

Abbiamo vissuto in questi ultimi mesi una fase molto calda e tempestosa della nostra vita sociale, caratterizzata da fibrillazioni anche violente che non hanno risparmiato né gli Organi né il personale tutto.

Poichè la fase più acuta delle tensioni interne ha coinciso con il tentativo del Governo di abolire il PRA, è sembrato a molti che questo delicato passaggio ed il modo con cui è stato gestito, sia stato all'origine delle reazioni che si sono manifestate. Soprattutto di quelle che hanno investito violentemente il Presidente, fino alla richiesta di dimissioni manifestata con azioni di protesta senza precedenti.

Sulla illegittimità di questa richiesta e sulla sua strumentalità, tornerò in seguito.

Prima di tutto, infatti, ritengo necessario - per amore di verità oltre che per mio diritto di difesa - ripercorrere con voi quanto accaduto.

Si è fatta circolare con insistenza la tesi che io sia stato sempre contrario al PRA e che, addirittura, abbia sollecitato io il Governo ad intervenire.

Forse siamo tutti neofiti di ACI.

O forse molti hanno perduto la memoria.

Bene. Ricordo, allora, che da svariati lustri – non anni - la sottrazione del PRA all'ACI è un tema all'ordine del giorno di qualsiasi Governo di turno. Non c'è stato praticamente Ministro dei Trasporti – fosse democristiano o socialista, diessino e forzista, nella prima come nella seconda repubblica – che non abbia tentato di toglierci il PRA. E non c'è stata praticamente legislatura che non abbia visto riproporre progetti di legge in questo senso. Nell'ultimo decennio, in questo sport sul trasferimento o abolizione del PRA, si è particolarmente distinto il Ministro Bersani.

Sono agli atti i documenti che testimoniano sui miei tentativi per convincerlo a soprassedere.

Lui, da Ministro e non, ha sempre ribadito il suo convincimento; in questo spalleggiato da importanti gruppi di pressione, sia mediatici sia industriali. Eppure, fin dall'inizio di questa vicenda, si è cercato di accreditare l'idea che io sia stato l'ispiratore di questa scelta, ignorando la storia, le dichiarazioni, i comportamenti; e attribuendomi capacità di condizionamento del Ministro che potrebbero anche lusingarmi, perché denoterebbero un potere decisamente ragguardevole, ma che appaiono ridicole solo a riflettere alla personalità di un uomo come Bersani.

Ho parlato di dichiarazioni e comportamenti.

A questi ho più volte invitato tutti ad attenersi prima di giudicare, ma purtroppo senza alcun successo.

Ebbene, io sfido di nuovo chiunque a trovare, nelle mie dichiarazioni, nei miei scritti e nelle mie azioni, un solo appiglio per continuare a dire che io sono o sono stato contro il PRA e non l'ho difeso con convinzione.

Diffondendo sospetti e accuse in merito, si sono stravolti i fatti, si sono sottolineate divisioni che non ci hanno certo giovato, si è aizzata la protesta, mi sono stati attribuiti comportamenti subdoli e doppiogiochisti. Ora, io posso essere accusato di tante cose, ma non certo di non aver sempre detto chiaramente come la pensavo.

Dopo mesi di silenzio, che mi sono imposto nel tentativo di non offrire ulteriori appigli a quanti aspettavano solo reazioni da strumentalizzare – e Dio solo sa quanta umiliazione tutto questo mi è costato – oggi, dinanzi a voi, rivendico questa mia coerenza.

Certamente ho interpretato il comune interesse con quel margine di senso politico che l'esperienza mi suggeriva.

Sono tutt'ora convinto di aver fatto bene, di aver agito a tutela dell'ACI e degli AC e che sarebbe un grosso guaio se di nuovo ci chiudessimo in atteggiamenti integralisti.

Mi si è contestato da parte di dirigenti e dipendenti – ma anche da parte di qualche Presidente - di aver dichiarato di preferire per l'ACI, una volta privata del PRA, la veste di associazione di diritto privato rispetto a quella di ente pubblico e di aver cercato di orientare il legislatore verso una soluzione mai deliberata dall'Assemblea.

E' vero che ho espresso la mia opinione – peraltro nota e sulla quale tornerò in seguito – ma è falso che io l'abbia venduta come la posizione dell'ACI, avendo invece sottolineato con forza che si trattava di una mia opinione personale perchè, sul punto, mai Organi dell' ACI si erano ufficialmente pronunciati; nè per il privato, nè per il pubblico.

Tanto che ho chiesto, senza essere ascoltato, che venisse data ai Presidenti degli Automobile Club la possibilità di esprimersi prima delle decisioni del Governo.

Con sdegno respingo anche le accuse dei sindacati che, con un tam tam assordante e violento – di cui tutti hanno potuto rendersi conto anche solo guardando per mesi la facciata del nostro palazzo - mi additano alla pubblica esecrazione come colui che manda sul lastrico 6 mila famiglie.

Non mi interessano le esagerazioni sui numeri.

Non mi interessa che queste esagerazioni siano state avallate addirittura dal Direttore del personale.

Né mi interessa rilevare come sommare ai dipendenti dell'ACI quelli delle società, tutte già private e quindi estranee a qualsiasi operazione inerente il pubblico, sia stato solo un espediente per gonfiare il problema e farlo apparire meno risolvibile. Del resto, è la stessa logica irrazionale che, con la mia esplicita contrarietà, ha fatto deliberare recentemente in Comitato Esecutivo, in un contesto di totale incertezza sul nostro futuro, un concorso per ben altri 9 dirigenti.

Mi interessa, invece, rilevare che su questa accusa dei 6 mila licenziamenti - infamante e falsa - si è costruito il clima che doveva portare alle mie indispensabili dimissioni.

E mi interessa rilevare come da più parti si sia finito con l'adagiarsi o addirittura riconoscersi in queste accuse chiedendomi di prendere atto della situazione e trarne le conclusioni, incurante del fatto che tutto si è sviluppato al di fuori dei meccanismi statutari e di legge, con una pressione palesemente orchestrata ed altrettanto palesemente fondata su falsità.

La verità è che quanto si è riversato su di me, mostra inequivoci i segni della strumentalità.

Mi sembra, ormai, di poter dire che il disegno parta da lontano, che la vicenda PRA sia il punto culminante di una strategia di delegittimazione di cui sono state tappe importanti i tentativi di commissariamento che, da Marzano a Rutelli, hanno accompagnato la mia Presidenza.

Tentativi tutti, se non nati, certo alimentati da spinte che venivano anche dall'interno dell'ACI.

Io ritengo che oggi, la corretta lettura di questi eventi sia più facile e che altre, ben più profonde, siano le ragioni del contrasto con la Presidenza.

Per averne conferma è sufficiente rileggere i documenti sindacali sistematicamente diffusi in questi mesi, soprattutto quelli della Associazione dei nostri dirigenti.

Ve li richiamo sinteticamente.

Il 20 novembre dello scorso anno, con singolare coincidenza di tempi con le incombenti misure di commissariamento degli Organi dell'ACI, si è attaccata l'intera politica dell'Ente additandola come rea di propendere verso una visione prettamente commerciale, colpevole di aver utilizzato impropriamente le società invece delle risorse interne, responsabile di una gestione che aveva svilito il patrimonio, condotta da Organi sospetti di illegittimità per effetto della sentenza del TAR Lazio.

Il giorno dopo, un comunicato dell'ASDACI, l'Associazione dei nostri dirigenti, sulla base delle notizie ricevute da parte della delegazione presieduta dal Segretario Generale che aveva presentato le previsioni di chiusura del bilancio 2006, dopo aver stigmatizzato come si fosse in presenza del “peggior risultato nella storia dell'ACI”, affermava che i servizi pubblici dell'Ente dovevano tornare al centro delle politiche dell'Ente, trattandosi – cito testualmente - di “attività fondanti, che incarnano lo spirito stesso dell'Ente, dell'Associazione e della Federazione”. Tralascio qui ogni commento sul “peggior risultato della storia dell'ACI”, visto che sono stati i fatti a ridicolizzare la denuncia.

Il 30 novembre si esortavano i Presidenti ad assumere “un'iniziativa per un deciso cambiamento di rotta”.

E solo pochi giorni dopo, si denunciava “il tradimento delle finalità pubbliche dell'Ente da parte dei suoi vertici e lo sperpero del denaro dei contribuenti”

Tutto questo, si badi bene, prima del disegno di legge Bersani sul PRA.

Il 31 maggio, nel noto documento firmato dai dirigenti, si denuncia il venir meno del rapporto fiduciario con la Presidenza dell'Ente, accusata di aver fatto nel corso degli anni scelte che hanno alimentato e dato forza alle iniziative di privatizzazione dell'ACI e degli AC ed alla dismissione del PRA.

E si precisa – cito ancora testualmente- “tutto questo costituisce l'epilogo di un chiaro disegno pseudo imprenditoriale costruito negli anni, sul quale sono state investite ingenti risorse senza alcun concreto risultato in termini di incremento delle attività o di benefici sotto il profilo economico-finanziario e dell'immagine istituzionale dell'Ente. Un disegno connotato da una forte accentuazione di obbiettivi mercantili del tutto incoerenti con il ruolo pubblico ed istituzionale riconosciuto all'Ente”.

Tralascio altri comunicati, di tono analogo.

Evito anche specifici commenti, ma non posso non ricordare a me ed a voi il silenzio che ha accompagnato gli anni precedenti il mio arrivo, quando i concorsi premiavano tanti parenti, quando le società perdevano a bocca di barile e si mangiavano le risorse delle funzioni pubbliche, quando una parte consistente del patrimonio dell'Ente era lasciato abbandonato a se stesso, quando la gestione del PRA sperperava in un anno – come si è poi dimostrato (e ci tornerò dopo) - più di quanto ci sia costata la deprecata Ventura in 5 anni, quando perdevamo quasi la metà dei soci.

Tuttavia, qui mi preme soprattutto tornare al punto di fondo.

E cioè che tutti i documenti ci dicono che il contrasto è sulla linea politica. C'è chi ritiene che l'ACI abbia la ragion stessa d'essere nelle sue funzioni pubbliche – quelle che, per riprendere le parole emblematiche di uno dei comunicati ASDACI, sono state giudicate “attività fondanti che incarnano lo spirito stesso dell'Ente, dell'Associazione, della Federazione”.-

E c'è chi ritiene che altro sia il compito costitutivo di una Associazione Automobile Club e che le funzioni pubbliche siano una opportunità ed un arricchimento, ma non certo l'essenza dell'Associazione.

Personale, dirigenti e Segretario Generale hanno scelto la prima strada; io non faccio mistero di aver scelto la seconda.

Però, prima ancora di entrare nel merito del contrasto, ritengo assolutamente necessario chiarire a voi un aspetto importante del comportamento da me tenuto in questa vicenda, altrimenti, poco comprensibile, soprattutto per chi mi conosce bene.

E' stato molto faticoso - anzi, al limite del poco dignitoso, oltre che contrario al mio carattere - il resistere all'impulso di rispondere.

Il subire persino l'assalto di manifestanti che urlavano e picchiavano con violenza le porte del Comitato Esecutivo, passivamente tollerati da chi aveva la responsabilità di assicurare la regolarità dei lavori.

L'essere considerato in una sorta di impeachment dal Comitato Esecutivo. L'essere messo alla berlina – ma non so se la mia persona, o non, piuttosto la dignità dell'Ente – con striscioni assolutamente falsi, permessi per mesi in spregio al decoro della nostra sede e della nostra immagine (si è persino tollerato che venisse messa in ridicolo la nostra campagna sulla sicurezza stradale).

Il sopportare le bugie e le offese contenute nei comunicati che si è consentito circolassero persino nelle aule di riunione degli Organi.

Ho subito tutto questo solo per testimoniare, a futura memoria, dove e di chi siano le responsabilità della tensione che ci ha investiti.

Ma soprattutto che è questa Assemblea e solo lei, che può e deve definire le scelte politiche della Federazione.

E che non possono esserci né sindacati, né politici, né pressioni di piazza o di poteri esterni, che possano togliere a voi il diritto di decidere sulle questioni di strategia e sulla scelta e revoca degli amministratori, primo fra tutti il Presidente.

Soprattutto in un Ente pubblico, che i dirigenti scrivano che è venuto meno il loro rapporto fiduciario nei confronti del Presidente e ne chiedano le dimissioni, è un fatto di gravità inaudita perché viola tutti i più elementari principi di separazione di ruoli e responsabilità che regolano la Pubblica Amministrazione, giungendo addirittura al ridicolo di rovesciare i termini del rapporto fiduciario, che è solo quello che gli Organi hanno nei loro confronti, in quanto, da questi Organi, scelti e nominati ; e mai viceversa. Figuriamoci, poi, se le dimissioni sono chieste perché non si condivide addirittura la linea politica dell'Ente.

Ed il fatto che il Segretario Generale – come, del resto, il Dirigente a capo del personale - non siano riusciti ad impedire questa illegittima deriva e ne siano stati o partecipi o consenzienti, è apparso ai miei occhi quanto meno stupefacente.

Ecco.

Fino ad oggi ho sopportato tutto questo per ribadire che a voi – e solo a voi – compete il giudizio su questi fatti, sulla mia gestione e sulla mia fedeltà alla linea politica da voi approvata.

Ora, chi era presente nel febbraio del 2000, quando l'Assemblea mi elesse Presidente, ricorderà che la mia candidatura si era caratterizzata su un progetto di profondo cambiamento dell'ACI.

Il suffragio fu amplissimo, allora, a conferma della vostra condivisione.

Questo vostro suffragio non è mai venuto meno.

E me lo avete ribadito appena due anni fa, quando mi avete rieletto, ancora con amplissima maggioranza ed ancora su un chiaro programma di linea strategica e di lavoro.

Di tutto posso essere accusato eccetto che di avervi taciuto dove ritenevo che l'ACI dovesse andare, cosa dovesse fare, come lo dovesse fare.

Ed è sempre stato pacifico e condiviso anche da tantissimi dirigenti che la direzione del cammino fosse quella che ricercava lo spirito originario di Club e ripristinava la centralità delle funzioni associative, i servizi, la capacità di essere azienda e di reggere la concorrenza, in chiara alternativa al lungo periodo in cui tasse, pratiche auto e loro problemi avevano rappresentato l'interesse prevalente.

Eravamo, dunque, ben lontani dal considerare le attività pubbliche, pur importanti, come le “attività fondanti che incarnano lo spirito stesso dell'Ente”, per dirla con l'ASDACI.

Abbiamo avviato questo processo di riposizionamento fino dalla prima Convention di Chianciano, nel maggio del 2000.

L'anno successivo, alla Convention di Chia Laguna, la strada è stata tracciata in modo inequivocabile.

Tutto il cammino percorso da allora è sempre stato all'insegna di quel progetto.

Un progetto, anzitutto, di riposizionamento e di recupero dei nostri valori culturali.

Così, abbiamo posto al centro della nostra attenzione non più le auto, ma le persone.

Abbiamo ridefinito la nostra Mission

Abbiamo lanciato con un Manifesto il concetto di mobilità responsabile.

Abbiamo ridisegnato il logo in coerenza con questo cambiamento.

Su questo riposizionamento culturale abbiamo costruito una immagine pubblica più dinamica, meno polverosa, più moderna.

Abbiamo riconcepito le nostre sedi perché, come accade oggi a Prato, fosse immediatamente percepito da chi entra quel cambiamento di pelle.

Abbiamo animato le strade e le piazze d'Italia, con uno stand mobile che parlava di innovazione e tecnologia.

E su valori culturali e immagine innovativa abbiamo inserito contenuti capaci di accreditarci come interlocutori credibili rappresentando all'esterno una sensibilità ed attenzione verso un mondo dell'auto che fosse, appunto, anche cultura, sogno, passione.

Abbiamo scelto il Club come punto di arrivo del cambiamento del rapporto con i soci.

Abbiamo costruito con Strade in Blu un modello di presenza e ruolo sul territorio capace di aggregare, valorizzare, arricchire una esperienza insieme di turismo, cultura, marketing territoriale, piacere della guida.

Abbiamo guidato la battaglia per la sicurezza stradale con il 7 Aprile nel 2004 e Obiettivo 2010 da quest'anno.

Abbiamo coinvolto il mondo scientifico che si occupa di mobilità attraverso l'Osservatorio ed il Forum veneziano di Mo.Ve.

Abbiamo formato giovani ricercatori con i Master universitari in mobilità sostenibile.

Abbiamo parlato dell'ACI a mondi culturalmente lontani ed a volte ostili attraverso intermediari di prestigio quali la Biennale di Venezia.

Abbiamo arricchito la conoscenza e la ricerca attraverso una incredibile documentazione di studi su tutti i maggiori problemi della mobilità.

Abbiamo valorizzato l'attenzione alla storia dell'automobile ed al suo ruolo nell'arte e nella cultura del nostro tempo.

Abbiamo celebrato i nostri 100 anni con eventi capaci di raccontare il cambiamento : l'incontro con le Autorità dello Stato, il volume celebrativo, il Convegno sull'etica aziendale, il Manifesto per l'etica della mobilità, la Mostra Auto-Mobile di Torino, la nostra Convention sugli scenari futuri, la partecipazione come sponsors delle Olimpiadi, la sponsorizzazione del DVD del film "Cars" della Walt Disney, il Congresso della FIA a Roma.

Anche nello Sport è entrato lo spirito del cambiamento: riforma dei regolamenti, tessera ACI come licenza, autogoverno, trasparenza e regole di incompatibilità, totale indipendenza della Giustizia, Registro storico, ACI Sport.

Tutto questo è stato fatto sempre con grande fatica, perché sempre accompagnato da ostacoli formali, scetticismo, riserve, tagli di risorse.

Evidentemente perché vissuto come inutile ed incoerente rispetto al modello di cultura istituzionale che si è sedimentata nell'Ente, come ci dicono oggi i comunicati sindacali.

Ma non è stato né inutile né, tanto meno, incoerente con il nuovo ruolo dell'ACI : riscoprirsi e riproporsi come momento di aggregazione su grandi valori condivisi, capaci di dare sostanza profonda ad un atto di adesione – la tessera - che, per essere duraturo e sentito, non può certo limitarsi al solo contenuto mercantile di un pacchetto di servizi garantiti.

Ricordare questo cammino non è fare la nota delle tante cose fatte.

E neppure ricordarle per sentirsi appagati.

E' per comprendere che tutte quelle idee e realizzazioni non sono state una casuale sommatoria di eventi ed occasioni di spese improduttive.

Esse hanno costituito l'ossatura di un disegno, di un progetto, di una logica tesa a ricostruire una immagine ed un ruolo di rottura rispetto al grigiore di anni identificatisi solo con le tasse e la burocrazia delle pratiche automobilistiche; anni durante i quali, lo ricordo agli immemori, avevamo perduto ottocentomila soci, pur con un circolante quasi raddoppiato.

E dato che per cambiare veramente occorre prima di tutto adeguare il modo di pensare e di essere, abbiamo investito in formazione attraverso gli Studi, le ricerche, le Conferenze, i Convegni, le Conventions, vero momento di riflessione, elaborazione e formazione.

E non certo uno sfizio o un inutile spreco, come alcuni hanno insinuato, ritenendo di essere nati imparati.

Il cambiamento era il presupposto di una azione di incremento associativo. Segmentazione dei soci e molteplicità delle tessere, multicanalità, ACI Rete, incentivi alla distribuzione, tessera di ingresso, accordi e convenzioni, campagna televisiva, sono stati gli strumenti utilizzati.

Se i risultati sono stati inferiori alle attese, soprattutto negli ultimi due anni, lo si deve alla mancanza di una vera Direzione Commerciale ed alla debolezza del nostro sistema distributivo.

Non per questo possiamo considerare inutile il lavoro fatto.

Se mai, dovremmo mettere a frutto queste esperienze ed indirizzarle meglio.

Quanto ai servizi da lungo tempo – e non da quando è iniziata la mia gestione, come fa comodo dire ai Sindacati per denunciare una mia pervicace scelta di esternalizzazione – sono affidati a nostre società.

Ci siamo ripetutamente soffermati sui loro risultati di bilancio.

Non ci tornerò su, ma mi limito a rilevare che nel 2000 si registravano perdite importanti e croniche. E si taceva.

Oggi sono praticamente tutte in utile. E si protesta.

Io penso che dobbiamo tutti essere orgogliosi dei risultati conseguiti, perché tutti vi abbiamo concorso con le nostre decisioni. Fra queste, considero fondamentali :

- l'aver mantenuto la scelta di Consigli di amministrazione composti da Presidenti, per una migliore coerenza con le decisioni degli Organi, ma aver dato la responsabilità gestionale a managers presi dal mercato;
- l'aver costituito collegi sindacali composti da professionisti esterni;
- l'aver costretto praticamente tutte le società a stare sul mercato, così da misurare la loro reale efficienza ed avere prestazioni per i soci con un rapporto ottimale e verificabile di prezzo-qualità.

Questo ha comportato certamente un grado elevato di autonomia gestionale ed operativa, ma i risultati hanno ripagato queste scelte.

Tutte, anche quelle sulle quali si è cercato di imbastire un impianto accusatorio nei confronti della Presidenza, assumendo la dissennatezza ed il costo eccessivo di certe acquisizioni.

Io rivendico la validità anche di quelle scelte.

L'acquisizione di Ventura seguiva di pochi mesi la molto tempestiva cessione di Sestante ACI.

Proprio quella esperienza ci aveva insegnato che solo importanti volumi di fatturato possono consentire di avere un ruolo all'interno del settore.

Abbiamo così acquisito e sviluppato un'azienda che abbiamo fatto diventare efficiente e grintosa, come ci è stato riconosciuto dal nuovo socio BCD, terzo colosso mondiale del turismo.

Ed abbiamo approvato un piano per il break-even in 6 anni che scadono nel 2008. E verrà rispettato.

Ci si aspettava di più sul piano del turismo leisure per i soci; ma è stato anteposto a tutto il pareggio di bilancio.

Con più serenità di giudizio e lungimiranza avremmo conseguito risultati anche su quel fronte.

Si è voluto invece dismettere l'investimento ed uscire dal settore turistico; personalmente lo ritengo un errore strategico.

Ma criticare come improduttivo un investimento interrotto proprio quando iniziava a dare frutti è solo strumentale.

Diverso il discorso per Targa, società che è sempre stata in attivo.

Una acquisizione – lo ricordo agli immemori – che raccolse il plauso di tutti.

Ciononostante, si è costruito su questa operazione un castello di falsità ed un clima di scandalo senza precedenti, accusando la Presidenza di aver comprato una partecipazione inutile ad un prezzo molto più alto del valore effettivo.

Con Targa abbiamo acquisito FIAT come cliente; abbiamo consolidato la nostra posizione nel mercato delle assistenze; abbiamo acquisito una quota importante di Dekra Italia, azienda leader nel settore delle revisioni; ci siamo trovati una forte presenza nel settore della gestione flotte (gestiamo fra l'altro la flotta TIM); abbiamo acquisito tutto il know-how delle garanzie sulle riparazioni.

Tutti segmenti di un business che è parte essenziale del nostro futuro, soprattutto per la evoluzione che il mercato mostra chiaramente di avere.

E, con gli accordi definitivi raggiunti con FIAT nel ridiscutere i contenuti del contratto per le inadempienza di FIAT, ci troveremo in dote anche Klikcar.

Tutto questo costerà all'ACI al massimo 48 milioni di euro. E vale più di 48 milioni di euro, come confermerà l'Audit.

Allora, dove è lo spreco ? Ricordate le accuse, i volantini, le note del sindacato dirigenti, le polemiche sul bilancio ?

Mi sembra fin troppo facile ricondurre tutto questo ad un disegno di delegittimazione destinato a travolgere il Presidente sotto il peso di una gestione che si assumeva fallimentare.

Del resto, proprio questo è stato detto e scritto, guarda caso proprio quando c'era chi spingeva per il Commissariamento.

Mi pare, invece, di poter affermare che abbiamo operato nell'interesse dell'Ente, valorizzando il patrimonio di partecipazioni che avevamo nei settori chiave per il business dei servizi di mobilità, azzerando - anche grazie a managers esterni, tratti dal mercato - una storia fatta di perdite croniche e di bilanci in rosso.

Tutte le società sono di fatto in attivo, alcune fra quelle solitamente più indebitate ci danno addirittura dividendi, persino ACI Informatica, società da sempre pagata a consuntivo, pur con problemi ed ulteriori margini di miglioramento, si è avviata anch'essa verso il confronto competitivo con il mercato.

E qui, viene spontaneo chiedersi perché, mentre si accusava il Presidente di non aver perseguito scelte improntate alla buona amministrazione, si sono sempre passati sotto silenzio i 10 milioni di euro attestati come congrui e pagati ogni anno e per diversi anni ad ACI Informatica, che proprio questa Presidenza, così disattenta e sperperatrice, ha fatto risparmiare perché certificati come non in linea con i costi di mercato.

Tutto questo cammino è stato fatto nel segno di una visione di Associazione-Azienda.

Ma la cura per il nostro riposizionamento culturale, la visione aziendalistica, l'attenzione alle società ed al mercato, non sono mai andate a detrimento delle azioni spese per rafforzare i nostri servizi delegati.

Tutto ciò che era necessario fare è stato fatto.

Sono stati questi gli anni dello STA e della semplificazione del sistema .

E sono stati questi gli anni del consolidamento delle nostre posizioni nel settore della riscossione delle tasse auto.

Del resto, sono stato tanto convinto della validità del sistema che abbiamo realizzato con PRA e riscossione tasse, da aver scelto proprio questo sistema come esemplare know-how di esportazione.

Anche questa scelta di espandersi all'estero mi sento di rivendicare, come un logico sviluppo della visione aziendalistica.

Se da oltre 100 anni siamo attori in un mercato, dobbiamo puntare ad una posizione di leadership.

E se, come ci insegnano le aziende, oggi il mercato è globale, le occasioni di business vanno ricercate dovunque se ne presentino le opportunità. Tutti gli altri grandi Automobile Club internazionali si sono già mossi. Per mie relazioni personali, nel 2002 si erano aperte opportunità in Russia e Cina.

Alla Russia, trattando al più alto livello ministeriale, avevamo offerto di introdurre un sistema analogo al nostro PRA collegato alle procedure di riscossione della loro tassa di circolazione.

Quando dal livello politico degli incontri fra Presidente ACI ed Autorità di Governo russe, si è trasferito il rapporto al livello operativo interno all'ACI, tutto si è praticamente arenato.

Tempi biblici nelle risposte e nella articolazione delle proposte, le usuali diffidenze verso i corrispondenti esterni che ci dovevano seguire in loco, ostacoli procedurali, hanno impresso un ritmo che ha dato ai Russi sia la sensazione di poca affidabilità, sia il tempo di muoversi per loro conto.

Abbiamo così perduto una opportunità che oggi ci sarebbe stata utilissima per difendere il PRA anche in patria.

Oggi altri ostacoli burocratici mettono a rischio la fornitura di consulenze e studi in tema di mobilità, cui sono collegati progetti di joint-venture per la realizzazione e gestione di infrastrutture della sosta in Mosca e San Pietroburgo.

E stavolta ci relazioniamo con uomini del Presidente, per cui il danno di credibilità sarebbe definitivo.

Una sorte simile hanno vissuto i nostri contatti con il Governo della Cina, con il quale ci eravamo impegnati per la realizzazione e gestione di un Centro di Guida sicura a Pechino, in partnership con il Ministero dei Trasporti cinese. Abbiamo tardato tanto che, nel frattempo, sono approdati olandesi e tedeschi che ora ci stanno insidiando.

Ecco. Sono questi i risultati delle nostre scelte politiche.

A cui voglio aggiungere anche quelli dei rapporti con gli AC.

Spero che mi riconoscerete l'attenzione con cui ho seguito la vita dei vostri Club, la disponibilità a partecipare alle vostre iniziative, lo sforzo per fare acquisire a voi Presidenti ed ai vostri direttori le nozioni di base di una cultura di impresa che era assente dal nostro modo di pensare.

C'è chi mi ha attribuito progetti di centralizzazione fino alla eliminazione degli AC provinciali.

Se avessi realmente coltivato simili progetti, avrei certamente speso meno tempo ed energie per fare quanto ho fatto.

Né mi sarei battuto per affermare quella idea del Club che fa leva proprio sugli AC provinciali, in sedi di nuova concezione su cui intervenire anche con il contributo della Sede centrale.

Considero, dunque, il capitolo dei rapporti avuti con voi ed i vostri AC fra quelli più positivi di questi sette anni; non foss'altro per la profonda stima ed amicizia che si è venuta costruendo con moltissimi di voi.

Ci sarebbe, certamente, molto altro da dire, ma penso sia più che sufficiente per affermare che quanto abbiamo fatto in questi sette anni è tutt'altro che irrilevante e causa di impoverimento finanziario e patrimoniale.

E, soprattutto, che è stato coerente e logica conseguenza delle scelte strategiche che avevamo fatto.

Quelle scelte e quella visione – come si è visto - sono state apertamente e rumorosamente rigettate da sindacati e dirigenti.

C'è, allora, la necessità che l'Assemblea si pronunci chiaramente.

E' vero che Assemblee, Consigli Generali, Conventions, incontri mensili con i Comitati Regionali, incontri con i Presidenti dei Comitati regionali, la mia partecipazione a molte delle vostre iniziative pubbliche, sono stati tanti e frequenti momenti di precisazione delle strategie; e, per quanto non siano mancate le diversità di opinione, non mi sembra proprio che sia mai stata messa in discussione la politica del Presidente e la sua coerenza con le decisioni strategiche assunte.

Ma di fronte alla aperta contestazione che si è di recente manifestata, c'è bisogno di una pronuncia chiarificatrice che solo a voi, solo all'Assemblea dei Presidenti liberamente eletti, compete.

Ve lo chiedo anche per la mia dignità personale, essendo stata messa in dubbio la mia correttezza di interprete delle vostre decisioni e la mia capacità di amministratore.

Quanto ho richiamato alla nostra memoria ci dice che molti risultati sono stati conseguiti e di strada ne abbiamo fatta anche tanta.

Ecco perché respingo i tentativi di immiserimento.

Come con sdegno respingo le accuse di chi parla di scelte sbagliate, di impoverimento della Federazione, addirittura di sperperi: i numeri dimostrano quanto esse siano infondate.

Certo, anch'io non sono soddisfatto, dal momento che non vedo realizzato tutto quello che mi ero ripromesso.

Manca quanto vi avevo prospettato nel Piano Triennale.

Un Piano che voleva conseguire quanto c'era ancora da fare per rendere irreversibile il processo di riposizionamento strategico dell'ACI e per correggere le inefficienze che stavano bloccando il cammino di cambiamento avviato.

Quel Piano non è giunto all'approvazione ed io avverto, così, l'amarezza di una trasformazione rimasta incompiuta.

Tante insufficienze e questa incompiutezza oggi, alla luce delle affermazioni che abbiamo riletto, mi pare proprio di poterle imputare al fatto che chi ne aveva la gestione non condivideva la stessa linea strategica.

Il che spiega anche il clima che si è respirato, quasi sempre quello di una dicotomia, di una diversità profonda di valutazione fra Presidenza ed Alta Dirigenza. Un clima che ognuno di voi ha respirato e misurato.

Su ognuna delle ipotesi di cambiamento ci sono stati defatiganti contrasti e ritardi.

Per ogni progetto od iniziativa non si sono avuti apporti utili a trovare la migliore soluzione operativa ma ostacoli burocratici, procedurali, amministrativi che ne hanno reso problematico il percorso.

Non si è saputo incidere sui processi interni, si sono avallati tempi di esecuzione e di decisione assolutamente inaccettabili in un qualsiasi organismo appena appena efficiente, pur essendo costretti a misurarsi con i tempi ed i costi di un mercato fitto di concorrenti agguerriti e pronti.

Una situazione di concorrenzialità, la nostra – e questo andrebbe sempre ricordato ai nostri Sindacati e Dirigenti - che non vive nessun altro Ente pubblico.

Bene. Oggi sappiamo che difficoltà, resistenze, ritardi, sono ascrivibili anche ad un diverso modo di intendere il ruolo dell'ACI e ad una diversa valutazione di strategie e di priorità.

Il che può spiegare molte cose ma non tutte.

Altra è per me la riflessione da fare.

Soprattutto oggi che apertamente si va discutendo, in molte sedi, della opportunità di riformare l'ACI.

Un tema che non può esservi sottratto, che è vostra prerogativa costituzionalmente garantita, sul quale sarà opportuno avviare subito il confronto, vigilando che non vi siano intromissioni da parte di quella politica che siamo sempre riusciti a tenere fuori dalla nostra porta.

Ed è proprio su questo tema che voglio richiamare la vostra attenzione. Anche perchè la riflessione che vi propongo amplia la lettura delle responsabilità per gli ostacoli e le criticità, spostandole dal livello delle persone a quello del sistema.

Pur non sminuendo il peso degli ostacoli e difficoltà conseguenti alla non condivisione della linea strategica, penso infatti che il peso maggiore dei problemi sia la conseguenza della nostra natura giuridica pubblica.

La mia riflessione, come è comprensibile, tiene conto dell'esperienza vissuta alla guida di questo ACI.

Una esperienza giocata fino a ieri cercando di sfruttare al meglio i vantaggi del sistema pubblico, nella convinzione che fosse possibile, in una realtà così atipica come l'ACI, conciliare questi vantaggi con mentalità e logiche in linea con i tempi ed i processi privatistici impostici dal nostro mercato.

Da qui, i richiami costanti ad assumere logiche, contenuti, metodi e formazione propri degli operatori privati del settore dei servizi.

Cioè, quella impostazione "mercantile" che, con disprezzo, mi è stata rimproverata dal Sindacato dirigenti.

E' vero che abbiamo momentaneamente salvato il PRA.

Ma proprio la pervicacia che riconosco al Ministro Bersani mi fa temere che il problema si ripresenterà.

Questo – e lo dico con forza e convinzione - non deve, comunque, indebolire la nostra battaglia a difesa del PRA nell'interesse dei cittadini, poiché un sistema di certezze giuridiche come il PRA è assolutamente indispensabile, prima che per l'ACI, per gli automobilisti italiani.

Questa difesa convinta dell'istituto non implica, tuttavia, per me, il venir meno di quelle perplessità e valutazioni critiche sul nostro permanere all'interno del sistema pubblico che l'esperienza di questi sette anni mi ha indotto e che le recenti prese di posizione di Sindacati e Dirigenti hanno rafforzato.

Ovviamente, partendo dall'assunto che l'associazionismo ed i servizi ai soci sono le ragioni stesse di vita dell'Automobile Club d'Italia, come è per qualsiasi Automobile Club nel mondo.

C'è sempre stata una contraddizione di fondo fra questo obiettivo e l'essere un Ente pubblico.

Per sua natura, il pubblico è preposto a funzioni monopolistiche, cogenti, di interesse generale, non si misura con il mercato.

L'Associazione è una libera scelta, opera in esclusiva per i soci, agisce in sistemi competitivi. E, anche quando promuove iniziative di valenza generale, lo fa con il proposito di accreditarsi per acquisire nuove adesioni. Questa diversità di natura ed accenti difficilmente riesce a comporsi.

Ma nel passato ciò è stato parzialmente possibile perché il margine di giuoco che ci veniva dal come il ruolo pubblico era inteso, permetteva una libertà di movimento utile a perseguire le nostre finalità statutarie.

Storicamente il nostro successo nell'acquisizione dei soci si è fatto arduo proprio a partire da quando le regole del sistema pubblico hanno vincolato il modo di essere e di agire dell'ACI.

Quel processo costrittivo è divenuto via via più rigido e penalizzante negli ultimi anni.

E diverrà sempre più asfissiante ad ogni prossima Finanziaria.

Le leggi e le regole del Pubblico sono la negazione di quella flessibilità che la competizione sul mercato ci richiede, soprattutto se interpretate come noi le abbiamo interpretate.

Il personale è caratterizzato da una formazione giuridico-amministrativa di stampo pubblicistico, inadatta al mercato dei servizi ed è reclutato solo con concorsi di dubbia efficacia.

La dirigenza ha per lo più deboli basi commerciali e gestionali, non è coinvolta in un modello riconosciuto e definito di formazione permanente, è esposta a sistemi valutativi troppo discrezionali e, quindi, clientelari. L'imposizione dal Centro di quella destinata a dirigere gli AC si presenta sempre più incoerente con le funzioni di governo e l'autonomia che spettano agli Organi locali.

Le procedure operative sono farraginose e defatiganti, caratterizzate dalla pretesa di esercitare un ruolo di controllo attraverso le strettoie dell'iter procedurale e dalla deresponsabilizzazione indotta da una struttura rigidamente piramidale.

I tempi di attuazione delle decisioni sono lunghissimi e, comunque, incompatibili per soggetti che, come noi, competono con concorrenti ben più pronti ed efficienti.

La fornitura non solo di beni e servizi, ma persino di prestazioni intellettuali, attraverso la formalità delle gare di appalto allunga i tempi e spesso porta a soluzioni meno efficaci se non addirittura più costose.

L'evoluzione della normativa non renderà più possibile acquisire i servizi dalle nostre società, neppure quelli della tessera; salvo farle tornare a lavorare solo per noi come società captive, con tutti quei problemi di efficienza ed economie di scala che hanno portato ai deficit strutturali del passato.

I costi della inefficienza divengono incomprimibili quando si tratta di razionalizzare il personale e di semplificare le procedure.

E viceversa si continua a reclamare ed imporre, come farà la prossima Finanziaria, tagli di spese promozionali e gestionali che sono devastanti ed esiziali per chi sta nel mercato e dal mercato trae ragion d'essere.

Per non parlare di misure assurde come quella che è stata imposta per ogni pagamento superiore a 10 mila euro, foriera di risultati fortemente penalizzanti.

La gestione del debito degli AC verso l'ACI si farà sempre più problematica perché sarà segnata dalle rigidità di comportamento dovute alle esigenze prioritarie di salvaguardare il patrimonio pubblico dell'ACI, come Revisori e Corte dei Conti ricordano continuamente agli amministratori.

Il controllo della Corte dei Conti non considera affatto la particolare caratteristica di Ente Pubblico dell'ACI; ignora che esso è, di fatto, un'azienda che agisce nelle logiche del mercato; che i suoi proventi non vengono mai dal bilancio dello Stato né vi confluiscono, poiché siamo stati esonerati dagli obblighi della Tesoreria Unica; che l'ACI è escluso dal novero degli organismi che concorrono al debito pubblico; che il patrimonio è stato accumulato senza che un solo centesimo sia venuto dallo Stato e da un qualche Ente pubblico.

Ciononostante, addebita agli amministratori – come ha fatto recentemente – responsabilità anche per scelte di gestione operate nell'interesse dell'Ente e secondo le esigenze del mercato in cui esso si trova collocato e li induce così all'immobilismo portandoli a preferire di coprirsi le spalle piuttosto che rischiare in proprio per l'interesse dell'Ente.

E questo, a prescindere da un qualsiasi pur lontano sospetto di comportamento improntato a dolo o colpa.

Con quali conseguenze nel tempo, è facile immaginare.

Per non parlare, infine, della possibilità di condizionamento della politica cui la collocazione nel sistema pubblico espone ormai continuamente l'ACI, come le recenti vicende hanno dimostrato, anche con lo stillicidio delle interrogazioni parlamentari su commissione.

Un complesso di difficoltà, strutturali e culturali, capace di ostacolare o bloccare qualsiasi tentativo di adeguamento ad una logica d'impresa, quale invece ci viene richiesta dalla realtà che presidiamo.

Difficoltà oggettive che divengono, questo sì, più impervie nelle mani di una dirigenza difficilmente rimovibile, caricata di tutte le responsabilità di gestione operativa, la quale non condivide questa esigenza della logica d'impresa e la vive come uno stravolgimento del compito di gestire la parte pubblica dei servizi o la percepisca come una scelta in grado di indebolire la natura giuridica pubblica di Ente, vista non come mera conseguenza di quei servizi ma come carattere costitutivo da tutelare più e prima di qualsiasi altra vocazione.

La domanda che mi sono posto, allora, è : è possibile avere un futuro di efficienza e di indipendenza adeguato ai compiti propri di un Automobile Club restando quello che siamo ?

La mia personale risposta, oggi, è : NO.

Certamente non con l'attuale veste pubblica.

O, per lo meno, non con l'attuale struttura organizzativa pubblica.

I condizionamenti, le limitazioni, le regole procedurali si fanno sempre più asfissianti e saremo coinvolti pesantemente nei programmi di tagli ciechi e generalizzati che anche la prossima finanziaria sta per abbattere sugli Enti pubblici rei di spesa improduttiva.

E noi, che pure non c'entriamo per niente con i conti dello Stato, saremo costretti, per sopravvivere e stare sul mercato, a cercare di aggirare la norma con soluzioni pasticciate, come i trasferimenti di risorse e funzioni alla Fondazione Caracciolo o ad ACI Rete che di fatto sottraggono all'Ente il controllo della qualità della spesa.

Sia che riusciamo a conservare il PRA, sia che il rischio PRA – come penso e temo – si ripresenti, sarebbe un errore pericoloso per il nostro futuro rimanere nel sistema pubblico così come siamo, magari andando ad elemosinare altre funzioni pubbliche solo per conservare questa natura giuridica.

Sono convinto che abbiamo uscire dal sistema pubblico prima che questo ci penalizzi irrimediabilmente.

Si badi bene.

Io penso che potremmo anche conservare funzioni pubbliche come il PRA. Ma dovremmo farlo individuando soluzioni organizzative che dividano rigidamente i due campi di attività, quello pubblico e quello istituzionale privatistico, prevedendo due diverse e coerenti nature giuridiche ; soluzione che mi sembra non solo possibile ma anche orientata verso ipotesi circolate fra le organizzazioni sindacali quali l'Agenzia.

Su questa ipotesi dovremmo aprire il confronto con il Governo ed il Parlamento per conseguire una rapida soluzione dei nostri problemi di assetto.

Fuori di soluzioni simili non penso proprio che sia possibile continuare a svolgere l'attività di Automobile Club e, contemporaneamente, funzioni pubbliche.

Ecco perché, cari amici, permanendo oggi questa commistione di compiti contraddittori, mantenendo un vestito pubblico che si è presentato asfissiante e di ostacolo ad una visione aziendale e di mercato della nostra mission associativa, per di più interpretato da una dirigenza che lo considera praticamente la nostra sola ragion d'essere ; vedendo restringersi sempre più lo spazio di autonomia e di spirito d'impresa che ci siamo sforzati di costruire attraverso le nostre società, in queste condizioni e perdurando queste condizioni considero esaurita la mia pazienza e conclusa la mia esperienza di Presidente dell'Automobile Club d'Italia.

Rimetto, dunque, nelle vostre mani, in modo irrevocabile, il mio mandato, anche per consentirvi di riflettere su quanto vi ho detto e prospettato, essendo pienamente liberi da qualsiasi tipo di vincolo o impegno anche solo morale.

Vi prego solo di asseverare, con un vostro esplicito pronunciamento, la correttezza di quanto da me portato avanti sino ad ora in termini di coerenza rispetto alle vostre indicazioni e di trasparenza nei vostri confronti.

Almeno questo mi ripagherà delle amarezze di questi mesi e permetterà a me ed a voi di rendere evidente che non ci siamo piegati alla piazza ed alle sue strumentali bugie e che correttamente rivendichiamo solo agli Organi statutariamente competenti e legittimamente eletti il potere di stabilire, in assoluta autonomia, le linee politiche della Federazione.

Anche perché, non farlo, legittimerà domani a ripetere queste situazioni contro qualunque altro Organo, sia Presidente ACI che Presidente di AC.

Rinuncio, dunque, a completare il mio mandato dopo oltre sette anni di lavoro intenso.

Sette anni gratificanti soprattutto per i rapporti che si sono intrecciati con moltissimi di voi, in primo luogo quanti mi sono stati più vicini come vicepresidenti e consiglieri; rapporti spesso di vera amicizia, che resteranno per me il segno di una ricchezza di valori profondi che sono il vero patrimonio di questo Ente.

Ma anche sette anni di rapporti di stima e collaborazione avuti con molti direttori e dirigenti, anche con molti di quelli che, all'ultimo, mi hanno voltato le spalle presentandosi con un volto che non so ancora se sia espressione del loro vero modo di sentire o sia solo espressione di un più comodo conformismo al clima imperante ed artatamente diffuso. Quel clima che mi fa temere per quanti hanno avuto il coraggio di distinguersi e che affido alla vostra vigile tutela perché non facciano le spese di questa loro autonomia di giudizio.

Sette anni in cui anche molti dipendenti con i quali sono venuto in contatto mi hanno manifestato consenso e desiderio di cambiamento.

Sette anni in cui ho potuto contare sulla capacità e condivisione di quasi tutti gli amministratori delle società che sono state il nostro cavallo di battaglia e che costituiscono uno dei successi più importanti che possiamo annoverare.

Sette anni nel corso dei quali ho avuto la fortuna di vivere momenti intensi ed irripetibili, come le celebrazioni del nostro Centenario.

In generale - pur sapendo che si è molto indulgenti con se stessi e che alcuni la pensano in modo affatto diverso - penso di lasciarvi con molti buoni risultati.

Certo, me ne vado con la grande amarezza di aver lasciato un lavoro incompiuto e con la sensazione che abbiamo mancato una grande occasione.

Ma vi lascio con la tranquilla coscienza di chi ce l'ha messa tutta e non si è risparmiato.

Sappiate cogliere l'opportunità di questa libertà che la mia rinuncia oggi vi consente.

Siete chiamati a dare una risposta importante anche alla provocazione di una rinuncia che non avviene per le accuse e le contestazioni che mi sono state mosse, bensì per una valutazione sulla natura stessa della nostra Associazione, sulla sua mission e sulla migliore organizzazione per portarla avanti.

Sappiate discutere con serenità, avendo presente solo l'interesse dell'ACI. Gli ultimi mesi sono stati segnati da fatti ed eventi che hanno prodotto al nostro interno una frattura profonda, anche perché i contrasti non si sono mostrati palesemente ma si è lavorato per linee sotterranee, nella peggiore tradizione del nostro Ente.

Discutete con passione, ma, soprattutto, con sincerità.

Ci sarà molto presto bisogno di avere una linea chiara e condivisa da una larga maggioranza su cui si ricompongano i dissidi, esprimendo quell'autorevolezza all'interno ed all'esterno che solo un vostro ampio consenso ed il vostro impegno sono in grado di assicurare.

A tutti voi, al mio successore in particolare, quando verrà, l'augurio veramente sincero di riuscire a fare ciò che io non ho potuto o saputo fare.

Non ne sarò invidioso.

Anzi !

Toglierà a questi sette anni della mia vita quella patina – solo una patina - di inutilità che oggi offusca una esperienza altrimenti magnifica.