

COMMISSIONE IX

TRASPORTI, POSTE E TELECOMUNICAZIONI

(n. 1)

SEDUTA DI MARTEDÌ 27 SETTEMBRE 1994

(Ai sensi dell'articolo 119, comma 3, del regolamento della Camera)

AUDIZIONE DI RAPPRESENTANTI DELL'ALITALIA

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE SANTE PERTICARO

INDICE

	PAG.		PAG.
Audizione di rappresentanti dell'Alitalia:			
Perticaro Sante, <i>Presidente</i>	3, 13, 15 20, 22, 24, 30	Ravetta Enzo (gruppo lega nord)	15, 16
Angelini Giordano (gruppo progressisti-federativo)	20, 28	Rivero Renato, <i>Presidente dell'Alitalia</i>	4, 10, 13, 16 24, 26, 29, 30
Boghetta Ugo (gruppo rifondazione comunista-progressisti)	13, 20, 26, 27, 28, 30	Sanza Angelo Maria (gruppo PPI)	23
Fonnesu Antonello (gruppo forza Italia) ...	16	Savarese Enzo (gruppo forza Italia)	18, 19
Galletti Paolo (gruppo progressisti-federativo)	21	Schisano Roberto, <i>Amministratore delegato dell'Alitalia</i>	6, 11, 26, 27, 28
La Saponara Francesco (gruppo progressisti-federativo)	22	Sidoti Luigi (gruppo alleanza nazionale-MSI)	17
Mammola Paolo (gruppo forza Italia)	22	Sparacino Salvatore (gruppo forza Italia)	20
Marenco Francesco (gruppo alleanza nazionale-MSI)	19, 23, 30	Sulla pubblicità dei lavori:	
		Perticaro Sante, <i>Presidente</i>	3

PAGINA BIANCA

La seduta comincia alle 16,10.

Sulla pubblicità dei lavori.

PRESIDENTE. Propongo che la pubblicità dei lavori sia assicurata anche mediante ripresa audiovisiva a circuito chiuso.

Se non vi sono obiezioni rimane così stabilito.

(Così rimane stabilito).

Audizione di rappresentanti dell'Alitalia.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione, ai sensi dell'articolo 119, comma 3, del regolamento di rappresentanti dell'Alitalia.

Desidero innanzitutto porgere il saluto della Commissione al presidente dell'Alitalia, dottor Renato Rivero, e all'amministratore delegato, ingegner Roberto Schisano.

L'audizione si svolge prima dell'inizio della sessione di bilancio ed è finalizzata all'obiettivo di acquisire elementi conoscitivi utili per l'esame degli stati di previsione del disegno di legge di bilancio di competenza della Commissione stessa, e in particolare di quello del Ministero dei trasporti e della navigazione.

Il trasporto aereo sta vivendo, e non soltanto nel nostro paese, una fase delicata contrassegnata da una accentuata competizione per il controllo delle quote di mercato ed è tale da richiedere consistenti progressi sul piano della efficienza e della qualità dei servizi. A fronte di tale situazione, si registra una notevole evoluzione delle normative adottate in sede comunitaria, dirette a favorire la liberalizzazione

del settore dell'aviazione civile. Significative in tal senso appaiono le disposizioni che consentono di esercitare i collegamenti tra scali nazionali, oltre che alle compagnie di bandiera, anche a vettori di altri paesi, nonché quelle in materia di liberalizzazione tariffaria. L'Alitalia è da tempo impegnata in una fase di riassetto che dovrebbe consentirle di fronteggiare la concorrenza delle compagnie straniere. A tal fine si è prospettata anche la necessità di ridurre il personale in organico, risultante eccedentario. Proprio per questo scopo, con il decreto-legge n. 299 del 1994 convertito dalla legge n. 451 dello stesso anno, Governo e Parlamento hanno consentito all'Alitalia di avvalersi della possibilità di prepensionare fino ad 800 dipendenti, stanziando a tal fine le occorrenti risorse. Si tratta a questo punto di sapere se la società si sia già avvalsa della disposizione richiamata e se l'entità degli esuberi coincida con la cifra di 800 unità.

È stato inoltre più volte sollevato il problema della ricapitalizzazione dell'Alitalia. In proposito occorre conoscere in che termini e con quali modalità si intendono acquisire risorse aggiuntive, e in che misura l'operazione di ricapitalizzazione può inserirsi nella prospettiva delle privatizzazioni, il cui carattere prioritario è richiamato nel documento di programmazione economico-finanziaria relativo alla manovra di finanza pubblica relativo agli anni 1995-1997, ben sapendo che non può esistere privatizzazione senza risanamento.

Il problema delle privatizzazioni si ripropone, peraltro, anche con riferimento alla gestione dei servizi aeroportuali. In proposito, vale ricordare che l'Autorità garante della concorrenza e del mercato ha più volte evidenziato che le modalità di

prestazione dei servizi di assistenza a terra attualmente adottate comportano ingiustificate restrizioni della concorrenza, la cui eliminazione potrebbe consentire un miglioramento delle condizioni di offerta, in primo luogo a vantaggio dei consumatori.

In particolare, sono state adottate decisioni in materia di abuso di posizioni dominanti nei confronti della società Aeroporti di Roma, partecipata della Alitalia, e della SEA di Milano. Peraltro, l'articolo 10 della legge n. 537 del 1993, collegata alla legge finanziaria dell'anno scorso, stabiliva che entro il 1995 il regime dei servizi aeroportuali dei servizi a terra deve essere determinato sulla base delle normative comunitarie, e che entro l'anno 1994 devono essere costituite apposite società di capitale per la gestione dei servizi e per la realizzazione delle infrastrutture aeroportuali. Ancora, sembra opportuno acquisire le valutazioni dei rappresentanti dell'Alitalia in merito agli ulteriori interventi che a loro giudizio dovrebbero essere adottati per favorire l'adeguamento e la crescita del trasporto aereo nel nostro paese. Ciò vale in particolare per la realizzazione delle infrastrutture necessarie per migliorare la funzionalità delle strutture aeroportuali. In proposito, occorre ricordare che la stessa Unione europea ha riconosciuto carattere prioritario al potenziamento delle strutture connesse a Milano-Malpensa.

Alla luce di quanto sopra, sembra opportuno acquisire chiarimenti e elementi conoscitivi circa la strategia che l'Alitalia intende adottare, nonché riguardo l'entità dei relativi oneri, con specificazione delle modalità del loro finanziamento e con l'indicazione di eventuali ulteriori apporti da parte delle finanze pubbliche.

Ho così inteso sintetizzare, anche come introduzione dei lavori, le questioni aperte.

Ascolteremo ora l'esposizione dei nostri interlocutori cui faranno seguito, come di consueto, le domande di colleghi.

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Desidero innanzitutto ringraziare il presidente e la Commissione per l'oppor-

tunità che ci è stata data di scambiare idee ed informazioni.

Cercheremo di svolgere una breve introduzione, anche se il tema richiederebbe una esposizione molto lunga. Darò quindi dei *flash* della situazione, invitando l'ingegner Schisano a dare dettagli sullo stato dell'arte del piano di ristrutturazione: cosa abbiamo fatto, cosa stiamo facendo e cosa dobbiamo ancora fare. Darò anche alcune informazioni sui risultati del primo semestre, quanto meno di tipo qualitativo; è ormai prossimo il consiglio di amministrazione che analizzerà questi dati. Toccherò naturalmente alcuni dei punti citati dal presidente, che potranno magari essere approfonditi successivamente.

Non mi dilungherei molto nell'analizzare lo scenario delle linee del trasporto aereo, vorrei però ricordare che tale scenario è in evoluzione rapidissima. Esso ha tratto origine dai movimenti americani di liberalizzazione del mercato negli anni ottanta; la liberalizzazione è poi iniziata anche in Europa e siamo oggi nel vivo assoluto di tale fenomeno. Alcuni di questi passaggi sono stati già attuati, negli anni passati, con regole comunitarie; l'ultima tappa è prevista per l'aprile del 1997, quando il Mercato comune si liberalizzerà completamente. Ciò consentirà alle linee aeree comunitarie di venire in Italia ed esercitare il cabotaggio (per esempio su tratte come Milano-Roma o Palermo-Napoli), mentre noi potremo operare nel resto del Mercato comune in completa libertà. In questo ambito, poi, le tariffe saranno completamente libere: ciascuno praticherà i prezzi e svilupperà il prodotto nel modo che riterrà più opportuno, fermo restando il rispetto delle norme di sicurezza.

Tutto questo ha creato negli ultimi anni un movimento enorme e un incremento notevolissimo di competitività, ormai chiaramente visibili dall'utente, il quale se ne rende conto in modo positivo vedendo i vari prodotti muoversi, modificarsi e migliorarsi per dare risposte competitive sul mercato.

L'Alitalia è arrivata a questo traguardo in una situazione piuttosto delicata, direi

anzi abbastanza critica: con un passato di 7 anni di perdite, l'azienda si è affacciata al 1994 in uno stato molto debole sul piano strutturale (se si esamina il suo bilancio all'inizio del 1994 ci si rende conto di questa debolezza poiché le perdite degli anni passati l'hanno depauperata di capitale e di forze). L'Alitalia, dunque, si è affacciata al 1994 con una struttura sbilanciata. A prescindere dagli aspetti congiunturali o stagionali, strutturalmente i costi e le spese dell'azienda sono superiori alla sua capacità di generare fatturato; in sostanza il prodotto che l'Alitalia offre costa più di quanto valga sul mercato. È questo il principale problema che è stato assegnato come compito al sottoscritto e all'ingegner Schisano e che dal marzo scorso abbiamo cercato di affrontare con il *management* e la dirigenza dell'Alitalia.

Senza entrare nel dettaglio (l'ingegner Schisano puntualizzerà poi talune questioni) vi dirò che abbiamo affrontato il problema dividendolo in tre fasi, che non necessariamente devono essere consequenziali, ma che sono necessarie per un approccio razionale. La prima fase, che definirei di ristrutturazione, o meglio di emergenza, è poco strategica perché è quella che dovrà consentire all'Alitalia di poter sopravvivere, di esistere, quanto meno sotto il profilo economico. Si tratta di una fase di prova per verificare se possiamo guardare al futuro, se siamo in grado di riproporci sul mercato ed avere la capacità, come azienda, di esistere.

Definirei la seconda fase di consolidamento. Senza lanciarci troppo in grossi investimenti (peraltro non ve ne sarebbe la possibilità) dovremo consolidare l'azienda sulla base delle proprie dimensioni e della capacità di esistere sotto il profilo economico, sfruttando meglio gli investimenti in atto, le strutture e le risorse disponibili, in modo da poter avviare la terza fase ideale di sviluppo di una vera strategia. Avremmo così definito la nostra posizione sul mercato, mirato a scadenze più lunghe ed individuato una strategia da seguire.

Queste tre fasi, ripeto, non vanno intese in sequenza; stiamo già lavorando anche sulla terza fase, ma l'impegno mag-

giore è ovviamente sulla prima, rispetto alla quale desidero fornire ulteriori chiarimenti. Su questa fase di sopravvivenza, o di ristrutturazione, abbiamo focalizzato tre aspetti fondamentali. Si pone, innanzi tutto, la necessità di orientare meglio il servizio Alitalia sul mercato. Il nostro prodotto deve acquistare maggiore credibilità e maggiore valore sul mercato, anche in termini di servizio, in modo da guadagnare — o riguadagnare — terreno nei confronti dei concorrenti, soprattutto europei. In sostanza è necessario riconquistare la fiducia e la credibilità nei confronti del mercato, quindi dei clienti. In questa direzione sono state avanzate, e sono tuttora in atto, molte critiche, alcune delle quali fondate. Stiamo affrontando singolarmente questi problemi proprio perché dobbiamo portare il prodotto ed il servizio Alitalia, lo ribadisco, a confrontarsi al meglio con i migliori concorrenti europei.

Il secondo aspetto, come accennavo all'inizio, è quello economico-finanziario: dobbiamo rimettere l'azienda in grado di produrre un servizio il cui costo sia adeguato alle capacità di generare fatturato (quindi generare e non distruggere valori). In sostanza dobbiamo portare i costi dell'azienda in linea con la propria possibilità di generare fatturato e di conseguenza anche un *cash-flow* positivo. Nei primi mesi del 1994 l'Alitalia ha continuato a mantenere il *trend* del 1993 (al riguardo, in modo forse un po' troppo pittoresco, abbiamo detto che l'Azienda perde ogni giorno un miliardo e mezzo, quindi ogni giorno ha bisogno di più di un miliardo per poter vivere).

Erano queste le urgenze più immediate cui far fronte. Non si trattava soltanto di risanare i conti economici, ma anche di essere in grado di generare cassa, senza continuare ad accedere al denaro di terzi (banche, finanziamenti) per poter sopravvivere. Se non riusciremo a correggere questo sistema, non potremo sopravvivere a lungo. Con l'ingegner Schisano avevamo definito la nostra sopravvivenza in cinquecento giorni: ebbene, o rimediamo alla situazione attuale, oppure tra cinquecento

giorni l'Alitalia non esisterà più e sarà tecnicamente in fallimento.

Tutte queste questioni sono state affrontate attraverso una serie di programmi e di azioni su cui l'ingegner Schisano si soffermerà. Si tratta di 35 programmi per i quali abbiamo disegnato caratteristiche, tempi e responsabili.

Per il momento mi fermerei qui per consentire all'ingegner Schisano di delineare un panorama circa il modo in cui abbiamo affrontato queste problematiche e lo stato attuale dei programmi.

ROBERTO SCHISANO, *Amministratore delegato dell'Alitalia*. Mi scuso in anticipo se semplificherò troppo certe situazioni, ma credo sia importante, al di là dei dati, far comprendere le aree di indirizzo verso cui ci siamo mossi.

Come diceva il dottor **Rivero**, i problemi di fronte ai quali ci siamo trovati nel breve periodo sono di carattere essenzialmente strutturale. Questo aspetto, di per sé, ha richiesto una diversa presa di coscienza da parte dell'azienda, cui un certo tipo di giustificazioni sembravano venire offerte dalle condizioni di mercato. Tuttavia, quando si guarda ad una situazione in cui per sette anni consecutivi i costi sono più alti dei ricavi, è difficile pensare di attribuire responsabilità solamente all'esterno, francamente occorre agire anche sull'interno.

La possibilità di agire in termini abbastanza rapidi, che è una delle condizioni essenziali che ci siamo prefissi, considerati i cinquecento giorni cui si è fatto riferimento, ha fatto sì che dovessimo necessariamente privilegiare attività che, per dirla in termini semplici, ci consentissero di ottenere di più con l'insieme delle risorse fisiche, umane e finanziarie a disposizione ed a costi più bassi. Questo intervento iniziale è stato centrato su un obiettivo specifico numerico che inseguisse piuttosto che lo sviluppo, la ricerca dell'efficienza a parità di sviluppo, quindi a parità di attività svolta in termini di fatturato. Pertanto, ci siamo prefissi l'obiettivo di ridurre i nostri costi nell'arco temporale di pochi mesi (entro la fine del 1994) del 12 per cento ri-

spetto ai costi operativi precedenti, per poter arrivare ad un livello operativo di costi che ci consentisse nel 1995 di avere un sostanziale miglioramento. Perché il 12 per cento? Ci siamo dati questo obiettivo perché di fatto i costi operativi dell'Alitalia rispetto a quelli medi della concorrenza sono superiori di circa il 6 per cento. Quindi, la percentuale del 12 per cento ci porrebbe, mediamente, in una condizione non di svantaggio, ma di favore rispetto alla concorrenza, anche se siamo ancora molto lontani dai costi dei migliori operatori. Nel 1992 i costi della British Airways erano del 24,6 più bassi dei costi dell'Alitalia e nel 1993 la situazione si è mantenuta sostanzialmente su tali livelli.

Per riuscire a raggiungere questo risultato abbiamo tuttora bisogno di cambiare la cultura di un'azienda che è complessivamente focalizzata intorno all'idea di possedere degli aerei; l'Alitalia vive ed ha vissuto fino ad ora in un mercato regolato e si è disinteressata del fenomeno mercato, essendo più interessata storicamente a mantenere una buona e corretta gestione delle sue spese, nella convinzione che tanto le sue tariffe sono determinate dai suoi costi. Questo di fatto è quello che ha predominato in generale nell'industria del trasporto aereo (non solamente quella europea) fino alla liberalizzazione del mercato, cui ha fatto riferimento poc'anzi il dottor **Rivero**. La nostra cultura è tutta centrata — ripeto — sul fatto di possedere degli aerei, di farli volare, e non sull'idea di dover servire un mercato e di trasportare i passeggeri dove essi richiedono. Questo cambiamento culturale, non di poco conto, richiede ovviamente il totale ripensamento dell'azienda ed il riequilibrio di alcune sue capacità interne, in termini di *know how* specifico, in modo da concorrere in condizioni paritetiche su un mercato sempre più libero. Questo spiega perché, nel disegno organizzativo che ha adottato l'azienda, abbiamo prestato particolare attenzione alla ricerca di un certo tipo di capacità professionali che fino a questo momento avevamo sviluppato meno.

L'ossessione — si tratta di una mia espressione — sul mezzo aereo ha trovato il suo immediato contraltare nell'ossessione del contratto; infatti, la nostra azienda è imbalsamata dai contratti non solo con la controparte sindacale, ma anche con i fornitori ed alcuni enti che regolano parte della nostra attività. Tanto è vero che la loro esistenza finisce di fatto per determinare l'efficienza reale della nostra presenza.

Infatti, un'altra delle direttrici verso la quale si è diretto il nostro intervento è quella di ridisegnare parte delle norme che ci siamo dati per liberare l'uso dell'efficienza.

La terza area di intervento riguarda la qualità dei servizi prestati, una questione che va di pari passo con quella della mancanza di una cultura di servizio; questo è uno dei problemi del paese e non soltanto dell'Alitalia, che comunque dobbiamo affrontare in termini propositivi validi se vogliamo competere liberamente sul mercato.

Le linee di azione del nostro piano nei confronti del mercato esterno hanno preso in considerazione l'orientamento del mercato stesso, il riconoscimento della soddisfazione della clientela quale obiettivo primario della nostra esistenza, il ridisegno della nostra rete di collegamenti e dei servizi che offriamo in campo nazionale ed internazionale, nonché una certa politica di alleanze soltanto commerciali, almeno in questa fase, per ampliare il livello dei servizi che offriamo.

Sempre con riferimento a quel famoso 12 per cento di riduzione dei costi, voglio aggiungere che esso si traduce in una maggiore efficienza esplicabile numericamente nell'obiettivo del 20 per cento di miglioramento della produttività in termini di costo del lavoro per unità di prodotto, in recupero di flessibilità (su cui potrei fornire alcuni interessanti e puntuali indici), in una semplificazione della struttura organizzativa, che abbiamo varato proprio la settimana scorsa, con cui abbiamo ridotto i livelli gerarchici dell'organizzazione ed aumentato lo spettro di responsabilità dei singoli individui. Ciò ha significato, tra l'al-

tro, una riduzione di circa il 30 per cento della nostra struttura di vertice.

Un altro importante elemento, anche ai fini della nostra sopravvivenza in termini finanziari, è quello della razionalizzazione della flotta. Abbiamo dato corso ad un certo numero di iniziative contenute in quei famosi 30-35 progetti, cui si è già accennato, che vengono « smonitorati » dal *management* nel suo complesso, i quali dovrebbero essere portati a termine entro la fine di quest'anno.

Una fondamentale area di intervento riguarda la flessibilità, ossia l'adozione di nuove regole di impiego dei naviganti; come sapete, abbiamo vissuto una stagione di rimessa in discussione delle regole di impiego dei nostri naviganti ed abbiamo concluso un accordo con gli assistenti di volo che ha portato al recupero di circa 100 miliardi di lire o di circa il 20 per cento del totale del costo-lavoro dei prossimi tre anni. Invece, per quanto riguarda la categoria dei naviganti tecnici, ossia i piloti, la discussione non si è ancora conclusa, ma speriamo di pervenire ad un accordo, su basi analoghe, entro i prossimi dieci giorni e, comunque, entro la prima settimana di ottobre. In effetti, c'eravamo dati come termine ultimo la fine di settembre, ma, come spesso succede, l'ultima scadenza diventa la penultima.

L'importanza delle nuove regole di cui abbiamo discusso con i naviganti non riguarda soltanto la possibilità di un recupero sul piano delle retribuzioni e, quindi, del costo del lavoro, ma la flessibilità di alcune norme che abbiamo introdotto; esse infatti ci permettono l'utilizzo in quadrivalenza — secondo il nostro gergo — di un certo tipo di personale che può essere impiegato su più tipi di aerei, eliminando o riducendo notevolmente la necessità di mantenere riserve, nonché di snellire notevolmente l'efficienza del personale operativo.

Un'altra questione altrettanto importante che dovevamo affrontare riguarda le razionalizzazioni organizzative; posso riferirvi, come dato quantitativo, che l'impiego medio di un MD80, l'aereo che rappresenta la spina dorsale della nostra flotta,

che è dotata di 130 aerei (di cui 80 sono di questo tipo), è di circa sei ore e ventidue minuti al giorno. Non ho bisogno di invitarvi a considerare che grado di utilizzazione ha una macchina che costa 32 milioni di dollari quando essa viene utilizzata per così poche ore al giorno.

Il disegno organizzativo che abbiamo elaborato tende, appunto, ad utilizzare al meglio le macchine; per esempio le aziende concorrenti americane utilizzano gli stessi aerei per circa nove ore al giorno. È vero che tale differenza si spiega in parte con la lunghezza delle tratte, nel senso che se quelle medie sono più lunghe le macchine vengono utilizzate per un numero di ore maggiore, ma il rapporto percentuale tra noi e le aziende americane è di circa il 30 per cento.

La tendenza ad utilizzare tali macchine nei vettori più avanzati, con alcuni dei quali, per esempio la Continental, abbiamo concluso specifici accordi, è di dieci ore al giorno. È evidente che i calcoli non possono essere effettuati in modo così semplicistico, ma 80 macchine utilizzate al 30 per cento consentirebbero di non acquistare 24 macchine. In effetti l'equivalenza non è proprio in questi termini, ma è partendo da tali dati che si è posto il problema di un loro impiego migliore o maggiore. Tra l'altro, per utilizzare di più le macchine è necessario abbattere i tempi di transito che oggi sono troppo lunghi. Questo problema non riguarda soltanto l'Alitalia, essendo un problema che coinvolge il sistema, nel senso che talvolta l'efficienza degli aeroporti, la possibilità che gli scali siano automatici e non manuali, concorrono a determinare i tempi complessivi. Qualunque siano le considerazioni possibili, la riduzione dei tempi di transito è per noi un obiettivo importante sul quale ci siamo impegnati.

Un altro dato su cui dobbiamo riflettere riguarda la South West Airlines, cui ho talvolta fatto cenno, è una linea area che negli Stati Uniti riesce a far « girare » i propri aerei con una media di circa 20-25 minuti, quando i nostri tempi di transito oscillano tra i 45 ed i 60 minuti. L'obiettivo che ci siamo dati è ridurre tali tempi

a 30 minuti, perché esistono margini di recupero, dal momento che l'obiettivo importante è entrare nel circolo virtuoso della necessità del rinnovamento.

Un altro elemento organizzativo importante è stata la fusione tra l'Alitalia e l'ATI, due aziende che ormai vivevano ingessate ognuna nella propria struttura, che richiedevano l'utilizzo di macchine proprie, di riserve proprie e di un *management* proprio per svolgere sostanzialmente lo stesso lavoro con gli stessi costi, gli stessi contratti, le stesse macchine e con le stesse definizioni. Tutto ciò era soltanto fonte di spreco ed il fatto stesso della fusione ha liberato un'attività equivalente a sei macchine, che possono essere offerte in più sul mercato, oppure costituire una riduzione di costi nel caso che l'azienda decidesse nuovi acquisti.

La nostra preoccupazione è stata quella di mantenere l'occupazione dal punto di vista generale, specialmente nell'area napoletana, che ha, in questo settore, specifiche criticità. Abbiamo cercato di sostenerla attraverso il mantenimento reale dell'attività e, in effetti, come risultato della fusione e della possibilità di poter liberare maggiori attività, aumenteremo l'attività stessa su Napoli di circa il 20 per cento e di circa il 15 per cento il numero di destinazioni raggiungibili. Quindi, saremo effettivamente in grado di sviluppare maggiori attività una volta che una parte di essa sarà liberata nell'ambito di un'Alitalia più grande piuttosto che di una società asfittica.

Oltre a Napoli, una grande questione si pone per Milano; il piano su cui abbiamo lavorato con maggiore attenzione riguarda l'assetto del traffico e degli aeroporti della città.

Il mito che un buon punto di concentrazione di traffico internazionale possa essere sostituito da una rete distribuita di aeroporti che vadano da Linate a Malpensa è un falso mito. Da questo punto di vista necessitiamo di un sito da cui poter concentrare il traffico verso gli scali di voli internazionali. L'aeroporto di Linate non ci offre questa possibilità per ovvie limitazioni dovute al numero ed alla lunghezza

delle piste, alla congestione del traffico ed al fatto di essere fondamentalmente un aeroporto cittadino. È certamente utile che esso disti due minuti da piazza del Duomo, ma è anche vero che questo costituisce una limitazione effettiva.

Un'Alitalia senza l'aeroporto di Malpensa è un'azienda diversa da un'Alitalia con Malpensa; essa può esistere ugualmente però è certamente una società che ha bisogno di una strategia diversa. Oggi ci sono circa 2 milioni di passeggeri che non possiamo servire, i quali, in un certo senso, ci vengono rubati dalla concorrenza, perché trovano più conveniente andare da Milano oltre le Alpi, dove trovano il servizio che noi non possiamo fornire. Di fronte a questa realtà ci dobbiamo adoperare, come stiamo facendo, nel più breve tempo possibile ed in base al nostro piano ciò potrebbe accadere a partire dal novembre 1995. Da tale data contiamo di concentrare un'importante fascia di traffico nell'aeroporto di Malpensa e se non ci riusciamo dobbiamo elaborare una strategia diversa che tenga presente l'eliminazione di Malpensa stessa. A questo punto il problema non è più soltanto nostro, ma di assetto del sistema dei trasporti del paese. Il nostro piano contiene una scommessa che impegna 800 miliardi di investimenti a partire dal novembre 1995, in termini di macchine e risorse, che hanno bisogno dell'*hub* Malpensa.

Un ulteriore ed importante elemento del nostro piano riguarda gli accordi e le alleanze; stiamo rivolgendo la nostra attenzione proprio agli accordi di carattere commerciale e ciò per due motivi. In primo luogo perché accordi che consentano anche una trasmissione di *equity*, i quali impegnino anche l'assetto proprietario dell'industria sono stati fino adesso un insuccesso. Ciò dimostra che non esistono modelli veri cui guardare con grande attenzione, mentre, specialmente nella fase in cui ci troviamo noi, è possibile intravedere modelli di cooperazione commerciale, i quali offrono margini di successo perché consentono di prestare servizi in più alla clientela ed aggrediscono mercati che altrimenti non si potrebbero conqui-

stare, senza necessariamente impegnare il capitale.

L'accordo con la Continental Airways va in questo senso e permette al viaggiatore italiano di avere a disposizione, partendo da Milano prima e da Roma dopo, 35 o 40 destinazioni in più di quelle che oggi possiamo offrire all'interno degli Stati Uniti, utilizzando il sistema del *co-sharing* e gli *hub* della Continental, raggiungendo prima Newark, vicino a New York, e poi Houston. L'accordo con la British Midland va esattamente nella stessa direzione, nel senso di collegare via Londra, con la rete British Midland, la provincia italiana servita dalla rete Alitalia con quella inglese. Questi sono i due accordi che abbiamo raggiunto; il secondo l'abbiamo appena concluso, ma di fatto era in fase di sperimentazione da circa dodici mesi, mentre il primo è realmente in essere dal 1° di luglio: tutti e due stanno dando risultati incoraggianti.

In questo momento la nostra strategia, peraltro forzata dalla solidità del nostro bilancio patrimoniale — come ha sottolineato poc'anzi il presidente Rivero — è più giocata sulla possibilità di stipulare accordi commerciali da estendere potenzialmente verso il sud est asiatico ed il Medio Oriente che non sulle partecipazioni di capitale.

Questa strategia, comunque, insieme ad un accresciuto utilizzo della nostra flotta, ci permetterà, sia pure in un clima di ritrovata efficienza e quindi di uso calibrato delle risorse, di aumentare la nostra offerta in una misura pari circa al 7-8 per cento annuo per i prossimi tre anni, che è più di quanto l'Alitalia sia stata in grado di fare precedentemente, almeno nei quindici anni passati che ho potuto verificare.

La strategia del freno e dell'acceleratore, che è possibile distinguere in una razionalizzazione prima ed in una espansione dopo, sta di fatto verificandosi contemporaneamente man mano che la ristrutturazione procede ed ha successo.

Restituirei a questo punto, se il presidente consente, la parola al dottor Rivero per fornire alcuni cenni sui risultati ottenuti finora.

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Posso fornire un *flash* circa i risultati del primo semestre dell'anno. Il consiglio di amministrazione si riunirà dopodomani e quindi non posso fornire cifre che devono ancora essere valutate in quella sede; fornirò quindi alcune indicazioni qualitative che possano orientare il giudizio.

Nei primi sei mesi dell'anno il traffico aereo (passeggeri trasportati) è aumentato in Europa dell'8,9 per cento. Si tratta di un dato non negativo che indica una crescita rispetto all'anno precedente, segno evidente che incomincia a delinearsi una certa ripresa, che potrei così definire: una ripresa abbastanza marcata intercontinentale, una ripresa buona a livello europeo, una non ripresa a livello italiano. Il traffico domestico risulta infatti leggermente inferiore a quello dell'anno precedente.

Il traffico Alitalia è cresciuto del 10,6 per cento, quindi più del dato medio del mercato. Tutte le linee aeree hanno comunque fatto crescere l'offerta dei posti in misura inferiore alla domanda e così ha fatto anche l'Alitalia, che ha offerto il 3,1 per cento di posti in più a fronte di una crescita del 10,6 per cento del trasportato, il che vuol dire che il fattore di occupazione degli aerei (*load factor*) è aumentato e questo è un dato positivo. I risultati del primo semestre del 1994 non saranno molto diversi da quelli del primo semestre dell'anno precedente, quando perdemmo 214 miliardi (gennaio-giugno 1993); il dato finale del 1994 potrebbe far registrare una perdita leggermente superiore, ma se si considerano le cifre, c'è qualche elemento incoraggiante. Mentre l'anno scorso la perdita di 214 miliardi scontava sopravvenienze attive per 112 miliardi per la vendita di alcuni aerei (quindi la perdita in termini operativi era superiore), quest'anno non vi sono sopravvenienze attive, anzi al contrario ne registriamo alcune di segno passivo, piuttosto ingenti, sostenute per agevolare l'esodo del personale.

Le cifre, dicevo, indicano alcuni elementi abbastanza significativi ed incoraggianti circa l'attuale andamento. Ci si può chiedere se ciò sia frutto solo dell'aumento del traffico, che è un fenomeno congiuntu-

rale, o anche di una gestione di tipo diverso e sia cioè uno dei primi risultati delle azioni che l'ingegner Schisano ha illustrato. Direi che il dato è il risultato di tutti e due questi fattori; quindi anche del secondo, cui teniamo in modo particolare, e che comincia ora ad essere abbastanza evidente.

Le spese generali dell'azienda crescono decisamente meno dell'andamento del fatturato: il costo del lavoro è altrettanto sotto controllo, cioè cresce meno. Le azioni che stiamo svolgendo incominciano a dare indicazioni di *trend* positivo. Di contro abbiamo un buon vantaggio derivante dal costo del carburante; il 1994 è infatti più favorevole dell'anno precedente per quanto riguarda il prezzo del petrolio. Non abbiamo invece — desidero sottolinearlo — alcun contributo; ne abbiamo anzi di segno negativo in termini di costo dei servizi esterni, cioè di quelli che noi comperiamo. Mi riferisco ai servizi aeroportuali, che sono una delle voci principali del nostro bilancio ed una delle più critiche. In questo momento, per chi opera in Italia, il costo degli aeroporti nel loro complesso è piuttosto elevato, al di fuori delle medie europee ed in crescita non giustificata. Abbiamo un programma molto rigido e severo per affrontare questi problemi; stiamo cercando di attuarlo, ma non è facile. Per il momento non si vedono risultati nei nostri bilanci; forse è un po' presto, ma siamo abbastanza preoccupati, per cui questa è un'area cui dedichiamo particolare attenzione. Ho voluto sottolineare questo tema degli aeroporti, perché è anche di vostra competenza.

Per quanto riguarda la parte finanziaria, la situazione continua ad essere critica, anzi lo diventa sempre più. Mentre l'azienda comincia a dare segni positivi sul piano economico, è molto debole sotto il profilo finanziario, non ha capitali e continua ad indebitarsi. Ha dovuto fare investimenti, non per ampliare ma per aggiornare la flotta, e tali investimenti continuano a depauperare la situazione. I debiti continuano a salire e rendono sempre più urgente una soluzione.

Lasciatemi ora ritornare un attimo sugli aspetti economici. Ho detto che la situazione migliora, dobbiamo però considerare questo aspetto nel contesto generale del problema che stiamo affrontando. I miglioramenti che incominciamo a vedere e quelli che possiamo proiettare a fine anno sono senz'altro incoraggianti, ma non tali da affermare che stiamo uscendo dal problema. Ciò che rimane da fare è ancora notevole e di entità considerevole. Solo l'attuazione di tutti i programmi enunciati dall'ingegner Schisano e la piena implementazione di tali programmi possono condurci realmente ad una situazione di ragionevole equilibrio in futuro. Se non arriviamo a quel punto, la situazione non si aggiusta.

Ciò mi porta a parlare di ricapitalizzazione e privatizzazione. Vi sono stati alcuni accenni; cercherò quindi di dare una risposta. Fin dai primi giorni della nostra attività abbiamo affermato che la ricapitalizzazione dell'Alitalia appariva logica solo se fossimo stati in grado di attuare un programma di risanamento economico dell'azienda; altrimenti ciò significa semplicemente immettere capitali e continuare a consumarli e quindi usarli per sopravvivere per un certo periodo.

La necessità di implementare una serie di programmi per correggere la situazione economica dell'azienda era fondamentale: vedere questi programmi in fase di impegno, attuazione e concreto realizzo era il primo presupposto per iniziare a parlare di ricapitalizzazione. Ora i primi risultati cominciamo a vederli e ci confortano in questa direzione, nel senso che indicano che ci stiamo avvicinando al momento in cui una prima fase di ricapitalizzazione si renderà non solo necessaria (perché lo è sempre stata) ma anche opportuna e fattibile. Questo è un *stair* sul quale stiamo lavorando parecchio; la nostra previsione fa riferimento alla primavera del 1995.

Desidero però dare un inquadramento generale della situazione per parlare poi della privatizzazione. La struttura patrimoniale dell'Alitalia va vista anche alla luce di una strategia di lungo termine della società. Se cominciamo ad immagi-

nare questa strategia, non è difficile giungere alla conclusione che i capitali di cui l'Alitalia avrà bisogno per sviluppare tale strategia a medio e lungo termine possono essere calcolati in diverse migliaia di miliardi. La cifra, che non va però presa alla lettera, potrebbe essere di 4-5 mila o 6 mila miliardi: questa l'entità degli investimenti da realizzare nel tempo per sviluppare la strategia e sostenere l'Alitalia a lunga scadenza.

Questo non significa che l'intera strategia deve attuarsi attraverso un aumento di capitale. Se non possiamo parlare di aumenti di capitale dell'ordine di qualche centinaia di miliardi non possiamo neppure ritenere che questi aumenti debbano realizzarsi d'un colpo e che gli investimenti siano immediati. Bisogna invece delineare un programma nel tempo e dividere l'immissione di capitale in varie fasi. Una strategia di questo genere può realizzarsi solo se l'azienda potrà accedere al mercato dei capitali presentandosi con una certa credibilità, con conti sani, per acquisire la fiducia degli investitori istituzionali. È questo il modo con il quale stiamo cercando di operare.

È molto probabile che nella prima fase debba ancora intervenire l'IRI, perché l'Alitalia non è ancora in condizione di garantire di fronte ai grandi investitori istituzionali, nazionali ed esteri, che investono soldi nell'azienda, ritorni in termini di profitto. Tuttavia, dopo una prima fase in cui l'IRI è chiamata ad intervenire, le fasi successive prevedono passi verso la privatizzazione, vale a dire l'accesso ai capitali istituzionali di tipo privato (banche o investitori privati).

Sono questi i nostri programmi ed è questa la direzione che stiamo seguendo. Solo il pieno successo della prima fase, che chiamiamo di risanamento, ci consentirà di accedere alla fase successiva.

ROBERTO SCHISANO, *Amministratore delegato dell'Alitalia*. Se mi consentite vorrei brevemente chiarire di cosa abbiamo bisogno a questo punto del nostro lavoro. Tra gli interventi previsti per la riduzione dei costi operativi, assume particolare ri-

lievo quello relativo alla riduzione del personale. Abbiamo identificato il numero degli esuberanti in una quota pari al 20 per cento. Abbiamo anche identificato, con il concorso dei sindacati, un'eccedenza strutturale di manodopera nel breve periodo (entro il 1995) pari a circa 1.600 unità. Per 800 unità la precedente legge finanziaria aveva concesso il prepensionamento e riteniamo che ulteriori 800 potrebbero avere la stessa sorte nella nuova legge finanziaria. Finora abbiamo cumulato, sia per la durata dei processi in corso, sia perché le aspettative si sono a poco a poco costituite, circa 1.400 domande. Avendo aderito ad una distribuzione logica di queste domande che privilegiasse lo *staff* piuttosto che l'operativo, abbiamo finito con il disattendere effettivamente molte aspettative da parte di una grossa fetta delle nostre maestranze. Sono 1.400 le domande effettivamente registrate ed 80 quelle sulle quali ci auguriamo di poter cominciare ad agire alla fine del mese, o almeno entro la fine di ottobre.

Vi è poi la questione del riconoscimento delle misure di fiscalizzazione degli oneri sociali per il periodo pregresso 1982-1993. Si tratta di un problema che abbiamo affrontato più volte, che vi riassumo brevemente, ma sul quale vi lasceremo una nota. Nel 1982 sono state introdotte misure di fiscalizzazione degli oneri sociali a favore degli armatori marittimi pari al 5,6 per cento per il centro-nord e all'11,62 per cento per il mezzogiorno. Nel 1991 l'INPS ha riconosciuto, in un parere espresso al Ministero del lavoro, l'estensione di tali misure anche alle imprese esercenti il trasporto aereo. In seguito la legge n. 451 del 19 luglio scorso ha stabilito l'applicabilità di queste misure a decorrere convenzionalmente dal 1° gennaio 1994. A nostro avviso, qualora si ravvisi l'effettiva applicabilità di queste misure, la decorrenza del principio di equiparazione dovrebbe aversi per il periodo 1982-1983 e non dal 1994.

Per quanto riguarda gli aeroporti le considerazioni da svolgere riguardano innanzi tutto le privatizzazioni. Abbiamo detto che gli aeroporti rappresentano in

questo momento, considerata la nostra partecipazione, una delle attività che non sono forse strategiche e quindi hanno potenzialmente bisogno di essere prima sviluppate, in modo da esprimere pienamente la loro potenzialità, e poi eventualmente alienate. A tal fine si richiede l'approvazione di una norma che nel modificare la legge n. 755 del 1973, da un lato abroghi le disposizioni che oggi determinano e limitano la partecipazione azionaria alle società di gestione aeroportuale e, dall'altro lato sopprima le limitazioni alla distribuzione degli utili di tali società.

Il presidente Rivero ha già detto che l'area in cui siamo riusciti ad ottenere molto poco o nulla affatto in termini di contenimento di costi (che peraltro ha un effetto di trascinamento per noi molto importante, considerato che rappresenta la voce di costo maggiore dopo quella per il personale) è quella dei servizi che noi compriamo da terzi, fondamentalmente diritti e servizi aeroportuali, sulla quale abbiamo bisogno di agire con grande determinazione. La via dell'autoproduzione, a mio avviso, non è logicamente preferibile; infatti anche se l'autoproduzione, avendo a disposizione manodopera in esubero, può rappresentare di per sé un meccanismo idoneo, di fatto, per riuscire a modernizzare il sistema è necessario che le tariffe comincino a liberalizzarsi.

Al riguardo ricordo che anche la legge n. 77 del 1989 attribuisce all'Alitalia una condizione di favore sulle tasse di assistenza radio-meteo negli ultimi chilometri prima dell'atterraggio (le cosiddette tasse di terminale) per i voli nazionali. Ai fini della determinazione dell'ammontare della tassa si prevede un meccanismo di calcolo che tiene conto di un certo numero di aeroporti, cioè quelli nei quali si svolge un ammontare di traffico superiore all'1,5 per cento del totale del traffico domestico. Qualora venisse a mancare questo tipo di facilitazioni, che comunque si sovrappongono ad una situazione particolarmente onerosa per la nostra azienda, si avrebbe per noi un aumento di costo pari circa a 46 miliardi. Chiediamo, pertanto, il mantenimento di queste condizioni.

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Vorrei fare una precisazione su quest'ultimo aspetto richiamato dall'ingegner Schisano. Questi benefici non riguardano solo l'Alitalia, ma tutte le linee aeree che atterrano nei piccoli aeroporti. L'eliminazione di questi benefici ha come conseguenza l'utilizzo da parte delle linee aeree di aeroporti di tipo diverso. Occorre quindi valutare a fondo il valore sociale e civile di questo tipo di provvedimenti.

PRESIDENTE. Ringrazio il presidente e l'amministratore delegato dell'Alitalia per l'ampia relazione svolta e do la parola ai colleghi che desiderano intervenire.

UGO BOGHETTA. Desidero ricordare che il gruppo rifondazione comunista-progressisti ha chiesto da tempo questo incontro. Riteniamo molto importante il tema del trasporto aereo e ci auguriamo che, a partire da questa audizione, il Parlamento dedichi ad esso più attenzione di quanto non ha fatto finora.

Come hanno ricordato i nostri interlocutori, la situazione del settore in Europa è in rapido movimento. Conosciamo l'esperienza del modello americano, l'Europa ha scelto una *deregulation* più *soft*, ma le previsioni — così i saggi della CEE e la IATA — sono che si arriverà alla stessa conclusione: più di centomila posti di lavoro persi e la concentrazione su 4-5 grandi compagnie. Spero inoltre che non si porrà anche il problema della sicurezza, ma questo sarà oggetto della discussione.

Vorrei ora porre una serie di domande per comprendere meglio alcuni punti. Una cosa è cambiare — e su questo siamo tutti d'accordo — altra cosa è il tipo di cambiamento: quando non si pongono limiti di qualità e sicurezza, anche per quanto riguarda il lavoro e gli aspetti umani, credo si faccia una politica sbagliata. Questo riguarda l'Alitalia, ma forse anche più il Parlamento.

Nel porre dunque domande circa il risanamento dell'Alitalia, desidero puntualizzare che questa è un'audizione e non una deposizione: non possiamo chiedere che i nostri ospiti parlino sotto giura-

mento. A parte gli scherzi, due anni fa abbiamo qui ascoltato il dottor Bisignani fare alcune affermazioni che tre mesi dopo sono risultate assolutamente false (*Interruzione del deputato Francesco Marenco*). Mi attengo a ciò che ho visto di persona e non al sentito dire. Mi è stato detto comunque che l'attuale dirigenza, come dire, risponde alle domande che le vengono poste e quindi pongo le domande ed attendo le risposte.

La prima domanda riguarda una questione che non mi sembra sufficientemente chiarita, cioè il ruolo futuro dell'Alitalia: sarà una azienda a carattere regionale o tende ad un obiettivo più globale? A tale questione si collega il tema degli accordi con gli altri vettori. Vorrei cioè comprendere se questi accordi a livello mondiale significano che l'Alitalia avrà un ruolo regionale e farà accordi con altre aziende per il trasporto intercontinentale. Vorrei sapere se sia così e avere qualche precisazione sugli accordi già fatti, su come vengono divisi ad esempio gli introiti. Si è parlato di buoni risultati: vorrei capire da dove vengono, se si tratta di un risparmio Alitalia, di un servizio migliore o di maggiori introiti. È una questione strategica sulla quale vorrei avere maggiori informazioni. Si è detto, ad esempio, che vi sarebbe il taglio di 30 mila ore sul lungo raggio; vorrei sapere se anche questo rientri nella politica cui prima accennavo.

La seconda domanda riguarda il modello societario. Per altre aziende privatizzate si va oggi verso lo smembramento. Queste grandi aziende, cioè, vengono tagliate a fette. Per quanto riguarda il modello aziendale Alitalia, nel quale è entrata l'ATI, sono previste delle uscite? Vi sono, ad esempio, cooperative di piloti che si facciano avanti per svolgere un ruolo all'interno o a fianco della compagnia Alitalia? Se questo è vero, come si rapporta tutto ciò con l'Alitalia e con quali aerei si farebbero questi smembramenti, che possono essere facilitati anche dall'interno, con personale della stessa compagnia?

Uguale domanda riguarda la qualità della flotta. In relazione alla scelta del

ruolo che si intende svolgere, cambia ovviamente il modello di flotta e gli aerei da acquistare. Ho letto una scheda dalla quale risulterebbe un certo tipo di acquisti; alcuni sono assenti sia dal medio che dal lungo raggio. Mi chiedo perciò se il completamento della flotta corrisponda ad una proiezione su tempi lunghi o sia un tema attuale.

Nella scelta del ruolo regionale o globale vi è anche la questione del calo degli introiti che voi prevedete come derivante dalle politiche tariffarie europee e dalla guerra commerciale. Siete voi i primi ad affermare che occorre fare la guerra con le tariffe, ma ciò significa abbassarle e non so fino a che punto l'espansione del trasporto viaggiatori compensi la riduzione di introiti derivante dal calo delle tariffe, prodotto a sua volta dalla guerra che tutte le compagnie si stanno facendo.

Si parla poi sempre di viaggiatori ma non di merci. Esiste una politica dell'Alitalia anche per il settore delle merci?

Negli interventi svolti si è parlato anche degli aeroporti. Il relativo piano quinquennale credo scada l'anno prossimo. Fatta la scelta di Roma e Malpensa, occorre chiedersi che fine facciano gli altri aeroporti e quale sia il loro ruolo. Torino, ad esempio, diventa una mezza cattedrale nel deserto; per metà è utilizzato, nell'altra metà potranno insediarsi delle scuole, magari private. A ciò si collega il discorso di Firenze e di Pisa, ma anche quello di Napoli e di altri scali.

Per quanto riguarda la questione della privatizzazione, si sconta una differenza ideologica. Noi riteniamo che in alcuni settori della vita economica nazionale il ruolo pubblico debba essere conservato e ciò vale anche per gli aeroporti. Ciò non significa però che in queste strutture non debba cambiare nulla. L'aeroporto è un sistema complesso, ma anche un organismo unico nel quale non si può fare ciò che si vuole; nel sistema degli aeroporti sono stati investiti migliaia di miliardi, anche di tangenti, ed ora tutto ciò rischia di andare a favore di privati che l'unica cosa che abbassano, dottor Rivero e ingegner Schisano, è il costo del lavoro. A voi ovvia-

mente non interessa quello che sta dietro la busta paga, ma non è possibile che la questione si riduca sempre e soltanto alla riduzione del costo del lavoro, senza porsi il problema di ciò che tutto questo significa e soprattutto il fatto che in questo modo, oltre al costo del lavoro, si riduce l'occupazione. Occorrerebbe considerare almeno uno dei due aspetti; così invece non è.

Rispetto a questo tema avete messo in campo la privatizzazione dei servizi informatici dell'Alitalia; così mi si dice, perché non era prevista dall'accordo sottoscritto con i sindacati, nel quale anzi si affermava che attualmente non erano in previsione privatizzazioni per la DSI (direzione servizi informatici), merci, eccetera. Neanche due mesi dopo, invece, si pone la questione.

Su tale questione vorrei rivolgere domande precise. Per quali motivi volete privatizzare, se non avete cambiato opinione, il centro elettronico dell'Alitalia? Per come avete posto la questione (tenendo conto anche dell'IBM, della FIAT, e della SIGMA) si pongono problemi che non riguardano soltanto l'Alitalia, ma l'intero settore delle telecomunicazioni. Questo è un problema la cui soluzione attiene al Governo, al quale infatti abbiamo chiesto cosa intenda fare in proposito, ma vorrei che voi mi spiegaste dov'è il risparmio della vendita del centro informatico. Forse oggi risparmiate qualche decina di operatori, ma poi vi lamenterete del fatto che dovrete comprare sul mercato gli stessi servizi a tariffe non convenienti. Vorrei inoltre sapere, sempre in riferimento alla vendita centro elettronico, se l'iniziativa è dell'Alitalia e se l'azienda ha ricevuto l'assenso dell'IRI e del ministro del tesoro.

Gli stessi problemi pone la privatizzazione del DOT (dotazioni operative tecniche). Mi interessa particolarmente, in questo caso, la questione delle manutenzioni; problema, peraltro, legato anche al centro elettronico perché è quest'ultimo che decide quando e chi deve fare le manutenzioni. Credo che la questione della sicurezza stia a cuore a tutti e non

possa essere oggetto di un mercanteggiamento finanziario.

Per quanto riguarda Aeroporti di Roma, la scissione con l'Alitalia (in relazione ad una situazione che poteva anche essere anomala) è cosa ben diversa dalla privatizzazione degli aeroporti. Anche in questo caso le delibere europee vengono interpretate in un certo modo. In sostanza si tratta di capire quando avverrà il distacco da Aeroporti di Roma e se inevitabilmente la strada è quella delineata. Vorrei anche sapere se le privatizzazioni già effettuate abbiano dato effettivi risultati, oltre a quello — se vi è stato — della riduzione dei costi.

Pongo poi una questione personale. Per quanto concerne il personale si può dire tutto, ma l'Alitalia deve in primo luogo rispettare gli accordi sindacali che sottoscrive. Questa estate non avete rispettato gli accordi sindacali nei confronti di una parte del personale, in particolare per quanto concerne gli occupati stagionali (questo è maggiormente condannabile perché si sfruttano le persone più facilmente ricattabili).

È stato detto che tra dieci giorni vi sarà un accordo sui piloti. Vorrei sapere se questo accordo avviene nello stesso modo in cui è avvenuto quello per l'altro personale o se invece per i piloti si faccia un accordo speciale in cui magari si rigirino le frittate.

Per quanto riguarda i prepensionamenti, infine, credo che prima di chiederne altri 800, occorrerà che il Parlamento valuti quelli in atto ed il modo in cui li state decidendo. A me risulta che le cose non stanno andando bene, quanto meno sul piano del metodo. Nel merito, poi, avete deciso con i sindacati che si devono utilizzare i prepensionamenti per liberare una parte della dirigenza, magari quella che è stata ampliata con criteri clientelari (così prima quei soggetti hanno avuto l'assunzione clientelare ed ora hanno il prepensionamento, evidentemente sono nati fortunati!).

Capisco che nella logica di un *management* nuovo una parte di personale non sia più adatta, ma vi sono altre persone che

chiedono, per altri motivi, il prepensionamento. Ciò che mi preme sottolineare è l'esigenza che questi prepensionamenti avvengano in maniera trasparente. Si dice che il 1° ottobre o il 1° novembre ci saranno dei prepensionamenti, ma non è stato ancora reso pubblico l'elenco. A mio avviso è necessario un controllo non solo da parte dei sindacati (che non sempre controllano e non si sa bene cosa controllino), ma anche da parte dei lavoratori. Lei, ingegner Schisano, accoglie le richieste di incontro con i lavoratori, ma dovrebbe anche divulgare attraverso i bollettini l'elenco dei prepensionati. Solo a questo punto potremmo discutere degli altri prepensionamenti, perché oltre alle 800 unità già in prepensionamento e alle altre 800 per cui verrà richiesto, in base al vostro piano occorrerà utilizzare questo strumento per altre 3 mila unità, a meno che le cose non cambino (avete fatto riferimento, *grosso modo* a 4.500 unità, ma non si capisce se quelle precedenti erano o meno comprese).

Credo che su tale questione bisognerà avere un altro incontro perché non è possibile ristrutturare e risanare le aziende sempre e soltanto attraverso i prepensionamenti; esistono altri strumenti, quali, per esempio, la riduzione dell'orario di lavoro. Non si possono risanare le aziende, ripeto, sempre e soltanto con i soldi pubblici, perdendo migliaia di posti di lavoro.

PRESIDENTE. Considerato che vi sono ancora numerosi iscritti a parlare, invito i colleghi a contenere la durata degli interventi.

ENZO RAVETTA. Cercherò di essere il più sintetico possibile. Ho una serie di domande da porre ai rappresentanti dell'Alitalia, alcune relative a dati aziendali, che vorrei rivolgere sia al presidente Rivero sia all'ingegner Schisano, altre di natura più vasta.

Innanzitutto non sono riuscito a trovare nella documentazione che ci è stata consegnata un particolare dato. L'ingegner Schisano faceva riferimento ad una differenza tra i costi Alitalia, rispetto alla me-

dia delle altre compagnie aeree europee, pari a circa il 6 per cento. Vorrei capire a cosa sia rapportabile questa differenza. Non si tratta, certamente, di dati assoluti relativi ai costi poiché questi sono comparati a qualcosa che non ho ben capito (potrebbe essere il prodotto venduto o qualcos'altro). Vorrei capire, ripeto, a cosa si rapportino questi valori.

Un dato che mi pare di aver recepito con precisione è quello relativo alla perdite realizzate nel primo semestre del 1993, essendo quelle relative al primo semestre del 1994 ancora « confidenziali ». Il dato cui faccio riferimento è quello relativo i 214 miliardi, quindi suppongo che nel totale del 1993, se le cose non sono cambiate nel secondo semestre, il totale di queste perdite assommi a circa 400 miliardi.

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. 350 miliardi.

ENZO RAVETTA. Mi interesserebbe conoscere il rapporto tra queste perdite e il fatturato dell'azienda comparato con quello delle più significative aziende europee e, se possibile, anche extraeuropee, per capire come sia posizionata l'Alitalia rispetto alle altre compagnie comparabili alla medesima.

Ho ascoltato con molta attenzione gli interventi del presidente e dell'amministratore delegato dell'Alitalia. Mi pare che essi abbiano individuato in particolare tre fasi: la prima di ristrutturazione, la seconda di consolidamento, l'ultima di sviluppo di una vera strategia. Mi pare anche di aver capito, tra le righe, che in un'ottica di privatizzazione si vorrebbe puntare quanto meno al raggiungimento di una situazione di pareggio del bilancio che oggi invece presenta perdite (mi direte poi in quale percentuale). Se esiste un piano del genere, mi piacerebbe sapere quando è previsto il raggiungimento della situazione di pareggio tramite le azioni che avete illustrato molto bene e che intendete intraprendere.

Un altro dato che vorrei conoscere è la percentuale del fatturato relativo a voli in-

ternazionali sul totale del fatturato Alitalia. Vorrei inoltre conoscere se esistono e quali sono i piani di sviluppo di questa componente del fatturato della compagnia.

Un'altra domanda che pongo riguarda la posizione dell'Alitalia nei confronti dell'eventuale ingresso di compagnie private su alcune delle tratte che l'Alitalia non consideri vitali o prioritarie. Vorrei inoltre uno spaccato dell'attuale situazione dei dipendenti Alitalia per macro regioni: nord, centro e sud d'Italia.

Vorrei infine conoscere se nel contratto di acquisto degli ATR vi sia la clausola secondo cui la decodifica delle scatole nere è comunque riservata esclusivamente alla società costruttrice francese o se invece l'Alitalia sia libera di provvedere alla decodifica tramite quella società londinese, di cui in questo momento mi sfugge il nome, che è la più nota a livello internazionale.

ANTONELLO FONNESU. Anche in considerazione degli inviti rivolti dal presidente, sarò telegrafico e porrò tre domande.

La prima. Il presidente dell'Alitalia ha accennato a tariffe competitive. Ritengo però che, per quanto riguarda i voli nazionali, non si possa parlare di tariffe troppo competitive dal momento che, proprio per effetto della concorrenza, siete disponibili a trasportare un passeggero negli Stati Uniti con una tariffa di poco superiore alla tratta Milano-Sardegna o Milano-Sicilia.

Le tratte per gli aeroporti periferici, che prevedono obbligatoriamente il passaggio per Roma, hanno ancora oggi la tariffazione normale, come se si trattasse di tratte dirette. Vi sono garanzie che tale politica domani non sarà cambiata? Per quanto riguarda i collegamenti con le isole, debbo segnalare la eliminazione dei voli diretti con aeroporti diversi da quelli di Roma e Milano. Mi riferisco, ad esempio, alla provenienza da Alghero ed ai collegamenti con Torino, Genova e Bologna, che sono stati tutti eliminati. A ciò si aggiunge la assoluta mancanza di collegamenti internazionali di tipo turistico, almeno per la relativa stagione.

La terza domanda riguarda l'utilizzo degli aeroporti della Sardegna. È possibile assicurare un migliore utilizzo, innanzitutto con il ripristino della scuola piloti Alitalia di Alghero ed in secondo luogo prevedendo sul posto l'assistenza degli aerei, ad esempio degli ATR42? Se tale assistenza venisse effettuata, ciò potrebbe giustificare il ripristino dei voli diretti per quegli aeroporti. Se vi fosse, ad esempio, l'esigenza di far confluire gli ATR42 ad Alghero per la manutenzione e l'assistenza, potrebbero forse essere ripristinati i voli diretti con quello scalo. Gli aeroporti in Sardegna, infine, potranno in futuro essere considerati come centri di smistamento traffico per passeggeri e merci?

LUIGI SIDOTI. Nella relazione consegnata dai nostri interlocutori si legge: « Il Parlamento, il Governo, e le stesse organizzazioni sindacali, sanno che lo squilibrio tra costi e ricavi, oggi così rilevante, non è compatibile con l'obiettivo del risanamento in tempi necessariamente brevi. Se potessimo senza traumi risolvere questo problema, Alitalia potrà presto tornare ad occupare sul mercato, e con piena e diretta responsabilità dei risultati gestionali, il posto che le compete ».

Nella stessa relazione si afferma: « Il nuovo assetto organizzativo dell'Alitalia (...) si basa su due punti fondamentali: la soddisfazione del cliente » - lo sottolineo perché oggi certamente il cliente non è soddisfatto - « e la capacità di creare più valore aggiunto (...). Gli obiettivi della nuova struttura sono: efficienza, ovvero riduzione di costi (...), velocità nei tempi di erogazione del servizio e nel processo decisionale; flessibilità intesa come miglioramento della capacità di rispondere alle esigenze del cliente; efficacia finalizzata agli sforzi su attività ad alto valore aggiunto ».

Il nuovo modello organizzativo si basa tra l'altro - mi fa piacere, ma in effetti ciò ancora non si evidenzia - su un « maggiore orientamento dell'organizzazione al mercato ed alla soddisfazione del cliente ». Tutto ciò rende certamente nobili i propositi dell'azienda, bisogna però vedere se al-

l'atto pratico tali propositi vengano realizzati.

Si è anche affermato che da parte dell'azienda vi è la preoccupazione che, ove non si verificano degli interventi, la sopravvivenza dell'azienda stessa potrà al massimo potersi programmare - ho sentito - in cinquecento giorni. Tutto ciò mi preoccupa molto, poiché sembra o il testamento di un'azienda che sta per morire o la formulazione di un ricatto nei confronti di coloro i quali dovrebbero intervenire a favore di un'azienda che, nella sua presunzione, vuole essere risanata.

Anch'io ho le preoccupazioni che ha l'azienda, ma la mia preoccupazione principale è che l'esposizione quasi catastrofica nella quale l'azienda viene a trovarsi possa rendere l'Alitalia simile ad altre grandi aziende, cioè uno di quei tanti carrozzoni mangia denaro che il paese ha conosciuto. L'atteggiamento catastrofico di cui sono stati portatori i nostri interlocutori ci ha dato questa impressione. Mi auguro che non sia così e che l'esposizione resa rappresenti lo stato di disagio nel quale attualmente l'azienda si trova e che vi sia anche una reale volontà di risanamento che non penalizzi però l'utenza.

A mio avviso, questo dovrebbe portare l'Alitalia ad assumere un atteggiamento diverso da quello assunto fino ad oggi, che ha determinato di fatto un monopolio aziendale, impedendo ad altre compagnie di affacciarsi sul mercato nazionale. Posso fare l'esempio di un'agenzia siciliana che offre collegamenti, oggi camuffati sotto altra veste (come le tratte Palermo-Roma, Palermo-Milano, Catania-Roma, Catania-Milano), offerti ad un costo inferiore ad oltre il 40 per cento di quello del servizio fornito dall'Alitalia. Vorrei sapere se queste aziende lavorano in perdita rispetto all'Alitalia. Perché allora non apriamo il mercato nazionale alla concorrenza anche di altre aziende che possono fornire lo stesso servizio e determiniamo le tariffe in base all'offerta e alla richiesta?

Ciò che mi preoccupa maggiormente, poi, sono alcune affermazioni che oggi ho ascoltato. Se non ho capito male, il costo che si riversa sull'utenza deriva dal costo

dell'azienda; questo è veramente preoccupante, lo dico da cittadino che utilizza il mezzo Alitalia. Quando si fa una correlazione tra il costo dell'azienda e il costo che il cittadino incontra per l'utilizzo del servizio, non sappiamo più dove si arriva. Una gestione anomala dell'azienda, infatti, specialmente di un'azienda che lavora in uno stato di monopolio nazionale, può portare certamente ad una disfunzione economica che va poi sempre a caricarsi su coloro i quali si servono di questo mezzo. Ritengo fondamentali queste considerazioni per lo sviluppo che dovrebbe avere la nuova azienda, la quale dovrebbe aprirsi nel mercato nazionale in concorrenza con altre aziende.

Aggiungo poi un'altra preoccupazione. L'Italia si avvia ad una programmazione sul settore dei trasporti più moderna, almeno come visione. Si parla molto, per esempio, dell'alta velocità, rappresentata dal trasporto su rotaie che consentirebbe di percorrere distanze medie in tempi brevi. A tale proposito, vorrei sapere se l'azienda Alitalia ha previsto cosa succederà nel futuro nel momento in cui si realizzerà questo tipo di trasporto in Italia. Cosa succederà quando da Catania si raggiungerà Roma in tre o quattro ore? Cosa succederà quando la tratta Milano-Roma si percorrerà, con l'alta velocità, in tre ore? Quale funzione avrà l'Alitalia nella programmazione del trasporto? L'azienda ha pensato a cosa succederà a breve scadenza? Si tratta di un aspetto che personalmente mi preoccupa.

Occorre programmare l'azienda per il futuro, prevedendo certamente una crisi dell'azienda stessa nel momento in cui si realizzerà il progetto dell'alta velocità. Sin da ora i rappresentanti dell'azienda stessa dovrebbero riflettere su quello che effettivamente potrà essere il costo da sostenere in futuro se non si prevede oggi quanto accadrà nei prossimi 4-5 anni. Sin da ora, lo ribadisco, l'azienda dovrebbe programmare per il futuro e nello stesso tempo prevedere una riduzione dei costi per il personale, attualmente molto elevati, la possibilità di un abbattimento dei costi dei servizi aeroportuali e l'abbattimento dei

tempi di transito, che si risolvono in una grande economia. In sostanza occorre far sì che l'utenza non abbia a sopportare il carico di una politica dissennata, come quella che fino ad oggi è stata portata avanti dall'Alitalia.

Mi auguro che l'Alitalia ponga attenzione alle osservazioni che oggi emergeranno e non si culli nell'idea che il Governo debba provvedere necessariamente a risanare i debiti di qualsiasi azienda o di qualsiasi carrozzone; mi auguro che si adoperi per diventare un'azienda snella in grado di fornire un servizio utile all'utenza e nello stesso tempo a costi ragionevoli.

ENZO SAVARESE. Desidero anch'io ringraziare il dottor Rivero e l'ingegner Schisano per l'ampia relazione svolta che presenta, a mio avviso, luci ed ombre. Credo che il problema del trasporto aereo in Italia, che si inquadra in quello del trasporto aereo nel mondo, debba essere affrontato seriamente. Il dottor Rivero ha prima sostenuto che a fronte di un dato AEA di crescita dell'8,9 per cento, l'Alitalia è cresciuta, in numero di passeggeri, del 10,6 per cento, con un incremento di *load factor* del 7,5 per cento. Mi piacerebbe sapere a cosa corrisponda questo incremento in termini di *revenue* per passeggero.

Mi piacerebbe anche sapere, dal momento che il fatturato nazionale dell'Alitalia rappresenta *grosso modo* il 35 per cento del fatturato globale, quale sia la politica che l'Alitalia intende attuare per stimolare la domanda. In effetti, lo dobbiamo dire francamente da parlamentari ma anche da utenti del servizio, generalmente il trasporto aereo viene utilizzato in maniera minore rispetto ad altri tipi di trasporto. Il problema è quello dell'uovo e della gallina: usiamo meno l'aereo perché perché costa troppo, oppure l'aereo costa troppo perché l'utilizziamo poco? In realtà abbiamo il grosso problema della mancanza del terzo livello, che è poi un nostro problema; Amendola ha definito l'Italia il paese delle cento città, dei cento campanili, ciascuno dei quali vuole essere un aeroporto e ogni aeroporto vuole il suo

collegamento. Se l'Alitalia ha avuto un torto in passato sicuramente è stato quello di aver abituato ogni comunità ad avere un collegamento, anche laddove sicuramente non era economico.

Uno degli elementi sui quali bisognerà puntare - mi fa piacere che il sottosegretario Micciché sia presente - è lo sviluppo del sistema aeroportuale italiano (mi riferisco in particolare all'aeroporto di Malpensa).

Il nostro è infatti un sistema aeroportuale inadeguato alla domanda del nord del paese e soprattutto non in grado di resistere alla concorrenza dei paesi del nord Europa. Vorrei dunque sapere dai vertici dell'Alitalia come pensano di risolvere il problema degli aeroporti di Torino, Bologna, Venezia e Genova, cioè il fenomeno della fuga verso altre città europee da parte di viaggiatori che difficilmente transiteranno anche per il nuovo aeroporto di Malpensa, trovando più facile, per raggiungere altre destinazioni, recarsi a Zurigo, Amsterdam, Parigi o Londra.

Occorre uno sforzo di fantasia da parte di tutti per immaginare integrazioni tra l'alta velocità ed il trasporto aereo perché, collega Sidoti, non è vero che l'alta velocità uccida il trasporto aereo. Abbiamo l'esempio delle Francia dove l'alta velocità lo ha semmai incrementato focalizzandosi su quella che nel gergo aeronautico si definisce come *point to point*.

FRANCESCO MARENCO. Il collega Sidoti non ha detto questo, ha posto solo una domanda. Ha chiesto se l'Alitalia sia preparata ad affrontare la situazione che domani si verificherà.

ENZO SAVARESE. Alla domanda del collega Sidoti vorrei contrapporre altra argomentazione. Intendo dire che i due fenomeni non sono alternativi; il problema è di attuare un sistema di fideraggio dagli aeroporti minori ai due *hub* di Roma e Milano. Da un punto di vista commerciale, si tratta di un problema di aggressività tariffaria anche sul nazionale. È vero che il traffico domestico è stazionario e i giornali dicono che ciò è dovuto a Tangentopoli,

alla recessione, eccetera, ma in realtà è stazionario anche per quella che è la politica tariffaria attuale, che permette di andare da Milano a New York con 849 mila lire. In queste condizioni, il cittadino che da Milano voglia andare in vacanza in Sardegna, di fronte a tariffe nazionali di poco più basse di quelle per gli Stati Uniti, probabilmente finirà per andare negli USA.

Questa rigidità tariffaria non favorisce certo lo sviluppo del traffico domestico. Inoltre, mi permetto di ricordare, per dovere di onestà ed obiettività, che in questi anni mentre l'Alitalia chiudeva i bilanci in modo negativo, in altri paesi europei (in Francia, in Spagna ma anche in Germania) lo Stato è intervenuto pesantemente, nonostante il divieto della Comunità europea, con ricapitalizzazioni realizzate direttamente o attraverso partecipazioni di banche di proprietà statale, come è avvenuto in Francia.

Uno dei problemi strutturali dell'Alitalia non è dunque quello del margine operativo lordo, ma quello degli oneri finanziari, soprattutto in presenza di una struttura di flotta che, come ha ricordato qualcuno prima, è decisamente vecchia. Mi piacerebbe sapere quando l'Alitalia pensa, ad esempio, che porrà fuori fase il DC9 e come, in mancanza di una adeguata ricapitalizzazione, si possa pensare ad uno sviluppo della flotta; cosa che - voglio ricordarlo - mi sembra sia stato già deciso in precedenza.

Vorrei infine sottolineare come, a mio avviso, uno degli aspetti principali sia il costo del lavoro. Non credo certo che occorra andare contro gli interessi dei lavoratori, anzi credo sia necessario andare nella direzione della tutela di tali interessi, ricordo però anche che in altri settori abbiamo finito per assistere ad una forma di industrializzazione presso terzi, così la FIAT costruisce auto in Polonia o in Brasile e Benetton fabbrica pullover in Indonesia o a Taiwan.

Nel settore del trasporto aereo un fatto significativo è per esempio che alcuni vettori europei si sono avvalsi di quello che in gergo si definisce il *second brand*, cioè altri vettori (ad esempio, quelle cooperative di

piloti cui si è riferito il collega Boghetta) che offrono a costi più bassi servizi che probabilmente non hanno il necessario ritorno economico. Mi piacerebbe conoscere l'opinione dell'Alitalia su questa secondizzazione del prodotto, se cioè ci sia da parte della società un interesse ad utilizzare sia gli accordi commerciali in essere sia le partecipazioni azionarie (le Europe, le Eurofly o altre partecipazioni del gruppo Alitalia) per una serie di servizi che oggi non sono economici.

Vorrei infine conoscere cosa l'Alitalia intenda fare per sviluppare il traffico verso il nostro mezzogiorno.

PRESIDENTE. Colleghi, proseguendo con questo ritmo, temo che non potremo ascoltare le risposte dei rappresentanti dell'Alitalia. Faccio altresì presente che, se decidessimo un rinvio, l'audizione dovrebbe comunque essere ripresa e conclusa prima dell'inizio della sessione di bilancio e i giorni a disposizione non sono davvero molti. Rinnovo quindi il mio precedente invito alla brevità degli interventi.

UGO BOGHETTA. Non si può rinviare l'incontro per tre mesi e poi dire che non c'è più tempo!

GIORDANO ANGELINI. Comprendo benissimo la situazione e farò la mia parte perché sia possibile ascoltare le risposte dei nostri interlocutori, che sono poi ciò che più ci interessa. I colleghi hanno già posto molte delle domande che intendevo avanzare e mi limiterò quindi ad un solo quesito.

L'Alitalia ha chiesto, se non ho inteso male, prepensionamenti, ricapitalizzazione e mantenimento delle tariffe per le cosiddette tasse aeroportuali e di terminale. Mi limiterò ad una domanda sul tema della ricapitalizzazione.

Il ministro dei trasporti il 21 giugno scorso qui in Commissione ha affermato che non è fondamentale per il salvataggio dell'Alitalia la ricapitalizzazione, « che potrà essere compiuta anche con mezzi propri, in quanto, oltre al fatto che l'Alitalia ha beni patrimoniali interessanti, vi è una

disponibilità da parte dell'IRI e, tutto sommato, non si tratta di cifre preoccupanti ». Non voglio aprire qui polemiche che devono trovare risposta in altre sedi ed occasioni; per altro ci stiamo avvicinando all'esame della legge finanziaria e troveremo dunque in quella sede l'occasione per la discussione; ho citato questo passo solo perché mi è necessario per capire.

Siamo, ripeto, a pochi giorni dall'esame della legge finanziaria; non entro nel merito di quanto ci è stato qui detto e di quello che i nostri interlocutori stanno facendo; daremo un giudizio sul loro lavoro a consuntivo; valutiamo senza alcun atteggiamento pregiudiziale ciò che hanno detto e cogliamo segnali di novità rispetto al passato. Chiediamo però di capire due elementi: quali sono i cespiti sui quali è possibile contare oggi per far fronte alle esigenze di ricapitalizzazione? È possibile precisare meglio, alla luce anche del fatto che la legge finanziaria richiederà, indipendentemente dalla collocazione politica, emendamenti alle varie poste, quale sia la necessità minima per mettersi in condizione di potere poi accedere al mercato attraverso altre fonti? Inoltre, in questi cespiti, che evidentemente il ministro dei trasporti aveva valutato — se non ci sono, a noi è sufficiente comprendere che non ci sono —, è compresa la quota Aeroporti di Roma e quale può essere il valore attribuibile ad essa?

Vorrei infine sapere se da parte dell'IRI vi siano disponibilità ad avere in quella sede una quota della ricapitalizzazione necessaria.

SALVATORE SPARACINO. Ringrazio il dottor Rivero e l'ingegner Schisano per la panoramica tracciata sulla politica dei trasporti che inerisce all'azienda. Di fronte a tale panoramica restiamo ovviamente un po' perplessi sia per il quadro fatto circa lo stato dell'azienda così come è stata trovata, sia per le prospettive; siamo poi giunti a momenti di grave perplessità quando abbiamo appreso che cinquecento giorni di autonomia ci separano dall'ora di grandi decisioni.

Abbiamo ascoltato con grande attenzione i problemi posti e le osservazioni fatte circa i tentativi di risanare l'azienda e portarla a livelli di competitività adeguati e quindi al ruolo che le compete. Però, considerazioni ragionieristiche, sia pure di altissimo profilo tecnico, certamente non ne escludono altre - che pure oggi abbiamo ascoltato - innanzi tutto sulla politica dei trasporti, in secondo luogo sull'attuale politica del trasporto aereo dell'azienda Alitalia, che riguarda evidentemente l'utenza interna.

Il ministro Fiori ci ha detto che l'alta velocità arriverà a Napoli ed oggi è stato affermato che i programmi di sviluppo di vario genere probabilmente si fermeranno a Napoli. Ma allora, se Cristo si è fermato ad Eboli, ho l'impressione che la politica dei trasporti in Italia si fermi a Napoli e non credo che questo sia accettabile. È chiaro, infatti, che la politica dei trasporti deve estendersi anche al sud, ma in tal senso non è stata pronunciata neppure una parola.

Mi consenta dottor Rivero di sottolineare oggi quanto ho già ribadito al ministro Fiori. Nel momento in cui si chiede alla collettività - da Milano a Palermo - di operare uno sforzo per sostenere, come è giusto che sia, la nostra compagnia di bandiera, perché torni ai vertici di competitività e di presenza sul mercato avuti in passato, la politica dell'azienda deve essere estesa a tutta l'Italia. Vogliamo quindi capire se la politica dell'Alitalia sia orientata maggiormente sul versante internazionale (ed in questo caso dovremmo risolvere i pressanti problemi che vi sono sotto il profilo interno), oppure se essa sia prevalentemente di tipo regionale (ed in questo caso potremmo discutere direttamente in merito allo strumento che possa consentire questo approccio). Siamo molto perplessi sul modo in cui si affronta il problema dello sviluppo del sud, in particolare delle isole, raggiungibili prevalentemente con i mezzi aerei.

Per la mia precedente attività, lo scorso anno sono stato in Giappone e mi sono reso conto che i giapponesi quando vengono in Italia arrivano al massimo a Mi-

lano, e ciò in considerazione del costo dell'eventuale spostamento al sud. In effetti, le tariffe sulla tratta Milano-Palermo sono paragonabili a quelle della tratta Milano-New York, così come le tariffe per la tratta Roma-Parigi sono paragonabili a quelle della Roma-Palermo. Potrei fare molti altri esempi, ma mi limito a richiamare una nota di agenzia che precisa che dal 3 ottobre sulla tratta Roma-Palermo entrerà in funzione un volo giornaliero della Air Sicilia che praticherà un costo di 299 mila lire, andata e ritorno, mentre normalmente per l'Alitalia la tariffa è di 376 mila lire.

Pongo tali questioni per capire quale sia la politica dell'azienda per il sud. Personalmente ritengo che non ci possa essere sviluppo per il sud senza un'ideale politica dei trasporti; inoltre, se si chiedono sforzi alla collettività nazionale è chiaro che pretenderemo da tutti risposte adeguate.

Per quanto riguarda invece la politica dei pensionamenti e dei prepensionamenti desidero sapere se risponde a verità il fatto che contemporaneamente alla sua attuazione si sia proceduto ad assunzioni di dirigenti; in caso affermativo, vorrei sapere come sia possibile coniugare queste assunzioni con la politica di austerità praticata dall'Alitalia con la richiesta di ulteriori prepensionamenti.

Concordo, infine, sulla necessità di dare priorità a fattori come la qualità, l'omogeneità e l'uniformità dei servizi su scala nazionale. Sono inoltre favorevole ad una politica di rilancio dell'azienda nel mondo, anche se occorrerà verificare tutte le compatibilità richiamate.

PAOLO GALLETTI. Vorrei rivolgere alcune brevissime domande ai nostri ospiti, la prima delle quali riguarda un problema che non è stato trattato nella relazione introduttiva ma che ritengo imprescindibile nel momento in cui si parla dell'azienda in termini moderni. Mi riferisco alle questioni connesse all'inquinamento ambientale che per altro sono anche causa di conflitti sociali notevoli in prossimità degli aeroporti.

Vorrei capire quale sia la politica dell'azienda rispetto al problema del rumore e in generale dell'inquinamento atmosferico indotto dal mezzo aereo (questione che interessa poco l'opinione pubblica, ma che è già all'attenzione degli esperti nei consessi internazionali). Vorrei sapere come l'azienda si pone strategicamente rispetto a questi problemi.

Un'altra questione che desidero porre concerne quella che si potrebbe definire la prospettiva di un uso appropriato del mezzo aereo. Alcuni colleghi hanno parlato di sviluppo della domanda del mezzo aereo; personalmente non credo sia corretto parlare in ogni caso di sviluppo della domanda dell'utilizzo di un mezzo se questo non è appropriato all'utenza che deve servire. È evidente che l'aereo è necessario per certe distanze, ma non ha molto senso la proliferazione di microaeroporti che vi è stata nel nostro paese, in situazioni dove il treno è concorrenziale.

Vorrei poi conoscere l'orientamento dell'azienda sul trasporto delle merci rispetto al quale ritengo che il mezzo aereo non sia il più appropriato.

Mi preme in sostanza conoscere la politica dell'azienda sull'utilizzo del mezzo aereo, che ha un consumo energetico notevolissimo e un inquinamento atmosferico e acustico che non è da meno.

FRANCESCO LA SAPONARA. Mi scuso con il presidente e con i nostri ospiti se non sarò presente nel prosieguo dei lavori, ma per le 18 è prevista un'importantissima riunione della Giunta delle elezioni.

Considerata la quantità delle qualificate domande poste dai colleghi, sarebbe forse opportuno rinviare l'audizione odierna ad altra seduta. Da parte mia voglio soltanto rilevare che la documentazione informativa fornitaci è del tutto insufficiente. Credo infatti che essa avrebbe dovuto contenere anche l'ultimo conto consuntivo approvato per farci capire la differenza prodotta con la gestione unificata dell'azienda.

Comunque la relazione svolta è stata, a mio avviso, molto poco critica o autocritica della passata gestione dell'Alitalia,

tanto da non farci capire la nuova prospettiva di sviluppo delineata. Alcune questioni vanno poi approfondite: la politica presso l'est europeo (che è andata male), la politica di rinnovo dei mezzi e tutti i giochetti finanziari riportati dalla stampa relativi all'esercizio 1993 ed una serie di altri fatti devono essere oggetto di un'attenta valutazione da parte della Commissione perché l'audizione sia sufficientemente dialettica.

Propongo quindi al presidente di rinviare questa audizione ad una data sufficientemente prossima concordata con la dirigenza dell'Alitalia perché non credo — ripeto — che in pochissimi minuti si possa rispondere ai numerosi quesiti posti. Chiedo inoltre che ci venga fornita, come base della prossima discussione, una documentazione ben più ampia di quella attuale.

PRESIDENTE. Onorevole La Saponara, la documentazione ha consentito l'avvio del dibattito odierno, per altro una relazione introduttiva non era neppure dovuta. Per quanto riguarda l'eventuale rinvio dell'audizione, vedremo al termine degli interventi dei colleghi se vi sarà spazio sufficiente per le risposte.

PAOLO MAMMOLA. Ringrazio il dottor Rivero e l'ingegner Schisano per essere venuti qui a sorbirsi questo sorta di processo all'Alitalia.

Sono stati già trattati innumerevoli problemi; mi si consentirà dunque di rappresentare una istanza particolare riguardante l'aerostazione di Torino Caselle; problema peraltro già sollevato da altri colleghi.

Vorrei sapere in particolare quale soluzione l'Alitalia ritenga di poter dare costruttivamente al problema della riduzione delle tariffe che, a quanto mi risulta, è attualmente oggetto di dibattito con la società che gestisce quell'aeroporto.

Non starò qui a ricordare la storia di quella aerostazione. Oggi finalmente Torino ha un impianto degno della città, anche se chiaramente sotto utilizzato. La diatriba in atto riguarda, dicevo, le tariffe

relative ai servizi aeroportuali (*l'handling*, eccetera). Mi risulta che l'aerostazione pratici all'Alitalia tariffe già sensibilmente inferiori (mi è stato detto del 16 per cento) rispetto a quelle concordate, sempre dall'Alitalia, con altre aerostazioni, ad esempio quella di Milano Linate. Mi è stato inoltre riferito che l'Alitalia avrebbe chiesto una riduzione del 30 per cento secco, da realizzarsi in termini di tempo molto esigui. Ritengo che tale richiesta crei un problema reale; so anche però che da parte della società che gestisce l'aeroporto vi è disponibilità a discutere la questione sulla base delle riduzioni richieste dall'Alitalia come misure necessarie al risanamento del suo bilancio aziendale. So che a Milano sono state contrattate riduzioni intorno al 12 per cento da realizzare in tempi programmati. Mi sembra dunque sproporzionato il 30 per cento richiesto a Caselle, considerato anche che tale aerostazione, come ho ricordato, già pratica tariffe sensibilmente inferiori ad altre.

Questa non vuole essere una presa di posizione in favore della società SACAR che gestisce l'aerostazione, nella quale non ho assolutamente alcun interesse né economico né politico. La città di Torino, è ancora una delle principali realtà industriali del paese, per altro già penalizzata dal piano dei trasporti Alitalia (che prevede per i prossimi anni un decremento del traffico Alitalia nella misura di circa il 30 per cento) e non è obiettivamente in grado di sopportare le richieste avanzate dall'Alitalia. Il mio vuole, dunque, essere un invito all'Alitalia a manifestare la propria disponibilità a sedersi ad un tavolo di trattativa aperto e costruttivo con la società che gestisce l'aeroporto di Caselle per trovare una soluzione al problema ed evitare che la città debba subire un danno ed un beffa. Abbiamo aspettato per decenni una aerostazione decente, ed ora che l'abbiamo rischiamo di veder vanificato ogni sforzo perché la società che la gestisce non è più in grado di andare avanti.

ANGELO MARIA SANZA. Non credo che questa Commissione possa gettare la croce addosso agli attuali dirigenti dell'Al-

talia. Va subito detto che da qualche tempo si registrano segnali di novità rispetto ad un passato in cui, per quel che mi è dato di comprendere rispetto ad una azienda delicata come questa, mancava una adeguata cultura aziendale, con particolare riferimento alla qualità del servizio.

La lettura del passato registra cattive gestioni, eccedenze di ogni tipo sui vari fronti ed anche criticità dell'azienda, in modo particolare per quel che riguarda il bilancio. Se il Parlamento vuole aiutare questa azienda, che porta il marchio Italia in giro per il mondo, non occorrono solo economie, nel senso che esse vanno mirate e si deve tener conto dell'interesse di essere presenti nel modo con qualità e prestigio.

Le notizie che ci sono state fornite puntualizzano le criticità dell'azienda. La manovra economica è ormai vicina e, sulla base anche di ciò che sarà di questa *public company*, perché il Parlamento possa aiutare gli attuali amministratori e valutare se supportare il loro sforzo anche rispetto al Governo, ritengo sarebbe utile sapere come possano essere meglio realizzati gli aspetti che sono stati qui solo enunciati e che potremo approfondire in altra sede: la ricerca di efficienza, il recupero di flessibilità e la razionalizzazione della flotta. Questi punti sono stati elencati ma non mi sembra adeguatamente definiti: vorrei quindi sapere di più al riguardo e poter così aiutare gli attuali amministratori.

FRANCESCO MARENCO. Desidero innanzitutto ringraziare il presidente e l'amministratore delegato dell'Alitalia che sono venuti qui oggi per l'audizione da noi richiesta e lo hanno fatto anche in buona compagnia. Vedo infatti che hanno portato con loro altre cinque persone; il direttore delle relazioni esterne, il responsabile dei rapporti con il Parlamento e perfino il responsabile stampa; non so cosa c'entri quest'ultimo con l'audizione odierna! Credo sia questo un piccolo cattivo esempio di come, invece di pensare ad ulteriore sffollamento di personale, si potrebbe gestirlo meglio; ma questa è polemica vec-

chia, che ho già fatto in precedenti audizioni.

Caro presidente, la relazione consegnata contiene molte affermazioni ovvie; a pagina quattro, ad esempio, si afferma che « la scelta del risanamento è la condizione perché la ricapitalizzazione non si risolva in un salvataggio tanto effimero quanto inutile ». Si tratta di una affermazione tanto ovvia da essere forse la ripetizione di una vecchia relazione ascoltata nella scorsa legislatura, magari anche in quest'aula.

Il collega Mammola spero non se ne avrà a male, ma debbo aggiungere che non si è trattato di alcun processo; non abbiamo fatto il processo ad alcuno; se di processi si può parlare, dovremmo farlo — ed un giorno mi auguro che lo faremo nell'aula del Parlamento o anche in questa sede — a chi ha precedentemente male gestito e disastroso l'azienda. Bisogna dirlo e non fare finta di niente; non siano disponibili ad avere dirigenti incapaci, amministratori che passano da una azienda all'altra ma sempre incapaci. Se non lo dicessi, verrei meno a quanto già affermato in altre occasioni.

Porrò una sola domanda. Leggo nella relazione che « in Italia abbiamo l'aggravante di un sistema aeroportuale non adeguatamente sviluppato, con gravi insufficienze strutturali che penalizzano specialmente la compagnia di bandiera ». Gradirei sapere per quali ragioni la compagnia di bandiera è specialmente penalizzata.

PRESIDENTE. I colleghi hanno posto numerosi quesiti, alcuni riguardanti la politica generale dell'Alitalia, altri più specifici concernenti la materia finanziaria. Le risposte possono quindi spaziare in un campo sconfinato.

Ringrazio ancora il presidente e l'amministratore delegato dell'Alitalia per la loro disponibilità ed anche — se mi è consentito — per il lavoro di trasparenza e di chiarificazione che stanno portando avanti rispetto alle passate gestioni della compagnia di bandiera.

RENATO RIVERSO, Presidente dell'Alitalia. Le domande poste sono così numerose che converrà raggrupparle in categorie, pur cercando di affrontare i problemi in modo abbastanza completo.

Mi preme innanzi tutto chiarire un punto perché ho la sensazione di non essere stato capito bene, o forse non sono stato sufficientemente chiaro. In relazione ai cinquecento giorni di sopravvivenza dell'azienda, volevamo solo dire che se l'Alitalia avesse continuato nel 1994 o continuasse in futuro ad operare nel modo in cui aveva operato nel 1993, se avesse cioè continuato a perdere un miliardo e mezzo al giorno a causa di problemi strutturali, sarebbe vissuta cinquecento giorni. È urgente, quindi, affrontare questi problemi e rompere l'andamento in atto all'inizio del 1994. È stato questo il modo in cui abbiamo valutato la situazione così come ci si era presentata.

Quando poi ho parlato di interventi, non intendevo dire che essi dovevano essere attuati da qualcuno che fosse al di fuori dell'Alitalia, mi riferivo invece ad interventi interni all'azienda volti a riequilibrare la situazione economica e finanziaria. Non ho chiesto ad alcuno di aiutare l'Alitalia perché in primo luogo cerchiamo di risolvere da soli i nostri problemi, dopo aver individuato le aree in cui si sono manifestati. In questo modo è nato il piano di ristrutturazione e di risanamento dell'azienda che è fondamentalmente un piano interno, tant'è vero che, come abbiamo detto sin dall'inizio, non intendevamo richiedere la ricapitalizzazione fino a quando non fossimo in condizione di dimostrare che l'azienda si era risanata o aveva assunto tutti i provvedimenti atti a risanare. L'investimento Alitalia era e sarà un investimento che rispetta i principi economici e non un aiuto all'azienda per sopravvivere. Questo è ovvio, ma mi pare che in Italia negli ultimi anni questo concetto non sia stato acquisito da molte aziende, pubbliche ed anche private. Questa, comunque, è un'opinione personale. Spero, con queste ulteriori precisazioni, di aver chiarito l'approccio dato al problema.

Non mi sento, poi, di accettare l'appellativo « carrozzone » perché ritengo che se questa azienda abbia assunto in passato tale veste (ma non sta a me analizzare la gestione precedente) non abbiamo alcuna intenzione di continuare su quella strada. Come ho già detto, cerchiamo di risolvere i nostri problemi dandoci da fare e sopportando noi stessi grossi sacrifici. Il nostro è un tentativo serio di non essere più un carrozzone che pesa sulle spalle dei cittadini.

Prendo spunto da queste riflessioni per fornire ulteriori precisazioni. È vero che in Europa in questi ultimi anni le linee aeree di bandiera si sono trovate in una situazione piuttosto critica ed i governi sono dovuti intervenire abbastanza spesso. Quella che attualmente è la linea aerea migliore d'Europa, vale a dire la British Airways, è stata privatizzata a metà del 1985. Il governo inglese, però, non ha ricapitalizzato la compagnia, non ha cioè erogato finanziamenti, ma l'ha agevolata in altri modi, in particolare l'ha aiutata in tutte le operazioni che essa effettuava sul mercato inglese perché potesse tornare ad avere una struttura ed un assetto efficienti. Oggi la British Airways è una compagnia invidiabile, i suoi bilanci sono molto solidi, può immettere continuamente investimenti nella sua attività e sta gradualmente cercando di guadagnare fette di mercato a livello mondiale.

Altre compagnie sono in una situazione molto diversa, direi all'estremo opposto della British Airways. A tale proposito vorrei citare l'Air France che ha avuto, e continua ad avere, molti aiuti governativi, l'ultimo dei quali è stato di 20 miliardi di franchi (circa 6 mila miliardi), pur essendo in una situazione molto critica circa la possibilità di porsi nuovamente in una fase di equilibrio e considerato che in questo momento non esiste un programma di privatizzazione della compagnia.

Nella lista delle società che hanno ricevuto ancora nel 1994 aiuti sostanziali vi sono anche l'Iberia e l'Olympic Airways, mentre tutto sommato l'Alitalia - che possiamo criticare finché vogliamo - non ha avuto grandi aiuti. Non ho individuato, in-

fatti, negli anni passati aumenti di capitale nell'azienda, anche se non sono risalito di molti decenni. È vero che l'azienda ha avuto scarsi risultati, ma è altrettanto vero che è stata lasciata sola. Quindi non gridiamo « al lupo, al lupo ! » perché fino ad ora l'Alitalia non ha avuto grossi aiuti, non è stata certo trattata come le altre consorelle (non capisco perché si usi questo termine visto che ci facciamo concorrenza) che esistono sul continente europeo. La ricapitalizzazione di cui oggi si parla si basa su principi economici sani: quando si immettono capitali nell'azienda, l'Alitalia si impegna a remunerarli e ad usarli per investimenti futuri di tipo produttivo, non certo per coprire perdite.

Come tema generale richiamerei poi quello degli aeroporti. Nello stato patrimoniale dell'Alitalia Aeroporti di Roma rappresenta il principale investimento (pari al 58 per cento); l'altro grande investimento concerne le proprietà immobiliari della sede dell'azienda, per le quali esiste però un finanziamento; quindi da una parte vi è il valore patrimoniale, dall'altra i debiti (mi riferisco agli uffici della Magliana). Aeroporti di Roma ha un valore, ma la valutazione non è ancora stata fatta. La nostra quota del 58 per cento può valere all'incirca 300-350 miliardi, ma ripeto che la valutazione precisa non è stata ancora effettuata.

Il fatto che una linea aerea possieda l'aeroporto principale sul quale opera è comunque un'anomalia ed in questo senso intendiamo operare, procedendo alla vendita. Si può discutere se il concetto sia vendere o privatizzare; io mi limito a fare l'ipotesi della vendita; se poi questo deve essere considerato un atto di privatizzazione, questa è un'altra cosa. Rimane comunque il fatto che è anomalo che una linea aerea possieda il 58 per cento dell'aeroporto sul quale opera. Appena cominciato ad operare, abbiamo infatti rotto il cordone ombelicale che esisteva precedentemente tra Alitalia e Aeroporti di Roma, decidendo che operasse invece in modo del tutto autonomo; rimangono in nostro possesso, però, le azioni.

La vendita dovrà avvenire secondo la logica economica; occorre cioè prima valorizzare il bene, perché il suo potenziale valore è molto superiore. L'atto di smobilitazione deve quindi avvenire con un processo rapido, ma non deve essere una svendita; ed in questo senso stiamo lavorando.

UGO BOGHETTA. Mi scusi, ma c'è anche una legge.

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Sì, la ringrazio. Abbiamo fatto anche una richiesta e la situazione si è mossa; il ministro Fiori ha scritto al ministro Dini e credo che il Parlamento si accinga ad inserire questo punto nella finanziaria: l'atto di vendita di Aeroporti passa attraverso il cambiamento della legge che in questo momento vincola il possesso di Aeroporti ad aziende IRI ed anche il pagamento dei dividendi a livelli tali da renderne impossibile la vendita. Questo è il presupposto; non lo do per scontato, ma conto veramente che si possa superare quanto prima questo ostacolo.

Per completare l'esposizione circa la situazione degli aeroporti, con particolare riferimento agli aspetti di una conduzione monopolistica, all'*handling* ed al *catering*, ricordo le norme comunitarie, ma anche l'antitrust italiano (non vi è contrasto al riguardo), che sta guidando in modo abbastanza incisivo l'apertura della gestione degli aeroporti. Su questo non ho nulla da dire. L'Alitalia si pone innanzitutto come responsabile di Aeroporti di Roma, che ha colto questo problema in modo serio e sta facendo tutti i passi per liberalizzare la gestione degli aspetti che si prevede debbano essere liberalizzati: *handling* e *catering*. Per ambedue questi aspetti abbiamo chiare azioni in atto per operare in modo completamente libero e lasciare operare altrettanto liberamente gli utenti, cioè le altre linee aeree. Altrettanto però l'Alitalia chiede sia fatto dagli altri aeroporti non gestiti dall'Alitalia; ecco il problema di Torino, ma non solo quello.

Riteniamo che in questo momento molte tariffe applicate dagli aeroporti ita-

liani siano del tutto non competitive, decisamente superiori alle medie europee e comunque superiori a quelle che pagheremmo se gestissimo in proprio i servizi, ad esempio l'*handling*. In questo senso abbiamo fatto presente agli aeroporti non posseduti dall'Alitalia (quindi a tutti, tranne Aeroporti di Roma) che vorremmo avere un contratto e quindi tariffe in linea con le caratteristiche che ho indicato e con le condizioni che avremmo se gestissimo in proprio i servizi; tutto ciò ovviamente non domani mattina, ma neppure, come si dice, a babbo morto.

Teniamo anche presente che in questo momento l'Alitalia sta combattendo per risanare il suo bilancio; lo fa sulla sua pelle, ma invita anche i suoi fornitori a fare la loro parte; diversamente faremo ciò che la legge ci consente di fare e quindi gestiremo in proprio le aree che non ci sono offerte in termini competitivi. Mi sembra una posizione del tutto legittima; cerchiamo di operare secondo buon senso e dando il tempo necessario, ma non possiamo permetterci di aspettare soluzioni a lunga scadenza.

ROBERTO SCHISANO, *Amministratore delegato dell'Alitalia*. Vorrei chiarire un punto importante: mai, in nessuna delle cose che stiamo facendo, pensiamo di toccare i livelli di sicurezza che oggi siamo in grado di offrire. In effetti, in una logica di libero mercato, come quella in cui finiamo per metterci indipendentemente dai discorsi sull'assetto azionario, ma solo per vivacizzare il discorso della concorrenzialità, la sicurezza è, come diciamo noi, un biglietto di ingresso. È ovvio che il più elevato standard di sicurezza rimane sempre una base sostanziale ed ineliminabile per l'accesso al mercato.

Da questo punto di vista, per entrare nel concreto, tra le cose poste in essere che facilitano la presa di coscienza sull'argomento, si inserisce il cambiamento organizzativo che abbiamo operato, che libera i piloti e la divisione o direzione operazioni volo dalle incombenze gestionali spicciolate, concentrandoli invece sui temi dell'addestramento, della normativa, degli

aggiornamenti e della sicurezza, nonché dello specifico che attiene al personale navigante.

Si inserisce qui il discorso della scuola di volo di Alghero, che stiamo per riaprire con due finalità: una maggiore e continua offerta di addestramento nel campo della sicurezza e realizzare una ripresa dell'attività di addestramento e/o di aggiornamento, necessaria nella evoluzione della nostra forza lavoro. Dal punto di vista della sicurezza, quindi, mi sento di affermare a spada tratta che tutto ciò che stiamo facendo ha come presupposto il potenziamento della sicurezza, che è per noi un interesse fondamentale.

UGO BOGHETTA. La quadrivalenza non va in questo senso, però!

ROBERTO SCHISANO, *Amministratore delegato dell'Alitalia*. La quadrivalenza non ha nulla a che vedere con la sicurezza, per lo meno dal nostro punto di vista: servire il caffè a bordo di un MD80 o di un MD11 non richiede alcuna diversa cognizione di sicurezza, purché...

UGO BOGHETTA. E quando c'è l'emergenza?

ROBERTO SCHISANO, *Amministratore delegato dell'Alitalia* ...purché siano garantite le conoscenze al numero di addetti necessario, che tra l'altro è fissato dalla legge. Da questo punto di vista, quindi, garantiti in maniera sensata e seria gli aspetti della sicurezza nel numero di addetti necessari, che poi un certo numero di altri addetti aiuti a fornire un servizio migliore senza essere specialisti di quel tipo di aereo non dovrebbe necessariamente colpire o abbassare i livelli.

Questo discorso mi interessa anche per un altro aspetto, per rispondere al quesito circa il vettore regionale o globale. La mia risposta, francamente, è « non lo so ». Lo dico con molta chiarezza, perché il mio obiettivo immediato è quello della sopravvivenza, quindi il primo problema che debbo risolvere è il seguente: sarò vivo o meno, tra cinquecento giorni? Se lo sarò, allora forse potrò anche occuparmi di sta-

bilire che cosa vorrò essere. Da ciò trae origine la logica della distinzione del piano in tre fasi.

Desidero tuttavia fornire un dato che dovrebbe, quanto meno, tranquillizzare dal punto di vista dell'evoluzione: nel prossimo triennio, è prevista una crescita del settore intercontinentale del 20 per cento; la crescita dell'offerta prevista per l'internazionale si aggira intorno al 15 per cento; quella del nazionale è minore, con un totale, come ho ricordato, dell'8 per cento medio annuo. Certamente, quindi, il piano è disegnato in modo da far sì che entro tre anni, se saremo risanati ed ancora vivi, non avremo ridotto la nostra attività nel settore internazionale né avremo compromesso la nostra capacità propositiva sui mercati internazionali. Questo è, chiaramente, un obiettivo importante.

Un altro tema importante è quello delle cosiddette « terziazioni » - per usare un termine che francamente aborrisco -, in particolare per quanto riguarda la divisione dei servizi informatici. Non vi è dubbio che l'Alitalia sia sottoinformata: l'uso del mezzo informatico all'interno della nostra compagnia, per un motivo o per l'altro, è ben lungi dall'essere ottimale. Se vogliamo misurarlo in termini di spesa percentuale rispetto al fatturato, possiamo calcolare che dedichiamo a tale scopo circa la metà delle risorse ad esso destinate dai nostri concorrenti più evoluti. Il problema è grave per due motivi. In primo luogo, perché l'informatica oggi rappresenta uno dei veri strumenti di riserva competitiva sul mercato, perché con la manovra del *mix* delle tariffe e con la sua ottimizzazione per ogni tipo di volo si riesce a migliorare la resa media del volato. In secondo luogo, perché abbiamo un'immensa esigenza di comunicazione all'interno dell'azienda, man mano che ci trasformiamo dal « carrozzone » di cui prima si parlava in un'azienda vera e propria, ossia un'impresa che comunica con tutte le persone che operano all'interno della sua organizzazione. Per far questo abbiamo bisogno di aumentare enormemente l'impegno nell'informatizzazione in generale.

Come in tutti gli altri settori di attività, anche nel nostro è poi necessario analizzare quale sia l'effettiva provenienza del valore aggiunto, chi possa aggiungere maggiore valore a basso costo ed in che modo ciò si sposi con le esigenze strategiche dell'azienda e con le sue reali capacità. Da una simile disamina, risulta subito evidente che il valore strategico dell'informatica per la nostra azienda sta nella definizione dei nuovi programmi, ossia nella capacità di sviluppare programmi che siano effettivamente strumenti competitivi per il *management* operativo dell'azienda. Tale capacità, ovviamente, è limitata dall'ammontare delle risorse finanziarie e di personale che ci possiamo permettere. È in tale direzione, tuttavia, che dobbiamo orientare il fuoco della nostra attività.

Dobbiamo quindi individuare metodi più convenienti per gestire la parte in cui non vi è valore aggiunto, che è per esempio quella delle macchine, in cui l'Alitalia sopporta costi che non possono essere competitivi rispetto a quelli di altri soggetti più grandi. Forse, allora, per questo settore vale la pena di cercare soluzioni alternative, che potrebbero per esempio sostanziarsi in *partnership* con alcuni fornitori o gestori di sistemi di macchine, insieme ai quali aggregare un volume d'affari maggiore e rivolgersi anche ad un mercato esterno, trasformando così la mancanza di competitività rispetto ai costi in una opportunità di *business*, con un volume maggiore ed un prezzo più basso. Tale disegno è ben lungi dall'essere completato. La parte che abbiamo finora portato a termine rappresenta semplicemente la soluzione di un problema specifico di riempimento di spazi vuoti. Noi abbiamo preso, come si suol dire, due piccioni con una fava. Abbiamo, cioè, affittato mille metri quadri inutilizzati di uno spazio abbastanza infrastrutturato, che quindi poteva produrre una rendita piuttosto alta. Inoltre, abbiamo risolto un nostro enorme problema, del quale non parliamo con nessuno e che non vorremmo si sapesse in giro: poiché dipendiamo da un solo elaboratore centrale, attualmente basta che vada a fuoco un interruttore perché tutta

l'Alitalia si fermi; non abbiamo *disaster recovery*, non abbiamo potuto provvedere in tal senso perché le dimensioni dei nostri problemi finanziari erano tali che abbiamo sempre rinviato un simile investimento, fidando nella buona stella che contraddistingue il nostro paese. Oggi, però, abbiamo risolto anche questo problema, semplicemente dando in affitto un'area ad un soggetto il quale vi porterà una macchina che verrà collegata con la nostra: è questo il vero motivo per cui abbiamo deciso di concedere tale affitto. A questo punto, abbiamo un insieme di beni, ancora tutti di nostra proprietà ...

UGO BOGHETTA. Quindi, non avete venduto l'elaboratore all'IBM?

ROBERTO SCHISANO, *Amministratore delegato dell'Alitalia*. No. Abbiamo, quindi, un insieme di beni ancora tutti di nostra proprietà che, potenzialmente, un domani potrebbero anche rappresentare un'occasione di *business* esterno, ammesso che si presenti una situazione favorevole ...

GIORDANO ANGELINI. Anche con le ferrovie, per esempio?

ROBERTO SCHISANO, *Amministratore delegato dell'Alitalia*. Sì, anche con le ferrovie, sebbene queste tendano a muoversi — non è una battuta — ad una velocità diversa dalla nostra, per cui di fatto vi è una differenza di tempi.

Tutto questo discorso viene condotto nell'ottica di una corretta propositività aziendale, non nella logica dello smembramento: anche in questa sede si è ricordato che noi stiamo accorpando, non smembrando (mi sembra del tutto esplicativo, da questo punto di vista, l'esempio dell'ATI). È ovvio che questa logica non ci porterà mai alla dismissione di capacità strategiche ed alla loro cessione a terzi, perché ciò significherebbe legarsi le mani sul mercato. Ciò non toglie, tuttavia, che vi sia la possibilità — per esempio, anche nel campo della manutenzione — di compiere scelte diverse da quelle fatte finora, senza però mai rinunciare alla nostra capacità analitica, di indagine e quindi di controllo

effettivo su ciò che succede. Ciò rientra nella logica di un'azienda propositiva ed efficiente.

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Ho annotato alcuni aspetti che non sono stati toccati e che ritengo invece debbano essere esaminati. In relazione ad altri punti, molto specifici, ci riserviamo invece di inviare alla Commissione una nota scritta, corredata dei dati e delle analisi necessarie.

Si è parlato poc'anzi delle alleanze - per esempio, di quella con la Continental - e dei loro effetti sui nostri bilanci. Vorrei chiarire in che modo gestiamo questi accordi. Vi sono voli in comune, ad esempio il Roma-New York, dei quali dividiamo i costi ed i profitti; in questi casi quindi la gestione è comune. Questo volo in *co-sharing* ci offre il grosso vantaggio di trasportare poi i passeggeri in città diverse da New York con aerei Continental, però con tariffe decisamente agevolate. Faccio un esempio: un passeggero che dall'Italia deve raggiungere Cleveland, viaggia con un volo comune da Roma a New York e con un volo Continental da New York a Cleveland, con tariffe, ripeto, decisamente agevolate. In questo modo possiamo ottenere profitti anche sulla tratta New York-Cleveland. Lo stesso avviene con il percorso inverso, cioè quando un cliente da Cleveland vuole raggiungere Palermo. In questo caso il passeggero arriva a Roma e poi, su un volo Alitalia, raggiunge Palermo ottenendo le stesse condizioni agevolate.

Vi sono poi altri elementi che rendono l'alleanza molto più profonda e solida. Devo sottolineare, però, che questo tipo di accordo non produce effetti sconvolgenti sul bilancio dell'azienda: gli effetti a livello di profitti sono infatti pari a circa 5-6 miliardi per il tempo in cui gli accordi sono stati in atto. Ciò che è importante, però, è che riusciamo gradualmente a fornire un prodotto più completo ai nostri clienti, i quali non dovranno più arrangiarsi da soli per raggiungere da New York un'altra città degli Stati Uniti. In questo momento siamo in grado di fornire un prodotto più completo; allargando l'offerta nel negozio Ali-

talia allarghiamo l'uso del vettore, quindi il valore dell'azienda sul mercato. Questo comporta anche un incremento del contenuto del prodotto Alitalia.

Circa i risultati raggiunti nei primi sei mesi dell'anno, ripeterò, sforzandomi di essere più chiaro, quanto ho già detto in precedenza. Grazie ad un fattore esterno, derivante dall'incremento del traffico aereo, abbiamo incrementato il nostro traffico, però il nostro aumento è stato superiore a quello del mercato. Nel contempo i nostri costi non sono cresciuti con la rapidità con la quale crescevano in precedenza, tant'è vero che nel primo semestre sono cresciuti meno dei fatturati. Questo è un aspetto fondamentale perché quando la curva dei fatturati cresce con un certo andamento e quella dei costi non la segue si crea un *gap* positivo. I costi e le spese, quindi, sono cresciuti meno e nel loro ambito ricaviamo vantaggi da quelli che gestiamo direttamente, mentre dai servizi da terzi, per esempio gli aeroporti che paghiamo, non abbiamo ancora ricavato alcun vantaggio. Ecco perché siamo abbastanza aggressivi in questo campo; per quanto riguarda Torino, non è che non amiamo i torinesi, ma dobbiamo operare in questo modo per gestire al meglio l'azienda.

I risultati del primo semestre, quindi, evidenziano il fatto che stiamo seguendo la strada giusta. Certo non abbiamo ancora risolto i nostri problemi, ma i risultati che stiamo ottenendo ci incoraggiano ad andare avanti in questa direzione. La fine dell'anno sarà il momento della verità: verificheremo allora se i *trend* sono stati veramente corretti in modo da affrontare il 1995 in una situazione migliore. A tale proposito non mi sento di fare previsioni per il 1995, credo però che il pareggio potrebbe essere assunto come punto di riferimento. A quella data, quanto meno, le curve dovranno cominciare ad incrociarsi e quindi ad entrare in una fase in cui, di mese in mese, l'azienda dovrebbe cominciare a produrre profitti e non a distruggerli. È comunque presto per dire che alla fine dell'anno saremo in pareggio, non mi sento - ripeto - di fare previsioni di que-

sto genere. È importante però sottolineare che un'azienda in pareggio non ha comunque risolto i suoi problemi, deve infatti investire capitali e remunerarli per generare profitti. Il pareggio non ci pone in una condizione di soddisfazione, l'azienda - ripeto - deve investire parecchio per affrontare il futuro e per investire ha bisogno di generare cassa, generare profitti e remunerare capitali. Queste sono considerazioni ovvie, ma enunciarle è cosa diversa dalla realizzazione pratica.

FRANCESCO MARENCO. Anche gli altri lo dicevano.

UGO BOGHETTA. Anche gli altri promettevano tutto, come Berlusconi.

PRESIDENTE. Vi prego colleghi di lasciar concludere il dottor Rivero.

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Mi è stato poi chiesto quale sia l'atteggiamento dell'IRI sulla capitalizzazione, ma credo che non debba essere io a dover rispondere su questo. Credo comunque ipotizzabile che l'IRI sia disponibile ad aumenti di capitale, almeno nella prima fase; naturalmente dovremo poi reperire ulteriori finanziamenti attraverso il ricorso al mercato e agli investitori istituzionali.

Vi è poi il tema delle tariffe, la cui importanza è già stata sottolineata. Ribadisco che il mercato italiano si sta liberalizzando e sta diventando competitivo; lasciamo quindi lavorare la concorrenza per operare un'evoluzione delle tariffe del mercato. Certo l'Alitalia in questo momento non è in una posizione ottimale, lo dico io per primo, perché operiamo con

tariffe piuttosto alte sul mercato nazionale. Va ricordato, però, che nel 1997 il mercato si aprirà alla concorrenza europea; quindi dobbiamo perseguire l'obiettivo - è una questione di sopravvivenza - di rendere per quella data il prodotto italiano competitivo in termini di qualità e di servizio. In secondo luogo dobbiamo essere in grado di poter applicare, senza rimmetterci, tariffe che saranno concorrenziali con i vettori che verranno, per così dire, a fare le pulci nel nostro mercato (mi auguro però che in quel momento saremo in condizione di giocare la nostra partita).

È questa l'evoluzione che si sta manifestando. La nostra sopravvivenza, quindi, specialmente sul mercato domestico che è vitale per l'Alitalia, sta nella capacità di produrre un servizio di qualità a costi competitivi, che possa cioè essere in grado di competere sul mercato delle tariffe.

PRESIDENTE. Ringrazio il presidente e l'amministratore delegato dell'Alitalia per l'esauriente panoramica che ci hanno fornito e per l'impegno assunto di fornire alla Commissione ulteriori elementi di risposta.

La seduta termina alle 18,55.

IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO
STENOGRAFIA

DOTT. VINCENZO ARISTA

*Licenziato per la composizione e la stampa
dal Servizio Stenografia il 29 settembre 1994.*

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO