniti hanno praticato e stanno praticando nei confronti dell'Europa, se è vero come è vero che un milione e 800 mila turisti statunitensi che avevano prenotato viaggi per l'Europa li hanno definitivamente disdetti per altre destinazioni all'interno degli Stati Uniti o verso l'America meridionale.

Di fronte a questa presa di posizione che, al di là del dollaro che è calato e al di là del timore del terrorismo, ha una valenza politica, credo che sia abbastanza vano inseguire possibilità di immediata rimonta in questo mercato. È necessario che tutti gli operatori pubblici compiano uno sforzo coordinato dall'ENIT (anche se quest'ultimo vive, non per colpa di chi lo presiede, momenti difficili, tanto che il Parlamento intende attuare una revisione

della legge che lo regola) per contenere il segmento americano che ci verrà sicuramente a mancare.

Forse ho affrontato troppi argomenti contemporaneamente, ma la mia relazione introduttiva (forse più politica che tecnica) può servire per l'inizio del dibattito.

PRESIDENTE. Passiamo ora alle domande.

MILZIADE CAPRILI. Il presidente della Commissione, in modo sintetico ma chiarissimo, ha già esposto le ragioni per le quali la Commissione interni ha richiesto questa indagine conoscitiva sulle partecipazioni pubbliche nel settore del turismo. Al termine di queste audizioni sarà nostra cura non solo stendere una relazione, ma anche indicare alcune strade secondo noi percorribili.

Sono convinto che già da queste prime audizioni abbiamo una radiografia esatta, puntuale, della struttura delle varie società che abbiamo invitato (l'ENIT, l'Alitalia, la CIT) e riusciamo anche a comprendere meglio che esiste una necessità di fondo. Lei sa sicuramente che, per esempio, l'Alitalia ha costituito una società, l'Italia *tours*, per la commercializzazione del prodotto turistico. Tale società è stata costituita in parte con il capitale dell'Alitalia, in parte con il capitale della SEMI; esistono quindi problemi di rapporto con l'ENIT, perché se è vero che l'ENIT fa promozione per legge, è altrettanto vero che poi non è sempre facile trovare la linea di demarcazione tra la promozione e la commercializzazione. Questa iniziativa dell'Alitalia e, per esempio, l'iniziativa della SEMI che sta acquistando alberghi in Italia, indicano che nel frattempo le partecipazioni pubbliche si stanno muovendo.

A tale proposito vorrei conoscere l'opinione del presidente della CIT, al quale chiedo di entrare nel merito di queste operazioni che vengono compiute; a me sembra che questo lavoro venga portato avanti senza un effettivo coordinamento.

Le chiedo se non sia arrivato il momento di convogliare il complesso della struttura pubblica al fine di portare il maggior numero possibile di turisti in Italia. Tutto ciò di fronte alle difficoltà di cui lei ha già parlato: il mercato americano, la concorrenza europea, l'affacciarsi sul mercato turistico di paesi, per esempio nordafricani, sino a pochi anni fa sconosciuti, che hanno avuto rapidissimi processi di maturazione delle strutture turistiche.

Questa è la prima domanda che vorrei porre, collegata a fatti specifici che stanno avvenendo per quanto riguarda le strutture pubbliche. Per esempio, a Londra vi sono la CIT inglese, L'ENIT, l'Alitalia, l'ICE, per alcuni aspetti esiste perfino l'Istituto di cultura italiana all'estero, che pure è un centro dove si promuove una parte di immagine italiana estremamente importante. Se la nostra indagine riuscisse ad appurare questa necessità, sentita da coloro che direttamente si trovano ad operare in questa realtà, sarebbe già un fatto positivo.

Vengo ora alla seconda domanda. Vorrei sapere quale sia attualmente lo stato economico della CIT; mi riferisco in particolare ai bilanci del 1984 e del 1985. A me risulta che vi sia una perdita consolidata in questi due bilanci (ma non so se sia vero), in particolare, il bilancio del 1984 riguarda, se non sbaglio, 14 mesi, in quanto inizia nel novembre 1983, nel momento in cui è stata formata la *holding*.

Ho rivolto questa domanda al presidente della CIT perché è mio desiderio conoscere le cause del fenomeno. Una di queste potrebbe forse dipendere dal modo come operano all'estero le filiali della CIT?

L'onorevole Molé ha parlato della trasformazione della azienda in una *holding*, avvenuta nel novembre del 1983. Questa trasformazione ha comportato benefici organizzativi, finanziari o commerciali?

Il presidente della CIT nella sua relazione ha toccato un punto dolente: quello della diversificazione del capitale della azienda, un'operazione — come egli ha detto — che è già iniziata, seppur timida-

mente. Anche a tale proposito desidererei conoscere le eventuali prospettive future praticabili.

Un altro quesito che intendo rivolgere all'onorevole Molé riguarda le consociate estere. Senza voler entrare nel merito del problema, debbo tuttavia rilevare che non ho ben capito quali siano stati i criteri seguiti per la nomina dei componenti delle filiali all'estero della CIT. In un settore come questo, delicato ed importante, e sul quale il presidente della CIT si è soffermato indicando quale debba essere l'obiettivo prioritario: «catturare» ed attrarre i turisti stranieri in Italia. A me pare che i criteri finora seguiti possano definirsi molto «raccogliatici», specialmente se confrontati con l'importanza delle strutture della azienda, che debbono operare su mercati esteri quali quello statunitense ed inglese, anche se la CIT inglese sembra registrare un attivo dal punto di vista finanziario.

Un ultimo quesito: qual è il grado di coordinamento della CIT nei confronti delle consociate estere? Esiste, in altre parole, un rapporto in base al quale la casa-madre riesce ad imprimere lo sviluppo necessario e le indicazioni utili su un mercato difficile da controllare, dove — come ha detto lo stesso presidente della CIT — i mutamenti sono sempre improvvisi, e che recentissimamente ha dovuto registrare una diminuzione del 30-40 per cento del flusso delle prenotazioni da parte di turisti americani?

Si tratta di un settore, quello turistico, molto sensibile, in cui crisi come quella attuale nel Mediterraneo o di ordine economico-monetario incidono moltissimo.

Questi i quesiti che intendevo rivolgere al presidente della CIT per avere chiarimenti ulteriori sulla situazione della azienda.

VINCENZO LA RUSSA. Le ragioni storiche per cui nascono certe compagnie pubbliche cambiano con il trascorrere del tempo. Se la CIT, una compagnia molto nota in Italia e all'estero, fosse sorta solo per essere presente come organismo nel fatturato nazionale ed internazionale delle

agenzie di viaggio, certamente avrebbe esaurito il suo ruolo. Non è mia intenzione soffermarmi sul merito delle passività finanziarie certificate dai bilanci della CIT. La mia opinione è che se le ferrovie dello Stato hanno voluto creare questa loro importante consociata, è segno evidente che anche la CIT, nell'ambito della politica turistica italiana, dovrà svolgere un suo ruolo che non sia solo quello di « catturare » il maggior numero di turisti stranieri e portarli in Italia. Quest'ultimo discorso, utile e interessante, può esser valido per altri paesi turisticamente meno sviluppati dell'Italia e che hanno bisogno di aumentare il loro flusso turistico. Con ciò non è mia intenzione non riconoscere l'importanza di un ulteriore aumento del flusso turistico nel nostro paese, sappiamo bene quali benefici questo fenomeno determini nella bilancia dei pagamenti. Il ruolo di una compagnia pubblica come la CIT, tuttavia, non può non essere quello di una programmazione turistica in un quadro molto più ampio, dove operano molteplici organismi: la CIT, l'ENIT, il Ministero del turismo e dello spettacolo e altre organizzazioni create, con pubblici stanziamenti, per questo scopo.

Se lo scopo deve, dunque, essere questo, il problema attuale del turismo italiano non è semplicemente quello di un aumento del flusso turistico, quanto quello di una migliore e più razionale distribuzione di tale flusso all'interno del territorio nazionale. Non dobbiamo dimenticare, a tale riguardo, che vi sono regioni sovraccariche di turismo e che in determinati periodi dell'anno sono costrette a « rifiutare » turisti per la saturazione delle strutture alberghiere; vi sono poi altre regioni che per motivi diversi non possono registrare un flusso turistico sufficiente. In particolare, esistono delle città italiane importanti, che avrebbero diritto ad avere la loro giusta porzione di turismo (mi riferisco, per esempio, alla città di Milano); dobbiamo considerare che alcune città europee, anche più piccole di Milano (come, per esempio, Fran-

coforte) contano una notevole e senz'altro maggiore presenza turistica negli esercizi alberghieri. Uno degli scopi di una maggiore programmazione turistica è anche quello di distribuire il turismo sia nelle aree specificamente turistiche, come la Sicilia, la Calabria e la stessa Sardegna, che vengono oggi sacrificate, in parte, e che accusano le discese verticali che a volte ha il turismo, sia nelle grandi città, come Milano e Torino, ad esempio.

So bene che questo compito non è solo della CIT: per quanto riguarda le grandi città, ed in particolare Milano, è un compito senz'altro più vasto. Nei prossimi anni, Milano si attende una presenza alberghiera e turistica maggiore, se si incrementeranno sia le sue strutture alberghiere sia, e soprattutto, le sue strutture congressuali. Alcune nostre grandi città, infatti, possono ospitare congressi internazionali di grandissima portata, ma non hanno le strutture appropriate.

Il compito della CIT è di stare a contatto con queste realtà. Chiedo, allora, quale è la programmazione che la CIT fa in comune con le stesse ferrovie dello Stato, con l'ENIT e con il Ministero del turismo per dare risposte adeguate a queste domande. I problemi che ho elencato non riguardano specificamente le ferrovie dello Stato e credo, infatti, che la CIT non si ponga solo quello di come aumentare il loro fatturato, cosa che non sarebbe corretta - a mio avviso - dal momento che parliamo di danaro pubblico. Se c'è da favorire un turismo internazionale che vuole andare in Sicilia con il mezzo aereo, e ha bisogno di facilitazioni per questo tipo di trasporto, noi dobbiamo facilitare anche questo canale.

Ritornando al discorso delle perdite, premesso che il un'azienda come la nostra non possiamo certo permettercele, credo che il problema potrebbe diventare addirittura secondario se visto nell'ottica di una soluzione e se inquadrato nella programmazione turistica.

MATTEO PIREDDA. Intervenendo dopo i colleghi Caprili e La Russa, credo che

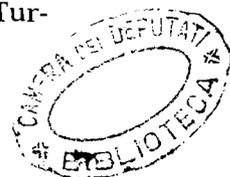
tornerò su alcuni punti che sono stati già trattati, ma spero comunque di non essere per questo ripetitivo.

Con riferimento alle motivazioni che hanno indotto la nostra Commissione ad attuare una indagine conoscitiva sulle partecipazioni pubbliche nel settore turistico, vorrei, come prima cosa, richiamare l'attenzione del presidente, del vicepresidente e del direttore della CIT sulla natura dei rapporti intercorrenti tra le varie aziende (uso questo termine comprensivo anche del concetto di ente) direttamente o indirettamente pubbliche, ai fini della migliore promozione dell'arrivo dei turisti in Italia. Probabilmente, a mio avviso, noi non siamo, infatti, carenti come partecipazioni pubbliche, ma risentiamo di un certo disordine. Mentre sono chiarissime, ed anche lodevoli, le motivazioni per le quali nacque la CIT, appare evidente oggi che questo organismo deve adeguarsi ai tempi moderni, tempi nei quali il turismo è un fenomeno di massa, cioè non più di *élite*, non più di tipo culturale. Dunque, mentre vi era una logica abbastanza chiara quando nacque la CIT, nel 1927, probabilmente non altrettanto chiare sono le logiche a cui finora si è fatto riferimento. Ciò fa sì che alcune partecipazioni pubbliche italiane investano quattrini nell'acquisizione di strutture alberghiere, svolgendo una funzione che potrebbe essere più opportunamente svolta da operatori privati. A me sembra che il coordinamento tra partecipazioni pubbliche nel settore turistico non sia sufficiente. La nostra Commissione individuerà quale dovrebbe essere questo migliore coordinamento ai fini del potenziamento delle funzioni diverse che sono alla base di un incremento turistico. Intendo dire, in particolare, che è inutile il rincorrersi nella funzione promozionale tra le varie strutture, in quella dei *tour operators* o in quella di altre sottofunzioni.

Anche nel processo di verticalizzazione è stata lamentata la non verticalizzazione della CIT. Ma io non vorrei che tutte le partecipazioni pubbliche adottassero il giusto criterio di una verticalizzazione,

perché se ciò accadesse non sarebbe affatto positivo: partendo dal giusto principio secondo cui la massimizzazione dei risultati è anche in conseguenza del concetto di verticalizzazione, se tutti andassero alla verticalizzazione, probabilmente succederebbe il finimondo, salvo che non si adottassero delle funzioni differenziate, ovverosia che qualcuno non si interessasse, ad esempio, prevalentemente di turismo storico-culturale, di turismo ambientale, di turismo termale, di turismo marino-balneare, di turismo invernale o di turismo congressuale. Se, per ipotesi, tutti verticalizzassero in funzione di tutte le questioni turistiche, credo che, probabilmente - ma può darsi che così non sia - avremmo uno spreco notevole di risorse.

Passando ad altro argomento, condivido le considerazioni fatte dal presidente della CIT relative alle attenzioni rivolte al mercato americano ed al mercato europeo. In particolare, condivido la sottolineatura della necessità di riferirsi al mercato europeo tradizionale perché il turismo europeo verso l'Italia è quasi un bisogno primario, nel senso, cioè, che settori del turismo termale, marino-balneare, ovverosia quelli legati al sole, e quindi alla salute, sono naturalmente canalizzati verso l'Italia, proprio perché la nostra penisola è la proiezione soleggiata dell'Europa. Ha fatto bene quindi il presidente della CIT a sottolineare l'esigenza di andare verso questo tipo di turismo e di cercare di potenziarlo. È stato giustamente sottolineato, infatti, che nel settore del turismo ambientale o legato alla salute vediamo affacciarsi all'orizzonte del mercato una serie di temibili concorrenti, che sono temibili poiché hanno le stesse caratteristiche dell'Italia: il sole ed il mare, probabilmente, sono gli stessi sulle coste dell'Italia, della Jugoslavia, della Grecia, della Spagna o del Nordafrica. La differenza è che, in termini di costo per unità di presenza, noi siamo abbastanza svantaggiati, secondo le notizie di cui disponiamo, rispetto alle offerte proposte dalla Jugoslavia, dalla Grecia, dalla Tur-



chia, dalla Spagna e dal Nordafrica (abbiamo anche il Presidente del Consiglio dei ministri che fa propaganda al turismo del Nordafrica), nel campo del turismo marino-balneare. A questo proposito, desidero rivolgere una domanda: gli incentivi offerti dall'Italia al turista straniero utente delle risorse marino-balneari, termali e ambientali sono sufficienti, a giudizio della CIT, oppure occorrerà qualche riflessione sul tipo di incentivi che lo Stato deve dare?

A proposito degli incentivi per differenziare o per equiparare l'offerta italiana a quella straniera, desidero cogliere anche il riferimento che il collega La Russa faceva a proposito dell'equilibrio turistico tra nord e sud. Io ho sollevato il problema degli incentivi che non portano il turismo al sud quando abbiamo discusso, giorni fa, in questa Commissione, di un provvedimento di cui sono relatore, concernente i turisti motorizzati, sottolineando che l'utenza degli incentivi in questione viene, per circa tre quarti, da turisti che si fermano nel centro-nord e per il residuo quarto da turisti che si rivolgono al turismo marino-balneare nell'estremo sud o nelle isole. A questo proposito, è stata lanciata l'ipotesi degli incentivi ai viaggi aerei. Leggiamo tutti nella propaganda turistica di questi giorni che, nell'assalto americano al turismo europeo, sono date offerte di 999 mila lire per *inclusive tours* per gli Stati Uniti. Si tratta di un'offerta fortemente vantaggiosa, come può rendersi conto chiunque conosca i prezzi del turismo. Lo Stato italiano non incentiva nessun altro tipo di turismo oltre quello motorizzato. La CIT ritiene che sarebbe opportuno e produttivo che anche il nostro sistema arrivasse ad incentivi riferiti non solo al turismo motorizzato, ma anche a quello aereo o marittimo?

Per quanto riguarda il problema della CIT come *tour operator*, abbiamo avuto riferimenti nell'esposizione sulla cronistoria della società agli azionisti. Abbiamo appreso che per lungo periodo le ferrovie dello Stato sono state l'azionista unico - fatto che è contro la normativa italiana

in materia di società per azioni - ed ho sentito che non solo dalla CIT società madre, ma anche dalle dieci società dipendenti, è stata ceduta una piccola quota (così ho sentito, non so se sbaglio) a privati. A me sembra che occorrerebbe fare della CIT una società diversa; probabilmente occorrerebbe non solo superare l'azionista unico ferrovie dello Stato, ma anche arrivare ad una situazione che veda le ferrovie dello Stato come socio minoritario. Non voglio bestemmiare, qui non sono presenti dirigenti delle ferrovie dello Stato, ma mi pare che, pur costituendo le ferrovie stesse una struttura rilevantisima nel campo del trasporto interno ed internazionale, una compagnia interessata al turismo di massa quale quella che sta di fronte a noi, che produce 60.000 miliardi di proventi interni e 17.000 miliardi di introiti di valuta pregiata, derivanti da turismo proveniente dall'estero, non debba essere al 99 per cento delle ferrovie dello Stato. Va bene anche che vi siano i magistrati, ma mi risulta che sarebbe un bene se, all'interno della CIT, vi fossero esperti di turismo e persone interessate al turismo più che attenti controllori di ciò che avviene in termini contabili.

Allora il discorso è il seguente: quale potrebbe essere, secondo il presidente o gli altri rappresentanti della CIT (in particolare il direttore, che ricopre una carica permanente), la composizione ottimale, in termini di interesse per il turismo, dell'azionariato della CIT?

Voglio avviarmi alla conclusione, anche se le domande potrebbero essere certamente più numerose, facendo un riferimento ad un problema sollevato anche da colleghi che mi hanno preceduto ed al quale ho già accennato in precedenza. Nel sistema delle partecipazioni pubbliche italiane, quale dovrebbe essere il miglior meccanismo non di coordinamento, ma di organizzazione della presenza pubblica? Dico ciò perché il coordinamento implica - può darsi che sbagli - l'esigenza di mettere insieme soggetti autonomi che, essendo dotati di autonomia,

ne dispongono e fanno ciò che vogliono. Mi riferisco, per esempio, a strutture di straordinaria importanza come l'Alitalia.

Sono d'accordo con il presidente della CIT quando fa l'annotazione sociologica relativa a quel senso di sicurezza che ciascuno di noi desidera avere quando si trova in viaggio: se la *hostess* parla italiano, ci si sente a proprio agio.

Si tratta, quindi, di giungere ad una prevalenza del vettore nazionale rispetto a quelli concorrenti, ma non bisogna dimenticare che il turista è anche sollecitato dall'aspetto economico. Il fatto che l'Alitalia sia scarsamente impegnata nel settore dei voli *charter*, o comunque in quello dei trasporti facilitati, come quelli senza prenotazione, mi pone alcuni interrogativi: quale può essere il rapporto tra le varie strutture operanti direttamente o indirettamente nel settore del trasporto e nel settore dell'ospitalità?

In sostanza, desidero sapere quali sono le iniziative promozionali che la CIT sviluppa in Italia per migliorare l'offerta dei nostri servizi ai turisti stranieri.

ANTONINO PERRONE. Sono convinto che la struttura della CIT sia efficiente, anche se modesta; ritengo che nel complessivo quadro di promozione turistica all'estero, vada ipotizzata la creazione di una agenzia nell'ambito della quale vi sia una presenza della CIT, dell'ENIT, dell'Alitalia, ed, eventualmente, una struttura *ad hoc* già prevista, per esempio, dalla normativa per gli interventi straordinari nel Mezzogiorno.

Nel corso di una precedente audizione, il presidente dell'Alitalia ha fatto riferimento ad un possibile ruolo di « impacchettatore » svolto dalla CIT e sviluppato in tre direzioni: il turismo in Italia, il turismo all'estero e il movimento ricettivo in Italia.

In questo momento vorrei prendere in esame il solo aspetto dell'« impacchettatura » del turismo all'estero. Vorrei sapere qual è la reale dimensione del settore, perché si tratta di un aspetto legato anche alla creazione di quell'agenzia di cui parlavo dianzi, che dovrebbe rendere

il settore turistico italiano più competitivo, senza inutili duplicazioni.

Come tutti sanno, nelle più importanti città estere vi sono sedi dell'Istituto per il commercio con l'estero, della CIT, dell'ENIT e, naturalmente, le ambasciate: tutte queste strutture si occupano di turismo, diventando talvolta inutilmente competitive. In altri paesi accade, invece, che non vi sia alcuna struttura di promozione del turismo italiano. Mi è capitato che alcuni ambasciatori mi abbiano chiesto un aiuto per propagandare l'immagine dell'Italia in quei paesi.

L'onorevole Molè ha fatto riferimento ad una sorta di diaframma tra l'ENIT e la CIT circa la strategia da adottare nei confronti dei mercati americano e nordeuropeo. Sono perfettamente d'accordo con le dichiarazioni del presidente della CIT, quando sostiene la necessità di penetrare nei mercati del nord Europa.

Vorrei sapere, inoltre, se sia stata elaborata una strategia della CIT in seguito agli avvenimenti recentemente verificatisi nel bacino del Mediterraneo. In particolare, per quanto riguarda la Sicilia, ricordo che dieci-quindici anni orsono vi era un turismo composto prevalentemente dalle cosiddette « vichinghe » e, naturalmente, da coloro che andavano alla loro ricerca. Esempio fu il caso di Cefalù dove, da una piccola trattoria e da una pista da ballo, si è arrivati alle strutture che tutti abbiamo conosciuto.

Quel turismo sembra non esistere più; alcuni sostengono che esiste una forte concorrenza della Jugoslavia e della Grecia, ma se la CIT riproponesse un valido discorso nei confronti dei turisti nordeuropei, forse le strutture siciliane ne avrebbero un beneficio.

Nel corso della relazione ho sentito parlare solo in linea generale di questo ordine di problemi. Si prevede un finanziamento di 7 miliardi di lire per penetrare in alcuni mercati: dato che si tratta di risorse dello Stato, cerchiamo di utilizzarli nel modo migliore possibile. È prioritario indicare al Parlamento le varie possibilità di utilizzo: sarà quest'ultimo a decidere nel modo idoneo.

Un altro quesito riguarda la nuova normativa per gli interventi straordinari nel Mezzogiorno che, tra l'altro, istituisce una struttura *ad hoc* per il turismo. Ha previsto la CIT un intervento che si inserisca in una più organica politica di sviluppo?

Come tutti sanno, la regione Sicilia ha approvato una legge per finanziare i voli *charter* di cui anche la CIT potrebbe avvalersi in vista della penetrazione nei mercati nordeuropei.

Ho letto sui giornali che si ipotizzano negli Stati Uniti voli interni a 319 mila lire, a circa 53 mila lire per volo, per ogni passeggero che dall'Italia va in America.

Considerato che un passeggero che dall'America o da qualsiasi parte d'Italia va a Milano o a Roma, da qui poi per andare a Messina deve pagare 350 mila lire, mi chiedo se la CIT non possa prevedere degli itinerari turistici facendo in modo che i passeggeri che sbarcano a Milano o a Roma possano pagare lo stesso prezzo pagato dai passeggeri che dall'Italia vanno in America. Un'iniziativa di questo tipo potrebbe essere concordata con l'Alitalia.

Ricordiamoci che la CIT è una struttura pubblica e suo scopo non dovrebbe essere il lucro.

FRANCESCO GIULIO BAGHINO. Mi permetto di fare alcune domande. In questa sede, durante una audizione, il presidente dell'Alitalia Nordio, ha affacciato l'eventualità di un'intesa CIT-Alitalia-ENIT per l'utilizzo degli uffici, in particolare all'estero, dell'Alitalia e della CIT, in modo da favorire uno scambio di turismo. A questo proposito vorrei conoscere il parere della CIT e vorrei sapere se da parte della stessa CIT si ritenga possibile una tale intesa e se essa creerebbe problemi, considerato, ad esempio, che l'ENIT svolge una funzione completamente diversa (l'ENIT eventualmente potrebbe svolgere una funzione di supporto).

Vorrei poi sapere se vi sono delle iniziative promozionali per quanto riguarda « l'anno di Colombo 1992 ». Il comitato di Genova ha preso contatti con la CIT?

Infine vorrei domandare se, in seguito al mutamento avvenuto in seno agli enti di turismo (il passaggio delle regioni ha sconvolto tutto) la CIT ha contattato le regioni al fine di creare dei migliori collegamenti.

PRESIDENTE. Condivido molte delle pertinenti richieste di chiarimento e di integrazione. Mi sembra comunque che un elemento che è passato sostanzialmente sotto silenzio sia invece rilevante, anche in rapporto alle decisioni del Parlamento dell'anno scorso, cioè la legge quadro per il turismo (molte regioni non hanno ancora legiferato per la parte di loro competenza): mi riferisco al tipo di rapporto esistente tra la CIT e le regioni, che sono fonte primaria di iniziativa turistica. Ritengo che questo aspetto debba essere sottolineato.

CARLO MOLÈ. *Presidente della CIT.* Signor presidente, cercherò di essere telegrafico e comunque la memoria a disposizione dei commissari sarà integrata con le risposte alle domande rivolte, domande che ci riempiono di gioia perché finalmente il Parlamento si occupa della CIT.

Desidero fare una considerazione di ordine generale che vorrei fosse presente ogni volta che si pensa alla CIT: essa è figlia diretta, nel bene e nel male, delle ferrovie dello Stato. Se il Parlamento ha ritenuto opportuno procedere ad una radicale trasformazione dell'azienda ferroviaria di Stato, evidentemente qualcosa che riguarda anche noi sussisteva già nel vecchio articolarsi delle ferrovie. Noi riteniamo che una caduta positiva di quella riforma possa riguardare anche noi, in particolare per quanto riguarda il metodo di lavoro e il sistema di rapporti tra azionisti e società.

L'onorevole Caprili ha toccato alcuni punti essenziali. Inizio col prendere in considerazione una questione che vorrei sorvolare, ma che non sorvolo per onestà personale e per rispetto nei confronti del Parlamento. L'Alitalia ha voluto mettere su questo *tour operator* che ha suscitato un vespaio tra gli agenti di viag-

gio italiani. Gli intenti sono senza dubbio buoni: l'Alitalia si ripropone di portare più stranieri in Italia; noi glielo auguriamo di tutto cuore, anche se alcune esperienze di compagnie più grandi dell'Alitalia hanno dimostrato che quando un vettore intraprende un altro mestiere, difficilmente riesce ad avere successo.

Comunque, non esiste coordinamento su questo piano.

Altrettanta meraviglia ha destato in me, e in chiunque abbia quel tanto di sensibilità per la cosa pubblica che ci fa guardare al bilancio dello Stato, la martellante pubblicità che alcune aziende a partecipazione pubblica fanno per portare gli italiani all'estero, soprattutto in un anno in cui la bilancia del turismo rischia di subire un'inversione di tendenza. Non contesto a Franco Rosso di voler portare gli italiani in Kenia, mi domando come una società del gruppo ENIT voglia portare gli italiani a Cuba. Non credo che questo possa rientrare in un disegno di strategia pubblica in un anno come questo. Se questo fosse l'anno delle « vacche grasse » il discorso sarebbe diverso.

Per concludere, a mio parere non vi è coordinamento.

Passiamo ora al vettore, l'albergatore, l'agente di viaggio. Mi sia consentito un riferimento ad un poeta a me molto caro, Trilussa, che in una famosa poesia, *Il serraglio*, ipotizza un accordo tra gli animali per invertire i ruoli, per mettere in gabbia gli uomini e divenire loro padroni. Questa rivoluzione non riesce perché il somaro vuole vedere tutti somari, il leone tutti leoni, ed il porco tutti porci. Intendo dire che il vettore, l'agente di viaggio e l'albergatore hanno ciascuno una mentalità tipica e coordinare questi tre momenti è davvero impresa ardua. Di solito essa è affidata all'agente di viaggio intelligente che, non possedendo né alberghi né aerei, è in grado di scegliere i segmenti più adatti alla costruzione di un pacchetto turistico.

Poter coordinare, all'interno di questi tre momenti, le partecipazioni pubbliche è quanto di meglio si possa immaginare. Più di una volta, parlando con onorevoli

deputati, senatori e con qualche membro del Governo ho rilevato che, se al posto del Ministero del turismo e dello spettacolo si creasse un'*authority*, come esiste in altri paesi, con effettivi poteri di coordinamento, le cose andrebbero meglio. Il nostro Ministero, infatti, dopo la nascita delle regioni non ha più avuto grandi possibilità di manovra; si potrebbe, pertanto, esplorare la possibilità di creare una struttura nuova, magari rifacendosi alle esperienze altrui.

Per ciò che concerne il bilancio, onorevole Caprili, nel 1984 la CIT ha perso circa otto miliardi e mezzo. Tale cifra risulta dalla somma delle perdite delle filiazioni con quelle delle società italiane. Devo dire che, dal 1983, vi è stata un'inversione: prima di tale data erano le società italiane a perdere di più rispetto a quelle estere; adesso purtroppo, per il peso di qualche filiazione che non siamo ancora riusciti a far « carburare », si è verificata, appunto, un'inversione di tendenza: a fronte di una riduzione delle perdite delle società che operano in Italia, si è avuto un aumento delle perdite di gran parte – non di tutte – delle filiazioni estere.

Il bilancio per il 1985 – bilancio non consolidato nel termine tecnico – verrà chiuso con una perdita che speriamo inferiore a quella dell'anno precedente, nonostante alcune filiazioni abbiano aggravato la loro posizione anche nei confronti di una congiuntura che si sta presentando sempre più negativa.

Mi sono state chieste le ragioni per cui abbiamo costituito la *holding*. Si è trattato, in effetti, di un'operazione dettata da un duplice ordine di motivi: in primo luogo per raggiungere quel coordinamento e quel controllo che, in effetti, ancora non abbiamo e che dipendono – argomento che ha formato oggetto di un'ulteriore domanda dell'onorevole Caprili – da chi sceglie gli amministratori.

Ho premesso che la CIT è figlia delle ferrovie dello Stato; era tradizione consolidata quella per la quale tutte le nomine dei consigli d'amministrazione delle società della CIT avvenissero su designa-

zione dell'azionista principale. Debbo aggiungere che la legge del 1927 prevedeva esplicitamente che dei consigli d'amministrazione potessero far parte dei ferrovieri. Da allora vi è sempre stata e vi è tuttora una percentuale notevole di rappresentanti delle ferrovie dello Stato nei consigli d'amministrazione delle filiazioni e della CIT.

Fino a qualche anno fa debbo dire che purtroppo la prevalenza dell'elemento ferroviario – sto parlando con estrema franchezza, come credo sia mio dovere fare – si manifestava non soltanto nella scelta dei componenti del consiglio d'amministrazione, ma addirittura in quella dei responsabili operativi. Avveniva così che il direttore generale della CIT spesso era un ferroviere che stava per andare in pensione e che poteva offrire la sua lunga esperienza di lavoro.

Da quando abbiamo avuto l'onore di guidare questa azienda, d'intesa con l'azionista abbiamo escluso che si potessero perpetuare situazioni di tal genere; le responsabilità operative competono a chi lavora nella CIT da anni, principio che noi abbiamo consolidato: tutti i dirigenti della CIT provengono dall'interno di essa, hanno consumato al suo servizio molti anni della loro vita e sono persone professionalmente ineccepibili.

Ho detto prima che uno dei motivi per i quali è stata costituita la *holding* è stato quello di controllare le filiazioni. L'altro motivo è legato al fatto che si è proceduto allo scorporo societario. Precedentemente la CIT era un tutt'uno, operava direttamente, sia pure attraverso dei settori, i quali facevano comunque parte integrante della stessa società. Con la costituzione delle tre società (*Emotions*, *I Viaggi del Sestante* e *CIT Viaggi*) abbiamo liberato la CIT S.p.A. dai doveri operativi affidandoli a queste tre S.r.l. che hanno un marchio diverso, il che ci consente di presentarci sul mercato del turismo in modo più soddisfacente.

Vorrei sottolineare – e pregherei il direttore generale di farlo successivamente in modo ancora più specifico – che a noi interessa soprattutto il mercato degli

agenti di viaggio, noi, infatti, non facciamo la « vendita porta a porta », ma siamo – se mi è consentita la metafora – dei « grossisti » che debbono vendere i propri prodotti ai « dettaglianti ». È importante, quindi, stare attenti alla questione del marchio, in quanto abbiamo 43 punti vendita ed è ovvio che non possiamo, nello stesso tempo, vendere il nostro prodotto agli agenti di viaggio e far loro concorrenza attraverso i nostri punti di vendita.

Per quanto concerne i rapporti con le regioni, debbo dire che con alcune di esse abbiamo stabilito delle collaborazioni, giungendo a stipulare talune convenzioni. Sui dettagli spero che il direttore generale sarà così cortese da riferire successivamente. Fare in modo che tali rapporti siano buoni costituisce un impegno che noi sentiamo molto, speriamo, pertanto, di poter intrattenere un'intensa collaborazione con tutte le regioni, anche per mettere a loro disposizione un bagaglio professionale davvero notevole. Lo dice uno come me che, com'è noto, non è esperto di turismo; sono presidente della CIT solo da cinque anni, ma ho potuto accorgermi che quello turistico è un settore estremamente complesso, che va capito e studiato. Per lavorare in tale settore bisogna esserci nati e cresciuti dal punto di vista professionale. Sotto il profilo turistico molte regioni italiane si stanno facendo faticosamente le ossa: noi abbiamo messo a loro disposizione il nostro bagaglio di esperienze e con alcune di esse abbiamo stretto ottimi rapporti.

I nostri programmi – non solo oggi, ma da sempre – cercano di diversificare, non di vendere « l'altra Italia » o « l'Italia minore », come qualcuno ha detto. È nostro intento quello di dare l'opportunità a regioni che hanno tutte le caratteristiche e le possibilità di diventare delle grandi entità ricettive di turismo, di avere a disposizione anche chi vende. Promozione e commercializzazione sono due attività profondamente diversificate. Sul piano del coordinamento e della collaborazione più volte ho proposto all'ENIT un progetto molto semplice: si tratterebbe di

« aggredire » una regione di una nazione dove siamo assenti. Dopo aver studiato questa possibilità sul piano della commercializzazione ognuno dal proprio punto di vista, avendo tratto le dovute conclusioni e preparato alcuni pacchetti, l'ENIT, come ente principalmente interessato, dovrebbe far partire una grande campagna promozionale volta a lanciare l'immagine di quella particolare regione italiana, successivamente a tale azione pubblicitaria, interverrebbe il venditore, l'agente di viaggio, il quale, non limitandosi genericamente a suggerire una vacanza nel nostro paese, dovrebbe avanzare proposte concrete, specificando il costo esatto di un soggiorno di sette o quindici giorni - ad esempio - in Calabria. Purtroppo, tale proposta non è stata positivamente accolta.

Le ferrovie dello Stato si pongono il problema relativo all'aggiornamento del rapporto nei nostri confronti. Il presidente dell'ente ferroviario ha, tra l'altro, concepito delle idee ardite e coraggiose, che mi auguro possa portare a compimento il più rapidamente possibile; egli conta di affidare la commercializzazione di questi nuovi strumenti di collegamento a disposizione del turismo anche alla CIT.

Attualmente, una qualsiasi forma di intesa è inesistente. Il vettore tende a realizzare un certo tipo di politica, che è completamente diverso dagli intendimenti dell'agente di viaggio; quest'ultimo cerca di trarre un vantaggio economico dalla vendita del biglietto aereo, dalla prenotazione dell'albergo, dall'organizzazione del trasporto dall'aeroporto all'albergo stesso e di eventuali gite turistiche.

Gli onorevoli Caprili e Piredda si domandavano il motivo delle perdite registrate. La nostra memoria affronta con molta franchezza l'argomento, che verrà ulteriormente completato sulla base delle domande rivolteci. Posso, comunque, dire che tali perdite vanno in parte addebitate alla pesantezza della struttura. Siamo « figli » delle ferrovie dello Stato, le quali hanno preteso che nella CIT venisse attuata un'organizzazione burocratica di controllo, speculare - o quasi - a quella

propria di tale ente; non è certamente quanto di più moderno ed economico si possa concepire, ma l'azionista sulla base delle sue esigenze tende ad un'operazione di assorbimento.

Ad esempio, abbiamo dovuto condurre una battaglia non indifferente per realizzare una certificazione dei nostri bilanci; alcuni rappresentanti dell'azionista non ne ravvedevano l'utilità, sottolineando l'ulteriore spesa che ciò avrebbe comportato, dal momento che l'attività di controllo viene esercitata dai sindaci delle ferrovie dello Stato. In realtà, la certificazione si rende necessaria in una azienda moderna, non solo per una questione d'immagine, ma perché essa rappresenta uno strumento utile alla comprensione della struttura e del funzionamento dell'azienda stessa.

Non credo che la CIT sia in qualche modo interessata alla nuova legge sul Mezzogiorno, ma se qualche ente beneficiario del provvedimento si vorrà servire delle nostre strutture, saremo a disposizione.

Dopo aver espresso queste considerazioni, vorrei che l'onorevole Salvatore completasse il quadro che ho tentato di delineare.

ELVIO SALVATORE, *Vicepresidente della CIT*. Desidero anzitutto presentare il dottor Rajata come tecnico di altissimo valore, il quale attraverso la sua presenza ha consentito alla società di assumere un'impronta manageriale, attuando una svolta incisiva nella sua organizzazione.

Credo sia opportuno che egli ci dia alcune indicazioni in ordine alle prospettive operative. Si aprono, infatti, alcune interessanti possibilità per questa società molto seria, importante per la sua insostituibile funzione e di elevatissime potenzialità, purché riesca a superare alcuni momenti di difficoltà.

Limitandomi ad alcune riflessioni, vorrei anzitutto dire che condivido totalmente quanto afferma il presidente della CIT. Vi prego di ricordare quanto stiamo sostenendo nel momento in cui, a conclu-

sione dei vostri lavori, esprimerete nella forma da voi ritenuta più opportuna l'opinione del Parlamento. Il presidente ha parlato molto apertamente ed anch'io intendo fare altrettanto. Stiamo attraversando una fase di evoluzione, essendo nostro intendimento passare da un certo tipo di organizzazione e gestione - voluto nella fase del concepimento della società - ad un nuovo modello, che consenta alla CIT di muoversi nel mercato, rispettandone le regole e le leggi. Dinanzi a questa esigenza di maggiore managerialità, si pongono gli appesantimenti elencati dal presidente e in qualche modo « sostenuti » dalla legge, dal momento che nelle società per azioni prevale la volontà del proprietario del pacchetto azionario. Non credo che un'affermazione di questo genere possa considerarsi scandalosa; evidentemente, paghiamo il prezzo di una situazione abbastanza anomala, consistente nel fatto che come società siamo costretti a muoverci sul mercato, sebbene il proprietario delle azioni nutra opinioni che non coincidono totalmente con le ragioni di una presenza manageriale.

Se è vero che i consigli di amministrazione delle filiazioni estere vengono nominate sulla base di determinate indicazioni, la responsabilità viene attribuita dalla legge al presidente, ai consiglieri e ad altri. L'opinione del Parlamento può, dunque, rappresentare un momento di equilibrio estremamente importante; tale considerazione mi spinge a formulare alcune osservazioni, che vorrei sottoporre ai membri del Parlamento con grande rispetto per coloro che in particolare si occupano di questa materia.

Quando si parla della ragione della nostra società, e quindi del turismo, non bisogna dimenticare che nostro compito precipuo è quello di soddisfare i desideri della gente. Non posso, quindi, condividere l'intento di alcune persone, che sembrano volersi « vendicare », ad esempio, con i turisti tedeschi, conducendoli attraverso alcune zone storicamente cariche di significato.

Purtroppo serviamo operatori che ci chiedono di mandarli in un determinato

posto, di usare un determinato vettore e così via. Quindi dobbiamo servire una richiesta specifica. Possiamo orientarla, questa è la nostra funzione, ma si tratta di un orientamento che deve rimanere ampiamente nei margini delle richieste di coloro che vogliono servirsi della CIT. Non possiamo esagerare oltre un certo limite. L'orientamento a monte costituisce di collaborazione con le regioni e gli enti locali e tutti coloro che vogliono servirsi di questa non surrogabile impresa pubblica, ma che opera con criteri manageriali. La CIT è un'organizzazione estremamente seria, con un altissimo livello professionale. Affinché il Parlamento abbia contezza di questo fatto e acquisti fiducia nei confronti di questo organismo, sottolineo un solo elemento: abbiamo venduto il nostro sistema di computerizzazione, ad un prezzo estremamente soddisfacente, alla SIGMA che è una società di informatica in cui sono presenti l'Alitalia, la Tirrenia, le ferrovie dello Stato ed altri. In altri termini, abbiamo la capacità non soltanto di immagazzinare informazioni, ma formare dalle informazioni programmi che abbiamo potuto vendere ad altri. Dico questo per sottolineare il nostro elevatissimo livello professionale. Abbiamo, pertanto, piena capacità di assolvere alla nostra funzione che, nel piccolo, può sembrare poca cosa perché si tratta di unire domanda ed offerta di segmenti; ma farlo su scala mondiale diventa importante. E questo lo sappiamo fare e lo possiamo fare solo noi, non i comuni o le regioni, per questo la nostra capacità professionale la mettiamo a disposizione. Infatti, vi sono alcune regioni che hanno delle convenzioni con la CIT e noi facciamo il nostro dovere: formiamo un minimo di consulenza, sempre nel rispetto delle specificità dei programmi degli enti locali, ma nello stesso tempo vendiamo all'estero quei programmi.

Per quanto riguarda il problema del coordinamento, che significa? Raggruppare responsabilità eterogenee non sostenute da nulla di concreto, solo per far finta di coordinare o per immobilizzarsi? Se così è, non è una soluzione positiva.

Non è necessario coordinare, mentre è importante che ciascuno faccia il proprio dovere. Se il *plateau* legislativo e le condizioni oggettive non mettono l'ENIT in grado di operare effettivamente per la promozione del turismo; se si considera una deviazione il fatto che l'AGIP compri alberghi; se si considera una deviazione il fatto che l'Alitalia faccia dei *tour operator*, anche per quanto riguarda la CIT che opera tuttora nell'ambito delle sue finalità sostenute dalla legge, per svolgere un'azione di intermediazione tra domanda ed offerta, soddisfacendo in modo intelligente le richieste, si deve operare in tal senso.

L'unico coordinamento possibile è chiedere che ognuno faccia il proprio dovere. Il vero coordinamento che il Parlamento deve sollecitare è tra la *holding* e le filiazioni estere. In realtà la *holding* non riesce a svolgere un coordinamento. *Holding* significa gruppo e noi siamo nati per svolgere una politica di gruppo, ma in realtà capita che certe filiazioni estere si specializzino per mandare i turisti in Turchia o in India: di fronte a questo fatto non abbiamo un potere reale, perché una serie di appesantimenti ci impediscono di procedere. Cosa farebbe la FIAT se le cose non andassero bene rispetto ad una filiazione? Manderebbe tutti a casa, licenzierebbe il direttore generale. Occorre pertanto una maggiore capacità di « presa » e di coordinamento nei confronti delle filiazioni.

Come ha detto il presidente, intendiamo redigere un documento in cui si diano a fondo, senza nessuna reticenza, tutte le risposte, perché vale la pena sostenere lo sforzo di questa società che considero molto seria.

ROBERTO RAJATA, *Direttore generale della CIT*. Il presidente e il vicepresidente hanno dato un'informativa molto dettagliata su alcuni argomenti e sulla maggior parte dei quesiti che sono stati posti. Ritengo sia mio dovere, invece, illustrare aspetti più tecnici, ossia quello che, dal punto di vista organizzativo e di pro-

grammazione, ha fatto la CIT in questi ultimi anni e quello che farà in futuro. La CIT si è trasformata in *holding* per ragioni di carattere organizzativo, procedurale e di intervento nel mercato nazionale ed internazionale. Il mercato internazionale si presentava per la CIT in una maniera piuttosto anomala. Tutte le organizzazioni internazionali viaggi — cioè che hanno fatto dei viaggi la loro specifica attività — si sono adeguate in tempi diversi a penetrare in questo mercato dandosi strutture più agili, più snelle e più efficienti. La compagnia negli ultimi anni è riuscita ad assumere questa fisionomia creando in Italia tre società che aggrediscono il mercato nazionale sotto tre diversi aspetti. Nel dettaglio, vi è la CIT viaggi (ve ne è un esempio qui alla Camera, che soddisfa le vostre necessità). La CIT serve contemporaneamente le più grandi aziende nazionali. Sono oltre cento i grandi clienti della compagnia con fatturati che superano centinaia di miliardi; non si tratta solo di aziende di carattere statale di cui siamo puntuali fornitori (dal Ministero degli esteri, a quello dei trasporti o della difesa) ma anche e soprattutto di privati. Le più grandi organizzazioni nazionali si sono rivolte alla CIT viaggi, rete distributiva e quindi fornitrice di servizi al dettaglio, organizzata in maniera moderna e funzionale a rendere questo servizio.

La maniera moderna e funzionale ha comportato notevoli spese e investimenti. La CIT è dovuta passare da una fornitura di servizi manuale e tradizionale della vecchia organizzazione ad una fornitura di servizi totalmente computerizzata. Oggi la CIT è in grado di fornire servizi alberghieri, turistici e di biglietteria con l'utilizzazione di sistemi di *office automation* e quindi di computerizzazione con *software* sviluppato all'interno della nostra organizzazione. È un sistema all'avanguardia in Italia e sicuramente tra le maggiori esperienze realizzate in Europa. A questo si riferiva tra l'altro l'onorevole Salvatore, quando ricordava che abbiamo venduto il *software*, poiché esso ha avuto un notevole successo nel settore.

La CIT ferroviaria, il grande carrozzone statale che si muoveva con una certa lentezza, ha cominciato a fare certi passi di professionalità, si è ammodernata, gli uffici hanno assunto una struttura più efficiente e moderna, il personale ha seguito dei corsi di preparazione e di professionalizzazione.

Oggi possiamo dire che l'azienda fa il suo dovere. Sono in corso altri notevoli interventi per migliorare questa funzionalità e presenza a livello nazionale.

La CIT ha creato contemporaneamente altre due strutture: una che vende l'Italia agli italiani, l'altra che vende l'estero agli italiani. È una struttura che si differenzia dalle altre perché non vende al pubblico individuale, ma alle agenzie di viaggio. In sostanza noi rivendiamo il nostro prodotto alle 2 mila società che gestiscono i viaggi. È un prodotto che offre una fetta non eccessiva (8-9 per cento) della fascia totale di utenza, ma si tratta in ogni caso di utenza qualificata.

Per quanto riguarda il turismo ricettivo, la compagnia ha compiuto lo sforzo maggiore attraverso una trasformazione radicale. A questo proposito sia l'onorevole Perrone, sia altri commissari hanno centrato il problema, che è quello della presenza della CIT sotto una veste nuova e diversa, di programmazione, di intervento e di chiarificazione degli interventi. Per adesso la CIT è stata quasi sola nell'affrontare questo problema, nel senso che ha dovuto ristrutturarsi creando nuovi prodotti, nuove linee, nuovo *appealing* per il mercato estero. La CIT ha creato dei prodotti che sono messi in vendita oggi in tutta l'Europa e nel mondo, in particolare in Francia, Inghilterra, Svizzera e Germania, con una catena di voli *charter* che supera il *gap* del trasporto aereo, a cui si riferivano i signori commissari. In effetti il problema è stato centrato: il trasporto aereo è una delle cause che rallentano, influenzano, in alcuni momenti impediscono lo sviluppo del turismo in alcune parti del territorio nazionale, perché sono impossibili da raggiungere oppure sono difficilmente

raggiungibili e comunque in maniera molto onerosa.

La compagnia si è fatta carico di risolvere in parte questo problema. Essa infatti gestisce voli *charter* nelle zone montane, offrendo anche zone montane ai turisti inglesi. Dalla Francia, gestiamo una catena di voli *charter* che raggiunge le maggiori località italiane (Roma, Firenze, Venezia) nonché la Sicilia, le Marche e la Puglia. Abbiamo iniziato una catena di voli speciali, che copre alcune destinazioni che per noi sono nuove e particolarmente onerose. Abbiamo gestito e stiamo gestendo una serie di iniziative per il collegamento del Belgio con le Marche, le Puglie, la Calabria e la Sardegna.

Le compagnie utilizzate sono quelle che consentono la *charterizzazione* degli aerei. È un *escamotage* che consente di utilizzare i viaggi, pagandoli a condizioni favorevoli. Molte regioni hanno favorito questo sviluppo del turismo *charter* con agevolazioni varie. La CIT si è impegnata negli anni immediatamente scorsi e si impegnerà nel prossimo futuro per usufruire al massimo di queste agevolazioni. La Sicilia, le Marche, le Puglie, la Calabria e la Sardegna hanno già legiferato in questo senso e ne stiamo approfittando creando un prodotto che dovrebbe necessitare di un migliore coordinamento. Su questo non c'è dubbio.

La CIT si fa carico di un'attività imprenditoriale che è notevole e che comporta dei rischi. L'azienda affitta per mesi interi degli aeromobili e vengono effettuati dei voli con partenze fisse; in tal modo crea un prodotto per i servizi alberghieri, per i pullman turistici, per le guide; l'azienda quindi crea una serie di pressioni, che presuppongono dei costi da sostenere, per poi mettere in vendita il prodotto nei mercati turistici esteri.

Alcune regioni hanno capito il problema, tant'è vero che hanno previsto notevoli agevolazioni, che sviluppano questo tipo di turismo. Per questo, stiamo cercando di convincere le altre regioni circa la necessità di certi provvedimenti.

La CIT si comincia a presentare a livello europeo come una realtà che esiste, che trasporta in Italia 450 mila persone su voli *charter*, con un numero di prenotazioni negli alberghi che supera la cifra di unmilione duecentomila giornate di permanenza. Oltre ai viaggiatori a *forfait*, ci sono quelli che non gradiscono questo tipo di soluzione. Si tratta infatti della soluzione più economica, del turismo di massa o di grande massa.

La CIT europea sta cercando di creare nuovi stimoli al prodotto Italia. Per far questo deve sostenere notevoli spese, deve andare all'estero, deve creare dei punti di incontro con coloro i quali vengono in Italia, fare dei corsi agli agenti per spingerli alla vendita del prodotto Italia. I venditori sono una vera ricchezza per la distribuzione, per cui la CIT invita queste persone, attraverso speciali *tours*, a vedere le nostre iniziative.

Questo è il motivo per cui molte volte occorrerebbe un maggiore coordinamento, soprattutto con enti quali l'ENIT e l'Alitalia. Ciò in alcuni casi avviene, ma il coordinamento dovrebbe essere ancora maggiore per rendere maggiormente disponibile il prodotto nei confronti di chi lo dovrà vendere.

Sembrerebbe, dai discorsi fatti, che la CIT sia tutta « rose e fiori »: visto che fa tante cose, che trasporta moltissimi passeggeri e che è all'avanguardia, dovrebbe pur guadagnare. Invece la CIT non guadagna. Il presidente è stato molto preciso: la CIT perde 8 miliardi. Alcuni di questi sono in gran parte dovuti ad una perdita consolidata in alcune nostre filiazioni, in particolare quella nord-americana, la quale in questo momento sta subendo un crollo che è facilmente intuibile. La compagnia sta però portando avanti un piano di rilancio e di penetrazione sia in Italia, sia in Europa. Nelle settimane scorse siamo stati a Parigi, dove il « prodotto Italia » ha registrato un discreto successo presso gli addetti ai lavori. Noi presentiamo il nostro prodotto ovviamente agli agenti di viaggio. La settimana scorsa siamo stati a Bruxelles; prossimamente andremo a Monaco di Ba-

viera ed in Scandinavia a presentare il prodotto Italia.

Questa è una strategia nuova. Cercheremo di coprire lo spazio lasciato vuoto dai turisti provenienti dal nord America, per motivazioni che si conoscono, offrendo delle combinazioni ai turisti europei.

La collaborazione con le regioni è importantissima. La CIT collabora già con le regioni Sicilia, Puglia, Marche, Abruzzo, Molise, Lazio, Campania. La collaborazione più bella è quella con il Trentino-Alto Adige, a cui la CIT ha proposto una nuova formula e il coordinamento che tutti chiedono. Noi abbiamo proposto la nostra idea, che gli amministratori del Trentino-Alto Adige hanno esaltato, illuminandola probabilmente nei nostri confronti. La nostra idea è quella di mettere a disposizione un qualche cosa, cioè la capacità di vendere prodotto all'estero, di indirizzare e creare flussi turistici anche verso destinazioni non molto richieste, cioè creare la necessità di prodotti nuovi.

La CIT ha messo a disposizione questa sua capacità, la regione ha consentito la realizzazione di un ufficio che viene costituito in unione con l'Azienda autonoma di soggiorno di Bolzano, con un finanziamento misto tra la compagnia CIT e l'Azienda autonoma; in concorrenza per acquistare questo grosso mercato era la TUI, cioè la più grande organizzazione di viaggi del mondo, che trasporta due milioni e mezzo di passeggeri l'anno, ha una catena *charter* ed una compagnia aerea del tipo Alitalia a sua disposizione; la funzionalità, l'inventiva, la brillantezza di alcune decisioni prese dalla compagnia hanno fatto prendere a quella regione la scelta e la CIT ha vinto questa gara per l'acquisizione di questa nuova formula di agenzia di viaggi. Il prossimo mese inaugureremo questo ufficio a Bolzano; esso è organizzato in maniera moderna, perché vi sono gli impiegati ma il lavoro viene svolto da un *computer*. Vengono inserite nel *computer* tutte le disponibilità alberghiere e le offerte turistiche della re-

gione; attraverso il *computer* avviene la vendita non solo ai singoli ma anche alle agenzie straniere. Stiamo portando avanti queste stesse proposte in altre regioni italiane, confidando che vengano accettate.

In conclusione, la CIT si presenta come una azienda che ha un grande passato, con situazioni gravose di bilancio, con un futuro programmato e chiaro e con la possibilità di fare molto. La CIT intende fare molto di più di quello che sta facendo, e può farlo. La nuova struttura delle ferrovie dello Stato probabilmente agevolerà la realizzazione di nuove iniziative che già si presentano alla compagnia per la gestione di aspetti non propriamente ferroviari, di aspetti turistici. Se si potesse raggiungere un miglior coordinamento con l'Alitalia e l'ENIT, si potrebbe senz'altro ottenere un grande risultato.

La CIT ha questa nuova impostazione, con 600 persone in Italia e 1.134 nel

mondo, con 250 miliardi di fatturato in Italia e 650 miliardi nel mondo. È una delle tre più grandi agenzie di viaggi del mondo.

PRESIDENTE. Ringrazio, anche a nome della Commissione, il presidente, il vicepresidente e il direttore generale della CIT. Desidero fare una valutazione di carattere personale; credo che in tutti noi vi sia la sensazione (che poi approfondiremo con i dati che ci fornirete) che qualcosa di nuovo si sia messo in moto in questa importante compagnia di vendita e di promozione turistica.

Forse avremo ancora bisogno di una vostra collaborazione per alcuni aspetti riguardanti l'oggetto di queste nostre audizioni.

La seduta termina alle 19,10.