

SEDUTA DI MARTEDÌ 27 GIUGNO 1995

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE SANTE PERTICARO

La seduta comincia alle 15,10.

Sulla pubblicità dei lavori.

PRESIDENTE. Avverto che il gruppo dei deputati riformatori ha chiesto che la pubblicità della seduta sia assicurata anche attraverso impianti audiovisivi a circuito chiuso.

Se non vi sono obiezioni, rimane così stabilito.

(Così rimane stabilito).

Audizione dei rappresentanti dell'Alitalia.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sul riassetto del settore aereo, l'audizione dei rappresentanti dell'Alitalia.

Non ritengo di dover introdurre l'incanto odierno perché i motivi per i quali l'ufficio di presidenza ha deciso di avviare questa indagine conoscitiva sono noti, oltre ad essere diventati particolarmente drammatici con le vicende degli ultimi giorni.

Do dunque immediatamente la parola al dottor Rivero.

RENATO RIVERO, Presidente dell'Alitalia. Abbiamo predisposto un documento, che consegneremo alla Commissione, nel quale, dopo un breve *excursus* storico, si evidenziano gli aspetti caratteristici del piano e delle strategie dell'Alitalia. Su queste ultime mi soffermerò più approfonditamente, fornendo una serie di notizie e dati.

La chiusura dell'esercizio 1993 con una perdita di 340 miliardi ha significativamente ridotto la capacità di autofinanziamento dell'ingente programma di investi-

menti che l'azienda aveva lanciato alla fine degli anni ottanta per il rinnovo della flotta (ordini per 25 aeromobili MD80 e 40 A321).

L'effetto congiunto di scarsa capacità di autofinanziamento ed ingente fabbisogno finanziario ha inevitabilmente generato una crescita dell'indebitamento che, a marzo 1994, aveva raggiunto i 2.552 miliardi di lire (674 miliardi a fine 1991), portando ad uno squilibrio patrimoniale rappresentato da un rapporto fra debiti e patrimonio netto pari a 4,9, contro lo 0,5 del 1991.

Di fronte ai sempre più evidenti squilibri economico e patrimoniale, il nuovo *management* della compagnia ha varato un inevitabile piano di ristrutturazione per il biennio 1994-95 finalizzato al ristabilimento di condizioni di equilibrio gestionale dell'azienda, che nel tempo aveva anche visto deteriorarsi la sua competitività, indebolendo il suo posizionamento sul mercato.

L'obiettivo di fondo che caratterizza l'insieme delle azioni contenute nel piano è la ricerca dei livelli di economicità ed efficienza necessari per avviare una strategia di riposizionamento sul mercato e l'avvio di un processo di riequilibrio della struttura patrimoniale senza possibilmente ricorrere a forme di ricapitalizzazione configurabili come aiuto di Stato.

Nella tabella 1, allegata alla relazione, è riportato lo stato patrimoniale dell'Alitalia negli anni dal 1991 al 1994.

La riduzione dei costi e la ricerca di maggiori livelli di produttività ed efficienza hanno rappresentato il punto centrale di tutti i piani di ristrutturazione messi in atto nell'industria europea negli ultimi due-tre anni (nella tabella 2 è ri-

portata la riduzione della forza lavoro nell'industria europea e nella tabella 3 l'incidenza del costo del lavoro sul fatturato) e sono stati individuati dal *management* e da alcuni consulenti dell'azienda come le condizioni dalle quali non si può assolutamente prescindere sia per la definizione di un nuovo piano strategico di medio-lungo termine, che per l'avvio di un processo di ricapitalizzazione dell'azienda che non voglia essere fortemente condizionato dai vincoli e dalle restrizioni che la Commissione dell'Unione europea pone nel caso in cui la ricapitalizzazione avvenga attraverso aiuti di Stato. Tali vincoli possono riguardare il contenimento degli investimenti e, in particolare, la soppressione di ogni investimento destinato alla crescita di attività, come pure la limitazione della capacità offerta in ambito nazionale ed europeo, condizionando il tutto all'attuazione di un piano di ristrutturazione che, in un contesto di crescita « limitata » (o di non crescita), non potrebbe che condurre al totale ridimensionamento dell'azienda stessa.

In altri termini è solo sulla capacità di incidere drasticamente sulla struttura del costo e sul recupero di competitività che può basarsi il futuro dell'azienda.

Ai generici obiettivi di riduzione dei costi e di recupero di condizioni di efficienza, sono associati più specifici obiettivi strategici ed operativi quali il riposizionamento sul mercato ed il riequilibrio della struttura patrimoniale. Per la natura di tali obiettivi, il piano si articola fondamentalmente in tre fasi, non necessariamente in stretta sequenza temporale: l'emergenza, il consolidamento e lo sviluppo.

Nella fase di emergenza le azioni poste in essere sono state prevalentemente finalizzate alla rimozione delle cause che nel tempo hanno determinato il deterioramento della posizione competitiva di Alitalia nei confronti della concorrenza ed in particolare: il sovradimensionamento strutturale del proprio organico, le condizioni di impiego del fattore lavoro, il costo dei servizi per la produzione, la precarietà nella qualità dei servizi e la struttura dell'offerta.

Per conseguire tali obiettivi si è fatto ricorso a molteplici e diversificati strumenti tendenti, da un lato, a recuperare apprezzabili margini di efficienza e produttività nei confronti di tutte le categorie di personale, ed in primo luogo di quello di *staff*, dall'altro, ad incidere sui livelli di costo, eccessivamente elevati, anche attraverso la rivisitazione delle condizioni di impiego e la ricerca di normative contrattuali maggiormente flessibili e meno onerose. In particolare, Alitalia ha fatto ricorso alla riduzione volontaria della forza lavoro attraverso prepensionamenti ed esodi agevolati, alla rinegoziazione dei contratti di lavoro con il personale di terra e con gli assistenti di volo ed alla terziarizzazione delle attività non strategiche in cui l'azienda evidenzia condizioni di particolare inefficienza.

Per quanto riguarda le terziarizzazioni, è necessario sottolineare che esse non rappresentano obiettivi in sé, bensì idonei strumenti, largamente diffusi anche nella pubblica amministrazione così come in tutte le altre aziende in altri settori, che favoriscono la riduzione dei costi ed il miglioramento delle generali condizioni di efficienza aziendale. Alitalia intenderà quindi avvalersene ogni qual volta sarà necessario, nel più totale rispetto dei lavoratori e del contesto aziendale, senza con ciò rinunciare agli obiettivi che si è posta.

Nella fattispecie del ricorso ai Boeing 767 dell'Ansett, è necessario distinguere non solo il carattere transitorio dell'operazione — che non rappresenta tra l'altro una novità in assoluto per l'azienda, dato il continuo ricorso che in passato è stato fatto nell'ambito dell'attività cargo — ma anche il vantaggio che tale strumento ha fornito all'azienda in quanto modalità più rapida per l'inserimento di un'indispensabile tipologia di aeromobile che altrimenti avrebbe richiesto tempi ben più lunghi.

Sul versante dei servizi sono state avviate rinegoziazioni dei contratti di *handling* (i servizi degli aeroporti) e una completa revisione di tutti i contratti in essere con i *general sales agent*. Nell'ambito delle rinegoziazioni dei contratti di *handling*, Alitalia ha considerato il ricorso all'auto-

produzione qualora quest'ultima fosse risultata la soluzione più efficiente per l'azienda; ciò a testimoniare che nessuno strumento rappresenta un obiettivo in sé. Quindi, consideriamo la terziarizzazione al contrario: facciamo noi le cose invece di farle fare ad altri.

In aggiunta alle misure sopra elencate, Alitalia ha conseguito ulteriori benefici economici (eliminazione di strutture ridondanti) ed operativi (integrazioni di reti, di *network* di aerei) dalla fusione per incorporazione della società controllata ATI.

Sul versante dell'offerta, compatibilmente con la disponibilità di fattori della produzione, Alitalia ha realizzato un ridisegno della propria rete che, oltre ad aver apportato benefici economici quantificabili in alcune decine di miliardi, ha consentito di accrescere il livello di differenziazione del prodotto attraverso nuove destinazioni e maggiori frequenze.

Per far fronte al problema dell'assenza di adeguati standard di qualità, l'azienda ha dato vita ad un programma di investimenti che si è concretizzato nel ridisegno dei servizi sui collegamenti europei, dove i risultati non si sono fatti attendere.

L'insieme degli interventi posti in essere, pur avendo consentito il raggiungimento di visibili miglioramenti (il risultato operativo è passato dai - 8,3 miliardi nel 1993 a + 97,5 miliardi nel 1994), non ha ancora determinato il recupero dei livelli di redditività e di produttività necessari per far fronte alla crescente pressione competitiva portata dalla concorrenza e per poter attrarre capitali privati per il riequilibrio dello stato patrimoniale. Su quest'ultimo fronte la situazione, pur essendo sotto controllo, ha visto un ulteriore deterioramento a causa dell'ancora insufficiente capacità dell'azienda di autofinanziare gli investimenti programmati. A fronte di una capacità di autofinanziamento di 171 miliardi nel 1994, l'azienda ha sostenuto investimenti per 1.237 miliardi nel corso dello stesso anno. Solo sul versante della flotta, sempre nel corso del 1994, l'azienda ha immesso in flotta sette MD80, cinque A321 (aerei medi) e due MD11 (aerei utilizzati per i collegamenti

intercontinentali), i cui ordini risalgono al 1987 ed al 1989. Quindi, dei 1.237 miliardi investiti nel 1994, il 98 per cento è in aerei; tutto quello che abbiamo fatto è investire in aerei.

Per evitare che anche nel 1995, a fronte di altri mille miliardi di investimenti programmati e necessari, l'azienda debba ancora far ricorso al capitale di terzi, pur avendo sensibilmente aumentato la sua capacità di autofinanziamento, si è dato vita, attraverso la rinegoziazione di alcuni contratti, ad un programma di revisione dei piani di investimento (cancellazioni, slittamenti e trasformazione degli acquisti in *leasing*) che hanno ridotto per il 1995 il fabbisogno finanziario.

Il 1995 rappresenta per l'azienda l'anno di completamento della fase di emergenza. Si recupererà efficienza attraverso il continuo miglioramento nell'utilizzo delle risorse, nella riduzione dei costi dei servizi ed attraverso la razionalizzazione dell'acquisizione di tali servizi.

Al di là delle misure sopra elencate, l'uscita dalla fase di emergenza è comunque ancora fortemente condizionata dalla persistente eccedenza strutturale di personale. Tale squilibrio genera una forte pressione sui costi e solo attuando una sostanziale crescita di attività e proventi esso può essere attenuato. A tal fine, verranno attuati idonei e mirati interventi di riconversione, formazione ed addestramento. È comunque necessario procedere all'assorbimento dell'attuale eccedenza di personale soprattutto mediante la prosecuzione degli interventi connotati da carattere di volontarietà (esodi volontari e prepensionamenti), che hanno tra l'altro il pregio di consentire il raggiungimento dell'obiettivo con maggiore tempestività.

Altrettanto importante per il futuro dell'azienda è la risoluzione della vertenza in corso con le associazioni di categoria dei piloti. Eventuali soluzioni di compromesso che si discostassero significativamente dagli obiettivi evidenziati dall'azienda (recuperi di produttività ed efficienza ottenibili dalla revisione della normativa di impiego e revisione del sistema di retribuzione) vanificherebbero parte

delle azioni già poste in essere, compromettendo seriamente la possibilità di rilancio della compagnia. In un simile scenario Alitalia ritiene necessario ed irrinunciabile tenere un atteggiamento molto prudente nell'assumere impegni di costi che potrebbero definitivamente compromettere la possibilità di affrontare il mercato con ragionevoli opportunità di competere.

Passo ora a trattare le fasi di consolidamento e di sviluppo.

Gli elementi che già oggi rappresentano significativi punti di riferimento nello scenario dell'industria del trasporto aereo sono il completamento del processo di liberalizzazione del mercato europeo e la sempre più probabile introduzione di un regime di libera concorrenza (*open skies*) sul mercato del nord Atlantico, attualmente ancora regolamentato sulla base di accordi governativi bilaterali. L'insieme di questi elementi porterà sul mercato una maggiore pressione competitiva che troverà nella riduzione delle tariffe il suo più evidente effetto.

In un simile scenario, sarà inevitabile per l'industria europea del trasporto aereo essere in condizione di acquisire efficienza e riduzioni nei costi che autorevoli fonti, estrapolando gli effetti della liberalizzazione del mercato americano, prevedono in media annua ridursi del 2 per cento in termini reali dal 1997 al 2000.

Per Alitalia si tratta quindi, oltre alle riduzioni necessarie per adeguarsi ai livelli di competitività dei principali concorrenti, di programmare un ulteriore riallineamento che potrà essere conseguito coniugando riduzioni di costo e crescita.

Per il quadriennio 1997-2000 l'azienda prevede di dover migliorare il rapporto fra costi e ricavi di un valore stimabile in circa 800 miliardi di lire. È facilmente ipotizzabile che un realistico programma di crescita agevoli l'attuazione di questo processo.

L'avvicinarsi del completamento del processo di liberalizzazione del mercato europeo impone all'azienda la determinazione di alcune priorità strategiche, in particolare la difesa ed il consolidamento

del mercato domestico ed il rafforzamento del posizionamento sulle rotte europee.

È in quest'ottica che devono quindi essere inquadrati, da un lato, le azioni di rafforzamento sul mercato domestico attraverso l'apertura di nuovi collegamenti e l'aumento delle frequenze su quelli già esistenti; dall'altro lato, il recupero del bacino di utenza del nord Italia, al quale verranno offerti nuovi collegamenti con tutte le principali capitali europee attraverso l'impiego di aeromobili da 70-100 posti.

Sul versante del lungo raggio, la prospettiva di liberalizzazione del mercato del nord Atlantico impone ad Alitalia il ripensamento della sua strategia, che risulta fortemente condizionata dallo sviluppo infrastrutturale del nord Italia.

Un'importante opportunità per l'acquisizione di vantaggi competitivi sul mercato è offerta dalla valorizzazione del *hub* di Fiumicino che, essendo geograficamente protetto dalla concorrenza che si sviluppa in seno all'Europa continentale, potrebbe essere ulteriormente potenziato come importante *gateway* per le destinazioni del Medio ed Estremo Oriente, alle quali sono associati significativi incrementi di domanda.

A completare il posizionamento di Alitalia sul mercato, vi saranno anche le varie tipologie di *partnership* a cui l'azienda darà vita secondo quelli che oggi sono divenuti gli schemi convenzionali nell'industria del trasporto aereo. L'insieme delle priorità e delle opportunità strategiche elencate implica decisioni di investimento che, se realizzate, consentiranno all'azienda lo sviluppo di occupazione.

L'embrione di questo circolo virtuoso è già presente in azienda in seguito all'introduzione in flotta di due nuovi tipi di aeromobile – il Boeing 767 e il Fokker 70 – per i quali saranno necessarie circa 500 nuove assunzioni di piloti.

La struttura dell'offerta potrà essere articolata all'interno di diverse società o rami dell'azienda, orientamento oggi prevalente in tutte le compagnie aeree europee. L'attività di trasporto aereo si va, infatti, sempre più segmentando e specializzando: si segmenta la clientela, si specia-

lizzano i canali distributivi, così come sono diverse le realtà operative che affrontano i mercati.

A ciascuna società viene affidata una missione (mercati da scoprire o presiedere, gruppi di clienti da servire e così via) che viene collegata e resa complementare a quella degli altri soggetti operanti nel contesto del gruppo.

Lufthansa articola oggi la sua presenza sul mercato attraverso le controllate Cityline, Express e Condor (oltre, naturalmente, a Lufthansa stessa) mentre Swissair ha recentemente deciso di concentrare l'attività svolta con aeromobili fino a cento posti nella controllata Crossair, che garantisce maggiore competitività in termini di costi operativi.

Anche Alitalia ritiene che questo tipo di articolazione dell'offerta sia la più efficace e la più flessibile. D'altra parte questo modello organizzativo non è estraneo alla cultura aziendale della compagnia, che è già predisposta sia nelle strutture che nella gestione operativa.

La ristrutturazione dell'offerta potrebbe quindi passare attraverso la naturale evoluzione dell'attuale struttura di gruppo, che non differisce da quella dei principali concorrenti europei.

Questa volontà è stata già ribadita con la scelta di far operare dalla controllata Avianova i *regional jet* Fokker 70 che Alitalia ha ordinato recentemente.

Passando al processo di riequilibrio della struttura patrimoniale, la sua evidente necessità non può essere trattata disgiuntamente dalla valutazione delle condizioni generali in cui versa l'azienda.

Come già in precedenza evidenziato, il riequilibrio della struttura patrimoniale deve rappresentare il punto terminale di un processo che inevitabilmente parte dal ripristino di condizioni di economicità ed efficienza nella gestione.

D'accordo con il suo azionista di maggioranza, l'azienda ha tracciato un percorso di riequilibrio della struttura patrimoniale articolato in due componenti principali.

La prima, cui è associato l'obiettivo del ripianamento delle perdite pregresse, si

basa sull'alienazione di attività non strategiche ai fini del *core business*.

Successivamente è prevista un'operazione di aumento di capitale da effettuarsi sul mercato, evitando che possa così configurarsi come aiuto di Stato e che venga quindi pregiudicato il conseguimento di alcuni obiettivi strategici che l'azienda ha già delineato.

Se infatti, a titolo di pura esemplificazione, come già detto, la Commissione dell'Unione europea approvasse un'operazione di aumento di capitale condizionandola ad una riduzione degli investimenti e della crescita sullo spazio economico europeo ed all'attuazione di un severo piano di ristrutturazione, il piano Alitalia di riposizionamento sul mercato del nord Italia ed il potenziamento della rete domestica verrebbero drasticamente contenuti, indebolendo sempre più l'azienda che diverrebbe ancor più vulnerabile nei confronti della concorrenza.

L'aumento di capitale è finalizzato a finanziare gli investimenti necessari per lo sviluppo, assicurando all'azienda un'equilibrata struttura finanziaria allineata a quella dei principali concorrenti di riferimento.

Il processo di ricapitalizzazione potrà inoltre contribuire a ridurre l'impegno finanziario diretto dell'IRI, premiare il conseguimento di obiettivi economici da parte dell'azienda con la sottoscrizione di quote dell'aumento di capitale da parte di terzi ed, infine, coinvolgere i dipendenti nello sviluppo dell'azienda mediante la partecipazione all'operazione.

Il processo di riequilibrio della struttura patrimoniale nel suo complesso sarà significativamente indirizzato e guidato dalle condizioni del mercato.

Credo di avervi offerto un quadro completo, anche se succinto, della situazione dell'azienda. Resto a disposizione per rispondere alle vostre domande.

DOMENICO BOVA. Premesso che ho ascoltato con molta attenzione l'impostazione del dottor Rivero, mi limiterò a porre soltanto una questione, relativa al problema della ricapitalizzazione, che a

me appare tra le più importanti, nel momento in cui si vuol porre il tema del rilancio della compagnia di bandiera e considerato che in futuro dovremmo continuare ad esserne ancora dotati. Al riguardo, si tratterà di capire in quale forma ed in quale struttura societaria l'Alitalia agirà nel concerto delle nazioni europee per sviluppare la sua iniziativa.

Non vi è dubbio sul fatto che in Europa tutte le aziende di trasporto aereo abbiano raggiunto elevati livelli di indebitamento per le ragioni più volte sottolineate: l'elevato costo, il crollo del trasporto aereo durante il periodo della guerra del Golfo, l'influenza della crisi economica sul traffico degli affari, l'aumento della concorrenza su tutte le rotte internazionali e l'aumento dei costi di intermediazione per la vendita dei biglietti.

Pongo il problema della ricapitalizzazione perché credo che per i motivi suddetti i Governi europei abbiano inteso salvaguardare e rilanciare le proprie compagnie intervenendo con opportuni finanziamenti *una tantum* a sostegno delle compagnie stesse ed ottenendo, in tal caso, il nulla osta della Commissione antritrust del Parlamento europeo.

Vorrei citare al riguardo quattro esempi: quello della Air France (6 mila miliardi); quello dell'Iberia (3 mila miliardi); quello della TAP (1.500 miliardi) e quello dell'Olympic (2 mila miliardi). Per tutte queste compagnie la Commissione europea ha autorizzato la ricapitalizzazione pubblica intesa come contributo *una tantum* per il risanamento delle aziende. La Commissione ha inoltre posto vincoli per impedire che tali fondi venissero utilizzati per acquistare nuovi aerei o per aprire nuove rotte.

Ebbene, mi è parso che il gruppo dirigente dell'Alitalia abbia sostenuto sin dal suo insediamento e in tutte le sedi la necessità e la possibilità di una ricapitalizzazione dell'azienda. Questa ipotesi è stata ventilata nella seduta della nostra Commissione del 27 settembre 1994 e in un convegno sull'Alitalia, al quale io stesso ho partecipato, nel corso del quale l'ingegner Schisano, rispondendo ad una precisa do-

manda, riconfermò l'esigenza della ricapitalizzazione, precisando che essa avrebbe dovuto aggirarsi intorno a 1.500-2.000 miliardi. Analoga soluzione è stata indicata nel corso di un'audizione tenutasi presso la Commissione trasporti del Senato e in tutti i protocolli siglati con le organizzazioni sindacali dal luglio 1994 in poi. L'impegno alla ricapitalizzazione entro il primo trimestre del 1995 è stato sempre parte integrante di tutti gli accordi sindacali, nei quali sono stati previsti sacrifici per i dipendenti in vista di un risanamento che ne consentisse la realizzazione. Il costo della ristrutturazione e dei risparmi è stato quindi già pagato dal mondo del lavoro Alitalia, consentendo economie per circa 250 miliardi.

Devo allora rilevare una contraddizione, sia nella impostazione presentata sia nei documenti prodotti, con questa indicazione originaria. Già il 7 aprile 1995, infatti, al momento della presentazione del piano Alitalia, si sostiene che la ricapitalizzazione non possa avvenire se non alle condizioni oggi indicate dal presidente Roverso. Viene cioè posto il problema dei due tempi: prima il risanamento e poi la ricapitalizzazione. In questo modo – si sostiene – sarebbe possibile aggirare il controllo della Comunità economica europea, addivenendo alla ricapitalizzazione quale approdo di un lungo processo di ristrutturazione e rilancio ancora caratterizzato dalla riduzione dei livelli occupazionali.

Il prezzo pagato dai lavoratori è già molto alto, in quanto circa 2 mila di essi hanno lasciato l'azienda. Ci si è mossi quindi nel solco di quanto è avvenuto nel resto d'Europa. Vorrei sapere allora se non s'intenda procedere ad un'inversione di tendenza in tema di ricapitalizzazione, per evitare gravissimi danni che impedirebbero l'azione di risanamento.

Se si conviene infatti circa il dato che il peso del debito Alitalia è notevole e che il consolidato è veramente eccessivo, appare chiaro che un piano di risanamento affidato alle sole forze della compagnia non sarà sufficiente a risolvere i problemi, neanche in presenza di ulteriori pressioni sui livelli occupazionali.

Le due fasi dovrebbero essere a mio parere sinergiche: l'operazione di ristrutturazione e rilancio dell'Alitalia dovrebbe cioè essere accompagnata dalla ricapitalizzazione, affinché migliori condizioni economiche si sommino all'ingegno tecnico organizzativo.

Vorrei altresì comprendere come s'intenda organizzare l'azienda. Stiamo infatti assistendo ad un percorso nel quale non è ancora chiaro se si voglia conservare l'unità dell'azienda o procedere ad un accelerato processo di smembramento della stessa.

GIULIANO GODINO. Desidero anch'io porre una domanda in tema di ricapitalizzazione. Nella fase finale della sua illustrazione il presidente dell'Alitalia ha accennato al coinvolgimento dei dipendenti nello sviluppo dell'azienda; ebbene, i rappresentanti sindacali dei lavoratori e dei piloti Alitalia ci hanno detto, nel corso degli incontri informali che abbiamo avuto con loro, di essersi a suo tempo dichiarati disponibili a rinunciare ad aumenti salariali pur di essere coinvolti, al fine di salvaguardare i livelli occupazionali, nella gestione aziendale. Poiché i due punti di vista appaiono in contraddizione, vorrei chiarimenti in merito.

ROBERTO CASTELLI. Chiedo scusa al presidente dell'Alitalia e ai colleghi per il fatto che mi mostrerò un po' prevenuto. D'altro canto, abbiamo visto tanti piani di ristrutturazione riguardanti enti pubblici risolversi in un esito negativo.

Stiamo assistendo ad una vera e propria guerra tra piloti e dirigenti dell'Alitalia. Questa guerra ha portato alle conseguenze che tutti abbiamo vissuto, con effetti contrari alla buona immagine del nostro paese. Ci interessa quindi comprendere meglio la situazione attraverso le audizioni che abbiamo avviato. Il punto non è comprendere da che parte sia la ragione, ma ottenere elementi di giudizio per formarsi un'opinione più precisa.

Chiedo pertanto al presidente dell'Alitalia di integrare la sua relazione in riferimento ad alcune questioni molto impor-

tanti. In particolare, a pagina 4 le ragioni della grave situazione dell'Alitalia sono individuate nel sovradimensionamento strutturale dell'organico, nelle condizioni di impiego del fattore lavoro, nel costo dei servizi per la produzione, nella precarietà della qualità del servizio e nella struttura dell'offerta. Ebbene, tali affermazioni, tradotte in sintesi, vogliono dire che siamo in presenza di un disastro totale. Evidentemente, nella migliore delle ipotesi, una serie di incompetenti è stata alla guida dell'Alitalia. Bisogna allora, una volta per tutte, individuare le persone che hanno portato a questo disastro facendone i nomi. Ciò anche per il fatto che alcune di esse sono ancora in giro ad amministrare altri enti ugualmente indebitati o sono addirittura in predicato – stando alle voci ricorrenti – di ottenere ulteriori importanti incarichi. Questo è molto preoccupante dal punto di vista del cittadino ed occorre cominciare a fare nomi e cognomi dei responsabili anche nel nostro paese, senza trincerarsi dietro il noto proverbio napoletano «...scurdammoce 'o passato...».

Invito quindi gli attuali vertici dell'Alitalia ad indicare chiaramente quali siano state le gestioni passate che hanno condotto l'azienda alla situazione di crisi odierna. Forse il mio non è un invito rispondente al principio del *fair play* ma sicuramente, all'interesse del cittadino è conforme che va salvaguardato con ogni mezzo.

Un altro motivo di preoccupazione deriva dal fatto che nella relazione si fa riferimento a cifre del passato (quelle contenute nella tabella 1 si fermano al 1994) che assumono notevole rilevanza. Tuttavia non riesco a capire o, quanto meno, non ho gli elementi per farlo, su quali presupposti si basi l'affermazione che il 1995 è l'anno della rinascita, quello del completamento della fase di emergenza.

Chiedo dunque al presidente dell'Alitalia di fornire alla Commissione i dati di bilancio relativi al primo semestre 1995.

Sono convinto che, se vogliamo giudicare obiettivamente un piano di risanamento, abbiamo bisogno di cifre e dati precisi. Nella relazione, inoltre, si fa riferi-

mento ad alienazioni, ma non si specifica quanto si pensa di ottenere da tale operazione. Sarebbe dunque interessante conoscere quale sia, a vostro avviso, l'incidenza ottimale della riduzione della forza lavoro e del costo del lavoro perché, in base alla tabella fornita, a parte la Swissair, noi continueremo a rimanere il fanalino di coda.

Pertanto, prima di pronunciarmi sul piano di ristrutturazione dell'azienda, chiedo che mi vengano offerti i necessari elementi qualitativi e quantitativi di giudizio.

ENZO SAVARESE. Mi astengo dall'esprimere considerazioni di carattere personale sulla relazione del dottor Rivero ma vorrei chiedere a lui e all'ingegner Schisano qualche delucidazione in merito ad alcune precisazioni dell'ANPAC, il cui presidente, comandante Erba, ha chiesto di essere ricevuto con una delegazione, in via informale, dai membri di forza Italia della Commissione trasporti. Successivamente ci è stato inviato un documento nel quale si fa riferimento a problematiche inerenti all'attuale situazione di conflittualità, che certamente non coincideranno con quelle sostenute dall'Alitalia, ma dalle quali vorremmo prendere spunto per conoscere l'orientamento dell'azienda.

In particolare l'ANPAC afferma che « il primo e fondamentale problema riguarda la strategia di terziarizzazione e cessione di attività che viene negata dall'amministratore delegato nelle sedi istituzionali, ma in realtà puntualmente attuata. In Italia nei prossimi cinque anni è prevista una crescita della domanda del trasporto aereo del 5-6 per cento annuo. Le associazioni dei piloti, osservando quanto fatto da Lufthansa, KLM, British Airways e SAS, compagnie aeree di riferimento, ritengono che sia possibile risanare l'Alitalia incrementando l'efficienza e la competitività, senza procedere allo smembramento o alla cessione di attività strategiche ».

Leggo sempre dal promemoria che ci è stato consegnato: « Il secondo punto di disaccordo riguarda i limiti di volo massimi che Alitalia richiede ai piloti italiani per

sostituirli a quelli stranieri che attualmente operano sui velivoli B767 in *leasing* dall'australiana Ansett: in Europa nessuna compagnia di riferimento ritiene sicuro l'impiego con limiti di volo di equipaggio minimo (due piloti) superiori a quelli attuali Alitalia (9 ore e 30 minuti). Riteniamo che la richiesta aziendale di allungare il limite a 10 ore e 30 sia contro la sicurezza ».

Si afferma inoltre che « un ultimo aspetto riguarda il clima di conflittualità totale causato dall'abitudine dei vertici dell'Alitalia di non rispettare i contratti e gli impegni sottoscritti con le parti sindacali ».

È importante, a mio parere, conoscere l'opinione della dirigenza Alitalia al riguardo, in particolare sapere come intenda risolvere una situazione tanto difficile dal punto di vista sindacale, dal momento che l'ANPAC ha più volte dimostrato (come è avvenuto con gli scioperi selvaggi attuati nei giorni scorsi, la cui metodologia abbiamo condannato) di non avere un rapporto costruttivo con i vertici aziendali.

PAOLO MAMMOLA. Vorrei fare riferimento a problematiche di carattere tecnico, visto che sono state già rivolte domande specifiche sul piano di riassetto della compagnia. Vorrei soffermarmi sulla tipologia degli aeromobili che l'Alitalia indica essere i velivoli che in futuro andranno a sanare certe quote di mercato attualmente non coperte (mi riferisco ai B767).

Vorrei sapere se siano stati già avviati contatti e sottoscritti contratti per l'acquisto di tali velivoli perché ciò sarebbe un segno tangibile che la scelta dell'utilizzo della compagnia Ansett non è definitiva.

Relativamente all'impiego del Fokker 70, vorrei sapere quali siano stati i motivi che hanno fatto propendere verso questo tipo di velivolo, nonostante risulti che altre compagnie, come la Swissair, lo abbiano eliminato dalla loro flotta perché antieconomico. Mi chiedo come mai tale compagnia, che è un punto di riferimento a livello europeo, abbia operato scelte decisa-

mente in contrapposizione con quelle che sta attuando l'Alitalia.

ALBERTO BOSISIO. Vorrei, più che fare riferimento alle cifre e agli aspetti economici o di ristrutturazione, esprimere qualche considerazione dalla parte degli utenti, nel senso che parlerò di qualità del servizio. Com'è noto, qualsiasi azienda moderna è fondata sulla qualità totale; poiché quest'ultima piovè dall'alto (su questo non c'è alcun dubbio), vorrei sottolineare alcuni aspetti che dimostrano una scarsa qualità sostanziale da parte della dirigenza Alitalia, alla quale negli incontri con i rappresentanti dei piloti è stata mossa l'accusa di essere insensibile alle istanze della categoria. I piloti, per esempio, lamentano di non essere mai consultati, anche solo a livello di semplice parere, quando l'azienda sceglie un determinato tipo di aereo che essi dovranno utilizzare quotidianamente. Anche questo mi sembra un indice di comprensione e coinvolgimento del personale che deve entrare nel bagaglio minimo di un qualsiasi *management* moderno.

Un'altra domanda riguarda il costo del lavoro. La categoria dei piloti sostiene di essere allineata ai costi della altre compagnie mondiali; lamentano invece che l'Alitalia sovrappaghi il personale di volo non di condotta (addirittura hanno parlato di un rapporto di uno a due rispetto alla media europea e mondiale). L'altro tema ancor più fondamentale è quello del servizio che la compagnia deve offrire agli utenti e quindi, sempre nell'ottica qualitativa, il discorso della soddisfazione del cliente.

Al di là delle informazioni che leggo puntualmente sui bollettini dell'Alitalia, che ci descrivono un'immagine della qualità addirittura a livelli eccelsi, come utente — ahimè pendolare — della compagnia di bandiera devo lamentare, come già scrissi il 6 febbraio 1995 alla dirigenza dell'Alitalia, il disservizio a livelli inaccettabili — sottolineo inaccettabili — che ho sperimentato, e con me i passeggeri degli aerei sui quali ho volato, sulla principale tratta d'Italia, la Roma-Milano-Roma. Ebbene, su questa tratta, normalmente, per

un tragitto di circa 50 minuti di volo, si accumulano ritardi di ore; dalla mezz'ora all'ora è quasi la norma. Però, ritenendo di non essere depositario del Vangelo, mi rifaccio alla risposta scritta (che ho qui con me) inviatami dai vertici dell'Alitalia. Essa denota una mancanza di cultura della qualità, perché viene fatto il classico scaricabarile, accusando le strutture di terra, le festività, gli scioperi, la nebbia, le condizioni meteorologiche, eccetera, senza capire che evidentemente non deve essere il passeggero a dare la sveglia a chi deve collegare il *finger* all'aeromobile, operazione per la quale, come avrete avuto modo di sperimentare tutti ultimamente, occorrono dai 10 ai 15 minuti. È la compagnia di bandiera che deve pretendere la qualità dai suoi fornitori di servizi, non certamente l'utente.

Soprattutto non mi è stata data risposta sul problema sostanziale che allora sollevai, quello della composizione degli equipaggi. A detta anche di molti comandanti di aeromobile, una delle cause dei continui ritardi è il fatto che la nostra compagnia di bandiera adotta un sistema di « spezzettamento » degli equipaggi, tant'è che a volte un aereo parte con mezz'ora di ritardo, facendo aspettare tutti i passeggeri ed il 90 per cento dell'equipaggio, perché manca una persona che arriva da un altro aeroporto. Gradirei che questo problema venisse affrontato, perché mi risulta che invece in altri paesi gli equipaggi viaggino insieme all'aeromobile. In ogni caso, gradirei che fosse data una risposta, perché questo è un problema sostanziale: si dica che non è vero, che ci sono delle motivazioni, ma comunque si dica qualcosa, perché non rispondere è un sintomo di carenza di sensibilità verso i problemi degli utenti.

Da ultimo, vorrei far presente un aspetto che definirei di tipo culturale. Mi riferisco ai quotidiani che vengono distribuiti sugli aeromobili dell'Alitalia. È una vasta gamma di quotidiani, però manca una sorta di *par condicio*, perché non sono disponibili alcuni quotidiani di opinione come quello dell'area della parte politica che rappresento, cioè *L'Indipendente*. Ho

chiesto più volte che venisse distribuito, raccogliendo anche le istanze di molti passeggeri che sull'aereo chiedono *L'Indipendente*. Sugli stessi aerei, invece, si trovano quotidiani di partito. Mi sembra abbastanza strano che una volta si dica che verrà soddisfatta tale richiesta e la volta successiva si risponda che i quotidiani saranno ridotti a due. A me sta benissimo che vengano ridotti a due, però vorrei che questo accadesse. In tal caso, mi farebbe piacere — ma non è questo che conta — che tra questi ci fosse *L'Indipendente*.

PRESIDENTE. Vorrei svolgere anch'io qualche considerazione e porre qualche domanda.

Innanzitutto, esprimo una parziale delusione, nel senso che il compito di questa indagine conoscitiva è quello di far acquisire al Parlamento un'idea sul piano di riassetto dell'Alitalia nel quale le richieste più forti riguardano il versante del costo del lavoro. Poiché istanze di questo genere si traducono in buona sostanza in richieste di nuovi prepensionamenti con la legge finanziaria o in aiuti o incentivi di altra natura, credo sia importante esprimere una considerazione, almeno per quanto mi riguarda, e cioè che il Parlamento non è una sede alla quale si bussa quando c'è bisogno se mancano le coordinate complessive entro le quali muoversi. Forse i tempi abbastanza ristretti con cui è iniziata l'indagine conoscitiva non hanno consentito alla dirigenza dell'Alitalia di presentare al Parlamento il piano di risanamento, però mi sorge spontanea la domanda: per quale motivo viene così gelosamente custodito? Penso che almeno le organizzazioni sindacali ne conoscano il contenuto. Sui giornali ho letto molte interessanti dichiarazioni su tale piano, alcune favorevoli ed altre contrarie, tutte comunque basate su una dialettica molto vivace la quale mi faceva e mi fa presumere che almeno le organizzazioni sindacali questo piano di risanamento lo abbiano visionato. Francamente, non vorrei riceverlo domani dalle organizzazioni sindacali dei piloti, senza averlo avuto oggi dai vertici dell'Alitalia ai quali voglio ricordare che la nostra fun-

zione è sì quella di alzare la mano e di votare leggi, comprese quelle finanziarie, ma anche quella di farlo possibilmente in un quadro chiaro degli obiettivi a breve, a medio e a lungo termine. Altrimenti si torna a determinare quella situazione, che non riguarda in modo specifico l'Alitalia ma in generale lo stato della finanza pubblica nel nostro paese, per cui si tenevano il Governo e il Parlamento all'oscuro di certe strategie che poi di fatto hanno portato ai conti che giustamente l'attuale dirigenza dell'Alitalia definisce « palla al piede » della situazione complessiva della compagnia di bandiera. Quindi, se posso fare un garbato richiamo, gradirei che questo piano di risanamento — senza il quale, d'altra parte, che indagine conoscitiva sarebbe? — fosse acquisito dalla Commissione.

L'amministratore delegato Schisano, in un intervento del 27 settembre 1994 in sede di illustrazione dei connotati cui intendeva ispirare il suo lavoro, con un cauto ottimismo ebbe a dire che sperava di pervenire ad un accordo con i piloti entro i successivi dieci giorni e comunque entro la prima settimana di ottobre (parlo di ottobre del 1994). La prima domanda che vorrei rivolgere è la seguente: cosa è successo dal 27 settembre 1994 ad oggi rispetto ad un piano già conosciuto nelle sue coordinate fondamentali e di fronte a prese di posizione già molto chiare, puntuali e precise da parte della dirigenza Alitalia sui criteri ispiratori? In quei dieci giorni, per quanto attiene alle relazioni industriali, cosa è successo per riportare la situazione dei rapporti addirittura al punto in cui siamo giunti oggi, con una contestazione radicale dei piloti — non si capisce bene su cosa — nonché con alcune osservazioni critiche mosse dalle confederazioni sul piano di risanamento? Vi sono elementi relativi al piano di risanamento che, in qualche modo, sfuggono alla nostra conoscenza e in pratica hanno fatto sì che l'ottimismo del dottor Schisano a proposito dei dieci giorni si trasformasse addirittura nella situazione che oggi viviamo?

Passo ad un'altra considerazione importante dal punto di vista metodologico.

A mio avviso, è importante disporre dei dati finanziari. Infatti, considerato che, per una parte, la seconda fase si basa su vendite di attività strategiche (gli Aeroporti di Roma, e così via), per un'altra parte su una ricapitalizzazione dell'IRI e per una terza parte consistente nel ricorso al mercato, è chiaro che quest'ultimo funziona se la situazione economico-finanziaria e patrimoniale dell'azienda regge, perché il mercato non regala niente a nessuno. La mia preoccupazione, a proposito della quale gradirei una risposta, tenendo presente che Alitalia è un'azienda quotata in borsa, è che prima di accedere al mercato gli indicatori finanziari siano tali da incoraggiare iniziative, in qualche modo, ad investire su Alitalia piuttosto che sulla pasta Barilla, per esempio. Se non in questa fase di emergenza, gli indicatori finanziari sono estremamente importanti – stando alle prese di posizione dell'azienda – in quella successiva, propedeutica al rilancio dell'azienda stessa.

Un terzo interrogativo attiene alla questione delle cosiddette terziazioni di vario genere: quella su cui si sono incentrate, in questi giorni, le ire dei sindacati dei piloti; quelle riguardanti le prenotazioni ed i voli notturni postali, per esempio. Quali di queste terziazioni rientrano in azienda? E con che tempi? Si ritiene che la situazione di terziazione di alcune realtà – parliamo di rotte o di servizi – considerate non produttive da parte dell'azienda Alitalia siano destinate a restare in eterno? In caso affermativo, quali sono? Oppure, vi sono terziazioni alle quali si farà ricorso – come ha appena detto il presidente Rivero – per sanare una fase di emergenza (magari quella relativa alla mancanza di piloti o di professionalità specifiche) che può esservi oggi e non domani perché la situazione è in continua evoluzione, ma che potranno essere ricomprese all'interno dell'azienda?

La mia non è una domanda oziosa perché attiene al futuro stesso della compagnia di bandiera. Quale sarà il DNA dell'Alitalia del domani qualora si completasse la fase uno e la fase due e si arrivasse alla

fase tre? Quale sarà la conformazione dell'Alitalia? Un'azienda che offre all'esterno tutti i suoi servizi, un'azienda che gestisce direttamente alcuni servizi per darne altri a terzi o un'azienda che li gestisce tutti? E in quest'ultimo caso, di quali servizi si tratta? Con quale modalità garantire i cosiddetti servizi sociali, per esempio, o quelli derivanti da accordi internazionali, se per l'azienda Alitalia non è prevista la formula classica del contratto di programma o del contratto di servizio che, invece, abbiamo per le poste o per le ferrovie dello Stato? Come si ritiene di dover affrontare questo capitolo?

Le domande sono tante, ma ciò che è importante è disporre dei dati, altrimenti ho l'impressione che tutti possono dire ciò che vogliono e che le prese di posizione politiche diventino prese di posizioni sul merito di determinate questioni: se non vi sono dati incontrovertibili, ciascuno può dire quello che vuole.

Depurando della polemica quotidiana tutta la discussione in atto, il compito di questa indagine conoscitiva è proprio quello di arrivare veramente al cuore del problema. Cosa ne sarà della compagnia di bandiera? Sarà un vettore globale o regionale? Se sarà un vettore globale occorreranno scelte di un certo tipo; invece, se sarà un vettore regionale, è chiaro che anche gli investimenti dovrebbero essere calibrati sotto questo punto di vista. Ecco perché lo scenario di fondo è indispensabile per qualsiasi tipo di azione, anche per la richiesta di ulteriori ricapitalizzazioni. Che significano queste ultime senza uno scenario di fondo? Significano che si possono avere seicento giorni di vita anziché cinquecento, ma si muore comunque. Invece, la ricapitalizzazione inserita in un contesto strategico per il futuro, di prospettiva e di ricostruzione, può consentire un salto, un'autoproduzione, un rilancio dell'attività.

Credo, in conclusione, di avere esternato non solo i motivi della mia delusione, ma anche di aver formulato domande che, mi auguro, possano avere risposta nel prosieguo della discussione.

ADOLFO URSO. Premesso che alcune delle mie argomentazioni sono già state affrontate nei precedenti interventi, devo dire che anche noi siamo delusi dal documento presentatoci, perché non è definito l'obiettivo che si vuole raggiungere, nonostante preveda un costo sociale altissimo.

Nella terminologia usata — peraltro molto franca, devo riconoscerlo — si parla di costi salatissimi pagati, ovviamente, dai dipendenti: a pagina 4 del documento letto dal dottor Rivero, infatti, si afferma che Alitalia ha fatto ricorso alla riduzione volontaria della forza lavoro attraverso prepensionamenti ed esodi agevolati — comportando spese per lo Stato, il costo sociale dei medesimi grava, in questo caso, sui conti pubblici — alla rinegoziazione dei contratti di lavoro ed alle terziarizzazioni di attività non strategiche. Sempre riguardo a queste ultime, si legge, inoltre, che Alitalia intenderà avvalersene ogni qual volta sarà necessario.

Ho l'impressione che questo documento suoni, per certi versi, come una sorta di bollettino di guerra nei confronti dei sindacati. Infatti, anche più avanti non si coglie assolutamente l'intenzione dell'azienda di coinvolgere in qualche modo le forze sindacali, quasi che siano una parte secondaria rispetto al problema. Eppure, così non è. Infatti tra i costi da far pagare nell'ipotesi di un risanamento dell'Alitalia — che ovviamente consideriamo l'obiettivo finale — vi è da sottolineare quello che paga la collettività in quanto tale. Per esempio, qual è il costo pagato, in termini di sistema-paese, per il fatto che l'Alitalia — direi anche il Governo — non è intervenuta in tempo per evitare una conflittualità sociale che ha raggiunto, nel famoso mercoledì nero, un costo elevatissimo, in quanto ha sicuramente pregiudicato una parte consistente dei possibili flussi turistici? Tra i costi del risanamento vi è da aggiungere quello che viene addebitato al comparto turistico. Ciò va detto perché, essendo questa una sede politica, dobbiamo esaminare complessivamente il problema del risanamento. Quindi, credo che sia limitato affrontarlo partendo dall'ottica che il costo del lavoro è eccessivo, anche se

probabilmente lo è perché gli esempi che citate a proposito delle compagnie estere dimostrano che, per quanto riguarda l'Alitalia, è superiore a quello di altre società. Però, nell'insieme va tenuto conto del costo che il sistema-paese in quanto tale paga per un'eccessiva conflittualità sindacale, la quale si è aggravata nelle ultime settimane anche per l'assenza — soprattutto nella prima fase, non in quella finale — di interventi governativi o politici.

Nel documento in questione viene peraltro sottolineato che eventuali soluzioni di compromesso, che si discostassero significativamente dagli obiettivi dell'azienda, vanificherebbero parte delle azioni già poste in essere. Quindi, Alitalia non accetta alcuna soluzione di compromesso per quanto riguarda il costo a carico del personale.

Questo fatto, a nostro avviso, può pregiudicare l'operazione complessiva. Essa ha infatti senso se vengono individuati gli obiettivi da raggiungere, perché — come affermava il presidente Perticaro — non è chiaro cosa diventerà l'Alitalia al termine del processo di ristrutturazione.

Mi chiedo, ad esempio, quale parte del capitale verrà reperita sul mercato. Quale incidenza avrà il capitale sottoscritto dai terzi e quale quello a carico dell'IRI? Come si intendono coinvolgere i dipendenti nello sviluppo dell'azienda, se essi vengono considerati in questa fase quasi dei nemici dell'operazione di ristrutturazione? Come si può raggiungere un accordo senza coinvolgerli?

Circa il processo di riequilibrio della struttura patrimoniale complessiva dell'azienda (indicato nella relazione come problema fondamentale), rilevo che è contraddittorio parlare di generale miglioramento evidenziando nel contempo un deterioramento dello stato patrimoniale, aggravatosi notevolmente anche nel 1994, come è già avvenuto negli anni precedenti.

Il presidente dell'Alitalia ha affermato che è bene che questo processo di riequilibrio della struttura patrimoniale nel suo complesso sia significativamente indirizzato e guidato dalle condizioni di mercato.

Trovo che questa considerazione sia ovvia, ma mi chiedo quali siano le condizioni di mercato in cui l'azienda si collocherà. Quali sono le sue prospettive? Quale obiettivo finale dovrà avere la ristrutturazione per assicurare la sua competitività sul mercato?

La relazione, inoltre, parla del 1995 (in modo ottimistico e un po' grottesco) come dell'anno del completamento della fase di emergenza. Ebbene, ho l'impressione che quello in corso sia l'anno di emergenza dell'azienda e non quello del completamento dell'emergenza stessa. Questa almeno è l'impressione che ricavano gli utenti. Anch'io, come il collega della lega nord intervenuto poc'anzi, ho notato un peggioramento notevole delle condizioni di volo, subendo fino a sei ore di ritardo sulla tratta Milano-Roma. Se esistessero i treni ad alta velocità sarebbero certamente competitivi!

Ritengo quindi che il piano di risanamento dell'azienda debba essere condiviso non solo dal Parlamento ma anche dalle parti sociali. Esso deve indicare con chiarezza tappe ed obiettivi. I sindacati dei piloti – i cui rappresentanti sono stati incontrati anche dalla nostra parte politica – ci hanno presentato un elenco di doglianze notevolissimo, negando l'esistenza di richieste di aumenti salariali. Non si comprende pertanto come mai il presidente dell'IRI abbia sottolineato ieri questo aspetto, parlando della rivendicazione di aumenti salariali pari a 40 milioni l'anno. La stampa inoltre parla oggi di guerra degli stipendi. Ebbene, dobbiamo comprendere di chi siano le responsabilità, quali siano le richieste sindacali e quali le posizioni aziendali per avere un quadro complessivo della situazione e giudicare politicamente quanto sta accadendo. Si ha invece l'impressione che sia in atto una guerra di comunicati, una guerra psicologica.

Vorrei sapere, ad esempio, se risponda a verità il fatto che l'Alitalia avrebbe attuato una serrata. È vero che il ricorso ai certificati medici da parte di alcune decine o centinaia di piloti è stato utilizzato dall'azienda per applicare una sorta di ser-

rata per mettere fuori gioco e criminalizzare i piloti stessi? Sarebbe grave che la politica dell'azienda fosse questa.

Poiché la nostra volontà – credo condivisa dai dirigenti dell'Alitalia – è quella di salvaguardare la compagnia di bandiera, finalizzandone la ristrutturazione e gli eventuali processi di terziarizzazione alla competitività sullo scenario internazionale, vorremmo fosse chiaro il processo attraverso cui arrivare al risultato finale, che comporterà certamente costi sociali più facilmente sopportabili con il coinvolgimento delle parti sociali, nella chiarezza delle intenzioni.

Non ci sembra però che questo sia lo stato delle cose nella fase iniziale di questa indagine conoscitiva. La chiarezza è invece indispensabile affinché l'azienda, i sindacati e le parti politiche, per quanto le riguarda, possano individuare le soluzioni necessarie al bene della compagnia di bandiera.

ANNA MARIA BIRICOTTI. Già prima del 14 giugno scorso, la cosiddetta giornata nera, cui faceva riferimento l'onorevole Urso, che tanti disagi ha comportato ai cittadini che avrebbero dovuto viaggiare in aereo, avevamo sentito delle difficoltà in cui si muoveva l'Alitalia. Non a caso avevamo più volte richiesto al presidente della Commissione di incontrarne i rappresentanti affinché il Parlamento fosse messo in condizioni di valutare ed assumere le iniziative opportune. Esistono infatti anche responsabilità del Parlamento, dovute al ritardo nell'adottare tali iniziative.

Abbiamo sempre nutrito grande preoccupazione per la situazione gestionale e finanziaria della compagnia di bandiera; sappiamo bene, infatti, che sono in gioco il ruolo e la rilevanza del vettore nazionale nell'ambito del sistema dei trasporti. È opportuno quindi comprendere quali effettive opportunità di rilancio dell'azienda siano possibili e quali mezzi occorran per praticarle.

Tutte le parti politiche hanno avuto incontri con le organizzazioni sindacali, ottenendone documentazione a sufficienza. Stando alle nostre informazioni, il piano

di ristrutturazione 1995-1996 è sotto tiro un po' da tutte le parti. Nonostante il fatto che alla maggior parte dei lavoratori siano già stati chiesti grandi sacrifici nel luglio dello scorso anno, si prevedono ulteriori tagli occupazionali nel biennio 1995-1996 di 2.600 unità. Si dice anche che il personale, pari nel 1990 a 22.600 persone, verrebbe ridotto a 15.900 addetti.

I sindacati ci hanno inoltre detto che alla riduzione del personale prevista non corrisponderebbe una reale riorganizzazione dell'azienda, con conseguente impossibilità di compiere quel salto di qualità che viene indicato in un incremento di attività pari al 6,4 per cento nell'anno in corso.

L'impossibilità di far fronte con le proprie forze all'aumento di attività programmata (stante la previsione di una consistente riduzione del personale) renderebbe necessaria per l'azienda la scelta della terziarizzazione di molta parte dei servizi. Esiste dunque la grande incognita della terziarizzazione: si tratta di una fase intermedia, di un passaggio temporaneo oppure di un obiettivo dell'Alitalia, il cui raggiungimento porterebbe allo smembramento ed al depauperamento del suo patrimonio?

Sulla ricapitalizzazione, l'altro tema sollevato dai sindacati, si è già soffermato il collega Bova e quindi non spenderò ulteriori parole. Vorrei invece fare riferimento, sempre sulla base di informazioni di provenienza sindacale, all'indebitamento, che sembra aver avuto una lievitazione consistente anche in conseguenza dell'acquisto di 15 Fokker 20. Vorrei dunque sapere se tale acquisizione sia tale da compensare l'aumento dei costi complessivi di Alitalia di circa 800 miliardi.

Si dice anche che Alitalia non abbia provveduto in maniera adeguata alla riscossione dei debiti, con conseguenti altissimi costi di intermediazione non correlabili ad altre situazioni analoghe. Si parla inoltre di un costo della dirigenza (che pure ha subito una riduzione) molto elevato, più di quanto sia giustificabile dal punto di vista dei numeri.

Un'altra questione, collegata al destino futuro dell'azienda e al suo mantenimento come compagnia di bandiera, riguarda il modello societario che si pensa di attuare. Si intende mantenere (è la domanda che rivolgono tutte le organizzazioni sindacali) l'unitarietà dell'azienda, scorporando naturalmente alcune attività con l'unico fine del rilancio, ovvero si pensa ad un nucleo di coordinamento snello che appalti la maggior parte delle attività a fornitori esterni? È questo il modello futuro reale oppure si ipotizza un modello industriale di intesa a rete con un nucleo centrale e tante aziende satellite in grado di competere sul mercato?

Con una chiara risposta a queste domande è possibile comprendere meglio, anche rispetto al modello di società che si vuole creare e al problema della ricapitalizzazione, la sorte ed il ruolo del vettore di bandiera del nostro paese. Su tale tema il gruppo progressisti-federativo ha presentato una risoluzione ed il giorno successivo al famigerato 14 giugno, preoccupati per tutti quei cittadini che avevano subito disagi così pesanti, abbiamo presentato un'interrogazione che faceva riferimento alla qualità del servizio e all'immagine del nostro paese sia sotto il profilo dell'economia e del turismo, sia dal punto di vista del cittadino verso il quale il servizio pubblico deve porsi con tutti i livelli di garanzia, sicurezza e qualità necessari.

ANTONELLO FONNESU. Quali novità ci saranno nelle strategie riguardanti le linee da e per la Sardegna, visto che quelle attuali sono note a tutti? In un recente passato, quando si è deciso di cancellare alcuni voli diretti tra aeroporti periferici, si è data come motivazione per un verso la poca disponibilità di aeromobili e, per altro verso, la scarsa occupazione effettuata su alcune rotte.

Tuttavia in tali motivazioni mi sembra di cogliere una contraddizione. Avendo l'Alitalia avviato l'effettuazione di nuove linee su Olbia, praticamente si dimostra non essere vera la motivazione di scarsa disponibilità di aeromobili. Inoltre si verifica la rottura di una certa armonia del

mercato, anzi direi di quel *feeling* che prima esisteva fra Alitalia e Meridiana. Quest'ultima, tra l'altro, finora ha servito in maniera egregia l'aeroporto di Olbia, soddisfacendo tutte le esigenze nazionali ed internazionali che tale scalo presentava. Non si comprende dunque quale fosse l'esigenza di Alitalia di intervenire su tale aeroporto mentre avrebbe potuto, in alternativa, riprendere i collegamenti su aeroporti nei quali nel frattempo era stato ridotto il traffico.

Quanto alla scarsa occupazione, probabilmente l'acquisto di nuovi aerei da 70-100 posti avrebbe potuto risolvere vari problemi. Chiedo dunque: l'acquisizione di questo tipo di velivoli comporterà una ripresa dei collegamenti con gli aeroporti periferici o verranno soddisfatte solamente le esigenze, come dichiarato dal dottor Roverso, dei collegamenti fra aeroporti di città del nord Italia e capitali europee? In altri termini, quale sarà la funzione nuova di Alitalia nei confronti delle isole, in particolare della Sardegna? Sarà sempre questa compagnia a curare i collegamenti oppure il compito verrà demandato alla cosiddetta compagnia regionale o interregionale?

Un'altra domanda riguarda la scuola di volo, di cui si lamenta una sottoutilizzazione; in particolare, si dice che il numero dei piloti che vengono ivi addestrati è estremamente esiguo. Ciò significa che il parco piloti del futuro al quale l'Alitalia potrà attingere sarà limitato; nel frattempo però viene segnalata la mancata utilizzazione di due velivoli A321 per scarsità di piloti, nonché la sottoutilizzazione di alcuni MD80. C'è qualcosa di vero in questa segnalazione? Vorrei da parte vostra qualche chiarimento sulla questione relativa all'addestramento dei piloti.

Colgo l'occasione per chiedere al presidente Perticaro se non ritenga opportuno estendere le audizioni ai rappresentanti di compagnie private nazionali che operano in Italia (come Meridiana e Air Europe) per avere un quadro delle rotte che esse gestiscono.

PRESIDENTE. Ne parleremo in seguito. Sono oggetto di risanamento anche queste aziende?

GIORGIO VIDO. Innanzitutto desidero fare chiarezza su alcune questioni fondamentali. L'Alitalia ha presentato un piano di risanamento, di cui conosciamo ben poco, sulla base del quale sono sorte una serie di controversie con le organizzazioni sindacali; la più apparente forma di protesta è stata quella dei piloti, che ha provocato grossi inconvenienti agli utenti e all'immagine del nostro paese, soprattutto in una stagione in cui è massimo l'afflusso dei turisti.

Questa non è certo la sede per condurre una mediazione delle controversie sindacali perché noi siamo qui per conoscere il piano di risanamento dell'Alitalia e le ragioni per cui esso viene aspramente criticato dalle organizzazioni sindacali. Noi vogliamo capire la situazione e non condurre – lo ripeto – una mediazione per risolvere i problemi dell'azienda. Qual è il nostro ruolo? Dal momento che si parla di ricapitalizzazione, il che significa una partecipazione finanziaria dello Stato in caso di errata applicazione del piano di risanamento ovvero nel caso in cui fra Alitalia e piloti la situazione peggiori ulteriormente, e poiché si chiede che fra i due litiganti Pantalone, cioè lo Stato, paghi, vorrei capire. Voglio capire qual è il piano di ricapitalizzazione dell'Alitalia, quali sono le motivazioni della forte resistenza all'interno del comparto piloti e in altri settori nei riguardi di questo piano, perché, alla fine, non è detto che il Parlamento – almeno questa è la mia posizione – chiuderà tutte le vostre controversie pagando le spese di quello che sta succedendo all'interno dell'Alitalia! Questo non è assolutamente detto. Sia chiaro che qui c'è un rischio d'impresa e che, comunque vada la questione, certamente non andrà a finire con lo Stato che paga! C'è un rischio d'impresa reale, c'è un rischio che l'Alitalia possa fallire, che il Parlamento con la prossima legge finanziaria decida di non coprire i debiti dell'Alitalia, non riconoscendo le condizioni minimali necessa-

rie di onestà e di correttezza tali da giustificare il ripiano! È un assurdo che dobbiamo ripianare i debiti dell'Alitalia e le lotte che si stanno conducendo al suo interno! Se poi siamo noi, cioè lo Stato, l'obiettivo di questa lotta, nel senso che tra i due litiganti il terzo paga, dico chiaramente che non ci sto! Sia chiaro all'Alitalia e a tutte le parti di questa controversia, compresi i piloti, che qui c'è un rischio aziendale! Non deve assolutamente essere considerato un assunto che l'Alitalia debba esistere in ogni caso, costi quel che costi per lo Stato! Questo è un punto fondamentale. Forse, se partiamo da questo punto e lo mettiamo in evidenza, risulterebbero ancora più chiare le proposte e finalmente il presidente o l'amministratore delegato verrebbero qui a darci il piano di risanamento. Forse, finalmente le categorie sindacali verrebbero qui a parlare con maggiore ragionevolezza, sapendo quel che possono aspettarsi. Credo che questo sia lo snodo centrale di tutta la questione. Ritengo che alla gente comune questo aspetto sia molto chiaro; non lo è a noi. Dobbiamo chiarircelo: non è detto che l'Alitalia debba esistere a tutti i costi!

UGO BOGHETTA. Innanzitutto mi scuso per il ritardo, dovuto al fatto che ero impegnato in un'altra Commissione.

Vorrei ricordare, se non altro per la storia, che rifondazione comunista aveva chiesto di esaminare il piano di risanamento dell'Alitalia un anno fa. Giustamente, ci si disse — e la Commissione a larga maggioranza convenne — che si trattava di una richiesta inopportuna, perché saremmo intervenuti nel mezzo di una vertenza, una tesi comprensibile e anche legittima. Il problema è che oggi in Alitalia, così come in altri settori del comparto dei trasporti, siamo di fronte non a vertenze sindacali di carattere contrattuale, ma a vertenze relative a ristrutturazioni aziendali, che presentano anche tematiche contrattuali e normative, ma in cui l'aspetto prevalente è quello della ristrutturazione aziendale. Fra l'altro, credo che tutto ciò si colleghi alla questione importante — che non va affrontata in questa

sede — riguardante la regolamentazione del diritto di sciopero.

Nel luglio scorso è stato siglato un accordo, comprendente anche elementi di ristrutturazione, che è stato molto contestato, e non solo dai piloti. Anzi, non sono stati per primi i piloti a contestarlo, ma il sindacato SULTA, al quale credo vada dato atto di essere stato il primo a ritenere quell'accordo per un verso non giusto e per altro anche difficilmente gestibile. Si pone ora un problema di rapporti fra Parlamento e azienda Alitalia nell'ambito del quale ascolteremo anche l'IRI ed il Governo, perché c'è un concorso di scelte, di colpe e di cause. Le forze politiche, per parte loro, hanno avuto un atteggiamento — questo, a mio modo di vedere, non salva la dirigenza Alitalia, che comunque ha fatto quel che doveva fare; i rappresentanti dell'IRI e del Governo ci diranno poi se hanno fatto quel che dovevano fare — di condivisione delle strategie dell'Alitalia, pur non condividendone gli effetti. È un problema che il Parlamento e le forze politiche devono chiarire: se accettano una strategia di risanamento dell'Alitalia, devono dividerne anche le conseguenze, se non ne condividono le conseguenze, non devono neanche condividere il piano!

Vengo al problema del piano, che è uno degli elementi da chiarire. Com'è noto, nella vicenda Alitalia abbiamo avuto molti piani: ufficiali, ufficiosi, presentati e ritrattati. Anch'io chiedo quale sia il piano dell'Alitalia, perché è giusto farlo, ma non pretendo in fin dei conti una risposta. Per quale motivo? Perché le illazioni su altri piani oltre quelli ufficiali sono rese credibili dal fatto che tutte le ristrutturazioni aziendali (dei trasporti e di altri settori) sono fatte a fotocopia: una *holding*, il mantenimento delle lavorazioni che si ritengono strategiche e la terziarizzazione delle altre. È un processo che non avviene solo in Alitalia, ma dappertutto e per questo le illazioni su altri piani diventano credibili. Fra l'altro, ho verificato in Alitalia che la stessa dirigenza, la parte più operativa dell'Alitalia, di fronte al piano di risanamento rimane un po' confusa. Non so se adesso sia meno confusa; forse lo è ancor

più di quanto non lo sia stata alcuni mesi fa, quando l'ho verificato personalmente. Il progetto di qualità totale non è andato avanti e comunque non è percepito come tale.

Chiedo inoltre quale sia il punto di svolta del piano di risanamento dell'Alitalia. In tutto il trasporto aereo il problema principale è il costo del lavoro (e non solo nel trasporto aereo). Da qui si comprendono una serie di operazioni di ristrutturazione sulle quali porrò alcune domande.

L'abbassamento del costo del lavoro è uno dei punti principali, tanto che allegata alla relazione del presidente Rivero vi è una tabella di comparazione con altre compagnie per quanto riguarda l'incidenza del costo del lavoro. Lei, ingegner Schisano, ha qualche ragione a lamentarsi nei confronti del Governo: potreste chiedere come mai le Ferrovie dello Stato abbiano potuto ridurre del 30 per cento il personale (da 210 mila a 140 mila addetti) ponendone gli oneri in gran parte a carico dello Stato, mentre avete ottenuto solo 1.600 esuberanti a fronte di un'ipotesi iniziale di 4.500.

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. 800 esuberanti.

UGO BOGHETTA. Con la richiesta di ulteriori 800, mentre avevate un obiettivo di 4.500, già probabilmente inferiore a quello che vi eravate inizialmente posti. Tenendo conto del piano di ristrutturazione dell'impresa, del suo assetto finale – ignoto – del problema del costo del lavoro e della qualità dell'occupazione, perché lo Stato dovrebbe ricapitalizzare l'Alitalia? Si tratta di una questione fondamentale perché uno Stato concede la ricapitalizzazione in base al ruolo che in futuro assegna ad un'azienda.

Poiché riteniamo che l'Alitalia debba restare un'azienda pubblica chiamata a svolgere un servizio pubblico e che nella liberalizzazione del trasporto aereo a livello europeo debba esistere una compagnia di bandiera, credo che la ricapitaliz-

zazione debba essere concessa al perseguimento di questi obiettivi. Ma a tutt'oggi, ciò non appare chiaro.

Le domande specifiche che voglio rivolgergli riguardano quanto riportato nel n. 26 di *Cronache AZ speciale Piano*, dove si mettono a confronto le dichiarazioni di alcuni sindacati, presumibilmente, quelle di comodo, cioè dei piloti, in quanto è più facile attaccarli: essendosi dati malati per portare avanti una forma di lotta ovviamente non condivisibile, credo che a voi faccia comodo utilizzare questa categoria. Sulla questione dell'affitto degli aerei e dell'accordo Ansett, di Avianova e Itavia, vi sono parziali smentite, ma con l'asserimento di un punto di principio che, in realtà, conferma le accuse che vi vengono mosse: se parzialmente si utilizza personale esterno all'azienda, con forme varie di affitto o di accordi, si mette in moto il principio della disparità di costi di lavoro tra il personale Alitalia e il personale utilizzato di altre compagnie. Per i sindacati, introdurre questo elemento di principio significa introdurre il cavallo di Troia, cioè la sconfitta finale. Da qui la pesantezza delle forme di lotta: di fronte alla prospettiva di non esistere più, il ricorso a ogni forma di lotta è evidente. Il problema, infatti, non attiene a 100 mila lire in più di aumento, ma al futuro della categoria dei piloti, degli *stewards*, delle *hostess*, del personale Alitalia.

Lo stesso discorso riguarda sia la questione del trasporto merci, il problema degli MD80, dell'Eurofly, della Air Europe e via dicendo (sostanzialmente, nelle vostre smentite vi è la conferma delle critiche mosse) sia i CED (Sigma è un problema personale Alitalia) e così via. Vorrei quindi capire se in realtà le critiche abbiano un senso, considerata la prospettiva indicata.

Infine, chiedo informazioni sull'accordo con la Continental negli Stati Uniti d'America, perché tale società opera con divise italiane, ma stando ad alcune notizie – le considero tali, per cui me ne servo solo per rivolgergli la domanda – sembra che il servizio offerto sia pessimo, per cui andrebbe riconsiderato.

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Ritengo, per dovere, di rispondere prima al presidente.

Il piano dell'azienda per il 1995-1996, contenuto in un documento di centocinque pagine, è stato da noi consegnato agli uffici della Commissione, i quali stanno provvedendo a fotocopiarlo. Il piano è quello, non ve ne sono altri.

PRESIDENTE. La ringrazio. Pensavamo facesse la fine del Milite ignoto!

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. No, non è il Milite ignoto. Credo che alla lettura del piano dobbiate dedicare quattro o cinque ore perché è alquanto complesso. Saremo lieti di chiarirvi eventuali punti che vi risultino oscuri, considerato che si tratta di un piano abbastanza tecnico.

FRANCESCO MARENCO. Non si preoccupi, l'importante è averlo. Sappiamo noi come leggerlo!

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Non mi sto rivolgendo a voi polemicamente: vi sto solo dicendo che il piano c'è e che ve ne verrà distribuita una copia. Siamo felicissimi di potervi dare questo documento ufficiale, l'unico che esiste. Si tratta del piano che l'azienda ha predisposto alla fine del 1994 e ha discusso con l'IRI; è lo stesso piano sul quale in questo momento l'azienda opera e si misura. L'azienda ne sta predisponendo un altro per il 1996-1997, per cui, verso la fine del 1995, quello che vi verrà distribuito adesso sarà rinnovato e sostituito dal successivo.

ROBERTO SCHISANO, *Amministratore delegato dell'Alitalia*. Come tutti i piani, anche il nostro è un organismo vivo: una volta scritto e preparato non viene eseguito nelle virgole, ma nei concetti, nelle strategie, nelle linee guida e nei programmi che, di volta in volta, una volta impostati, devono poi essere condivisi, compartecipati dove necessario, tenendo conto delle controparti che hanno bisogno di intervenire. Quindi, i piani possono anche puntualmente svilupparsi in una ma-

niera non esattamente corrispondente a quella scritta. Bisogna fare attenzione, perché l'esperienza ci insegna che ogni volta che distribuiamo un piano – in questo caso, per esempio, a tutti i sindacati, compreso il SULTA, lo abbiamo distribuito già a partire dal lontano aprile di quest'anno – esso finisce per generare più domande delle risposte che è destinato a soddisfare. Comunque, se esso viene considerato con lo spirito giusto con cui è stato predisposto, cioè quello di una totale trasparenza – la scelta che il *management* di questa azienda ha compiuto da un anno a questa parte – può costituire un'utile base di discussione.

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Vorrei affrontare l'argomento della ricapitalizzazione finanziaria per rispondere alle domande da più parti formulate al riguardo.

Come risulta dal piano e dalla mia relazione introduttiva, uno dei problemi dell'azienda attiene all'aspetto patrimoniale. Già al momento in cui abbiamo assunto i nostri ruoli in Alitalia, la situazione dell'azienda risultava indebolita, dal punto di vista patrimoniale, da sette anni di perdite che avevano eroso gran parte del capitale e avevano portato ad un livello di indebitamento anomalo rispetto a quello che avrebbe dovuto essere: alla fine del 1994, tale livello, rapportato al capitale proprio, era di uno a cinque (non so se il dato sia esatto, comunque è esattamente riportato nell'allegato alla mia relazione).

Se dovessimo prendere un punto di riferimento analizzando tutti i concorrenti in posizione sana, quel rapporto dovrebbe essere di 1 a 1,5 (1 il capitale proprio, 1,5 o 2 massimo l'indebitamento). Il rapporto potrebbe anche essere di 1 a 1, ma restano comunque questi gli ordini di grandezza. Non vi è quindi dubbio che la situazione dell'Alitalia sia squilibrata sotto questo aspetto, per cui bisogna fare in modo che sia ricapitalizzata.

Per quanto riguarda i debiti, essi sono aumentati ulteriormente nel 1994 (l'ho detto nella mia relazione, lo sottolineo ulteriormente). La capacità dell'azienda di

generare autofinanziamento nel 1994 è stata limitata a 170-200 miliardi. Nel 1994, l'azienda ha dovuto investire mille miliardi in aerei. Perché l'ha fatto? Primo perché ne aveva bisogno per ringiovanire una flotta che è la più vecchia in Europa, considerato che, all'inizio del 1994, aveva un'età di dieci anni, rispetto ai sette anni, sette anni e mezzo della flotta europea. Si tratta, quindi, di una flotta che sta diventando inadeguata.

Alitalia lo ha anche fatto – devo sottolinearlo – perché erano stati accumulati 65 ordini di nuovi aerei, che, in caso di mancato ritiro, sarebbe stato necessario pagare comunque. Abbiamo quindi dovuto compiere il grande sforzo di rinegoziare tutti questi ordini, cercando di riadeguare la situazione alla realtà dell'azienda. Siamo riusciti in quest'opera arrivando ad una conclusione che riteniamo accettabile. Abbiamo ritirato alcuni degli aerei non per il fatto che erano stati ordinati, ma perché ne avevamo bisogno, rinegoziando nel contempo l'insieme degli ordini. L'ulteriore indebitamento dell'azienda serve pertanto a mandarla avanti fornendole gli strumenti produttivi necessari, gli aerei.

Circa il problema degli aiuti di Stato ottenuti dalle compagnie aeree di altri paesi (Air France, Iberia, Olympic e TAP, più un altro paio scandinave), va detto che effettivamente queste hanno ottenuto negli ultimi anni capitalizzazioni attraverso interventi pubblici. Probabilmente saprete, però, che a tali compagnie è stata posta una serie di limitazioni a fronte dell'autorizzazione a ricapitalizzare con aiuti di Stato. La ristrutturazione che esse hanno dovuto e devono attuare grava quindi totalmente in termini di riduzione del personale e del costo del lavoro.

Sarete inoltre a conoscenza del fatto che l'Iberia, avendo ricapitalizzato senza portare avanti una vera ristrutturazione, versa oggi in situazione drammatica e sta cercando disperatamente di farsi autorizzare ulteriori aumenti di capitale sulla cui concessione Bruxelles ha giustamente forti perplessità. Il caso Iberia è significativo, perché questa compagnia ha troppo facilmente acquisito fondi pubblici senza pro-

cedere al risanamento aziendale; dopo un anno e mezzo, essa è in fase di smantellamento e viene venduta a pezzetti. Stiamo cercando di evitare che l'Alitalia venga a trovarsi in situazione analoga.

Nel piano di ristrutturazione aziendale che abbiamo consegnato alla Commissione è illustrata la logica della nostra azione e sono contenuti tutti i numeri che la contraddistinguono. Non potrete quindi affermare di non essere stati messi in possesso dei dati.

Il nostro piano di ricapitalizzazione parte dal concetto che sia possibile ricapitalizzare l'azienda solo quando essa abbia portato il processo di ristrutturazione ad un punto sufficiente a dimostrare a se stessa e al mondo che il suo assetto è in una fase avanzata di revisione. I risultati del 1994 ed i primi risultati del 1995 vanno in questa direzione.

L'Alitalia deve inoltre dare risultati economici capaci di dimostrare che la ristrutturazione porta all'equilibrio economico. Non nel senso di un guadagno immediato, ma nel senso di una reale tendenza a generare valore e smettere di distruggerne, come è avvenuto negli ultimi cinque o sei anni. Il conto economico deve cioè dimostrare che la ristrutturazione sta dando risultati e che si prevede un futuro economicamente sano.

Poiché la ricapitalizzazione deve riguardare il futuro finanziamento e non il passato, l'azienda deve dotarsi di un piano strategico convincente ed accettabile da chi deve investirvi. Esso deve essere realistico, valido per l'azienda, attuabile con le forze strutturali e manageriali della compagnia e quindi credibile. Facendo leva su queste tre condizioni, l'Alitalia ritiene di potersi rivolgere al mercato, proponendosi agli investitori.

Parlo di investitori privati, ma ciò non vuol dire che l'IRI non debba mettere dei quattrini. Può anche metterceli e ce ne metterà senz'altro (i dati del piano infatti lo prevedono), ma non deve essere il solo. L'intervento degli investitori privati servirà anche a dimostrare che l'IRI ha fatto un investimento economicamente interessante e finanziariamente valido, non certo fina-

lizzato a far vivere un carrozzone per un altro paio d'anni.

La previsione di tali condizioni evita all'Alitalia di doversi recare a Bruxelles per chiedere l'autorizzazione ad ottenere un aiuto di Stato. Ciò comporta un indubbio vantaggio, perché nell'ipotesi del finanziamento pubblico Bruxelles imporrebbe giustamente all'Alitalia una serie di limiti. Il primo di essi sarebbe il divieto di effettuare ulteriori investimenti per non intaccare le posizioni di mercato della concorrenza conquistate senza i soldi dei governi. L'Alitalia non potrebbe aumentare il proprio volato nel contesto europeo, dovendo bensì limitarlo, esponendosi all'attacco delle altre compagnie; essa non potrebbe operare sui prezzi e quindi perderebbe ulteriormente competitività.

Il consenso di Bruxelles all'ottenimento di soldi pubblici sarebbe inoltre condizionato all'applicazione di un piano di ristrutturazione estremamente severo e, quando si deve ristrutturare un'azienda senza poter crescere, non si può far altro che licenziare.

Stiamo invece cercando, pur in presenza di rischi, di portare avanti un piano che permetta all'azienda di ristrutturarsi in una fase di crescita realistica e possibile. Il nostro futuro è infatti nella crescita: basti pensare agli spazi offerti dal nord Italia e dal trasporto domestico, che può crescere e rappresenta un potenziale da sfruttare. Se non coglieremo queste occasioni altri subentreranno, italiani e stranieri, visto che il mercato sarà liberalizzato molto presto. Per questo abbiamo acquistato 15 Fokker 70 ed abbiamo immediatamente messo in flotta gli A321.

DOMENICO BOVA. Il mercato sarà liberalizzato nel 1997.

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. L'aprile 1997 per me è dopodomani!

DOMENICO BOVA. I tempi della ristrutturazione coincidono con quelli della liberalizzazione del mercato e questo può

consentire all'azienda di non subire l'attacco cui lei faceva riferimento.

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Noi dobbiamo agire prima dell'aprile 1997, dobbiamo agire adesso! Le compagnie estere stanno cercando di acquisire fette del nostro mercato; dobbiamo agire immediatamente e cercare di recuperare terreno.

Riteniamo che una strategia basata sul non sviluppo e sul contenimento delle risorse porti alla scomparsa definitiva dell'Alitalia. Non è dunque questa la strada da percorrere.

Permettetemi quindi di analizzare le possibilità che abbiamo di fronte: o riusciamo a portare al più presto l'azienda in condizioni di andare sul mercato ed essere da questo ricapitalizzata ovvero chiediamo aiuto allo Stato, mettendoci però nelle condizioni che ho precedentemente descritto. Come ho già detto, quest'ultima è una strategia che porterebbe all'annullamento dell'Alitalia nel giro di due o tre anni, a meno che lo Stato intenda mantenerla per sempre (ma anche se volesse farlo la Commissione europea non lo permetterebbe). La terza alternativa, che comunque va considerata tra persone di buon senso che non vogliano mantenere carrozzoni, è il fallimento. Non vedo altre soluzioni; sono comunque disponibile a considerarne altre da qualunque parte provengano. Siamo cercando di seguire l'unica strada possibile per un'azienda come la nostra, con tutti i rischi che essa comporta e le difficoltà e i sacrifici che devono essere sopportati.

Il piano di riassetto esplicita i tempi e le dimensioni dell'operazione. Nella seconda parte del 1995 contiamo di deliberare un'operazione di capitalizzazione che avrà inizio in quel momento ma che proseguirà gradualmente nel tempo fino al 1997 e sarà strutturata secondo le forme tradizionali e abbastanza complesse: una certa quota sarà versata immediatamente, ci sarà poi un'emissione di obbligazioni convertibili e successivamente vi saranno ulteriori emissioni.

Un esempio significativo è quello di Lufthansa che, fra l'altro, è molto simile a quello che vorremmo attuare. Al momento non posso fornire dati più specifici se non quello che nel secondo semestre dell'anno in corso verrà deliberata un'operazione pari a circa 1.500 miliardi. Tale ammontare, aggiunto alle dismissioni, di cui parlerò successivamente, dovrebbe portare l'Alitalia ad una struttura di capitale vicina alla media dei concorrenti. Come ho detto, la media di indebitamento è di 1,5 su 1 di capitale. Questo è l'obiettivo che pensiamo di raggiungere.

È anche vero che, se l'aumento di capitale si può fare solo se qualcuno vuole vendere azioni e qualcun altro le vuole comprare, occorre attrarre investitori ed è in questa prospettiva che l'azienda va ristrutturata.

ENZO SAVARESE. Se c'è conflittualità, però, non è facile trovare acquirenti!

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Certo, questo è un punto focale!

Vorrei completare il mio ragionamento precedente. Abbiamo parlato di dismissioni, di *assetts* non strategici e qui si inserisce la sede della Magliana la quale non è strategica per il semplice motivo che è di dimensioni almeno doppie rispetto alle nostre esigenze. È un investimento ingente che non si giustifica più oggi perché l'Alitalia può senz'altro vivere in una sede più piccola e non necessariamente di proprietà. È nostra intenzione venderla e stiamo cercando dei compratori. Siamo a buon punto per talune trattative, anche se non siamo certi di poter concludere entro un breve arco di tempo.

Analogo discorso riguarda la società Aeroporti di Roma, di cui l'Alitalia possiede il 58 per cento. È sicuramente una società strategica ma non per l'Alitalia, la quale è l'unica linea aerea al mondo a possedere un aeroporto. Stiamo quindi cercando di procedere ad una graduale cessione di tale società, purché avvenga nell'interesse dell'azienda e dei lavoratori, senza creare traumi e soprattutto senza svendere. Ribadisco che non intendo asso-

lutamente svendere la società Aeroporti di Roma.

Sapete meglio di me che attualmente la legge, in fase di revisione, prevede che la maggioranza di tale società possa essere di proprietà solo dell'IRI. Noi operiamo nell'ambito della legge e, nel caso in cui non trovassimo alcun acquirente, cercheremo una soluzione nell'ambito dell'IRI. Riteniamo che su tale società sia imminente una prima fase dell'operazione, che non è quella definitiva ma intermedia.

Penso di aver fornito tutti gli elementi che mi sono stati richiesti anche perché i dettagli relativi ai flussi finanziari sono contenuti nella copia del piano di ristrutturazione che è stato distribuito. Ho cercato comunque di delineare chiaramente la logica della strategia che stiamo attuando, sulla quale possiamo anche discutere ma alla quale non vedo alternative.

ADOLFO URSO. Credo che vada chiarito un punto: come si pone l'azienda rispetto alle rivendicazioni di natura non contrattuale ma gestionale dei piloti?

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Arriveremo a trattare anche di questo aspetto. Desidero tuttavia precisare che eravamo stati informati che oggetto dell'audizione odierna sarebbe stato il piano di ristrutturazione e non i particolari della negoziazione con i piloti. Non è questo che pensavamo di dover trattare né è giusto farlo.

PRESIDENTE. Infatti non è l'argomento all'ordine del giorno.

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Abbiamo parlato del piano e della strategia e non della vertenza con i piloti perché ci sembrava un argomento, anche se di assoluta attualità, non rientrante nell'agenda della Commissione. Ovviamente faremo cenno a tale questione per la parte inerente al piano.

Mi fermerei qui per cedere la parola all'ingegner Schisano.

ROBERTO SCHISANO, *Amministratore delegato dell'Alitalia*. L'elemento che sotto-

stà a tutto quello che abbiamo detto e per altri versi serve, secondo me, anche ad interpretare correttamente alcuni fatti che stanno avvenendo è il tempo: noi siamo ossessionati dalla mancanza di tempo perché, come penso sia chiaramente emerso da quanto è stato detto in questa sede, arriviamo buoni ultimi nei confronti della nostra migliore concorrenza europea e anche di qualche concorrenza americana, se pensiamo a taluni accordi di *open skies* che possono essere negoziati tra Europa e Stati Uniti, tra le grandi compagnie europee all'appuntamento con la liberalizzazione del mercato. È vero che quest'ultima avrà inizio alla data del 1° aprile 1997, ma è altresì vero che di fronte ad una discontinuità del mercato importante come quella che stiamo per affrontare la concorrenza più forte si pone in maniera tale da guadagnare il più presto possibile condizioni di mercato che la mettano in una posizione di preminenza, dandole la possibilità di accedere a fette di penetrazione maggiore quando la discontinuità avviene. Se è vero che abbiamo « tempo » fino al 1° aprile 1997, è anche vero che già da adesso stiamo vivendo un'aggressione nei mercati sui quali siamo più vulnerabili, come quello del nord Italia (penso alla Lauda Air, alla Lufthansa e ad altri concorrenti europei). È vero che probabilmente questa concorrenza si intensificherà nell'arco dei prossimi 12 mesi e diventerà molto, molto intensa prima della fine dell'anno venturo.

Allora, purtroppo, in termini di tempo estremamente brevi, dobbiamo cambiare radicalmente la cultura di un'azienda che ha vissuto in un certo sistema, indipendentemente da chi l'ha condotta. Perché il problema – se mi permette, onorevole Castelli – non è chi l'ha condotta, ma il sistema cui questa azienda faceva riferimento: un sistema che effettivamente la proteggeva nel mercato, le dava il monopolio della concessione di alcune rotte, la proteggeva nella determinazione delle tariffe, la proteggeva consentendole di scaricare alla fine sull'utente i costi dell'attività, in una condizione certamente non di mercato.

PAOLO GALLETTI. Sul cittadino, non sull'utente. Tutti i cittadini sono utenti dell'Alitalia.

ROBERTO SCHISANO, *Amministratore delegato dell'Alitalia*. Prima sull'utente, poi sul cittadino, ma è vero anche quel che lei dice. Se anche l'Alitalia fosse stata capace, come hanno fatto le aziende aeroportuali, di bilanciare i conti di gestione o addirittura di portare profitti, sempre scaricandoli sulle tariffe, comunque ne avrebbero pagato il prezzo pieno gli utenti. Quel che sto cercando di dire è che le condizioni che già si registrano sul mercato intercontinentale e che si verificheranno sempre più sul mercato internazionale e poi su quello domestico sono tali per cui succederà la stessa cosa che accade quando andiamo nel negozio a scegliere il televisore, nel senso che non ci preoccupiamo che sia fabbricato dalla azienda nazionale ma che sia rispondente alle nostre esigenze e al prezzo che in quel momento siamo in grado di pagare; lo stesso succederà per il trasporto aereo ed in particolare per la nostra azienda.

Il mandato che abbiamo ricevuto ed il modo in cui abbiamo pensato di interpretarlo – potrete chiederlo durante il prosieguo di questa indagine conoscitiva – è quello di trasformare l'azienda, entro i tempi necessari per poterne garantire nei limiti del ragionevole la sopravvivenza, passando dalla cultura, ormai trentennale, che ho prima descritto ad una cultura di azienda che sia in grado di stare da sola, con i suoi mezzi, sul mercato libero. Questa trasformazione non avviene purtroppo con la bacchetta magica. Evidentemente, quando è imposta con una rapidità maggiore delle capacità di metabolizzazione del sistema, crea conflitti, situazioni di contrasto. In particolare, quando all'interno del sistema esistono rappresentanze corporative estremamente forti, per di più abituate nel tempo ad avere una parte preponderante nel contrasto, evidentemente esplodono o possono esplodere situazioni come quelle del 14 giugno scorso, rispetto alle quali ovviamente l'azienda assume le sue parti di responsabilità, consi-

derandole prima di tutto per l'effetto negativo che ne consegue ai suoi clienti ed ai servizi e prodotti che offre. Ritengo però che siano passaggi obbligati nel processo di trasformazione dell'azienda dalla cultura prima prevalente ad una cultura di libero mercato.

È vero, presidente, che quando sono venuto qui il 27 settembre dell'anno scorso dichiarai che avevo motivi di ritenere che saremmo arrivati ad una definizione contrattuale con i piloti abbastanza rapidamente. Di fatto, il 28 ottobre firmammo un protocollo d'intesa che prevedeva la stipula del contratto il 7 novembre dell'anno successivo, quindi del 1995. Le mie previsioni erano dunque basate su qualcosa di concreto. Da allora, qualunque cosa dicano ai giornali, è successo che i piloti vogliono soldi e li vogliono in maniera ed in tempi incompatibili con quelli che sono contenuti nel piano di risanamento dell'azienda.

UGO BOGHETTA. Non scioperano solo i piloti!

ROBERTO SCHISANO, *Amministratore delegato dell'Alitalia*. Sto parlando dei piloti per il momento, perché mi è stato chiesto. Adesso speriamo di aver chiarito alcuni punti che ci permetteranno di fare passi avanti sostanziali specialmente per quanto riguarda i recuperi di produttività, di cui abbiamo molto bisogno. Quindi, il dialogo fondamentalmente si è arenato per motivi di soldi.

Visto che stiamo parlando dei piloti, vorrei chiarire anche perché i Boeing 767 – che abbiamo cominciato ad inserire in flotta dal 1° febbraio 1995 e che acquisiremo nell'ordine di otto aeromobili entro la fine dell'anno e di altre due l'anno venturo, per un totale di dieci macchine in questa prima fase – oggi non sono condotti dai piloti dell'Alitalia. Poiché questi ultimi non li sanno pilotare, nel senso che non sono in possesso delle necessarie qualificazioni dal punto di vista tecnico e dell'addestramento, è necessario un piano di addestramento, che ci eravamo impegnati a realizzare nel momento in cui avessimo

contestualmente definito le normative di impiego e di retribuzione che ci avrebbero permesso di far volare queste macchine a costi compatibili con le nostre attuali esigenze. Da questo punto di vista, sono lieto di dire all'onorevole Savarese che dovremmo aver raggiunto un accordo, che rispetta il limite delle nove ore e trenta minuti richiesto dai piloti, ma a costi retributivi più compatibili con gli oneri che l'Alitalia in questo momento può sopportare.

Quindi, l'azienda impegnerà 10 Boeing 767, mentre i Fokker saranno 15. Si tratta di Fokker 70 o 100, perché sono intercambiabili: l'idea è che con lo sviluppo del traffico su certe rotte possiamo passare dalla macchina a 70 posti a quella a 100 posti. Poiché il posto guida, per così dire, è lo stesso, possiamo passare in maniera trasparente da una soluzione all'altra. La scelta del Fokker 70 deriva dal fatto che nella rete Alitalia questa macchina, anche se ha un prezzo d'acquisto lievemente più costoso del suo concorrente diretto che esaminammo all'epoca, ha un costo di esercizio enormemente più basso; conseguentemente anche il costo di *ownership*, cioè il costo dell'effettiva operazione, risulta nettamente più basso sulle rotte che noi effettuiamo, per il tipo di attività che abbiamo intenzione di svolgere. La scelta strategica della Swissair è stata diversa: una scelta di razionalizzazione tra due tipi di macchine che avevano in flotta. Avevano sia l'F70 sia l'Avro ed hanno scelto quest'ultima perché tra le due il Fokker era la macchina più vecchia e quindi per le loro condizioni operative conveniva fare una scelta diversa. Alcuni dei nostri *partners* – anche questo non è un elemento che abbiamo sottovalutato nella nostra analisi di scelta – come la Malev hanno invece i Fokker nella loro flotta e quindi c'è anche un'esigenza di compatibilità con il resto dell'attività.

Vorrei tornare al piano di ristrutturazione, di cui avrete i numeri nel dettaglio.

Il piano è ambizioso, in quanto si pone l'obiettivo di ridurre del 12 per cento circa (600 o 700 miliardi) il costo dell'Alitalia, fatta 100 la base del 1994, nei due anni

immediatamente successivi. Si tratta, quindi, di un piano di riduzione dei costi in tempi brevi estremamente ambizioso ed il 12 per cento è tarato in maniera tale da far sì che nell'arco dei due anni successivi al 1994 prima raggiunga il pareggio del conto economico, poi un profitto nel 1996. Questo per essere compatibile e congruente con il piano di ricapitalizzazione di cui avete sentito parlare. I 600 o 700 miliardi sono divisi, grossolanamente, in tre aree equivalenti, per cui è improprio parlare di costo o di fattore lavoro come dell'unica leva su cui si agisce per ridurre i nostri costi. Il costo del lavoro rappresenta un terzo di quest'area, e di questo terzo abbiamo parzialmente conseguito un risultato con il primo intervento nell'ambito del personale di terra; abbiamo conseguito un risultato con la revisione del contratto del personale navigante, ma a tutt'oggi non siamo ancora riusciti a ottenere risultati per quanto riguarda, invece, l'area dei piloti.

Invece, abbiamo raggiunto forti risultati a proposito del ridisegno della rete, che da sé vale un altro terzo di quei 600 o 700 miliardi, tra fusione Alitalia e ATI ed interventi della rete intercontinentale: per esempio, con l'introduzione degli MD11 in versione combinata passeggeri-merci; con l'uso del 767 invece che del 747 sulle rotte del nord America; con l'alleanza Continental di cui si è parlato. A proposito di quest'ultima, risulta strano che se ne parli come di una terziarizzazione quando l'aereo con la scritta Continental va verso gli Stati Uniti e che non lo si faccia, invece, quando lo stesso aereo con la scritta Alitalia viene dagli Stati Uniti verso l'Italia. Di fatto, si tratta di una terziarizzazione attuata reciprocamente, come tutti gli accordi di questo genere. Inoltre, anche il ridisegno del tempo di transito sulle rotte nazionali ha portato, nell'anno 1995, per quanto riguarda il solo ridisegno della rete, ad un miglioramento di circa 150 miliardi.

La terza area di intervento di riduzione è quella sui costi generali. Da parte di qualcuno è stato sollevato il problema dei costi di intermediazione, che abbiamo af-

frontato, fra l'altro, sia con l'eliminazione, in Italia, di un livello di distribuzione, con la rinegoziazione di tutti i contratti di *General Sales Agent*, che hanno ridotto i nostri costi commerciali dell'1 per cento rispetto al fatturato, sia con la riduzione di altre aree di costi di servizi acquisiti. Da questo punto di vista, il piano è estremamente bilanciato. È vero che esso va costantemente negoziato, perché difficilmente il fornitore di aereo mette in atto una vertenza sindacale quando gli si cancella un aereo, però, di fatto, il genere di intervento è totalmente equivalente a quello richiesto quando ad una parte della nostra organizzazione si chiede di rinegoziare un contratto acquisito.

Quindi, bisogna tener presente che nel 1994, nonostante parta da aprile, questo piano ha realizzato risultati che sono evidenti nei conti economici presentati a fine anno: di fatto, sono state dimezzate le perdite rispetto all'anno precedente e nel primo trimestre di quest'anno abbiamo conseguito risultati dello stesso segno, nel senso che abbiamo ugualmente dimezzato le perdite rispetto al primo trimestre dell'anno scorso. Indipendentemente da fatti assolutamente anomali, che certamente avranno bisogno di considerazione e che senz'altro genereranno un impatto sul nostro conto di quest'anno, come l'evenienza-emergenza di giugno, il nostro piano di risanamento di conti economici si sta svolgendo con un certo ordine, dal punto di vista operativo.

Voglio adesso rispondere alla questione della terziarizzazione con un dato che considero di per sé esplicativo. Per quanto riguarda l'attività di volo, nel 1993 il gruppo ha effettuato 431 mila ore di volo annue, 396 mila delle quali all'interno del gruppo e 35 mila acquisite da terzi (ciò accadeva prima che arrivasse il *management* con la smania da « smembratore »). Nel 1995, il gruppo ha sviluppato – o sviluppa – 456 mila ore di volo, di cui 419 interne al gruppo stesso e 35.900 da terzi. Quindi, l'incidenza delle ore di volo che « compriamo » da terzi è passata dall'8,1 per cento del 1993 al 7,8 per cento del 1995 (inclusi voli postali, notturni, diurni per le

isole e per gli arcipelaghi, inclusi quelli Ansett, il cargo e così via). Nel 1996, il piano prevede uno sviluppo di 496 mila ore, di cui circa 35.600 acquisite da terzi; si registra pertanto un'incidenza percentuale che dal 7,8 per cento scende al 7,1 per cento (quindi, in questi due anni, al di sotto della percentuale del 1993). Preciso che quando parlo di gruppo mi riferisco alle aziende all'interno delle stesse...

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Sentirete dire che stiamo terziarizzando da Alitalia ad Avianova, ma quest'ultima è un'azienda del gruppo posseduta dall'Alitalia. Quindi, il fatto che certe rotte siano fatte sotto la sigla Alitalia o Avianova non significa affatto né terziarizzare né smembrare l'azienda: significa far volare aerei e servire un mercato sotto una sigla diversa, come stanno facendo tutti, cioè la Lufthansa, la Swissair, la British Airways, l'Air France e così via. Su tipi di rotte diverse e con tipi di aerei diversi vi sono sigle diverse, ma non si tratta di terziarizzazione.

UGO BOGHETTA. Vi è una differenza contrattuale fra il pilota Alitalia e quello Avianova?

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Cosa c'entra la differenza contrattuale? Stiamo parlando di smembramento dell'azienda. Dobbiamo parlare dell'aspetto retributivo dei piloti? Non confondiamo questo aspetto con quello relativo allo smembramento dell'azienda: i piloti stanno proteggendo aspetti retributivi.

UGO BOGHETTA. Se ci sono situazioni contrattuali diverse, il risultato è sempre lo stesso.

PRESIDENTE. Il problema è di tutti, anche degli assistenti. Anzi, sarebbe opportuno comparare gli stipendi degli assistenti di volo italiani con quelli del resto d'Europa.

ROBERTO SCHISANO, *Amministratore delegato dell'Alitalia*. Se vuole, rispondo su-

bito. I nostri assistenti di volo costano, in media, il 40 o 50 per cento in più rispetto a tutti gli altri paesi d'Europa, Air France compresa. Quindi, il discorso è obiettivamente sul tappeto, per cui necessita intervenire con le maniere giuste. Nel tempo avremo bisogno di mettere in piedi meccanismi che permettano di ridurre questi costi, altrimenti rappresenteranno costanti fonti di non competitività. Dovremo usare organizzazioni del lavoro diverse, sistemi di impieghi temporanei o *part time*. Dovremo inventarci qualcosa insieme alle controparti sindacali, ma è chiaro che si tratta di un'area in cui abbiamo bisogno di sviluppare maggiore occupazione, ma a costi più bassi, altrimenti si negano i presupposti per poterlo fare.

MICHELE GIARDIELLO. Oltre al paragone del costo dei nostri piloti rispetto agli altri, mi piacerebbe sapere quanto chiedono i piloti.

ROBERTO CASTELLI. Quanto guadagnano! Quello dei piloti è come lo stipendio dei parlamentari.

Signor presidente, poiché stiamo svolgendo un'indagine conoscitiva, acquisiamo i dati relativi ai costi di tutto il personale.

PRESIDENTE. Lasciamo terminare l'ingegner Schisano; poi, chiederemo di acquisire tutti i dati possibili.

ROBERTO SCHISANO, *Amministratore delegato dell'Alitalia*. Sono in grado di fornire subito alla Commissione i dati relativi all'argomento.

RENATO RIVERSO, *Presidente dell'Alitalia*. Le tabelle che ora vi forniamo pongono a confronto il costo dei piloti, le loro retribuzioni lorde e nette ed il costo per ora volata con i dati relativi alle altre maggiori compagnie europee.

MICHELE GIARDIELLO. Ma quanto vogliono? Volete dircelo?

GIORGIO VIDO. Il pilota è libero di andare presso altre compagnie dove gua-

dagna di più o è legato da un patto con l'Alitalia?

ROBERTO SCHISANO, *Amministratore delegato dell'Alitalia*. Il pilota è libero di andare dove vuole. L'Alitalia non è libera di farne quello che vuole!

Vorrei però dare ancora due risposte su argomenti che mi premono molto. A proposito di riduzione del personale, una delle critiche che ci vengono rivolte consiste nel fatto che si parlerebbe di numeri non correlati ad un evidente processo di ristrutturazione, tanto da apparire ingiustificati. Ebbene, non abbiamo identificato la necessità (qui parlo indirettamente di terziarizzazione) di eliminare questo o quel servizio piuttosto che l'attività specifica talaltra, bensì l'esigenza di ristrutturare i nostri processi in modo da redistribuire la catena del valore, per impegnarci maggiormente laddove si può aggiungere maggior valore. L'esperienza infatti ci insegna che in tal modo libereremo mediamente il 20 per cento del personale impiegato. Per questa ragione, in termini percentuali della forza lavoro, abbiamo fatto riferimento alle 4 mila 500 persone di cui prima parlava l'onorevole Boghetta.

È ovvio che il nostro obiettivo è quello di ridurre l'incidenza della forza lavoro rispetto al fatturato. Se riusciremo insieme alle controparti sindacali, nelle sedi opportune e con i meccanismi che la legge, la consuetudine, la prassi ed i protocolli dell'IRI ci mettono a disposizione, ad individuare sistemi che ci permettano contemporaneamente di sviluppare l'offerta e di aumentare la produttività, quel numero non avrà senso, perché ad esso non sono puntualmente associati dei nomi, bensì la necessità di ridisegnare dei processi.

Nel caso delle prenotazioni, ad esempio, l'azienda offre un servizio pessimo: non più del 30 per cento delle telefonate riceve infatti risposta prima di trenta secondi, mentre un numero infinito di telefonate resta inevaso. È chiaro che la risposta ad un problema di questo genere non può essere quella di assumere altri 300 telefonisti, ma di migliorare la tecnologia, di dotarsi contestualmente di altri servizi, di

introdurre servizi automatici, aggiungendo laddove necessario qualche altra persona. Bisogna modificare il sistema in modo da poter rispondere effettivamente all'80 per cento delle telefonate entro 30 secondi e successivamente al 100 per cento delle telefonate entro 15 secondi. Per fare questo abbiamo messo in piedi un programma che prevede assunzioni, miglioramento tecnologico ed unificazione dei centralini (oggi è assurdo disporre di postazioni in punti diversi del territorio nazionale). Inoltre, per far fronte ai flussi eccezionali di domanda che contraddistinguono il periodo estivo, stiamo affidando ad una società esterna la gestione dei picchi di traffico (programma di terziarizzazione dei centralini del servizio prenotazioni dell'Alitalia). Si tratta di un terreno sul quale si possono compiere tutta una serie di interventi: per sapere se un certo aereo è arrivato basta che il sistema informativo sia connesso ad un risponditore automatico e non vi è bisogno del centralinista. La meccanizzazione di una parte dell'attività consente, ad esempio, di liberare risorse per fare della vendita telefonica, che aggiunge valore alle prenotazioni.

L'ultimo argomento che voglio toccare è quello della qualità. Sono fortemente convinto che la battaglia finale per la sopravvivenza dell'Alitalia si giochi su tale terreno. È un campo che conosco e nel quale vanto risultati a livello internazionale, perché le organizzazioni da me gestite hanno ottenuto premi in Giappone, negli Stati Uniti d'America ed in Europa.

Parlare di qualità totale nell'attuale ambiente Alitalia è però praticamente impossibile in primo luogo per il fatto che negli anni 1992-1993 l'azienda ha messo in piedi, divenuto di moda questo discorso nel nostro paese, un enorme sforzo addestrativo, che ha impegnato un gran numero di consulenti esterni, calando su tutti i collaboratori l'obiettivo e la gestione della qualità totale. Il personale ha tuttavia compreso che dal *management* non veniva un segnale forte perché l'azienda l'aveva investito della responsabilità di qualcosa su cui non si impegnava diret-

tamente: come spesso avviene, pertanto, il processo ha finito per essere rigettato.

Parlare oggi di approccio organizzato alla qualità totale in Alitalia è quindi prematuro (lo dico dal punto di vista dell'intervento strutturale). Vi è bisogno, man mano che recupereremo un clima costruttivo – spero che conseguiremo questo risultato una volta firmato un contratto con i piloti – di attuare a poco a poco singoli programmi individuali, portando avanti un discorso di qualità che veda l'impegno costante del *management*.

PRESIDENTE. Sorge a questo punto per forza di cose una domanda: fino a quando dovremmo aspettarci ritardi di ore sulla tratta Milano-Roma?

ALBERTO BOSISIO. Vogliamo fare arrivare in orario questi aerei?

ROBERTO SCHISANO, Amministratore delegato dell'Alitalia. Esistono concause precise che abbiamo esaminato, una delle quali è che la cosiddetta «onda del mattino», cioè la prima ondata di aerei che parte da Fiumicino fra le 7 e le 8,30 esorbita la capacità di *handling* dell'aeroporto. Si tratta dunque di un errore di programmazione. Lei mi ha chiesto delle ragioni e io le spiego...

ALBERTO BOSISIO. Facciamo entrare qualche altra compagnia! Il problema principe per il cittadino è proprio questo!

ROBERTO SCHISANO, Amministratore delegato dell'Alitalia. Proprio per questo stiamo procedendo a ridisegnare le partenze del mattino sì da eliminare quella prima ondata di ritardi che poi a catena si ripercuotono per tutta la giornata. Inoltre, tendiamo a misurare la puntualità a zero minuti invece che a 15, aiutando così il sistema a misurarsi non con una franchigia, com'è avvenuto fino ad ora. Stiamo ristrutturando il nostro operativo in maniera tale da abbreviare a 30 minuti il tempo di transito. In particolare sulla rotta Milano-Roma, a partire dal prossimo novembre, dovremmo essere in grado di

inaugurare la *navette* strutturata su aerei che partono indipendentemente dal resto del sistema ad orari cadenzati, ad intervalli di venti minuti nell'arco dell'ora. Stiamo investendo 180 miliardi per dotare gli MD80 utilizzati nelle rotte su Milano della strumentazione digitale della avionica dell'ultima generazione, che permetterà gli atterraggi in categoria 3B, quindi anche in condizioni di visibilità minima. Sarà così possibile far fronte potenzialmente alle condizioni atmosferiche più avverse.

Una volta definita la vertenza conflittuale con i piloti, i quali offrono al problema delle puntualità un grosso contributo per la loro quotidiana capacità operativa, intendiamo predisporre anche un programma di puntualità.

ALBERTO BOSISIO. Se non arriviamo al nocciolo...

PRESIDENTE. L'ingegner Schisano si è dimenticato del secondo punto, dopo aver richiamato quello della qualità.

ALBERTO BOSISIO. Non si può continuare a fare lo scaricabarile sull'acquisto di attrezzature e i miglioramenti tecnologici quando non si adottano soluzioni a costo zero che producono miglioramenti immediati. Il problema del recupero aeromobili con cui giustificate la soppressione di voli, la composizione degli equipaggi che viaggiano scollegati dagli aeromobili e il concentrarsi sui ritardi entro il minuto non interessano nessuno, l'importante è che questi non superino il quarto d'ora o la mezz'ora perché sono questi tipi di ritardo che fanno arrabbiare la gente. Non pretendiamo certo la perfezione!

PRESIDENTE. L'ingegner Schisano aveva già fornito una spiegazione, sia pure in maniera ermetica.

ROBERTO SCHISANO, Amministratore delegato dell'Alitalia. Lei, onorevole Bosisio, ha fatto riferimento a soluzioni a costo zero ma la composizione degli equipaggi è frutto di un certo numero di anni di negoziazione sindacale. Non allarghi le braccia,

perché sono anch'io capace di farlo! Parliamo invece di fatti concreti: è vero che ci sono un certo numero di azioni, alcune delle quali hanno effetto più a lungo termine ed altre che hanno effetto a minor termine; per esempio è chiaro che quando riusciremo finalmente a stabilire una base di operazioni a Milano, eliminando quindi fenomeni di pendolarismo, certamente ridurremo enormemente il problema della composizione degli equipaggi. Purtroppo però i tempi di intervento in un'azienda come l'Alitalia non sono immediati, di questo le do pienamente atto, ma – mi creda – interventi a costo zero nella situazione da cui partiamo sono solo nel campo della attitudine, cioè dell'impegno individuale. Si tratta comunque di qualcosa che per una serie di motivi al momento è carente. Per noi il discorso è prioritario, nel

senso che gli investimenti certo non ci frenano nelle nostre decisioni ma alcuni interventi a costi limitati sono stati messi in atto. Spero di poter dare presto dimostrazione dei risultati ottenuti.

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor Roverso e l'ingegner Schisano per aver aderito all'invito della Commissione.

La seduta termina alle 17,55.

*IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO
STENOGRAFIA*

DOTT. VINCENZO ARISTA

*Licenziato per la composizione e la stampa
dal Servizio Stenografia il 28 giugno 1995.*

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO