■ Il puntuale riproporsi di agitazioni nel settore dei trasporti e sullo sfondo gli avvenimenti ben più gravi che in questi giorni paralizzano l'attività economica in Francia *danno lo spunto per alcune riflessioni* sulla necessità di cambiamenti prima di tutto culturali senza i quali difficilmente sarà possibile trasformare in senso moderno molti dei nostri pubblici servizi al di là dei discorsi di privatizzazione in atto. A questo fine ripercorrere le tappe recenti della storia di Alitalia può essere utile per ragionare sull'intero sistema delle aziende di Stato.

La deregolamentazione in atto sui mercati intercontinentali dalla fine degli anni 80, la crisi del trasporto aereo che ne consegue sommata agli effetti della guerra del Golfo hanno inciso pesantemente sui conti di Alitalia che alla fine del '93 non registrano un segno positivo da più di sei anni. I principali concorrenti europei hanno avviato da tempo importanti azioni di ristrutturazione per aumentare la propria competitività. Inoltre sono stati varati ingenti investimenti per aggiornare ed adeguare una delle flotte più vecchie del continente.

Il percorso individuato per affrontare questa situazione nel marzo '94 per quanto critico nella esecuzione del biennio '95-'96 permette di introdurre i cambiamenti culturali e strutturali necessari per servare le capacità strategiche affinare quelle competitive e raddrizzare la condizione economica e patrimoniale. Si tratta in effetti di *comprimere nell'arco di ventiquattro* mesi le tre distinte fasi della ristrutturazione del risanamento e dello sviluppo e quindi di operare contemporaneamente sul fronte dei costi delle efficienze delle revisioni contrattuali sia interne che esterne dei prodotti e della rete ma anche su quello della strategia di posizionamento sul mercato e delle risorse umane. Le alternative potevano essere essenzialmente due: si sarebbe potuto operare solo nel senso della ristrutturazione tagliando linee non redditizie ma questo non sarebbe stato tollerabile né auspicabile. Oppure si sarebbe potuto intervenire subito con un primo aumento di capitale ma questo avrebbe avuto il sapore dell'intervento a ripianare perdite.

Eppure ad un anno di distanza dall'avvio del programma la situazione è confortante: Alitalia si è dotata di un piano strategico a medio termine efficace e sufficientemente competitivo, sono state poste le basi per lo sviluppo al minor costo e sono state acquisite macchine più adatte mentre si è completata la fusione di Atm in Alitalia, è aumentata del 30% la produttività e si è ridotto il costo del lavoro, inoltre è stata migliorata la rete, le attività cargo, ecc.

Un prezzo alto

Il prezzo pagato però è stato alto in termini di conflittualità sindacale, *il conseguente temporaneo* deterioramento dei parametri di puntualità e regolarità del servizio ha portato una riduzione del numero dei passeggeri specialmente sulle rotte nazionali e ha compromesso il raggiungimento del risultato economico previsto per il '95. Questo però non basta a spiegare il perché di tale evoluzione recentissima e *delle conseguenze sul management* se non si mette più a fuoco il contesto in cui avviene.

Operare per ammodernare un mercato protetto e regolato in condizioni di semimonopolio finisce con lo sviluppare un certo tipo di attitudine e di posizionamento culturale. Primo fra tutti il modo di essere azienda. Per azienda non si intende un insieme di individui che condividono gli stessi obiettivi, si riconoscono in questi e si organizzano al meglio per raggiungerli e che quindi sono in grado di apprezzare e misurare ciascuno il proprio contributo e l'effetto della propria attività a sostegno di questi. L'azienda diventa piuttosto un ente immaginario, un insieme di strutture e di uffici legati tra loro da un sistema di relazioni che sono logiche se vista dall'interno ma incomprensibili e bizzarrine se guardate dall'esterno. Cioè dall'ottica di chi se ne serve e ne ha bisogno. Ne consegue che la motivazione del personale quando c'è, al più è individuale e mirato principalmente allo sviluppo della propria professionalità indipendentemente dalla possibilità che questa sia messa a frutto per tutti. Per esempio all'interno dell'Ente di sicurezza volo in Alitalia esperti di fattore umano studiano così partecipano a seminari e organizzano convegni e dibattiti con altri esperti ma non c'è all'interno dell'Azienda un disegno comune, un profitto partecipato che ne utilizzi a pieno le conoscenze per migliorare i coefficienti di sicurezza.

Primo effetto di questo modo di essere è la conflittualità e l'incomunicabilità interna. Gli enti comunicano tra loro in perfetto burocratese, in forza persona con Alitalia sono individuati da sigle di tre lettere e preoccupandosi che la forma sia inappuntabile non di rado prendere posizione. Nessuno firma per intero con nome e cognome ma piuttosto scarabocchia una sigla illegibile sotto la sigla dell'Ente che spesso rappresenta. Trionfano le procedure. Una organizzazione di questo genere e così posta di quello che vuol vedere il cliente, per il quale ovviamente in teoria e il risultato del processo di sottomissione al servizio che ha comprato non il fatto che questo o quel comparto dell'azienda ne contribuisca in linea con la procedura in essere. Emblematico è il caso delle risposte ai reclami che giungono in Alitalia.

I disservizi

Dopo gli immancabili attestati di simpatia ci si affretta ad informare che il disservizio è stato involontario o accidentale, se non addirittura dovuto alla scarsa conoscenza del cliente stesso. Ciò si rassicura che comunque indagini accurate hanno stabilito che tutti hanno rispettato le proprie procedure. Il problema se c'è non viene individuato quasi mai né tantomeno risolto. Il secondo effetto letale sul piano interno è l'abbandono da parte dei management a tutti i livelli della gestione degli individui che viene affidata alla interlocuzione tra il sindacato e la direzione centrale del personale. Il risultato è di garantire la sfiducia e il distacco dal l'Azienda di lavoratori consociativismo più spiccato di generare nella moltiplicazione dei livelli la logica dell'attesa per lo sviluppo sia retributivo che di carriera e questo *diventa allora elemento per uscirsi* fuori per servizio, quasi mai per merito o per capacità. D'altronde in realtà grandi e complesse sia il sindacato che la funzione del personale sono interessati ai grandi numeri alle categorie, non ai singoli e le tecniche di gestione che ne conseguono ne sono il risultato. Il management ha abdicato dal gestire le persone, gli individui e così facendo ha delegato ad altri che non perseguono i suoi stessi obiettivi la sua risorsa strategica più importante per il raggiungimento di quei. Questo finisce per far mancare la logica della sopravvivenza quotidiana del dominio delle regole contrattuali, si azzera la flessibilità, si annulla la cultura della qualità del servizio al cliente, si premia quella della negoziazione innanzitutto.

Mi colpì appena arrivato in Alitalia che invariabilmente nell'esaminare ogni proposta per un nuovo servizio o un nuovo prodotto il primo quesito che si affrontava non fosse a quale esigenza e di quale mercato questo rispondesse ma se la normativa contrattuale in essere lo rendesse proponibile. Non occorre forse ripetere l'esempio delle 502 voci che arrivano a comporre la busta paga del personale navigante e dei 68 addetti all'ufficio paga ma è certo che se per inserire nella tasca del sedile di un aereo il pieghevole che contiene le istruzioni per l'uso del telefono si deve pagare al fornitore di servizio un tanto addizionale per *chi questa sua volta deve pagare* a parte l'addetto che già provvede ad inserire nella medesima tasca il giornale di bordo, la strada verso l'efficienza è molto lunga.

In un mercato libero il prezzo è determinato dal valore agli occhi di chi compra non dal costo di chi produce, così come è in un monopolio o nel mercato protetto e questa è l'altra grossa trasformazione culturale cui ora l'azienda deve fare fronte. Ed è anche questa traumatica. Il sistema di «certezze» che fino ad ora ha fornito l'ambiente naturale in cui si è sviluppata l'attività è tutto esterno all'Azienda. È formato dalle istituzioni che provvedono alle concessioni e alle tariffe, dallo Stato che provvede al fabbisogno finanziario, dal sindacato con cui si concorda il costo della pace sociale, dai giornali che ne rilanciano l'immagine. È un sistema in cui ci si attende che ci sia comunque e sempre qualcuno o qualcosa che alla fine «garantisca» in nome di un servizio che si *deve* comunque espletare, perché si esiste. Man mano che il mercato si liberalizza, man mano che cadono le barriere di ingresso e i muri di sostegno, man mano che cresce la concorrenza, man mano che i clienti (non più utenti) diventano più esigenti questo sistema non basta più e ci si rende conto che le certezze e le garanzie in ultima analisi le può dare solo il cliente finale quando sceglie liberamente se servirsi o meno del prodotto che gli è offerto.

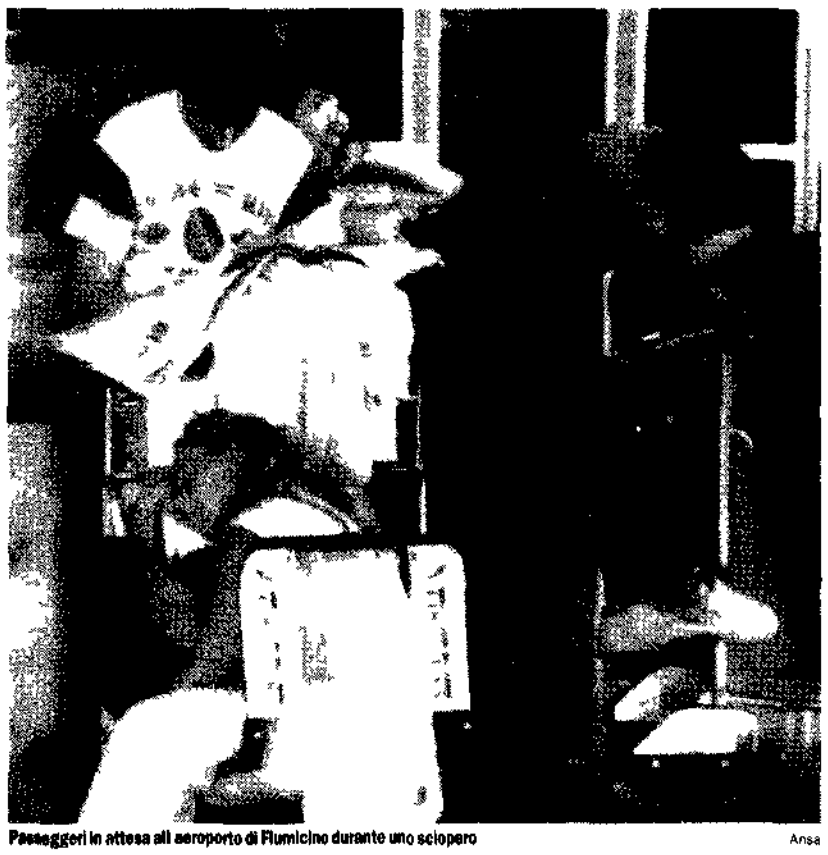
Ecco quindi che occorre sviluppare nuove capacità che finora sono state secondarie, primo fra tutte il marketing con le sue leve: non basta l'immagine quando si debbono riconquistare i mercati. Poi le strategie e quindi gli obiettivi che *ne conseguono, senza di queste* non si può pensare di sopravvivere ad una concorrenza sia interna che esterna che ha affinato le sue capacità e ci prende di mira. Poi l'ossessione per il servizio e la capacità di anticipare i desideri dei clienti. L'uso delle tecnologie più moderne e non solo in campo aeronautico prima di tutte l'informatica. *Questo non vuol dire che il* patrimonio esistente in questo caso la cultura aeronautica non sia più fondamentale, anzi è importante che anch'essa tenga il passo con i tempi, ma questa è ormai diventata il biglietto di ingresso per la gara non il fattore discriminante per il successo.

Logica da ribaltare

Ne conseguono che la logica che sottintende ad alcuni processi decisionali debba essere ribaltata. La ragione di esistenza dell'Azienda non è quella per esempio di far volare degli aerei ma quella di far volare dei passeggeri consumatori. La scelta di un nuovo aereo sarà quindi il risultato di una analisi di mercato, determina una ipotesi di collegamento che viene inserito in un disegno di rete che identifica delle caratteristiche operative ottimali che a loro volta si confrontano con quelle degli aerei disponibili per determinare la scelta più conveniente. Non può più accadere come nel passato che avendo bisogno di un aereo da 70 posti se ne compri un altro da 150 perché il costruttore lo offre a prezzo di affezione ed è simile a quelli che già ci sono e quindi è ben visto da chi lo deve mantenere.

Le trasformazioni culturali avvengono in tempi lunghi e devono essere sostenute da volontà forti e continue e da concordia di intenti. I cambiamenti *generano incertezza* e quindi potenziali instabilità ma sottrarvisi o rimandare non sempre ne elimina la necessità e anche se a volte sembra preferibile nell'immediato spesso non fa che restringere le alternative nel futuro. È per questo che occorre che il processo avviato in Alitalia non venga interrotto ma anzi si rafforzi *e possa servire da osservatorio e da* test per il rinnovamento dell'intero sistema dei servizi pubblici.

** Amministratore delegato Alitalia*



Passeggeri in attesa all'aeroporto di Fiumicino durante uno sciopero — Ansa

Le aziende pubbliche alla sfida del mercato

ROBERTO SCHISANO *

Banche da privatizzare ma senza schematismi e con proposte omogenee

GIORGIO MACCIOTTA

LA DISCUSSIONE sulle privatizzazioni ha tra i suoi oggetti privilegiati fondazioni bancarie e Spa da esse derivate. L'attenzione particolare al fenomeno deriva dal rilievo del patrimonio teoricamente disponibile in vari anche da una valutazione circa la centralità del credito nella moderna organizzazione del sistema produttivo e dall'esigenza di liberare le scelte in questo campo da pressioni indebite di ordine politico e clientelare. Se ora è necessaria la conferma dei guasti di una distorta politica creditizia quanto è emerso dalla coraggiosa opera di risanamento intrapresa dalla nuova gestione del Banco di Napoli dovrebbe porre fine ad ogni polemica.

L'esigenza di modifiche profonde è indiscutibile. È indispensabile ridurre l'attuale eccessiva frammentazione delle aziende bancarie e insieme attribuire alle Fondazioni nuove «missioni» che progressivamente sostituiscano l'attuale esclusiva funzione di gestione delle partecipazioni di controllo delle Spa bancarie. Si tratta di un processo in atto con una molteplicità di iniziative: l'acquisizione *del controllo (le operazioni Credit, Rolo o quelle Cariplo)*, il coordinamento (da ultimo quello tra CariVerona e Crt).

Il problema non è se ma «come» definire nuovi assetti proprietari delle Spa bancarie e nuove missioni delle Fondazioni.

Si sostiene che solo una marcia forzata verso la privatizzazione delle Spa bancarie confermerebbe la volontà di voltar pagina. Le proposte che impegnano il governo ad imporre alle Fondazioni la dismissione entro strettissimi termini temporali della maggioranza nelle aziende bancarie cozzano contro non pochi ostacoli.

L'obiezione più formale è quella secondo la quale uno dovrebbe disporre solo di quel che controlla. È naturale che questa sia l'argomentazione fondamentale di chi difende lo status quo. Ma esistono obiezioni legate alla praticabilità economica. Rovesciare sulla Borsa italiana il 50% del capitale delle Spa bancarie (anche in relazione alla scarsa redditività attuale delle stesse) porrebbe non piccoli problemi dal punto di vista dei valori di collocamento e rischierebbe di risolversi in un rilevante danno patrimoniale per le Fondazioni. Un simile percorso determina altri due rischi. In primo luogo quello di acquisizioni del controllo da parte di pochi gruppi finanziario-industriali con ulteriori distorsioni del sistema economico nazionale. In secondo luogo l'accentuazione di tendenze alla «privatizzazione» di banche mediante banche con l'ulteriore conseguenza negativa di non incentivare un'aperta concorrenza innovatrice sul mercato del credito e di concentrare sul mercato interno i maggiori istituti nazionali distogliendoli dall'obiettivo di costruire una presenza sul mercato estero adeguata a sostenere la penetrazione internazionale dei nostri gruppi industriali.

PER PRIVATIZZARE sono possibili altre soluzioni. Che la strada e quella che passa attraverso aumenti di capitale non sottoscritti dal socio Fondazione che immiseriscono la redditività della banca e rendono più facile e redditizia l'ulteriore dismissione di quote del capitale. Una ulteriore razionalizzazione può derivare dalle sinergie determinate dalla cooperazione tra istituti di credito anche attraverso forme di specializzazione tra loro concordate.

Non meno rilevante per favorire la modernizzazione del sistema è la determinazione della nuova missione delle Fondazioni (*cultura, welfare, formazione*). Tale nuovo terreno di impegno e tradizionale dei poteri locali che nella prospettiva di un moderno federalismo sono destinati ad avere ruoli ancor più rilevanti. È dunque naturale che si ponga il problema di come raccordare le decisioni delle Fondazioni con quelle delle istituzioni rappresentative che spesso come espressione delle originarie comunità fondatrici (dal Monte dei Paschi di Siena alla Cassa di Risparmio di Genova) sono riferimento fondamentale delle fondazioni. Qualsiasi ambiguità nella definizione di un limpido rapporto tra poteri locali e Fondazioni può aprire un contenzioso devastante e rischiare insieme privatizzazione delle banche e assunzione di nuovi ruoli delle Fondazioni. Tutto sarebbe più facile se si partisse dal riconoscimento del ruolo degli enti locali nelle Fondazioni che già essi controllano e negli altri casi si definisse per via legislativa il rapporto.

Si tratta di problemi da affrontare senza pregiudiziali ideologiche e senza schematismi e se possibile con proposte che si attuino in tutte le situazioni.

È ad esempio singolare che An sostenga con analoga fermezza a Siena le ragioni della «sensità» del Monte dei Paschi e a Roma l'esigenza di strapparlo al controllo delle comunità locali per che esprimono maggioranze «rosse». Non meno sorprendente è che l'editorialista di un noto quotidiano dopo tempo impegnato per la privatizzazione delle Spa bancarie abbia criticato con durezza gli amministratori del Banco di Napoli colpevoli di un procedere al risanamento ed alla privatizzazione della banca attraverso la vendita de due quotidiani (*Il Mattino* di Napoli e la *Gazzetta del Mezzogiorno* di Bari) ignorando che i due quotidiani in questione sono di proprietà della Fondazione (che ha già aperto le procedure *per la cessione*) e che *comunque non potrebbe utilizzare gli* utili della vendita per il risanamento della banca senza lo scioglimento della sua partecipazione al capitale della stessa.

l'Unità

Direttore Walter Veltroni
Direttore Giuseppe Caldarola
Direttore editoriale Antonio Zollo
Vicedirettori Giancarlo Bosetti, Marco Demarco
Redattori capo centrali Luciano Fontana, Pietro Spataro

Amministratore Unità SpA
Presidente Antonio Bernardi
Amministratore delegato
direttore generale
Amato Mattia
Vicepresidente vicedirettore generale
Nedo Antonioletti, Alessandro Matteuzzi
Consiglieri in rappresentanza
Antonio Bernardi, Alessandro Dalai
Elisabetta Di Prisco, Simona Marchini
Amato Mattia, Gennaro Mola,
Claudio Montaldo, Ignazio Ravasi
Giuliano Berzini, Antonio Zollo

[illegible]

Direttore responsabile
Antonio Zollo

[illegible]

Certificato n. 2622 del 14/12/1994

DALLA PRIMA PAGINA

La protesta di un umile cristiano

domanda di quel ragazzo resta per me che sono laico, forse l'avvenimento simbolicamente più forte e puro di tutto quest'anno.

Santità, era proprio *necessario*? Il ragazzo sa bene che la religione cattolica è fortunatamente non seguita per procura e sa che ognuno ne è percettore, ma domanda era proprio *necessario* esternare con quell'applauso l'appoggio ad un uomo politico sotto accusa. Non era necessario. Tutti lo sappiamo bene. È stata una cosa politica *degli uomini terreni del Vaticano* nei confronti di un uomo politico che il Vaticano ha sempre sostenuto nei suoi affari terreni. Il ragazzo cattolico sa che se quell'applauso è stato necessario, non lo è stato per ragioni che hanno a che fare con la religione.

Cerchiamo di non diminuire il colto questo incontro. Ragazzo da San Pietro. Intimamente un protestante umido e determinato. È lo stesso metodo fare umilmente ma fermamente della domanda. È abbandonare qui e ora le nostre non verità della risposta.

Dentro San Pietro sono tornate attraverso uno studente che alle poche delle Lettere a pochi minuti le parole di Moro le lettere scritte durante la prigionia. Ancora e di stupirsi se esse stanno esercitando tal silenzio, più imbarazzato. Le conosce il Papa. Probabilmente no. Queste lettere per lunghi tempi considerate apocrife, nascoste, hanno esercitato non di Moro queste lettere, che sono circolate privatamente prima di essere rese pubbliche, che sono state oggetto di un grande dibattito che ha coinvolto tutta la Repubblica sono formate rispettosamente dentro la basilica contro della crisi statale. Nessuno oserebbe di dire che quei giudizi su Andreotti non sono di Moro perché tutti sanno che quelli erano giudizi di Moro su Andreotti. Sono anche formate nel luogo in cui Paolo VI scrisse. Uomini delle Brigate rosse liberate Aldo Moro e qualcuno è stato dispetto, si è mise senza condizioni in modo che il messaggio potesse di valore.

Ecco, è tragico il filo che parte da quelle lettere per arrivare ai giorni nostri. Aldo Moro ammonisce una maledizione che in effetti arrivava non solo su Giulio Andreotti ma su tutti. Il Paese che aveva espresso e sostenuto Enrico Berlinguer, la sinistra italiana, abbiamo vissuto gli anni che vanno dal 1978 ad oggi sotto il peso di quella maledizione cercando di esorcizzarla. Oggi Giulio Andreotti è sotto processo per mafia e comunque l'uomo è vecchio, il suo sguardo abituato al potere è senza tempo ma non per questo. Andreotti rinuncia alla sua difesa. Andreotti per nulla pentito se presentato al Papa. Il Papa l'ha accolto con una stretta di mano. I cardinali e la Curia hanno lungamente applaudito. Non si sono sbagliati hanno voluto lungamente applaudito l'imputato di mafia e il volto immobile del potere.

Paolo VI, in funerale di Aldo Moro, gridò a Dio: «Perché non mi ha ascoltato». Oggi Papa se fosse vissuto non avrebbe accolto Giulio Andreotti con un'ovazione. Di cinquanta anni dopo un giovane studente universitario si è rivolto al nuovo Papa e gli ha chiesto era proprio necessario. Ed ha riaperto la questione. Quel ragazzo in realtà ha chiesto udienza al Papa in nome di Aldo Moro. La Chiesa sa da due mila anni come rispondere a questi isolati. Ma la Chiesa sa anche riconoscere. In piccola parte sodi la possibilità di uno scisma.

[Enrico Deaglio]

Silvio Berlusconi

«È difficile credere ancora negli ideali ma per un compenso adeguato si può fare»

Fabio Toro