



Giunte e Commissioni

RESOCONTO STENOGRAFICO

n. 19

10^a COMMISSIONE PERMANENTE (Industria,
commercio, turismo)

AUDIZIONE DEL MINISTRO DELLO SVILUPPO ECONOMICO
CARLO CALENDÀ SULLA CRISI E IL COMMISSARIAMENTO DI
ALITALIA – SOCIETÀ AEREA ITALIANA SPA

328^a seduta (2^a pomeridiana): mercoledì 3 maggio 2017

Presidenza del presidente MUCCHETTI

I N D I C E

**Audizione del ministro dello sviluppo economico Carlo Calenda sulla crisi
e il commissariamento di Alitalia – Società Aerea Italiana Spa**

PRESIDENTE	<i>Pag. 3, 8, 14 e passim</i>
BONFRISCO (<i>Misto</i>)	9
BORIOLI (<i>PD</i>)	14
CALENDA, <i>ministro dello sviluppo economico</i>	3, 15
CIOFFI (<i>M5S</i>)	8
* CROSIO (<i>LN-Aut</i>)	7
FILIPPI (<i>PD</i>)	10
GRANAIOLA (<i>Art.1-MDP</i>)	12
* LANZILLOTTA (<i>PD</i>)	13
PELINO (<i>FI-PdL XVII</i>)	12
SCIBONA (<i>M5S</i>)	12

N.B. L'asterisco accanto al nome riportato nell'indice della seduta indica che gli interventi sono stati rivisti dagli oratori.

Sigle dei Gruppi parlamentari: ALA-Scelta Civica per la Costituente Liberale e Popolare: ALA-SCCLP; Alternativa Popolare-Centristi per l'Europa: AP-CpE; Articolo 1 – Movimento democratico e progressista: Art.1-MDP; Forza Italia-Il Popolo della Libertà XVII Legislatura: FI-PdL XVII; Grandi Autonomie e Libertà (Grande Sud, Popolari per l'Italia, Moderati, Idea, Euro-Exit, M.P.L. – Movimento politico Libertas, Riscossa Italia): GAL (GS, PpI, M, Id, E-E, MPL, RI); Lega Nord e Autonomie: LN-Aut; Movimento 5 Stelle: M5S; Partito Democratico: PD; Per le Autonomie (SVP, UV, PATT, UPT)-PSI-MAIE: Aut (SVP, UV, PATT, UPT)-PSI-MAIE; Misto: Misto; Misto-Fare!: Misto-Fare!; Misto-Federazione dei Verdi: Misto-FdV; Misto-Insieme per l'Italia: Misto-Ipl; Misto-Italia dei valori: Misto-Idv; Misto-Liguria Civica: Misto-LC; Misto-Movimento la Puglia in Più: Misto-MovPugliaPiù; Misto-Movimento X: Misto-MovX; Misto-Sinistra Italiana-Sinistra Ecologia Libertà: Misto-SI-SEL; Misto-UDC: Misto-UDC.

Interviene il ministro dello sviluppo economico Calenda.

I lavori hanno inizio alle ore 19,05.

PROCEDURE INFORMATIVE

Audizione del ministro dello sviluppo economico Carlo Calenda sulla crisi e il commissariamento di Alitalia – Società Aerea Italiana Spa

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione del ministro dello sviluppo economico Carlo Calenda sulla crisi e il commissariamento di Alitalia – Società Aerea Italiana Spa.

Comunico che, ai sensi dell'articolo 33, comma 4, del Regolamento, è stata chiesta l'attivazione dell'impianto audiovisivo a circuito chiuso e che la Presidenza del Senato ha già preventivamente fatto conoscere il proprio assenso. Poiché non vi sono osservazioni, tale forma di pubblicità è dunque adottata per il prosieguo dei lavori.

Avverto, inoltre, che la pubblicità della seduta odierna è assicurata anche attraverso il Resoconto stenografico.

Saluto e ringrazio il ministro Calenda per la sua presenza qui oggi e senza ulteriore indugio gli cedo la parola.

CALENDA, *ministro dello sviluppo economico*. Signor Presidente, onorevoli senatori, vale forse la pena di ripercorrere questi mesi, che sono stati davvero intensi, e cercare poi di tracciare un quadro di quelli che si aprono davanti a noi.

La sera del 22 dicembre il Governo è stato informato da Alitalia che la situazione finanziaria dell'azienda era estremamente difficoltosa, con un consiglio di amministrazione aperto.

Il Governo si è messo immediatamente al lavoro con le banche e con gli investitori, con l'obiettivo di ottenere uno *standstill*, cioè una sospensione della richiesta di rientro dei crediti. Poi ha chiesto all'azienda di presentare un piano di rilancio complessivo e agli investitori un impegno a sostenerlo con ulteriori risorse.

Il 12 gennaio, giunte le prime voci sul piano industriale dell'azienda (soprattutto quelle relative agli esuberanti), abbiamo subito dichiarato che il problema dell'azienda aveva riguardato la sua gestione – in tutte le aziende, infatti, se c'è un problema, normalmente esso può riguardare o il mercato o la gestione, ma difficilmente i lavoratori – e che il piano industriale doveva essere articolato e complessivo, con la distribuzione dei tagli necessari su tutto il perimetro aziendale e non solo sui lavoratori.

A fronte della disdetta del contratto, in particolare per ciò che concerneva gli scatti di anzianità, abbiamo poi convocato l'azienda, alla quale è stato rivolto l'invito a procedere senza strappi, e il sindacato per un necessario confronto, che ha portato alla firma di un accordo.

A marzo è stato presentato un piano industriale, approvato dagli azionisti, poi sottoposto, su richiesta degli stessi, a due verifiche e un asseveramento. Questo piano aveva la caratteristica di insistere per due terzi dei tagli non su personale ed esuberi, ma su altri fattori che frenavano la competitività. Da quel momento anche Luigi Gubitosi, come voi sapete, è entrato a far parte del consiglio di amministrazione, diventando un'interfaccia importante in tutta la fase successiva di negoziato.

Il Governo, in questo contesto, ha anche dato la disponibilità (poi non formalizzata, perché non ce n'è stata, ovviamente, l'occasione) a partecipare con quella che viene chiamata una *contingent equity*, cioè una garanzia su una possibile necessità di *equity* futura, in particolare nell'eventualità che, nell'orizzonte del piano, questo non avesse raggiunto i risultati, per circa 200-300 milioni, come richiesto dalle banche.

In quell'occasione io spiegai che, nonostante la linea fosse di mettere meno soldi pubblici possibili, era chiaro che, di fronte ad una manovra che prevedeva circa un miliardo di conversioni e circa 900 milioni di nuova finanza, la disponibilità del Governo a supportarla c'era; questo perché l'alternativa sarebbe stata l'amministrazione straordinaria. In quel caso, io dissi testualmente (potete consultare la dichiarazione del 14 aprile) che l'amministrazione straordinaria avrebbe avuto un costo annuale di circa un miliardo di euro.

Abbiamo lavorato all'accordo sindacale in tempi molto stretti. Il pre-accordo raggiunto è molto diverso da quello richiesto in origine dalla società, sia in termini di esuberi (i contratti a tempo indeterminato diminuivano da circa 1.300 a 980) sia in termini di mantenimento di alcuni settori ritenuti molto importanti dai lavoratori, quali le manutenzioni (che quindi non si esternalizzavano). Inoltre, sul costo del lavoro, vi era una riduzione del taglio richiesto retributivo sulla componente puramente retributiva all'8 per cento. Soprattutto, ed è stato un aspetto poco sottolineato, vi era l'impegno della società, dopo due anni di Ebitda positivo, a ridiscutere questo accordo.

I sindacati hanno ritenuto di firmare un pre-accordo e non un accordo e di sottoporlo a *referendum* da parte dei lavoratori, che ha poi avuto l'esito che voi conoscete. L'accordo sindacale era parte integrante della manovra finanziaria, con gli investitori che da subito avevano detto che era una condizione necessaria, perché altrimenti il *business plan* dell'azienda non avrebbe retto, non avrebbe avuto un conto economico positivo e, pertanto, non poteva essere asseverato né finanziato.

In conseguenza di ciò, la società ha comunicato al Governo, non essendoci più la manovra finanziaria così come disegnata e avendo tutti i requisiti di legge, di chiedere l'immissione nell'amministrazione straordinaria. Operazione che abbiamo fatto, come voi sapete, nella giornata di ieri.

L'amministrazione straordinaria è stata dotata di un prestito di 600 milioni di euro che, come vedete, non si discosta molto dalla previsione di amministrazione straordinaria che avevo fatto su un costo annuale di un miliardo, se non per i 100 milioni di euro derivanti dai 128 milioni di euro chiesti come garanzia di cautela dalla IATA (International Air Transport Association), che considera l'amministrazione straordinaria equiparabile ad una specie di Chapter 11. Anche se poi avremo da discutere su questo punto, al momento era comunque l'unica cosa da fare.

Il Governo è intervenuto subito perché considera Alitalia un'azienda fondamentale. Al tempo stesso però si è posto l'obiettivo di minimizzare l'impatto sui cittadini italiani, che già tante volte hanno contribuito a sostenerla. Questa è la ragione per cui avevamo detto che era accettabile mettere una *contingent equity* come forma di garanzia rispetto ad una manovra da due miliardi e, allo stesso tempo, per cui riteniamo che il prestito ponte sia inevitabile. È stata la scelta migliore, anche da un punto di vista economico. Tenete presente che, al momento, ci sono 4,9 milioni di prenotazioni in possesso dei viaggiatori. Alitalia, ovviamente, ha una quota sul mercato italiano molto rilevante e quindi ci sarebbe stato un problema di connessioni. Oggi ho avuto un vivace dibattito su Twitter con una serie di esperti su questo tema, i quali fanno notare come esistano altre compagnie aeree che connettono le città italiane. Purtroppo, o per fortuna, però, queste sono compagnie aeree che girano con *load factor* molto elevati. Pertanto, due milioni di viaggiatori di Alitalia al mese non avrebbero trovato posto su queste compagnie aeree e, quindi, al di là dei 4,9 milioni di prenotazioni, ci sarebbe stata una disconnessione sostanziale del territorio italiano. Le ricadute, ancorché difficilmente stimabili (magari sarebbe anche un esercizio interessante da fare), di un *grounding* improvviso di Alitalia sul prodotto interno lordo e, dal punto di vista economico, sui contribuenti sarebbero state enormemente superiori.

Su questo punto apro e chiudo una parentesi interessante, perché è importante dare il quadro complessivo. Il *grounding* a cui in questi casi si fa normalmente riferimento è quello relativo alla Swissair, che è un buon esempio del perché non vada condotta questa operazione. Ricordo brevemente la vicenda per chiarezza. Nell'ottobre del 2001 la società svizzera, in grave crisi di liquidità, non viene più sostenuta finanziariamente dalle principali banche del Paese ed è costretta a mettere gli aerei a terra per quattro giorni. La Confederazione elvetica rapidamente concede un finanziamento ponte di 450 milioni di franchi svizzeri per farla rivolare; successivamente aggiunge un miliardo e mezzo di capitale, taglia più o meno il 30 per cento del personale e poi vende la compagnia a Lufthansa. Questo non è esattamente un caso di discontinuità positiva nel senso che è stato più volte evocato.

Anche avendo chiaro questo riferimento, il Governo ha proceduto, dunque, alla nomina dei commissari e al prestito ponte, dando un mandato molto chiaro, intanto perché c'è un termine europeo di 6 mesi e poi perché è importante che da subito (abbiamo dato come indicazione la scadenza di 15 giorni) si comincino a raccogliere eventuali manifestazioni

di interesse e si faccia il programma delle procedure, così come è previsto dalla situazione di amministrazione straordinaria.

È chiaro che l'obiettivo del Governo è quello di trovare un acquirente che prenda il perimetro più ampio possibile e, idealmente, il totale di Alitalia. Altrettanto chiaro è che, a mio avviso, chiunque prenderà la compagnia non ignorerà l'esistenza di un problema di equilibrio di conto economico. Con ciò intendo dire che il tema dei costi si porrà, chiunque arrivi.

In alcune iniziative, poi, l'amministrazione straordinaria è facilitata. Ad esempio, i costi sballati dell'*hedging* e del carburante possono essere immediatamente messi in discussione e questo può dare un sollievo finanziario significativo. Certamente, però, andrà ristrutturato il modello di *business*.

Per quanto riguarda il prestito ponte, abbiamo operato a tasso di mercato, con Euribor più mille punti base (quindi non un prestito poco oneroso), e in prededuzione, come in altri casi: il che significa che questo prestito viene prima di ogni altro debito.

Noi crediamo che la strada sia quella di cercare una *partnership* che coinvolga un operatore. Io non ho esperienza in questo campo, perché ho fatto il *manager* di aziende che non si occupano di trasporto aereo. Tale settore è molto complesso e quindi bisogna parlare dell'argomento (o almeno io così ne parlo) con la dovuta modestia. Mi sembra però di poter dire che oggi Alitalia è arrivata ad avere una dimensione che non la fa essere una compagnia di bandiera, pur mantenendo una struttura di costi che continua ad essere comparabile con quelle delle grandi compagnie di bandiera.

Esistono a tal riguardo due indicatori, che si chiamano *cask* e *rask*, i quali, sostanzialmente, misurano le *revenues* per viaggiatore/chilometro e i costi equivalenti. Come sapete, i costi sono allineati a Lufthansa, mentre le *revenues* sono allineate a Ryanair. È chiaro che questa situazione non sta in piedi. Perché ciò avvenga occorre un acquirente che faccia *business* anche nel trasporto aereo. Condizione questa che, ovviamente, può dare massa critica e può far funzionare l'azienda.

Oggi sono stato alla Camera dove ci sono state domande sulla responsabilità degli amministratori. Come è noto, l'amministrazione straordinaria è equivalente, dal punto di vista della responsabilità, alla procedura fallimentare e quindi i commissari hanno il dovere di accertare e di verificare le cause dell'insolvenza e, eventualmente, di sottoporle agli organi competenti. Tra l'altro, oggi ho sottolineato in una interrogazione che questa procedura è parzialmente pubblica, nel senso che dopo sei mesi il resoconto di quanto trovato deve essere pubblicato. Quindi, non è né nascosto né segreto né, tanto meno, secretato. Questa è la storia in breve.

Non esistono soluzioni facili in questa vicenda. Non esistono iniziative del Governo che non siano costose da tutti i punti di vista. Riprendendo le parole del presidente Gentiloni di ieri, nell'assunzione di responsabilità rispetto ai vari scenari noi abbiamo sempre cercato di tenere insieme l'interesse dei contribuenti, l'interesse dei viaggiatori e l'interesse dei lavoratori, cercando di allinearli il più possibile.

L'altra cosa che cercherei di fare per i giorni che verranno è far sì che questo tema venga trattato come merita, in maniera molto seria. C'è una procedura aperta; i commissari faranno i passi previsti dalla procedura; ci saranno delle manifestazioni di interesse; ci sarà comunque un lavoro di miglioramento dei conti, che può iniziare subito. Per questo motivo, io non mi esprimo su potenziali interessati, perché quando ci sono di mezzo tanti milioni di viaggiatori e moltissimi dipendenti, è importante che ogni informazione sia trattata con la doverosa cautela.

La compagnia è in amministrazione straordinaria da ieri; i commissari si sono incontrati oggi; incontreremo presto i sindacati. Ma ora è molto difficile disegnare uno scenario che indichi il punto di caduta dell'azienda. Concludo qui il mio intervento e sono a disposizione per eventuali domande da parte dei senatori.

CROSIO (*LN-Aut*). Signor Ministro, la ringrazio di essere qui. Sicuramente questo è un momento difficile, pertanto, anche come opposizione cercheremo, almeno per quanto ci riguarda, di avere un approccio costruttivo, così come abbiamo sempre fatto. Io sono un componente della Commissione trasporti e sulla questione Alitalia abbiamo sempre cercato di dare il nostro contributo.

Il futuro, come dice lei, signor Ministro, è incerto. Per questo concordiamo sul fatto che i tre commissari (sui quali non esprimiamo giudizi: sicuramente a qualcuno andranno bene e a qualcun altro meno) vadano lasciati lavorare per vedere cosa riusciranno a fare.

La vicenda è complicata e farà morti e feriti. Dobbiamo dircelo. A me però preme sottolineare un paio di questioni, che spesso e volentieri in Commissione trasporti abbiamo segnalato ai Ministri che si sono succeduti, prima Lupi e poi Delrio.

Nel passaggio fondamentale di questa avventura con Etihad noi avevamo fatto una richiesta al ministro Lupi. L'approccio al mercato del trasporto aereo da parte di Etihad è molto particolare rispetto a quello di Air France o a quello di Lufthansa. Si tratta delle loro visioni, pur legittime, ma che si discostano un po' da quelle europee. Per tale motivo, abbiamo ritenuto che fosse fondamentale conoscere il piano industriale, per sapere dove Etihad volesse arrivare effettivamente, in modo particolare sull'approccio per quanto riguarda il lungo raggio, dal momento che è lì che si guadagna, per capire come avrebbero impiegato la nostra compagnia e che accordi avrebbero fatto.

Purtroppo, questo aspetto è sempre venuto meno (al riguardo parlano gli atti), specialmente con il ministro Lupi, con il quale abbiamo avuto confronti dialettici dai toni piuttosto accesi su questa faccenda. Noi ci chiediamo, infatti, come sia stato possibile mettere in mano a qualcuno il patrimonio di Alitalia, pur con le difficoltà economiche che conosciamo, senza avere certezze sugli obiettivi che si intendevano raggiungere. Lo abbiamo ripetuto anche quando in audizione è venuto il signor Montezemolo con Cramer Ball, ironizzando anche sul fatto che non basta cambiare la tappezzeria degli aerei e la divisa delle *hostess* per avere successo.

Signor Ministro, le dico molto serenamente ciò che ci lascia con l'amaro in bocca. E glielo dico perché ho visto che in questi giorni ha preso in mano la situazione, a mio giudizio, con decisione e fermezza e confido nel fatto che vada avanti su questa strada. Mi riferisco alle parole pronunciate stamattina dal ministro Delrio, che afferma che sarebbero stati necessari più aerei sul lungo raggio. Ma non può dirlo adesso! Noi lo abbiamo detto diverse volte, così come diverse volte abbiamo chiesto il piano industriale.

Il futuro, signor Ministro, è difficile ipotizzarlo. Io credo che lei debba vigilare affinché i tre commissari possano lavorare autonomamente, senza subire eccessive interferenze da tutto quello che gravita intorno. Non sarà facile, ma noi chiediamo che si tenga in considerazione il fatto che nei prossimi vent'anni il traffico aereo raddoppierà e ci sarà bisogno di 300.000 piloti. Questo lo sappiamo per certo ed è un dato fondamentale.

Cosa sarà Alitalia? Potenzierà il lungo raggio? È impossibile, perché in seguito agli accordi che abbiamo fatto con Delta e con Air France il Nord America ce lo siamo già giocato e non possiamo coprirlo. Sfidiamo forse Ryanair e altre compagnie simili nel loro campo? Sono curioso di capire cosa succederà e cosa ci proporrà chi verrà. Il nostro grande timore è che alla fine sarà uno «spezzatino»!

Signor Ministro, il mercato del trasporto aereo ci può dare comunque qualche soddisfazione. Oggi il consiglio di amministrazione di SEA, la società che gestisce gli aeroporti milanesi di Linate e Malpensa, ha chiuso con un bilancio in positivo e un dividendo in aumento.

Mi permetto di correggerla sulla questione relativa alla Swissair. Ha ragione, i dati sono corretti, ma bisogna citarli fino in fondo: né a Zurigo-Kloten né a Ginevra-Cointrin sono state licenziate persone. Le hanno invece licenziate da un'altra parte, con un ottimo prepensionamento di cui tutti sono stati felici, in modo particolare i piloti.

PRESIDENTE. Invito i colleghi a tenere presente che stiamo audendo il ministro Calenda e non il ministro Delrio, che audiremo prossimamente con la Commissione trasporti. Ciascuno è libero di impostare il proprio intervento come crede, ma faccio un invito alla cortesia di tutti.

CIOFFI (M5S). Signor Ministro, l'operazione Alitalia è costata al Paese 7,5 miliardi, di cui 4,1 dall'epoca della privatizzazione. Abbiamo pertanto già investito parecchie risorse.

Anzitutto vorremmo capire quali siano stati i criteri di scelta dei commissari. Gubitosi non è un esperto di trasporti. L'ingegner Paleari credo sia alla guida, almeno da notizie di stampa di poco tempo fa, del comitato Human Technopole. Vorrei pertanto capire come farà a svolgere i due incarichi nello stesso momento. Soprattutto, però, visto che lei ha detto che i commissari valuteranno le responsabilità dei *manager*, vorrei capire come farà a svolgere la sua mansione il commissario Laghi, avendo lo stesso ricoperto – se le informazione in mio possesso sono corrette – il

ruolo di presidente del consiglio di amministrazione di Midco Spa, che è al 100 per cento di CAI, che controlla Alitalia. Cosa si intende esattamente quando si dice che il commissario deve determinare le responsabilità quando potrebbe accadere – come pare in questo caso – che debba prendersela con se stesso? La situazione non è proprio chiara.

La compagnia ha fatto operazioni particolari: se le informazioni che abbiamo sono corrette, sono stati venduti cinque *slot* che Alitalia aveva a Londra per un costo di 60 milioni di euro, quando Air France ha venduto un solo *slot* a 70 milioni. Mi sembra che Etihad abbia fatto un bell'affare. Bisognerebbe capire bene cosa è successo e, a tal proposito, ci auguriamo che i commissari facciano luce.

Dal punto di vista strategico, la compagnia ha un senso se interviene sul lungo raggio, dal momento che, sul corto raggio, come lei ci ha detto, la concorrenza è fortissima. Vogliamo capire se i commissari ci diranno qual è la *mission* di Alitalia e come intenderanno metterla sul mercato, se, come ha detto, lei ritiene che la soluzione migliore sia un unico pacchetto. Qual è il suo pensiero in merito?

BONFRISCO (*Misto*). Signor Ministro, anzitutto la ringrazio per essere qui.

L'intervento del collega Cioffi mi aiuta a introdurre meglio un ulteriore aspetto di un'analisi ampia – come quella che lui ha appena fatto – relativa all'interesse generale del Paese.

Lei ha detto che Alitalia non è più una compagnia di bandiera e non è ancora una compagnia *low cost*. A mio avviso, invece, noi abbiamo tanto bisogno di una società che svolga appieno la funzione di compagnia di bandiera. Infatti, stante le proiezioni che il collega ha già ripetuto sull'incremento della domanda di voli nel futuro, non potendo rispondere attraverso l'organizzazione digitale dell'*incoming* del turismo, dobbiamo poterlo fare almeno con la compagnia di bandiera. A questo proposito, mi associo ad alcune perplessità che sono state espresse questa sera, ma faccio ugualmente gli auguri di buon lavoro ai tre commissari da lei nominati, che ci auguriamo possano svolgere al meglio il proprio lavoro. Da parlamentare auspico che ciò avvenga nel tentativo di guardare bene ai conti, comprendere gli errori commessi e fare di tutto – così come la legge prevede in questa particolare procedura – per salvaguardare la società.

Il Presidente del Consiglio – lei lo ha citato prima – ha ricordato i grandi interessi dei viaggiatori, dei lavoratori e, io aggiungo, dell'intero Paese che deve poter verificare, oggi attraverso queste tre persone, la possibilità di salvare il salvabile, senza spreco di ulteriori risorse. Rispetto, poi, all'utilità del prestito ponte e alla sua economicità, Ministro, forse potrà essere ancora più chiaro in futuro, avendo il coraggio – questo me lo auguro soprattutto da Presidente della Commissione di vigilanza sulla Cassa depositi e prestiti – di assicurare che tutto il possibile sia tentato per salvare e rilanciare una società, che piaccia o no, è la bandiera di questo Paese ed è l'unico strumento che abbiamo a disposizione per poter accompagnare una crescita e uno sviluppo del turismo nel nostro Paese.

A tale proposito, signor Ministro, lei pensa che la Cassa depositi e prestiti possa fornire ulteriori valutazioni al Governo, ma anche uno sguardo su una politica industriale quanto mai necessaria, alla luce di ciò che i tre commissari potranno verificare e proporre all'attenzione del Governo e del Parlamento? Nel *continuum* tra Governo e Parlamento forse starà la soluzione per dire parole di verità su tutto ciò che abbiamo impegnato, anche dalla privatizzazione in avanti, e che oggi non possiamo disperdere spegnendo la luce e lasciando andare le cose come sono andate o come stanno andando. Dobbiamo fare tutto il possibile affinché si possa recuperare un ruolo di questa società e in tal senso il ruolo della Cassa depositi e prestiti, secondo me, sarà importante nelle sue valutazioni e nell'impegno futuro.

La Commissione di vigilanza sulla Cassa depositi e prestiti intende guardare con grande attenzione alle proposte dei commissari, alle eventuali soluzioni e all'individuazione di *partner* in grado di aiutarci a recuperare non semplicemente un vettore di passeggeri, che già è moltissimo, ma un vettore di sviluppo per il nostro Paese.

FILIPPI (PD). Signor Ministro, innanzi tutto la ringrazio per la sua tempestiva presenza e per l'azione che ha promosso in questi giorni. Devo dire che anche la calibratura dell'esposizione che ci ha offerto mi è sembrata assolutamente convincente.

Vorrei provare a porre in maniera molto semplice riflessioni e domande che – mi rendo conto – richiedono anche risposte complesse. A tal proposito, si prenda tranquillamente la licenza di rispondere parzialmente o omettere le risposte, sia per dovere di riservatezza sia perché, come giustamente rimarcava il Presidente, alcune domande soffriranno inevitabilmente di un certo strabismo visto che, come altri colleghi, vengo dalla Commissione trasporti. Insomma, le lascio piena licenza.

La prima domanda è la seguente: secondo lei, il nostro Paese ha ancora bisogno di una compagnia di bandiera o di riferimento? Sia nel caso la sua risposta sia affermativa, sia che sia negativa, vorrei che ci offrisse qualche ulteriore elemento di riflessione; probabilmente noi, come membri della Commissione trasporti, abbiamo già una nostra visione, ma potrebbe essere interessante confrontarsi su questo aspetto.

Seconda questione: in questi anni si sono avvicinati capitani coraggiosi, francesi e arabi; ma perché, secondo lei, al di là della struttura di vertice, il *management* operativo è rimasto sostanzialmente inalterato?

Un'altra domanda è stata posta dal senatore Cioffi: perché dei tre commissari non ce n'è uno che sia oggettivamente un tecnico, un esperto del settore del trasporto aereo? Lei stesso ha premesso di non essere un esperto del trasporto aereo. Si tratta di una tematica estremamente complessa; pertanto, senza nulla togliere alle competenze di un *manager*, occorre tenere in considerazione anche un profilo specifico, che riguarda la progettazione e la profilatura industriale dell'azienda. Non rinvenendo una competenza specifica, chiedo di conoscerne la ragione.

Semplificando e volendo esasperare la descrizione di questi anni, Alitalia, nella realtà, più ha volato, più ci ha rimesso. Non si può più dire, come lei stesso ammetteva, che il fallimento di Alitalia sia da imputare alla dimensione e al costo medio del personale; casomai, il problema riguarda l'acquisto delle forniture, i costi operativi intermedi ormai fuori controllo, l'organizzazione dei voli, la turnazione del personale.

Pongo queste riflessioni in relazione al fatto che il *management* operativo è rimasto intatto: potremmo fare nomi e cognomi di chi si trova lì da dieci anni a questa parte. Questo purtroppo è il macigno che giace ancora intatto sul tavolo, davanti a chi sta assumendo la guida di Alitalia in queste ore.

Qual è, allora, l'*input* che il Governo intende dare o ha dato ai commissari in termini di politica industriale? È quello di restringere ancora, come abbiamo visto in questi anni, il perimetro dell'impresa o è quello di rilanciarla? Agire sul freno o sull'acceleratore?

Lei ha risolto anche questo aspetto con l'esempio della Swissair, ma vorrei che offrisse alcuni elementi importanti per chiarire. Nel caso si decida di agire sul freno, sulla restrizione del perimetro, non sarebbe più coerente chiudere tutto e venderne le spoglie? Ovviamente sono contrario, ma vorrei che ci desse qualche elemento ulteriore. Nel secondo caso – che è quello che auspico – si pensa ancora di lasciare una compagnia aerea di quel valore, di quella portata, di quella storia (mi consenta questa approssimazione), in balia delle onde di un mercato globale? O si intende, invece, offrire *input* per accompagnarne il percorso, ben oltre, evidentemente, il prestito ponte, pur indispensabile con le caratteristiche che ha segnalato?

Su quale dei due principali modelli di *business* di riferimento ritenete che Alitalia possa adeguatamente strutturarsi? Sui voli intercontinentali, propri di una dimensione da grande *player* internazionale, oppure sui voli *low cost*? È difficile gestire entrambe le dimensioni all'interno della stessa compagnia aerea e l'evidenza dell'esperienza in campo lo dimostra.

In entrambi i casi, non ritenete che il Governo debba rivedere qualcosa nel percorso di accompagnamento e di sostegno alla rimessa *in bonis* dell'impresa? Credo che gli *input* non possano arrivare soltanto da chi si trova a dover ristrutturare i conti; per carità, lo sapranno fare, ma il punto è: per che cosa?

Mi spiego ancora meglio e intervengo sul ruolo che il Governo deve giocare. Nel caso di decisa riconversione in una compagnia *low cost*, per il futuro si considera ancora del tutto normale e naturale la presenza concorrenziale, come abbiamo visto in questi anni, di Ryanair, che, oltre a conquistare percentuali consistenti di tratte (per carità, tutto merito e tutta capacità), ha determinato significativi processi economici e di sviluppo sui territori, magari offrendo qualche spicciolo di investimento (su cui ci sarebbe da ridire), ma non pagando nessuna tassa e soprattutto essendo libera di organizzare i servizi a terra a proprio piacimento?

Nel caso, invece, dell'altra ipotesi (di rilancio di Alitalia come grande *player* internazionale), si pensa di poter auspicare che qualche grande sog-

getto internazionale, come Lufthansa, o qualche compagnia asiatica, come Air China, bussi alla porta (senza volersi soffermare su come questo processo possa essere favorito)?

Vengo alle conclusioni. Non ritiene, signor Ministro, che il Governo, questa volta e una volta per tutte, debba sbilanciarsi nell'offrire una visione e una *mission* all'azienda? Mi riferisco a una prospettiva cui il Paese intende guardare, per sapere dove vuole andare.

Non le chiedo i nomi: che sia Lufthansa o altro, non è questo il punto e lei l'ha precisato in maniera molto opportuna; tuttavia, mi sembra molto significativa l'esperienza di Iberia. Iberia aveva delle caratteristiche molto simili ad Alitalia; credo che nel 2008 avesse una perdita di circa 400 milioni di euro, analogamente a quanto già registrava Alitalia, ma si è mossa con ben altre operazioni, strutturate su una visione della prospettiva futura del trasporto aereo spagnolo. Forse è difficile trovare similitudini, perché in quel caso indubbiamente il traffico con l'America Latina ha facilitato la situazione, ma la capacità di un Governo è anche quella di offrire visioni e di guardare a questi processi.

Forse è questo l'elemento che occorre considerare con maggior attenzione. Un Governo – al di là di quello che state facendo e che credo stiate facendo bene – deve avere un *surplus* di capacità di tratteggiare una traiettoria che vada oltre l'oggi e il domani. Penso che questa sia la vera sfida che il Governo è chiamato a raccogliere.

PELINO (*FI-PdL XVII*). Signor Presidente, credo che ristrutturare il debito sia la condizione indispensabile per avviare le trattative di acquisto. Come intendete muovervi? È già ristrutturato il debito?

Vorrei sapere se l'Unione europea può intervenire in questo senso e, nel caso, con quali modalità.

GRANAIOLA (*Art.1-MDP*). Signor Ministro, lei ci ha detto che il prestito ponte era indispensabile, ma l'esperienza ci dice che in questi anni i prestiti non hanno avuto un grande esito.

Mi riallaccio a quanto ha detto il senatore Filippi: è importante capire quale sia l'orientamento del Governo. Credo che non si possa affidare tutto ai tre commissari perché, a quanto ci risulta, nessuno di questi è un esperto del settore.

Se il problema non è il costo del personale, cosa dobbiamo aspettarci? Lei prima parlava dei costi di approvvigionamento del carburante. Può fornirmi qualche indicazione in più?

Sul corto raggio, a mio parere, è inevitabile sfidare Ryanair, perché una delle ragioni di tale situazione è che la clientela e il turismo si sono molto orientati su tale compagnia. È stata presa in considerazione questa sfida oppure non ritenete di perseguirla?

SCIBONA (*M5S*). Signor Presidente, gli interventi precedenti hanno già inquadrato la problematica; io vorrei esporre dei dubbi. Mi chiedo se effettivamente ci sia stata, ci sia o ci sarà una volontà di fare qualcosa

di definitivo e di concreto. Si parlava della tappezzeria, delle divise e del carburante. Io aggiungo anche altro, partendo dalla storia. So che Alitalia aveva una eccellente struttura di manutenzione, utilizzata anche da altre compagnie, che poi è stata polverizzata, dismessa e resa praticamente una macchietta. Addirittura si parla di impianti di verniciatura e sverniciatura a Fiumicino che erano all'avanguardia nel mondo: anche questi, a quanto mi risulta, sono totalmente abbandonati. Vorrei anche ricordare quanto ci è costato il cambio logo di Alitalia. *Cui prodest?*

Aggiungo anche un altro elemento: mi risulta che ci fossero spesso equipaggi fuori zona che dormivano in città diverse dalla loro residenza e che andassero a dormire nei soliti alberghi; si narra, tanto per capirci, che fossero del circuito di qualche socio. Questi argomenti devono essere toccati subito, ma ho dei dubbi che ciò avverrà, visto e considerato che i commissari – com'è stato già ribadito – non sono propriamente del campo.

In conclusione, vogliamo seriamente mettere una pezza una volta per tutte a questa società, che essendo strategica, dovrebbe essere considerata fondamentale per il nostro Stato?

LANZILLOTTA (PD). Mi associo anch'io ai ringraziamenti al ministro Calenda e mi asterrò dal fornire indicazioni sul futuro di Alitalia, perché credo che ormai sia diventato uno sport, come fare il commissario della Nazionale di calcio: tutti, negli ultimi quindici o vent'anni, hanno proposto la propria ricetta salvifica per Alitalia, ma credo che la salvezza della compagnia potrà forse venire, o almeno stavolta, da una valutazione strategica del mercato. Infatti, come diceva il Ministro, ritengo che l'amministrazione straordinaria sia deputata ad accertare le responsabilità aziendali per il passato, ma penso che ci vorrebbe un'amministrazione straordinaria anche per accertare le responsabilità della politica nelle vicende passate: accenno solo, *en passant*, a Malpensa, all'italianità e ai capitani coraggiosi.

Ciò detto, parto dall'interesse nazionale – che sicuramente è anche economico – ad avere una compagnia che assicuri la mobilità dei cittadini e delle imprese, senza tralasciare l'interesse finanziario, visto che, sommando tutte le voci, lo Stato ha già speso quasi un punto di PIL tra cassa integrazione, capitalizzazioni e prestiti non restituiti. Vorrei quindi occuparmi dei 600 milioni di prestito e capire quali condizioni e garanzie siano state poste dallo Stato italiano.

C'è un altro aspetto che non ho capito: giustamente il Ministro afferma che è stata garantita l'operatività di Alitalia, anche perché la compagnia ha 4,8 milioni di prenotazioni e questo rappresenterebbe un costo ulteriore, oltre che una cesura della mobilità. Visto che il prestito ponte è di sei mesi, Alitalia accetta prenotazioni anche per il periodo successivo? Dove si appoggia questo «ponte» al momento attuale, non avendo la società una prospettiva industriale, almeno ancora non certa?

Lo chiedo anche perché, considerato questo prestito, escludo l'ipotesi che delineava la senatrice Bonfrisco di un intervento della Cassa depositi e

prestiti, il cui statuto – lo ricordo – prevede il divieto di intervenire in aziende in crisi. La Cassa depositi e prestiti non è una nuova GEPI ed è dotata di un fondo per gli interventi nelle operazioni strategiche a sviluppo positivo abbastanza limitato e non potrebbe quindi assumersi l'onere di un investimento in Alitalia: anche su questo vorrei un'opinione del Ministro.

BORIOLI (PD). Vorrei rivolgere una sola domanda al ministro Calenda: in moltissimi casi le compagnie *low cost* che si sono sviluppate nel sistema italiano in questi anni hanno avuto fortuna, non solo perché in grado di offrire condizioni migliori di prezzo all'utenza, ma anche perché sostenute da significativi interventi di *co-marketing*, di diverse forme, in alcuni casi ad opera di società aeroportuali, in altri direttamente per mano di enti pubblici: parliamo di denaro pubblico versato per consentire a quelle compagnie di sviluppare le proprie strategie su alcuni scali italiani.

Ieri il ministro Delrio ha escluso che questi interventi possano aver danneggiato o comunque essere entrati in conflitto con le strategie di sviluppo di Alitalia. Vorrei capire se vi sia una contezza complessiva dell'entità del fenomeno e se, secondo lei, abbia inciso o meno sui destini che fin qui ha conosciuto Alitalia, perché parliamo di molti soldi pubblici.

PRESIDENTE. Consentite anche a me di esprimere un ulteriore ringraziamento al ministro Calenda e di rivolgergli a mia volta un paio di richieste di informazione.

Premesso che per fare i tanti progetti dei quali abbiamo parlato oggi ci vogliono i denari, se lo Stato e il Governo si limitano a dare indicazioni, senza metterci i quattrini, risultano poco credibili di fronte a coloro che ce li devono mettere, insieme alle infrastrutture sui mercati e alla sapienza manageriale. Non è credibile uno che dà indicazioni e non mette mano al portafoglio, visto che questo è un prestito che deve tornare indietro e prevede un tasso molto esoso, perché è un prestito concesso a un soggetto molto pericolante. È un po' come i prestiti concessi all'ILVA, che è in prededuzione. Quando diamo indicazioni, dovremmo sempre stimare quanti soldi siamo pronti a mettere di denaro pubblico, preso dalle tasche dei contribuenti, altrimenti sono solo parole.

I commissari, inoltre, per legge hanno il compito, compatibilmente con quello che è realisticamente possibile realizzare, di ricollocare il bene che viene affidato loro. Non sono ricchi, hanno meno soldi di prima e il loro mestiere non è fare il piano industriale della nuova società, perché quello lo farà chi ha un'idea e la propone. Non stiamo vendendo una compagnia per cui c'è una coda in tutto il mondo. Magari non c'è nessuno che la vuole prendere: questo è il primo punto.

Mi associo alla senatrice Lanzillotta nella cautela circa la Cassa depositi e prestiti, che può entrare nella cordata ILVA che ha un certo tipo di struttura, ma il tema Alitalia è un'altra cosa. Come sapete, infatti, la

prima compagnia italiana è Ryanair che fa 32 milioni di passeggeri, mentre Alitalia ne fa 23 milioni. Ci siamo già capiti.

Con l'amministrazione straordinaria si pone una cesura rispetto al passato. Quindi, in teoria, il brutto sta alle spalle e si cerca di proporre a un potenziale acquirente una situazione accettabile, ma in una struttura operativa che è sbagliata. L'Alitalia è un'azienda sbagliata: questo è il punto.

La domanda è: i rapporti con Air France sul *code sharing* decadono o persistono con l'amministrazione straordinaria?

Rispetto ai derivati sul carburante, signor Ministro, mi sembra di aver capito che decadono, ma vorrei esserne sicuro.

Infine, su questa partita è previsto un ruolo – come ho letto da qualche parte – non tanto di Cassa depositi e prestiti quanto di Invitalia?

CALENDA, *ministro dello sviluppo economico*. Signor Presidente, onorevoli senatori, mi associo alla prima parte dell'intervento del presidente Mucchetti, nel senso che noi possiamo e dobbiamo essere molto trasparenti, in particolare con i contribuenti e i cittadini. Possiamo anche dire che Alitalia deve comprare cinquanta aerei a lungo raggio e le corrispondenti rotte, assumere 3.000 piloti, ma dopo dobbiamo anche dire chi ci mette i soldi (che non può essere lo Stato, anche, banalmente, per ragioni europee) e convincere i cittadini italiani che l'investimento è giusto. Vorrei mantenere quest'audizione sul piano del realismo, perché altrimenti – mi associo a quanto detto dalla senatrice Lanzillotta – si rischia di assumere i toni tipici delle conversazioni da bar sulla nazionale di calcio, a cui, ve lo dico francamente, non voglio unirmi.

Rispondo puntualmente ad alcuni dei temi sollevati. Certo, il lungo raggio era nel piano originale. Per curiosità, sono andato a rivedere gli articoli usciti nel 2014, dove si parlava di sette aerei e otto rotte. Evidentemente questa idea non ha avuto successo, secondo me anche perché – l'ho detto con grande chiarezza – la gestione di un'azienda sostanzialmente da un altro Paese (ciò è infatti quanto alla fine avvenuto) è un qualcosa che, nella mia limitatissima esperienza manageriale, non ho mai visto funzionare da nessuna parte.

Stiamo parlando di un'azienda privata che interloquiva con il Governo su una serie di tematiche importanti e di difficile risoluzione. Per esempio, alcune volte siamo stati sollecitati a chiedere alla Russia di cancellare i diritti di sorvolo sulla Siberia o alla Delta di svincolarli dall'accordo. Voi conoscete la politica americana abbastanza bene da immaginare la reazione se avessi chiesto a Obama (adesso con Trump non mi porrei nemmeno la questione) la cortesia di chiedere a Delta di svincolare Alitalia senza contropartita economica.

Come ha detto bene il ministro Delrio ieri, c'è stata poca concentrazione su quello che si poteva fare. Faccio un esempio: se la questione dell'accordo sindacale era fondamentale, forse non andava posta all'ultimo momento utile, ma prima. Inoltre, la questione andava sollevata non dal Governo, ma dall'azienda. Infatti, se c'è la necessità di una discontinuità

del *management* operativo in un'azienda privata, non è certo il Governo che chiama l'amministratore delegato per dirgli che il quel *management* è sbagliato.

Secondo me, la prova del nove è rappresentata dalla situazione di Air Berlin, che, come sapete, non è migliore, ma – anzi – forse peggiore di quella di Alitalia. È chiaro che c'è stato un problema di *management*, come peraltro ho detto il 12 gennaio scorso in termini molto chiari, anche prima di molti altri che poi si sono aggiunti.

La alla scelta dei commissari è stata fatta sulla base dei seguenti criteri: Gubitosi è entrato nel consiglio di amministrazione negli ultimi venti giorni e ha seguito una parte importante del ragionamento con il sindacato, ripristinando un canale di lavoro che si era completamente interrotto. È potuto entrare nel merito delle problematiche anche di quel piano industriale, ad esempio cercando di apportare alcune modifiche sul lungo raggio, il che era molto difficile, perché un asseveratore aveva asseverato il piano da cui dipendevano i finanziamenti. Quello che si è cercato di fare è di non ricominciare da zero, anche in questo caso utilizzando l'esperienza breve e non la responsabilità. Infatti, Gubitosi non è l'autore del piano e non aveva deleghe operative, ma ha seguito la fase di passaggio. Non sto dicendo se la scelta sia giusta o sbagliata. Mi limito a esporre i razionali. Se la scelta è giusta o sbagliata sarà poi dimostrato dal lavoro che faranno i commissari.

Enrico Laghi è il presidente del consiglio di amministrazione di Midco S.p.A, società che non ha rapporti di credito o debito con l'Alitalia, che va commissariata; è un professionista delle amministrazioni straordinarie, che hanno una regolamentazione molto complessa e articolata, e fa da complemento a un *manager* operativo come Gubitosi, che è anche finanziario. In questo momento ciò è molto importante per rinegoziare tutti gli aspetti che voi avete rilevato. Ho chiesto di allegare alla sua accettazione un parere su eventuali conflitti di interesse, che egli esclude. Se ci fossero stati conflitti di interesse o rischi di un loro emergere, non l'avrei nominato. Lo ritengo un professionista molto valido e sono più che disponibile a un eventuale confronto, in qualunque sede, nel merito e non nella genericità, su questo aspetto, qualora lo riteniate necessario.

Il terzo nominato è un professore che si occupa di trasporto (quindi non è vero che non ci sia una persona esperta in materia), che, da quello che mi risulta, è di grandissima qualità.

Nell'insieme, la logica seguita è stata quella di avere una persona molto brava in materia di amministrazioni straordinarie complicate, una persona che conoscesse l'azienda e fosse un buon *manager* (senza però essere coinvolto nella precedente gestione) e un esperto di trasporti che potessero funzionare insieme. Non so se questo sia giusto o sbagliato, molto dipenderà dai risultati che verranno raggiunti.

Vorrei che sollevassimo questi commissari da compiti salvifici che non hanno. Infatti, come ha ricordato il presidente Mucchetti, un commissario ha il compito di verificare le migliori che si possono apportare all'azienda, anche in conseguenza dell'amministrazione straordinaria (penso,

ad esempio, al carburante). A dirmi cosa succede con Air France saranno i commissari, che sono stati nominati ieri e quindi hanno bisogno di qualche giorno per fare un *assessment* di natura legale.

Dopo di che, vorrei fosse chiaro che la ristrutturazione cui è chiamata questa amministrazione straordinaria non ha durata di cinque anni, perché per un arco temporale così lungo dovremmo prevedere più risorse – parliamo di miliardi di euro – per gli investimenti. Peraltro, aggiungo il piccolo dettaglio che un'amministrazione straordinaria di questo tipo sarebbe totalmente contraria alla normativa europea, che consente di dare degli aiuti alla ristrutturazione, ma certo non se si acquistano cinquanta aerei con i soldi pubblici. Questo è il campo da gioco all'interno del quale ci troviamo ad operare: non l'ho disegnato io, né voi, ma è questo.

Non dobbiamo raccontare ai cittadini mirabolanti sorti di Alitalia, con idee o progetti su quello che Alitalia avrebbe potuto essere. Certo, Alitalia avrebbe potuto avere un'altra storia, in quanto aveva tantissime eccellenze, ma nel corso degli anni si sono accumulati errori manageriali e politici. Infatti – questa è la mia diagnosi, vedendone la storia da fuori – il problema di Alitalia inizia in una stagione in cui l'azienda era pubblica e perdura in una stagione in cui è privata, per ragioni di natura differente.

Il lavoro che i commissari dovranno fare è quello di cui ho parlato prima, come previsto dalla norma. Essendo la responsabilità ultima del Ministero dello sviluppo economico, garantisco che i commissari lavoreranno all'interno di una procedura trasparente e chiara, secondo le regole della cosiddetta legge Marzano, perché la responsabilità è mia.

I cinque *slot* venduti o svenduti: si tratta del lavoro che faranno i commissari. Ho chiesto loro di farlo con l'ausilio di un esperto indipendente, per valutare se ci siano state iniziative che hanno avvantaggiato Etihad in maniera spropositata rispetto alla normale procedura di bisogno. Ho chiesto di avere un *report* preciso e – lo dico solo per prudenza – starei molto attento ad attribuire colpe e responsabilità, anche di natura penale, senza aver visto questi aspetti. Peraltro, ho già detto che sulle ragioni dell'insolvenza i commissari faranno un *report* pubblico, assumendosene le responsabilità.

Il dibattito sull'essere o meno compagnia di bandiera è interessante, ma non so se utilissimo in questo momento. Alitalia è quello che è oggi, cioè una compagnia importante per l'Italia. Non credo che lo sviluppo del turismo, dell'industria o del *made in Italy* in Italia dipendano esclusivamente da Alitalia, perché se fosse così, sarei molto preoccupato. Il turismo cresce perché ci sono collegamenti aerei, che è cosa diversa dall'aver una compagnia di bandiera. Soprattutto, c'è la grandissima attività di un Paese che ha straordinarie risorse naturali e culturali. Il *made in Italy* cresce perché ci sono le imprese italiane, a cui piacerebbe molto viaggiare sempre con Alitalia, ma che molto spesso – sempre di più nel corso degli anni – hanno dovuto prendere altri voli. La cosa più importante è che queste imprese arrivino dove devono vendere i prodotti, anche se, chiaramente, siamo poi tutti più contenti se ci arrivano con Alitalia. Ripeto, quindi, che io non legherei la sopravvivenza del turismo e dell'economia italiana

all'esistenza di una compagnia di bandiera. Credo però che da questo a dire, come hanno detto alcuni, di farla fallire domani mattina ci sia di mezzo un mare. A mio avviso dobbiamo imparare a discutere delle cose – scusate se mi permetto – rimanendo all'interno di un percorso di razionalità che non passi dall'idea di nazionalizzare tutto, con lo Stato che ci mette altri miliardi di euro fino a ritornare al livello di Lufthansa o di Air France (che vorrebbe dire per dieci), o da quella, all'opposto, di farla fallire domani mattina. Bisogna trovare il percorso e il campo da gioco adatti in cui giocare, che sono quelli che ho descritto prima, fatti di regole europee e di responsabilità anche rispetto ai contribuenti, che in questa partita hanno un ruolo; infatti la voce dei contribuenti si è sentita in modo molto chiaro.

In termini di politica industriale, dunque, quello che mi sento di dire ad oggi è che noi abbiamo dato e daremo mandato di verificare immediatamente il mercato, come dicevo prima; ovviamente daremo la preferenza ai vettori e quindi alla possibilità di instaurare *partnership* di natura industriale piuttosto che finanziaria e cercheremo di fare in modo che ciò avvenga sul perimetro più ampio possibile dell'azienda. Questo è quello che io mi sento di dire allo stato dei fatti. Ricordo che i commissari sono stati nominati ieri e che quindi solo da ieri noi abbiamo responsabilità su questa specifica questione. Poi si può parlare di quello che abbiamo fatto dal 22 dicembre a oggi; io ve l'ho raccontato e ognuno si sarà fatto il suo giudizio. Potevamo fare di più? Potevamo fare di meno? Non lo so. Questo giudizio spetta a voi e ai cittadini, ma non a me, che sono stato parte in causa del meccanismo.

Il modello di *business* verso cui si deve andare è un modello di *business* teoricamente intercontinentale e di lungo raggio, come abbiamo detto prima. Le compagnie *low cost*, come sapete meglio di me, ci stanno piano arrivando; quindi è tutto il modello di *business* che sta cambiando. Non voglio ora entrare in ambiti che riguardano il ministro Delrio e sui quali egli sicuramente fa molto meglio di me. A mio parere, la visione e la *mission* dei commissari in questo momento consistono nell'accertare le responsabilità, nel mettere immediatamente in atto le correzioni che si possono apportare attraverso l'amministrazione straordinaria e nel sondare il mercato per trovare una soluzione. Poi, una volta trovate le varie soluzioni, la nostra *mission* come Governo (e anche come Parlamento) sarà quella di individuare quale di queste soluzioni risponda di più a ciò che serve al Paese. Questo sarà il secondo elemento.

È brutto dire che il debito è ristrutturato, ma l'effetto dell'amministrazione straordinaria è questo, così come la possibilità di vendere in discontinuità, il che rende più facile una vendita, anche se noi avremmo voluto evitarla. Ricordiamoci che siamo in questa condizione per tutte le ragioni che abbiamo detto prima.

Sulla questione dei soldi pubblici a Ryanair ha già risposto il ministro Delrio; sarei presuntuoso e sarebbe sbagliato se rispondessi io. Lui ha il polso della situazione. Quello che rileva e su cui tante volte abbiamo guardato insieme è che queste cose comunque vanno fatte a *market condition*,

che raramente sono *ad hoc* su una compagnia (direi quasi mai). Alitalia ha alcune rotte di connessione che sono considerate necessarie, cioè di servizio pubblico (chiamiamole così), per cui lo Stato dà dei contributi.

L'Unione europea ha stabilito i limiti del nostro intervento, che sono quelli che abbiamo detto; in quei limiti noi ci muoveremo e ci muoviamo. Ricordo che qui non si tratta di procedure di infrazione; qualora noi facessimo un'iniziativa sull'azienda, con immissione di capitale o altre cose che non fossero permesse a norma dei Trattati e della normativa sugli aiuti di Stato, l'Unione europea avrebbe la facoltà di mettere un'interdittiva e quindi, sostanzialmente, di vietare il prestito. Quindi non stiamo parlando di, come si dice a Roma, «vediamo i soldi e poi litighiamo», perché qui non vediamo neanche i soldi. Cerchiamo allora di fare le cose fatte bene, come le abbiamo fatte in questa fase, in collegamento con la Commissione.

La senatrice Lanzillotta ha sollevato due punti. Sul primo, la garanzia deriva dalla prededuzione. Ovviamente sull'amministrazione straordinaria l'unica cosa da vedere poi è il pegno, che nel caso è collegato agli aerei e ai *leasing*; quello probabilmente non solo non si può smontare, ma sarebbe assurdo smontarlo, perché gli aerei finirebbero a terra. Ribadisco tuttavia che siamo solo al primo giorno di amministrazione straordinaria. Ho detto quali sono le condizioni del prestito, che sono finalizzate alla vendita o alla ristrutturazione, non nel senso di cinque anni di ristrutturazione, ma nel senso di attuare quegli interventi che possono essere realizzati rapidamente e che sono necessari a migliorare immediatamente il conto economico.

Su Air France non so. La prima cosa che fanno i commissari in questo caso è un *assessment* legale, per capire quali dei contratti rimangono in piedi e quali no. Sui derivati, ho già detto.

Invitalia sarebbe dovuta intervenire con la *contingent equity* nel caso in cui la manovra finanziaria fosse andata a buon fine. Visto che non è andata così, alle condizioni attuali, escludo un suo intervento, sia perché non avrebbe le risorse sia perché non rientrerebbe nella sua missione.

Per quanto riguarda Cassa depositi e prestiti, la valutazione spetta a loro. Non voglio entrare nel merito di quello che Cassa depositi e prestiti potrà considerare utile o non utile. La cosa importante è che ci sia un progetto industriale, cosa possibile solo se ci sarà il coinvolgimento di un operatore del settore. Poi intorno all'operatore si possono anche costruire dei corollari, ma sono appunto tali, altrimenti rischiamo di mettere in campo una cosa simile a Fenice 2 (che non è quella di Swissair, ma è l'altra), che non è andata bene. È importante allora che l'operatore ci sia; poi intorno si può costruire quello che si vuole.

Parlando di Swissair non mi riferivo, ovviamente, agli accordi generosi fatti con i piloti qualche anno fa, ma al fatto che non esistono soluzioni facili per questo caso. Tutte le scelte che abbiamo preso sono state, dalla prima all'ultima, nel momento in cui le abbiamo prese, il male minore. E continueremo ad agire in questo modo, perché Alitalia è una storia che è andata storta, per una serie di responsabilità che non voglio attri-

buire adesso: sarebbe del tutto inutile. Possiamo anche fare questo gioco, ma ad un certo punto le responsabilità finiscono, nel senso che oggi me ne devo occupare io, insieme al Governo. Per me è poco interessante stabilire dove sono iniziate e chi ha fatto peggio dell'altro. Però è così: è una storia che è andata storta. La si può raddrizzare? Fino a un certo punto sì; oltre un certo punto non credo. Se noi diciamo oggi ai cittadini italiani che Alitalia nel giro di breve tempo, da sola o con Cassa depositi e prestiti, diventerà Air France, io penso che diciamo una cosa non veritiera. Se invece diciamo ai cittadini italiani che, attraverso l'amministrazione straordinaria, si può forse trovare un acquirente interessato a ricostruire un *network* che possa funzionare e che possa stare insieme, mettendo un po' più di soldi sul lungo raggio e magari occupandosi più del *business* rispetto ad altre cose, che voi tutti avete citato, quanto meno non prioritarie (tipo le divise delle *hostess*, nel caso specifico anche sbagliate; per quello che dicono le *hostess*, non certo per quello che dico io), forse allora possiamo costruire una cosa che mantenga questa parte importante del sistema turistico e industriale italiano. Sottolineo che si tratta di una parte, non l'unica.

Questa è la prospettiva da cui il Governo opererà, tenendovi informati ogni volta che lo vorrete. Io ho cercato anche di andare in televisione, cosa per me inusuale, e di spiegare il più possibile la situazione ai cittadini, perché questo è un tasto delicatissimo, sia per i contribuenti, che si sono stancati di metterci i soldi, sia per i viaggiatori, che vogliono ancora vedere una compagnia di bandiera. Per tutti questi è una storia che dà grande *pathos*. Come Governo, io credo che invece dobbiamo cercare di affrontarla con piena razionalità e trasparenza.

PRESIDENTE. Ringrazio il Ministro per la sua disponibilità e dichiaro conclusa l'audizione.

I lavori terminano alle ore 20,20.