

ineludibile per alcune realtà, di rinnovare il mix professionale, mentre nel 1996 sono state effettuate circa 5,5 mila assunzioni.

Le uscite di personale, nello stesso periodo, sono ammontate a circa 49 mila unità.

Tale processo è stato realizzato attraverso una massiccia campagna di incentivazioni all'esodo, che ha interessato tutte le Finanziarie, e che ha coinvolto circa 15 mila unità, e facendo ricorso ai prepensionamenti ed alla cosiddetta mobilità lunga.

Per adeguare la forza attiva alle esigenze del ciclo produttivo si è fatto ricorso inoltre alla C.I.G. Nel periodo in esame il ricorso alla C.I.G. è stato però progressivamente ridotto: le ore utilizzate sono state 18 milioni (equivalenti a 9 mila unità medie) nel 1994 e 10 milioni di ore (equivalenti a 5 mila unità medie) nel 1995 contro i 28 milioni del '93 (14 mila unità medie)⁵⁸. Mentre nel 1996 ha utilizzato 5,5 milioni di ore pari a 2.400 unità sospese a tempo pieno. La forte riduzione è da imputare principalmente alle ristrutturazioni di FINMECCANICA (in particolare il settore aeronautico) e FINCANTIERI.

Il costo del lavoro a livello di gruppo, al netto degli oneri per esodi agevolati e di quelli per C.I.G., nel 1995 ammontava a 20,6 mila miliardi, risultando inferiore di circa 4,2 mila miliardi rispetto al 1993, mentre è pari a 21,5 mila miliardi nel 1996 (+ 4,6%).

Il costo del lavoro medio pro-capite nel 1995 pari a 78 milioni, evidenziava una crescita di circa 4,8 milioni pro-capite (6,5%) rispetto al 1993. Tale dinamica sconta gli effetti dei processi di privatizzazione realizzati: in particolare la cessione di Comit, che godeva di livelli retributivi relativamente elevati, ha contribuito a limitare l'incremento del costo del lavoro. Al netto di tale fenomeno si è riscontrato un aumento di costo di circa l'8,5%.

Tale incremento è principalmente ascrivibile (per circa 6 punti) al rinnovo di alcuni contratti di categoria (Rai, Autostrade, Edili), agli effetti prodotti dai contratti di categoria in vigore (metalmecchanici, TLC) e all'accresciuto peso degli oneri sociali. Nel 1996 presenta un incremento del 4,3% rispetto all'anno precedente (81,3 milioni circa) dovuto principalmente agli effetti dei contratti nazionali ed aziendali.

⁵⁸ Nel corso del 1996 l'IRI spa non ha fatto ricorso al C.I.G..

L'occupazione del Gruppo, nel 1996, è pari a 262,2 mila unità⁵⁹ evidenziando un decremento di 0,9 mila unità rispetto al consuntivo dell'anno precedente.

Nel corso dell'anno 1996 sono proseguite le azioni di ristrutturazione che hanno coinvolto tutte le realtà del Gruppo. L'evento senz'altro più significativo è stato il raggiungimento dell'accordo tra Alitalia ed OSL di categoria sul piano di risanamento e rilancio della compagnia di bandiera. Di rilievo anche l'intesa concernente il programma di risanamento ambientale e di bonifica dei siti industriali dismessi nell'area di Bagnoli; la Società di nuova costituzione attuatrice del progetto, opererà tenendo conto dei vincoli derivanti dall'utilizzo dei finanziamenti pubblici previsti dalla legge 582/96.

Sottoscritto anche il Protocollo d'intesa per la riallocazione delle risorse in esubero dei Gruppi Iritecna e Fintecna.

Per quel che riguarda il costo del lavoro unitario si evidenzia un tasso di crescita di circa il 5,5% da ricondurre principalmente agli effetti dei contratti nazionali ed aziendali.

⁵⁹ La dismissione della Stet avvenuta a fine dicembre 1996, porta l'occupazione del Gruppo a 130,2 mila unità. In tale dato, non è compresa la occupazione delle aziende in liquidazione, pari a circa 5 mila unità.

OCCUPAZIONE NELLE AZIENDE DEL GRUPPO

FINANZIARIA	1993	1994	1995	1996	VARIAZIONI	
					Assolute	%
ILVA LAMINATI PIANI	—	17.496	—	—	—	—
ALTRE FINANZIARI	1.763	1.471	7.514	7.348	—	—
ALITALIA	27.879	26.092	19.366	18.850	9.029	32,3
FINCANTIERI	14.871	12.842	11.927	11.650	3.221	21,7
FINMARE	6.800	6.482	5.784	5.580	1.220	18
FINMECCANICA	52.587	59.041	56.661	60.012	7.425	14
FINSIDER in liquidazione	34	—	—	—	—	—
FINTECNA	—	16.057	15.684	15.850	207	1,3
ILVA in liquidazione	38.559	—	—	—	—	—
RAI	15.443	13.862	13.580	13.199	2.244	14,5
IRITECNA in liquidazione	23.965	—	—	—	—	—
STET	145.325	139.346	132.548	129.667	15.658	10,7
SME	17.014	—	—	—	—	—
SETTORE BANCARIO	22.231	—	—	—	—	—
TOTALE IRI	366.471	292.689	263.064	262.156		
TOTALE IRI SENZA STET			130.516	132.489		

GRUPPO IRI

	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>
COSTO DEL LAVORO (miliardi di lire)	24.400	21.981	20.567	21.514
COSTO DEL LAVORO PER DIPENDENTE (migliaia di lire)	73.157	73.669	77.958	81.336

4.6 - Attività internazionali del gruppo IRI

Nel periodo 1993-96 i ricavi esteri del gruppo IRI, suddivisi per Finanziarie, hanno avuto il seguente andamento, precisando che, per omogeneità di raffronti nel tempo, i dati riportati sono stati depurati delle attività cedute o poste in liquidazione.

RICAVI ESTERI 1993/1994

(in miliardi di lire)

variazioni

<u>FINANZIARIE</u>	1993 *	1994	assolute	%
FINMECCANICA	5.994	4.849	-1.145	-19,1
STET	1.997	3.900	1.903	95,3
ALITALIA	2.725	2.994	269	9,9
FINMARE	538	805	267	49,6
FINCANTIERI	563	616	53	9,4
FINTECNA	—	250	250	n.c.
RAI	95	115	20	21,1
SOFINPAR	21	21	—	—
TOTALE⁶⁰	11.933	13.550	1.617	13,6
di cui Società con sede:				
- in Italia	9.443	10.713	1.270	13,4
- all'estero	2.490	2.837	347	13,9
Ilva L.P.	4.682	5.314	632	13,5

(*) Dati riclassificati rispetto a quelli del bilancio 1993 per renderli omogenei con i dati 1994.

RICAVI ESTERI 1994/1995

(in miliardi di lire)

variazioni

<u>FINANZIARIE</u>	1994*	1995	assolute	%
FINMECCANICA	4.849	6.064	1.215	25,1
ALITALIA	2.994	3.526	532	17,8
STET	2.592	3.366	774	29,9
FINMARE	766	897	131	17,1
FINCANTIERI	616	521	-95	-15,4
RAI	115	107	-8	-7,0
FINTECNA	114	56	-58	-50,9
SOFINPAR	21	27	6	28,6
TOTALE	12.067	14.564	2.497	20,7
di cui Società con sede:				
- in Italia	9.268	11.609	2.341	25,3
- all'estero	2.799	2.955	156	5,6

(*) Dati riclassificati rispetto a quelli del bilancio 1994 per renderli omogenei con i dati 1995.

⁶⁰ Al netto delle attività cedute o in liquidazione, per omogeneità di raffronti.

RICAVI ESTERI 1995/1996

(in miliardi di lire)

variazioni

	1995*	1996	assolute	%
FINANZIARIE	5.878	7.604	1.726	29,4
FINMECCANICA	3.366	3.772	406	12,1
STET	3.526	3.457	-69	-2,0
ALITALIA	521	916	395	75,8
FINCANTIERI	896	840	-56	-6,3
RAI	107	97	-10	-9,3
SOFINPAR	27	97	70	259,3
FINTECNA	56	69	13	23,2
TOTALE GRUPPO	14.377	16.852	2.475	17,2
TOTALE GRUPPO ESCLUSA STET	11.011	13.080	2.069	18,8
di cui Società con sede:				
- in Italia	11.423	12.378	955	8,4
- all'estero	2.954	4.474	1.520	51,5

(*) Dati riclassificati rispetto a quelli del bilancio 1995 per renderli omogenei con i dati 1996.

In complesso i ricavi esteri del Gruppo sono andati aumentando da 11.933 miliardi di lire nel 1993 (12.067 nel 1994, 14.377 nel 1995, con un andamento più rallentato nel 1994 (+ 1,5%) rispetto alla forte accelerazione del 1995 (+ 20,7%)) a 16.852 nel 1996 (+ 17,2%) per il quale si registra l'apporto della Stet per 3.772 miliardi.

A livello di singole Finanziarie si osservano dinamiche sensibilmente differenziate. In particolare si sottolinea che:

- per la Stet il tasso di crescita, elevato e costante sia nel 1994 che nel 1995 è pari al 12,1% nel 1996;
- per Alitalia si è avuta una flessione passando dal 9,9% del 1994 al 17,8% del 1995, ad un - 2% del 1996;
- per la Finmare si è registrato ugualmente una decelerazione dal 49,6% del 1994 al 17,1% del 1995, al - 6,3% del 1996;
- per la Fincantieri si è passati da un - 15,4% del 1995 ad un + 75,8% del 1996;
- per la Sofinpar il tasso di crescita 1996 è stato pari al 259,3%;
- per la Finmeccanica si è passati da una flessione nel 1994 (- 19,1%) ad un forte recupero nel 1995 (+ 25,1%), mantenuto anche per il 1996 (+ 29,4%).

Nelle ultime due righe della sopraesposta tabella viene evidenziata la ripartizione dei ricavi esteri complessivi nei due flussi che li compongono: quello alimentato dalle controllate del Gruppo con sede in Italia che esportano nei vari Paesi e quello costituito dalle vendite delle controllate con sede all'estero.

Le due componenti anzidette denotano andamenti divergenti: i ricavi esteri delle controllate italiane del Gruppo hanno avuto una cospicua crescita nel 1995 (+ 25,3%), mentre nel 1996 solo dell'8,4%, mentre i ricavi delle controllate estere sono sensibilmente cresciuti dal + 13,9% del 1994 al + 51,5% del 1996, con una sensibile decelerazione nel 1995 (+ 5,6%).

La suddivisione dei ricavi esteri IRI 1995/1996 per aree geografiche, come si rileva dai dati di seguito esposti, conferma la tradizionale propensione del Gruppo ad operare massicciamente nelle aree più avanzate e dinamiche.

1995**Controllate con sede**

	In Italia	%	all'estero	%	Totale
Europa occidentale	4.775	41,1	2.221	75,1	6.996
Europa orientale	285	2,5	45	1,5	330
Africa	451	3,9	3	0,1	454
Nord America	2.180	18,8	449	15,2	2.629
America Latina	645	5,6	195	6,6	840
Medio Oriente	456	3,9	18	0,6	474
Estremo Oriente	1.701	14,6	20	0,7	1.721
Oceania	266	2,3	2	0,1	268
Paesi non specificabili	850	7,3	2	0,1	852
Totale	11.609	100,0	2.955	100,0	14.564
Totale complessivo					14.564

1996**Controllate con sede**

	In Italia	%	all'estero	%	Totale
Europa occidentale	5.564	45,0	3.135	70,2	8.699
Europa orientale	706	5,7	23	0,5	729
Africa	299	2,4	35	0,8	334
Nord America	2.352	19,0	609	13,6	2.961
America Latina	824	6,7	326	7,3	1.150
Medio Oriente	109	0,9	20	0,4	129
Estremo Oriente	1.319	10,6	180	4,0	1.499
Oceania	178	1,4	37	0,8	215
Paesi non specificabili	1.027	8,3	109	2,4	1.136
Totale	12.378	100,0	4.474	100,0	16.852
Totale complessivo					16.852

In particolare si osserva che:

- l'Europa Occidentale è l'area in cui la presenza del Gruppo, con il 41,1 % dei ricavi esteri nel 1995 e il 45 % nel 1996, è nettamente prevalente;
- significativamente seguono il Nord America (19%) e l'Estremo Oriente 14,6 % nel 1995 e 11 % nel 1996;
- le tre aree anzidette, che sono quelle trainanti per il commercio internazionale, assorbono complessivamente circa il 75 % dei ricavi esteri IRI;
- nel resto del mondo, dove è diretto il residuo 25 %, il Gruppo è maggiormente presente in America Latina (6,7 % dei ricavi esteri) seguita (con valori intorno al 3 %) da Medio Oriente ed Africa.

La presenza dell'IRI si può considerare significativamente radicata oltre confine: infatti, rispetto al valore complessivo di beni e servizi forniti a clienti esteri, le vendite delle controllate estere (con 4.474 miliardi) ne costituiscono oltre il 20 %.

I 16.852 miliardi di ricavi 1996 conseguiti nei vari mercati consentono di considerare il gruppo IRI quale principale operatore estero del Paese; in termini relativi, tali ricavi rappresentano il 3 %⁶¹ delle esportazioni italiane di beni e servizi (452 mila miliardi).

⁶¹ Non considerando la Stet.

Cap. 5 - Andamento della gestione delle principali Società finanziarie esercizi 1993/1996

5.1 Alitalia

1. Mercato e contesto di riferimento

Il contesto competitivo nel quale si è trovata ad operare l'Alitalia, con risultati fortemente negativi⁶², è stato caratterizzato da un crescente grado di concorrenzialità tra i vettori in funzione della progressiva liberalizzazione del mercato.

I principali fattori che hanno determinato tale processo evolutivo possono essere così sintetizzati:

- evoluzione del quadro regolamentare che per il mercato nazionale ed europeo (breve e medio raggio) ha comportato dal 1° gennaio 1996 la fine della esclusività nella concessione dei diritti di traffico sulle rotte nazionali ed il superamento, a partire dall'aprile 1997, dei limiti di cabotaggio per i vettori comunitari sul mercato europeo;
- introduzione nei primi anni '90 degli accordi bilaterali, tra l'Amministrazione americana e diversi paesi europei che ha portato ad un aumento della pressione competitiva ed alla globalizzazione del settore mediante accordi tra vettori;
- processo di riposizionamento sul mercato della concorrenza attraverso azioni di recupero di efficienza sui costi ed estensione dell'influenza sui mercati mediante accordi commerciali e alleanze strategiche;
- modifiche del sistema delle infrastrutture indotte anche dai recenti interventi della Commissione Europea finalizzati alla liberalizzazione dei servizi aeroportuali.

In tale contesto la dinamica riflessiva dei prezzi di vendita, iniziata durante il biennio 1992-93, si è protratta anche negli anni successivi, nei quali la ripresa del traffico (con tassi medi di sviluppo intorno all'8% annuo) ha prodotto un progressivo riequilibrio tra volumi di trasportato e capacità offerta ed un conseguente miglioramento del coefficiente di utilizzazione dei posti.

⁶² Cfr., per il 1997, cap. 1.3 di questa Relazione.

Tali fattori hanno determinato il ritorno del settore a soddisfacenti livelli di redditività complessiva, a fronte peraltro di andamenti fortemente differenziati tra vettori; in particolare il mercato europeo è stato caratterizzato dal crescente divario tra le compagnie ancora alla ricerca di adeguati ritorni economici e quelle che hanno raggiunto elevati parametri di efficienza e redditività a seguito dei processi di ristrutturazione avviati con successo durante la fase critica dell'industria.

Queste ultime, avendo consolidato un considerevole vantaggio competitivo, hanno infatti perseguito una strategia commerciale particolarmente aggressiva, diretta a sottrarre quote di mercato ai vettori non previdenti e ancora in crisi.

2. Strategie e strutture operative

Nel triennio 1994-96 l'Alitalia ha manifestato un'accentuata difficoltà a fronteggiare la crescente concorrenza dei vettori più efficienti, alla quale si sono uniti, negli effetti, gravi ritardi nella razionalizzazione dell'attività e una accesa conflittualità sindacale che, specie nel biennio 1994-95, non hanno consentito di conseguire obiettivi di sviluppo e di miglioramento della redditività, indispensabili per tentare il riequilibrio gestionale, peraltro gravemente turbato, della Compagnia.

Nonostante le opportunità offerte dal mercato il periodo considerato è stato quindi caratterizzato da un progressivo deterioramento gestionale in presenza di prezzi cedenti e di aumenti del trasportato non sufficienti ad assorbire il peso crescente degli ammortamenti, oneri finanziari e canoni di leasing da ricollegare a un programma di rinnovo e di sviluppo della flotta, peraltro fortemente condizionato da ordini pregressi non rivedibili nel breve termine (nel triennio sono entrati in flotta 16 MD80, 14 A321, 6 B767 e 6 Fokker 70 a fronte della dismissione di 40 DC9, 5 A300 e 3 B747).

In tali condizioni operative le azioni intraprese nel corso del 1994 e del 1995, volte da un lato al miglioramento del prodotto offerto (riconfigurazione delle cabine aeromobili, introduzione delle classi Eurobusiness e Magnifica), e dall'altro al contenimento dei costi (con particolare riguardo alla forza lavoro, interessata nel biennio da una riduzione di circa 2.500 unità per la sola

Alitalia), non hanno prodotto gli effetti ritenuti idonei ad assorbire la tendenziale crescita del divario tra costi e ricavi operativi, evidenziando così la necessità di affrontare in radice la non più procrastinabile ristrutturazione aziendale.

Nel corso del 1996 sono stati ricostituiti i nuovi vertici aziendali, ai quali è stato affidato, oltre alla gestione, il compito di elaborare un idoneo e forte piano industriale in grado di recuperare in breve tempo il ritardo nei confronti della concorrenza più qualificata soprattutto dal lato della struttura dei costi operativi e della qualità del servizio.

In questa ottica gli interventi programmati sono stati rivolti in una prima fase ad assicurare un rapido recupero delle condizioni di operatività e di equilibrio economico-finanziario indispensabili per porre le basi, a partire dal 1998, di una ripresa dello sviluppo e per il riposizionamento competitivo dell'azienda; a tal fine le prime azioni programmate hanno portato a un nuovo assetto organizzativo per le attività di volo con l'utilizzo di una società (Alitalia Team) avente finalità altamente competitiva con strutture operative snelle, cui trasferire gradualmente mezzi e relativo personale navigante.

In parallelo è stato previsto un profondo ridisegno dei processi interni in modo da realizzare consistenti recuperi di efficienza anche nell'area delle strutture, nelle funzioni commerciali e degli altri servizi.

L'insieme di tali iniziative comporta rilevanti sacrifici occupazionali con il graduale emergere nell'arco di piano (1996-2000) di esuberanze valutate in 3.000 unità circa, parte delle quali potrebbero essere riassorbite nella fase di sviluppo, attraverso una riqualificazione ed un diverso mix professionale.

Il difficile percorso delineato ha comportato e comporta rilevanti oneri di ristrutturazione destinati in gran misura a fronteggiare i costi per gli esodi agevolati, la riqualificazione del prodotto e l'aumento di capitale riservato ai dipendenti, aumento quest'ultimo che è stato concordato nella misura di circa 300 miliardi.

Tale ultimo aspetto ha assunto in particolare rilevanza fondamentale nell'accordo con le organizzazioni sindacali: l'intero piano comporta un aumento di capitale stimato inizialmente in 3.000 mldi (di cui 1.000 già versati dall'IRI nel giugno '96 in conto futuro aumento di capitale), ridotti a 2.800.

Più in particolare lo stimato aumento di capitale di complessivi 2.800 miliardi di lire è dichiarato rivolto al conseguimento dei seguenti, prioritari, non differibili obiettivi:

- Riequilibrare la struttura patrimoniale assicurando una corretta struttura finanziaria, allineata ai vettori di riferimento (rapporto tra indebitamento complessivo incluso leasing e noleggi a medio lungo termine e patrimonio tra 1/1 - 2/1) adeguata a fronteggiare l'andamento ciclico del settore;
- Finanziare un non differibile sviluppo della flotta;
- Tentare di maggiormente coinvolgere i dipendenti nel progetto di ristrutturazione e nel piano di sviluppo mediante la partecipazione al capitale;
- Avviare il processo di privatizzazione, previo recupero di uno stabile equilibrio di gestione.

L'IRI come già detto, a fronte dell'impegno assunto di realizzare un primo intervento finanziario, volto sostanzialmente a fronteggiare le perdite dell'esercizio 1996, ha già erogato in data 2 luglio 1996 un importo di 1.000 miliardi e l'ulteriore erogazione, inizialmente prevista in giugno 1997 (500 miliardi) e in settembre 1997 (1.000 miliardi), dopo l'approvazione del piano da parte dell'U.E., è stata attuata nell'agosto 1997 in più tranches per complessivi 840 miliardi e si è completata in settembre per i residui 160 miliardi.

Nel prossimo biennio dovrà essere pagata la residua quota di 750 miliardi.

L'IRI, inoltre, in caso di approvazione del Piano e di una sua idonea attuazione, si troverebbe a dover garantire, anche con l'eventuale concorso di primarie istituzioni, la copertura dell'intera operazione; ciò in funzione della progressiva realizzazione del Piano strategico e delle connesse esigenze.

Le risorse relative alla seconda fase, per i restanti 1.500 miliardi, potrebbero essere ricercate prioritariamente sui mercati o attraverso partnership internazionali e affiancate da offerte ai dipendenti.

L'insieme dei progetti delineati, unitamente al rafforzamento patrimoniale atteso sia dalla prevista ricapitalizzazione che attraverso il recupero di risorse da dismissione di assets non strategici (avviata nel 1995 con la cessione di Aeroporti di Roma) dovrebbe consentire a partire dal 1998 un riequilibrio del risultato di gestione.

La strategia di sviluppo, che necessita anche dell'assenso della Comunità che ha in corso una analisi del piano, è stata collocata negli ultimi anni di piano e prevede il mantenimento della vocazione di vettore globale da realizzare attraverso il presidio diretto sulle principali trunk routes internazionali, affidando la restante copertura del network ad alleanze mirate per ciascuna area di mercato.

Per le prospettive di Alitalia nei prossimi anni, deve essere aggiornato il piano a suo tempo elaborato per recepire, insieme al consolidamento dei risultati già ottenuti nel 1997, le modifiche richieste in sede comunitaria e l'operatività di Malpensa 2000 prevista a fine '98.

Per risolvere alcuni nodi strutturali si è posto il problema della definizione di una nuova alleanza strategica: nel dicembre 1997, Alitalia e Klm hanno siglato il "Memorandum of understanding" che deve essere sottoposto e approvato dalle Autorità aeronautiche nazionali, internazionali e comunitarie, nonché dall'Antitrust.

3. Evoluzione Economica e finanziaria

Sotto il profilo economico le sopra descritte problematiche hanno determinato pesanti perdite gestionali (il risultato ante componenti straordinari e imposte passa dai -104 mldi del 1994 a -423 nel 1995 e -265 mldi nel 1996).

Per quanto concerne l'andamento operativo l'esercizio '96 si presenta caratterizzato da un sensibile aumento del trasportato passeggeri rispetto all'anno precedente (+8,8%), conseguito a fronte di una crescita della capacità offerta ancora più rilevante (9,1%), che ha determinato pertanto una perdita in termini di coefficiente di utilizzazione posti (-0,5 punti).

Lo sviluppo di trasportato è risultato particolarmente accentuato sulla rete internazionale (+12,5%), dove peraltro si concentrava l'aumento della capacità offerta (+11,5%) per il potenziamento della flotta con 4 nuovi A321, e in quella nazionale (+11,8%) per effetto delle iniziative promozionali che hanno prodotto risultati e comportato una sensibile riduzione dei prezzi di vendita; più contenuta risulta invece la crescita nel settore intercontinentale (+6,2%).

Dal lato dei proventi si riscontra una crescita più contenuta (+4,4%) per effetto della richiamata flessione dei prezzi (-3,8% il valore medio di rete), che

avendo interessato anche il settore merci, nel quale si è verificata una pesante caduta del trasportato, porta ad una crescita dei proventi complessivi del trasporto aereo limitata al 3,5% , a fronte di costi operativi aumentati del 6,5% circa.

L'esercizio ha pertanto subito in misura ancor più rilevante gli effetti negativi derivanti dalla descritta evoluzione dello scenario, poiché nell'imminenza della completa liberalizzazione del mercato i prezzi hanno accelerato la tendenza al ribasso; a tale criticità si sono poi aggiunti altri fattori negativi, tra i quali hanno assunto particolare rilevanza l'aumento del costo del carburante (oltre il 20%) e l'apprezzamento della lira.

L'impatto di tali variabili ha vanificato le azioni di contenimento costi che hanno interessato principalmente l'area del personale, dove si riscontra una flessione di 592 unità (da 17.892 a 17.390 addetti), quale saldo tra il ridimensionamento del personale di volo e del personale di terra (-743 unità).

Sotto il profilo finanziario si riscontra una diminuzione degli oneri finanziari di 86 mldi (da 415 a 318 mldi) per l'effetto combinato della riduzione del costo sulla provvista e per il rilevante intervento in conto aumento capitale di 1.000 mldi effettuato dall'IRI alla fine di giugno.

Va peraltro rilevato che la situazione patrimoniale, nonostante tale intervento, si è presentata fortemente critica a seguito della riduzione del capitale proprio ad appena 377 mldi per la disastrosa perdita d'esercizio (pari ad almeno 1.203 mldi, poiché al risultato prima delle imposte vanno aggiunte perdite straordinarie negative per 900 mldi a causa del richiamato accantonamento straordinario per oneri di ristrutturazione)⁶³.

In relazione alla difficile situazione della Alitalia e alla ancora più difficile evoluzione gestionale che si andava delineando nel corso del periodo in esame, sono stati effettuati numerosi interventi da parte del Magistrato delegato di questa Corte, il quale in più riunioni di Consiglio di Amministrazione IRI ha chiesto approfondimenti sulla situazione della società e sui criteri di gestione e di bilancio, con speciale attenzione ai vincoli comunitari ed all'esigenza di competitività. Inoltre, in merito alla previsione di inclusione di tre rappresentanti dei piloti e dei lavoratori nel Consiglio di Amministrazione e nel

⁶³ Cfr., tuttavia, il miglioramento nella gestione 1997 (v. par. 1.3).

Collegio Sindacale della Società il Magistrato delegato al controllo ha segnalato la possibilità (o il rischio) di un condizionamento della gestione.

In proposito, la Corte segnala l'anomalia della composizione degli organi che può incidere sulla gestione della società.

DATI SEGNALETICI DI GRUPPO

ALITALIA (L. miliardi)	CONSOLIDATO			
	1996	1995	1994	1993
Valore della produzione "tipica"	8.150	7.953	8.109	7.471
Valore aggiunto	2.637	2.789	3.470	3.032
MOL	553	686	851	473
Risultato operativo	64	8	198	51
Oneri finanziari netti	318	415	291	317
Risultato ante comp. straord. e imposte	(265)	(423)	(104)	(280)
Risultato netto	(1.203)	(86)	(296)	(337)
Capitale investito netto	2.611	3.890	3.633	2.860
coperto con:				
Mezzi propri	377	577	728	796
Indebitamento finanziario netto	2.234	3.313	2.905	2.064
Cash-Flow	142	475	298	166
Investimenti	161	778	1.229	691
Occupazione al 31.12. (n. addetti)	18.850	19.366	26.092	27.879

5.2 Fincantieri

1. Mercato e contesto di riferimento

Nel triennio 1994/96 la ripresa dell'attività economica internazionale ha comportato una crescita media annua del 2,6% circa nei traffici marittimi internazionali; tale andamento, unitamente al significativo incremento delle demolizioni (a testimoniare il definitivo avvio del processo di rinnovo del naviglio mondiale), ha comportato una crescita degli ordini, a livello mondiale, dai 14,7 milioni di TSLC del 1993, agli oltre 18 milioni di TSLC nel 1995, mentre nel 1996 hanno subito un calo di quasi il 5%: 17,5 milioni di TSLC.

A fronte dell'incremento della domanda, però, l'offerta, già eccedentaria, si è ulteriormente dilatata a seguito dei consistenti programmi di potenziamento della capacità produttiva già avviati dai produttori asiatici (particolarmente dalla Corea) e della riconversione - dal militare al civile - di gran parte dei cantieri dell'est europeo, ex sovietici e statunitensi.

Lo scenario di riferimento del periodo in esame è stato, pertanto, caratterizzato da un forte squilibrio tra domanda e offerta di nuovo naviglio, che si è riflesso negativamente sui prezzi e sui margini reddituali, determinando soprattutto tra le aziende europee una situazione generalizzata di difficoltà con conseguenti chiusure e fallimenti degli operatori meno competitivi.

2. Strategie e strutture operative e societarie

In questo contesto il processo di ristrutturazione organizzativa, produttiva ed impiantistica avviato negli anni passati per contrastare la crisi mondiale del settore ha consentito alla Fincantieri di rafforzare la posizione competitiva aziendale nelle principali aree di presenza e di conseguire uno stabile equilibrio economico-patrimoniale.

Tra le principali linee di intervento sviluppate nel triennio 1994/96 si inquadrano la stipula di accordi e joint ventures internazionali con partners esteri, tra i quali si segnalano quello, nel settore dieselistico con il Gruppo