

**LE RELAZIONI  
PERICOLOSE  
NEI CIELI  
DI ALITALIA**

Massimo Giannini

**A**llo stremo delle forze e delle risorse, la mitica Fenice continua a volare. Ma la creatura, nata tre anni fa dalla fusione tra Alitalia e AirOne e promessa in sposa ad Air France, fa vita grama. I conti parlano chiaro. Tutte le compagnie aeree vanno male, in questo tempo di ferro e di crisi. Ma la nostra va peggio. Non perché non ha i numeri, ma perché non ha prospettive. Il socio francese si lecca le ferite, ed è momentaneamente riluttante a fare quello che prima o poi dovrà fare, cioè comprarsi l'intera baracca. I patrioti di Colaninno non ce la fanno più, e non vedono l'ora di sfilarsi. L'amministratore delegato Sabelli si è già dimesso, nella sostanza anche se non nella forma. Che fare? In attesa di risposte, una "mano invisibile" lenisce le ferite della Fenice. E' quella dello Stato, che ancora una volta prende a schiaffi il mercato. Il 4 dicembre scorso è scaduta la moratoria antitrust che il governo Berlusconi accordò per legge nel 2008 alla nuova società creata con l'incorporazione di AirOne dentro Alitalia. Per tre anni la Cai ha beneficiato di una deroga all'applicazione delle norme anti-monopolio, decisiva soprattutto per la tratta strategica Roma-Milano. Già allora questa decisione dei liberalisti alle voglie guidati dal Cavaliere fu uno scandalo. Ora il triennio è finito, e la moratoria è scaduta. Cai torna ad essere un'azienda normale, sottoposta alle regole della concorrenza come tutte le altre. Vero in teoria, ma non nella pratica. Succede infatti che, con una mossa audacissima, l'Antitrust ha ora aperto un'istruttoria sul caso Alitalia (che nel frattempo sta per ingoiare anche Blue Panorama e Wind Jet). Con un "caveat" stupefacente: qualunque provvedimento sanzionatorio a carico del "trust" aereo non potrà scattare prima di novembre 2012. Un banale e immorale escamotage per prolungare di un altro anno il "regime speciale" concesso ad Alitalia, a dispetto dei diritti degli altri competitori e degli interessi di tutti i passeggeri. Come si può spiegare un simile aiuto di Stato? Tutto si tiene, in questa scelta inopinata. Sotto traccia, la vicenda Cai rivela almeno due possibili e visibili conflitti di interesse. Il primo riguarda Antonio Catricalà: c'è un filo rosso che lega l'Antitrust di ieri, guidata dall'attuale sottosegretario alla presidenza del Consiglio, all'Antitrust di oggi, presieduta dall'ineffabile Giovanni Pitruzzella. Il secondo riguarda Corrado Passera: c'è un altro filo rosso che lega il regista dell'operazione Cai di ieri (l'amministratore delegato di Banca Intesa) al ministro dello Sviluppo di oggi. Entrambi, nel giorno dell'insediamento della squadra di Monti, avevano detto: "Misurateci dai fatti". Li abbiamo misurati: sul salvataggio Alitalia, costato 4 miliardi e mezzo di euro ai contribuenti, sono già fuori rotta.

m.giannini@repubblica.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Cucchiani e le banche  
"Così le italiane  
sopravvivranno all'Eba"**

Marco Panara

**Davos**  
Enrico Cucchiani è amministratore delegato di Banca Intesa San Paolo dal 22 dicembre. Cosa ha trovato? «Una banca ben patrimonializzata, con riserve adeguate, un buon livello di efficienza e un eccellente team manageriale». È al World Economic Forum e questa è la sua prima intervista nel nuovo ruolo. Durante la gestione Passera, Intesa si è costruita un ruolo di 'banca di sistema', continuerà ad esserlo? «Per dimensione e quote di mercato ha un ruolo importante nell'economia italiana. Ma non è solo una questione di dimensioni, Intesa San Paolo è importante per il contributo di competenze che può mettere al servizio della crescita e all'internazionalizzazione delle imprese».

segue a pagina 2



**II CASI**

**Mps e Cdp, colossi in cerca d'autore**

Andrea Greco e Roberto Mania

La banca è al centro di una tempesta perfetta che ne rivoluzionerà gli assetti. Sulla Cassa le speranze di rilanciare il capitalismo italiano e ridurre il debito pubblico.

segue alle pagine 4 e 5

**LE INCHIESTE**

**I destini incrociati di Mediaset e Rai**

Ettore Livini e Stefano Carli

Il declino parallelo di Mediaset e Rai, tra pubblicità in calo, strategie che fanno acqua, inodi politici aperti e il pasticcio delle frequenze ancora da dipanare.

segue alle pagine 8 e 9

**IL PERSONAGGIO**



**Storia di Helle la vichinga che ha in mano Eurolandia**

Paola Jadeluca a pagina 6

Messaggio pubblicitario: prima dell'adesione leggere il Prospetto.

**Pioneer Funds - Euro Aggregate Bond**

Naviga e scopri molto di più sul nuovo sito [www.pioneerinvestments.it](http://www.pioneerinvestments.it)

**PIONEER Investments**

**Lo spirito liberale non soffia sul credito**

Alessandro De Nicola

**L**o decreto liberalizzazioni del governo Monti, che prevede alcune misure relative al settore bancario, ad alcuni non è piaciuto perché inciderebbe troppo poco sulle banche consentendo loro di continuare le loro pratiche anticoncorrenziali. Secondo altri le regole emanate dall'esecutivo si connotano più per un certo dirigismo pro-consumatori che per un'effettiva spinta liberalizzatrice. Si potrebbe giungere alla conclusione che, viste le critiche di segno contrario, la norma ha scelto un giusto mezzo di aristotelica memoria. Vediamo allora di capirci qualcosa. Il decreto contiene tre disposizioni che interessano le banche.

1) L'Abi, le associazioni dei prestatori di servizi di pagamento, la Poste Italiane, il Consorzio Bancomat, le imprese che gestiscono circuiti di pagamento e le associazioni delle imprese più significative a livello nazionale, devono definire entro il prossimo 1° giugno, e applicare entro i tre mesi successivi, le regole generali per assicurare una riduzione delle commissioni interbancarie a carico degli esercenti in relazione alle transazioni effettuate mediante carte di pagamento "tenuto conto della necessità di assicurare trasparenza e chiarezza dei costi", nonché di promuovere l'efficienza economica nel rispetto delle regole di concorrenza.

segue a pagina 3

**Una ricetta chiamata "spending review"**

Stefano Micossi

**L**a capacità del governo Monti di modernizzare l'economia italiana sembra presto con il problema ingarbugliato della riduzione e della riqualificazione della spesa pubblica. La realizzazione dell'obiettivo sembra affidata a un esercizio di *spending review* per ora vagamente definito, affidato al ministro Giarda. Questi è certamente la persona più adatta a svolgerlo, ma non dispone di poteri formali di coordinamento dell'azione di governo nella materia. Molto dipenderà anche dalla capacità di mobilitare le Regioni e gli altri enti decentrati dell'amministrazione, che per ora più che altro resistono. A seguito degli interventi decisi l'anno scorso, rispetto al 2010 la spesa pubblica primaria dovrebbe grosso modo arrestarsi in termini nominali e ridursi, in rapporto al Pil, di circa 2,5 punti percentuali. Se realizzato, sarebbe un risultato certamente significativo: ma corrisponde solo alla metà dell'aumento della spesa lasciato in eredità dal governo Berlusconi (5 punti percentuali). Inoltre, questi risultati si basano sul blocco dei salari pubblici, i tagli 'lineari' alle spese dei ministeri e una forte compressione dei trasferimenti agli enti decentrati di governo: la loro realizzazione resta appesa a processi politici e amministrativi tutt'altro che garantiti.

segue a pagina 10

**LETTERA ALL'INVESTITORE**

**De Longhi accelera il passo Ebitda 2011 a 230 milioni**



Alberto Nosari

De Longhi continua nella sua fase positiva e chiude il 2011 con risultati d'eccellenza pur in presenza di uno scenario congiunturale difficile. Risultati ottenuti grazie all'ottimo andamento di tutte le aree, a partire dal caffè. I ricavi consolidati 2011 sono aumentati del 10% a 1,8 miliardi, mentre l'Ebitda dovrebbe collocarsi intorno ai 230 milioni (+20%) e l'Ebit ai 190 milioni (+27%), con posizione finanziaria attiva per 50 milioni. Positiva anche la visione sul 2012, con crescita dei ricavi nell'ordine del 5% e margini in linea con lo scorso anno nonostante il permanere di una congiuntura negativa. E ciò grazie anche alla capacità di aumentare l'efficienza in presenza dell'attesa crescita dei costi di produzione in Cina e degli effetti cambio.

alle pagine 16 e 17

**PRAXI ALLIANCE**  
Worldwide Executive Search Network

Executive Search e Consulenza HR attraverso una rete mondiale di società specializzate.

[www.praxialliance.com](http://www.praxialliance.com)

**PRAXI**  
BOLOGNA BRESCIA FIRENZE GENOVA MILANO NAPOLI PADOVA ROMA TORINO VERONA  
[www.praxi.com](http://www.praxi.com)

# lavoro & professioni

*Le liberalizzazioni sono un attacco ingiustificato agli ordini professionali, mentre non c'è stato il ricorso alla concertazione e c'è una pericolosa indifferenza per i valori giuridici*

Guido Alpa  
Presidente del Consiglio Nazionale Forense

## [ IL PERICOLO DI PESANTI MULTE ]

# E la cura dell'ambiente diventa una priorità



Gli *environmental risk manager* sono oggi tra le figure più richieste sul mercato, soprattutto da quando due direttive europee impongono agli stati membri di "incriminare comportamenti fortemente pericolosi per l'ambiente, sanzionando le condotte illecite delle aziende". Sia imprese industriali che le assicurazioni hanno creato alloro interno funzioni dedicate espressamente al calcolo del rischio ambientale. Il pericolo, in questi

casi, non è solo la perdita di quote di mercato, ma l'irrogazione di multe, costi di bonifica e sanzioni penali. Da qui la scelta del Politecnico di Milano in collaborazione con il Consorzio Cineas che si occupa di formazione sulle tematiche del risk management, di avviare un master che partirà a marzo e sarà dedicato proprio alla gestione del rischio ambientale per le imprese. (d.aut.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Le aziende si affidano ai manager del rischio

PRENDONO QUOTA I DIRIGENTI CHE HANNO IL COMPITO DI PREVEDERE, CALCOLARE E NEI CASI ESTREMI ARGINARE LE CRITICITÀ DELLE IMPRESE. SI TRATTA DI PROFILI SEMPRE PIÙ RICERCATI

Daniele Autieri

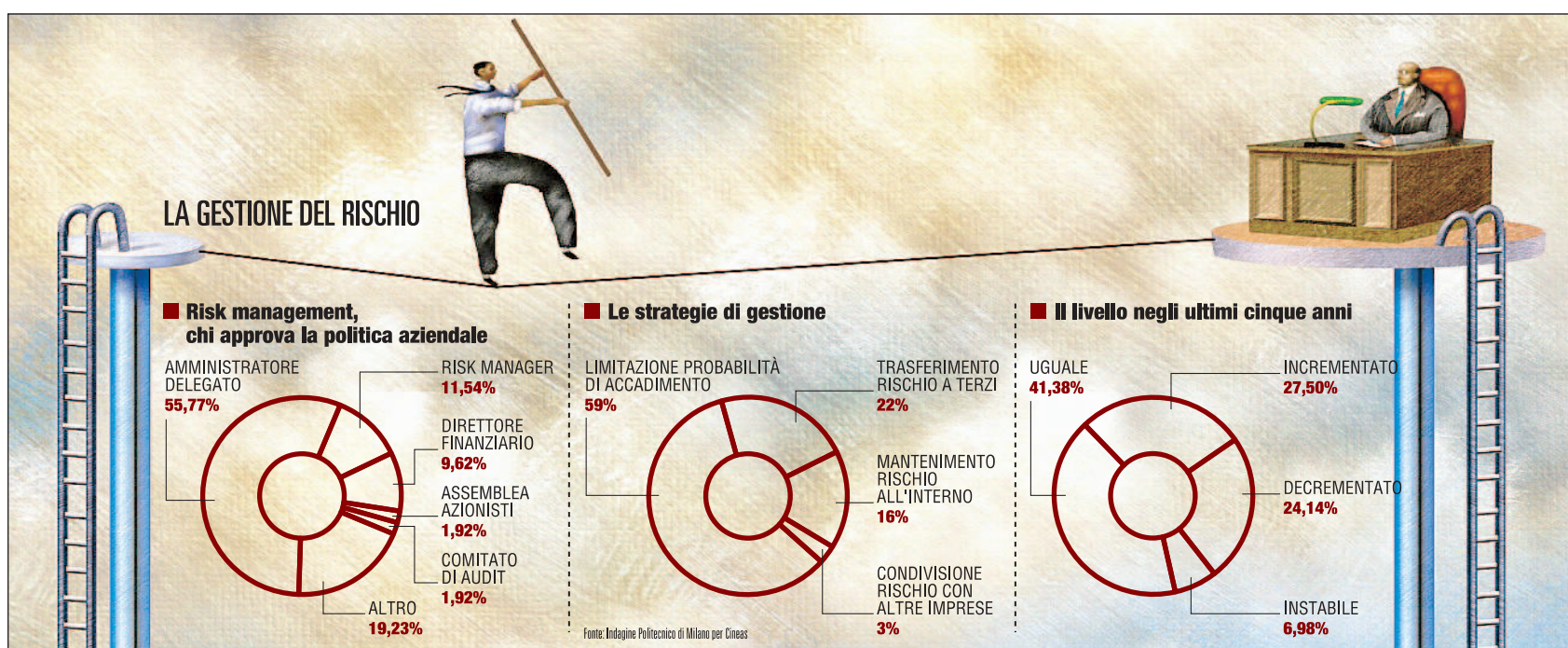
Roma

Il giorno in cui il fondatore di WikiLeaks, Julian Assange, ha annunciato l'intenzione di pubblicare i documenti top secret delle maggiori banche americane, la domanda sollevata nei consigli di amministrazione e nelle stanze dei chief executive officer è stata uguale per tutti: «che cosa rischiamo?». Lo stesso si sono chiesti gli azionisti di Société Générale quando il trader Jerome Kerviel ha causato una perdita di 4,9 miliardi di euro, e il top management di Carnival, il colosso statunitense che controlla Costa Crociere, alla notizia del disastro del Giglio.

La risposta, in tutti i casi, è stata affidata a loro, i risk manager, i dirigenti che hanno il compito di prevedere, calcolare e nei casi estremi arginare i rischi corsi dalle aziende. Si tratta di profili professionali sempre più ricercati perché è proprio sulla linea del rischio calcolato che si raccolgono i margini più interessanti del business. Possono avere competenze industriali, finanziarie, sanitarie o addirittura ambientali, in genere guadagnano più degli altri manager (in media 180mila euro l'anno) e rispondono direttamente all'ad. Il loro ruolo è cresciuto d'importanza negli ultimi anni al punto che in alcune grosse banche, come nel caso della svizzera Ubs, il chief risk officer (cro) siede anche in cda. In Italia la considerazione verso questa figura professionale si è formata più lentamente, e i grandi player finanziari si sono adeguati al mercato. Mediobanca si è dotata di un cro nel 2011, assumendo Gino Abbruzzi, un professionista del settore proveniente dalla Royal Bank of Scotland.

«Dal 2008 – spiega Cristiano Zazzara, Global head del credit business di Riskmetrics, la controllata di Morgan Stanley tra i leader mondiali nel calcolo dei rischi – il ruolo di questi manager è cambiato profondamente. Prima delle crisi aveva una funzione solo di staff, adesso siede in cda, risponde direttamente all'ad e di fatto rappresenta l'interfaccia delle banche con l'organismo di controllo della banca centrale». «Nel nostro caso – continua Zazzara – supportiamo i risk manager degli istituti finanziari o dei fondi nel misurare il rischio del loro portafoglio oppure la pericolosità di determinate operazioni».

E proprio il settore finanziario è uno dei più sviluppati in termini di penetrazione di questa figura manageriale. «I rischi tradizionali – commenta Pierfrancesco Latini, cro di Bnl Bnp Paribas – di credito, di mercato e operativi, continuano ad esse-



## I PROTAGONISTI



1 Cristiano Zazzara (1) (Riskmetrics) e Pierfrancesco Latini (2), cro di Bnl Bnp Paribas

re il cuore della rischiosità di una banca commerciale; ma altre tipologie di rischio, di liquidità e rischio sovrano, assumono un rilievo crescente in relazione al contesto internazionale. A questo si deve aggiungere

la richiesta di Basilea 3 di incrementare la liquidità degli istituti di credito. Di conseguenza il risk manager assume un ruolo fondamentale non solo per la valutazione ed il controllo integrato dei rischi del portafoglio ma anche per fornire un supporto strutturato alle linee di business e indirizzare le direttrici dello sviluppo su ambiti e clienti di qualità, salvaguardando la capacità di impiego della banca e di finanziamento dell'economia».

Secondo Latini le caratteristiche di un risk manager sono le conoscenze del mercato, dei clienti e dei prodotti, ma anche una forte sensibilità quantitativa per monitorare e anticipare le dinamiche di costo del rischio. Un'indagine realizzata dal Politecnico di Milano in collaborazione

con Cineas (consorzio universitario specializzato nella formazione sulle tematiche di gestione del rischio) su un campione di oltre 1.320 imprese rivela che l'80% degli intervistati ha dichiarato di avere una politica di risk management e che i rischi considerati più gravi, ancor prima di quelli operativi, sono i rischi strategici, legati anche a fattori reputazionali.

La reputazione per una grande azienda che opera sui mercati internazionali è tutto, e casi gravi come quelli già citati della Costa Crociere o della Société Générale possono minare il "consenso" commerciale di un'impresa sui clienti. «In queste situazioni – spiega Paolo Rubini, cro di TelecomItalia e presidente dell'Associazione nazionale dei risk manager – il nostro ruolo diviene fondamentale. Nel settore si cercano ormai professionalità anche al di fuori della classica competenza assicurativa o finanziaria, e molti dirigenti sono ingegneri, informatici o addirittura esperti di marketing e di altri settori».

«Del resto – continua Rubini – le stesse imprese sono ormai valutate dalle banche per la concessione del credito e la crisi ha messo in allerta gli organi di gestione aziendali (cda e collegi sindacali in primis) che sono ormai coinvolti come valutatori di rischi. Di conseguenza la figura di un chief risk officer diviene fondamentale anche nel rapporto con il direttore finanziario dell'azienda».

Se un problema c'è è prima di tutto dimensionale: la presenza di questi manager è assicurata nelle grandi aziende ma è molto rara nelle medio-piccole; a questo si aggiunge la questione formativa. «In Italia – commenta Rubini – ci sono ancora pochissimi corsi di formazione specializzati e le stesse aziende non hanno ben chiaro il percorso formativo da prevedere».

I grafici qui sopra dimostrano la crescente importanza del risk manager, il cui operato viene approvato nel 55 per cento dei casi direttamente dall'amm. delegato

## [LA SCHEDA]

# Tre casi da manuale



1



2



3

Nelle foto, dall'alto alto, il caso **Costa Crociere** (1), dove un errore umano ha messo a repentaglio la credibilità del gruppo; il caso **Société Générale** (2), dove un dipendente ha bruciato 4,9 miliardi di euro, e il caso **Enron**, la bancarotta fraudolenta di quello che era il 7° gruppo Usa

**Cerchi personale?**  
Pubblica le tue offerte di lavoro  
il **LUNEDÌ**  
nella **nuova** rubrica di  
**Affari&Finanza**  
**Lavoro&Professioni**

Per info: [inforpq@manzoni.it](mailto:inforpq@manzoni.it)



© RIPRODUZIONE RISERVATA