

IRI Holding

Il rapporto di lavoro del personale IRI è regolato:

- per il personale direttivo (funzionari e dirigenti) dal "c.c.n.l. per il personale direttivo delle aziende di credito e finanziarie" scaduto il 30.6.1997;³³
- per il personale impiegatizio ed i commessi dal "c.c.n.l. per i quadri, gli impiegati, i commessi e gli ausiliari delle aziende di credito e finanziarie", scaduto il 31.12.1997 e dal contratto integrativo aziendale che, ai fini della scadenza, segue le sorti del c.c.n.l.³⁴

Il costo totale del personale nel 1997, al netto del recupero per il personale distaccato, è evidenziato, nelle tre componenti principali, nel prospetto che segue:

COSTO TOTALE DEL PERSONALE	1996	1997
Emolumenti	42.658	37.833
Contrib.previd.e assist.	17.559	16.085
Trattam.di fine rapporto	8.562	5.587
Altri costi del personale	746	627
Totale	69.525	60.132
Recupero per personale distaccato	-283	-179
Costo netto	69.242	59.953

La diminuzione del costo totale deriva dalla riduzione del numero dei dipendenti, che ha comportato minori stipendi per L.mil. -4.825, oneri sociali per - 1.474 mil. ed una riduzione del fondo T.F.R. per -2.975 mil.

L'organico al 31 dicembre in valori assoluti è passato da 394 a 342 unità.

Come risulta nella tabella seguente, il fenomeno della riduzione di costo, riscontrato a livello di totale, non si è riflesso sul costo medio per dipendente:

³³ Non ancora rinnovato.

³⁴ Non ancora rinnovato.

IRI HOLDING	1996	1997
N° medio dipendenti	401	346
Costo lavoro (L.mldi)	68,8	59,5
Altri costi del lavoro (L.mldi)	0,7	0,6
	69,5	60,1
Recuperi (L.mldi)	-0,3	-0,2
	69,2	59,9
Costo per dipendente (L.mil.)	172,6	173,1

4.5 - Attività internazionali del gruppo IRI

Nel periodo 1997 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 1996/1997

(in miliardi di lire)

FINANZIARIE	1997	1996 (*)	variazioni assolute	%
FINMECCANICA (a)	8.927	7.604	1.451	19,4
ALITALIA	3.757	3.457	300	8,7
FINCANTIERI(b)	1.238	905	333	36,8
FINMARE(c)	889	813	76	9,3
RAI	145	97	48	49,5
AUTOSTRAD(d)	16	16		
ALTRE(e)	26	98	-72	-73,5
TOTALE GRUPPO	14.998	12.862	2.136	16,6
di cui Società con sede:				
- in Italia	11.211	8.422	2.789	33,1
- all'estero	3.787	4.440	-653	-14,7

(*)Dati riclassificati rispetto a quelli del bilancio 1996 per renderli omogenei con i dati 1997.

(a) Non sono compresi 128 mldi del 1996 relativi ad Ansaldo Industria, Ansaldo N.A., Sernagiotto e SIAI Marchetti.

(b) Non è compreso il valore 1996 per 11 mldi di Diesel Ricerche.

(c) Non sono compresi 27 mldi del '96 di Corus ed Eurus.

(d) Nel 1996 era ricompresa in Fintecna.

(e) Sofinpar, CSM e Fintecna i cui valori 1996 non comprendono nè Autostrade nè le società cedute a terzi per 52 mldi.

In complesso i ricavi esteri del Gruppo sono andati aumentando da 12.862 miliardi di lire del 1996, escluse le cessioni, a 14.998 mldi del 1997 con una crescita pari al 16,6%, in più del livello conseguito nel 1996: tale

importo, in termini di incremento nominale, risulta ampiamente superiore al 6,3% complessivo del Paese.

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

- per Alitalia si è avuta una dinamica al di sotto della media con un 8,7%, 300 mldi;

- per la Finmare si è registrato ugualmente una decelerazione con un 9,3% e 76 mldi;

- per la Fincantieri si è avuto una dinamica superiore alla media pari al 36,8% con 333 mldi;

- per la Finmeccanica ugualmente si è avuto un incremento di 1,451 mldi pari al 19,4%;

- negativa la dinamica delle ALTRE il cui decremento globale (-73,5%) è concentrato in Sofinpar.

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 1997 (+ 33,1%), mentre nel 1996 era stata solo dell' 8,4%, mentre i ricavi delle controllate estere sono sensibilmente scesi del -14,7 % rispetto all'esercizio precedente.

La suddivisione dei ricavi esteri IRI 1996/1997 per aree geografiche conferma la tradizionale propensione del Gruppo ad operare massicciamente nelle aree più avanzate e dinamiche ovvero Europa occidentale, Nord America ed Estremo Oriente.

Cap. 5 - Andamento della gestione delle principali Società finanziarie

5.1 Alitalia

1. Strategie e strutture operative

Il 1997 ha visto realizzarsi nei risultati dell'Alitalia l'azione di "turn around" attuata secondo le linee del piano di ristrutturazione 1996-2000 varato nel 1996 (di cui si è detto nella precedente relazione al Parlamento).

Tale piano è stato approvato il 15 luglio del 1997 dall'UE che, dopo complesse trattative, ha autorizzato la connessa operazione di ricapitalizzazione dell'Alitalia per 2.750 miliardi, di cui 2000 versati dall'IRI nel 1997 in attesa del perfezionamento dell'operazione.

L'esercizio 1997 costituisce, come si è accennato, un anno di particolare importanza per l'Alitalia che registra, finalmente, un risultato economico nettamente positivo dopo diversi anni di risultati gestionali in perdita (cfr. precedente Relazione al Parlamento).

Sotto il profilo strategico e delle prospettive future riveste notevole rilevanza l'accordo sottoscritto a fine 1997 con la KLM (nel dicembre 1997, Alitalia e Klm hanno siglato il "Memorandum of understanding") per realizzare un'alleanza in grado di rafforzare la posizione della compagnia, specie a livello internazionale, in linea con le esigenze di questo mercato.

Si deve, però, rilevare che l'Alitalia, nel 1997, ha concentrato la propria azione sulla realizzazione del programma di ristrutturazione, favorendo in questa fase, il perseguimento di obiettivi di risanamento piuttosto che programmi di sviluppo. A tal fine si è realizzato anche un nuovo assetto organizzativo per le attività di volo con l'utilizzo di una società - Alitalia Team - avente finalità altamente competitiva con strutture 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.

Il 15 luglio 1997, come si è detto, la Commissione europea ha approvato il Piano Industriale 1996/2000 predisposto dall'Alitalia, in particolare ha autorizzato l'aumento di capitale di L/mld 2.750, definito "aiuto di Stato

compatibile" con la normativa europea in fatto di liberalizzazione del trasporto aereo.

In base a tale autorizzazione l'aumento di capitale ha la seguente tempistica:

1996	già versati	1.000 mldi
1997	dopo decisione	1.000 mldi
1998	maggio	500 mldi
1999	maggio	250 mldi

Le tranches del 1998 e 1999 sono state condizionate alla verifica del rispetto delle condizioni poste dalla decisione europea³⁵.

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 nel luglio 1996 un importo di 1.000 miliardi in conto futuri aumenti di capitale 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.

Il 15 gennaio 1998 l'Assemblea straordinaria degli azionisti ha approvato il progetto di ricapitalizzazione della società, prevedendo tra l'altro la conversione obbligatoria delle azioni "privilegiate " e di "risparmio" in ordinarie, alla pari e senza conguaglio. A seguito di tale operazione tutte le azioni in circolazione hanno un valore nominale di £ 1.000 cadauna.

Pertanto attualmente il capitale Alitalia risulta rappresentato da 150 milioni di azioni ordinarie del valore nominale ciascuna di £ 1000, di cui l'85,1 % di proprietà Iri ed il restante flottante sul mercato.

L'operazione di aumento del capitale risulta così articolata:

³⁵ Tali condizioni prevedono:

- offerta su aeromobili non superiore ai 26.350 posti, con flotta propria, fino al 31.12.2000;
- sospensione dal 11.2.98 delle tariffe promozionali intracomunitarie;
- visione per funzionari e consulenti comunitari della contabilità analitica di profittabilità di ciascuna rotta;
- emissione di D.M. di concessione di diritti di traffico su rotte verso paesi terzi a compagnie che ne abbiano fatto richiesta prima del 31.1.'98.

- su n. 1398 milioni di azioni ordinarie emesse, n. 1081 sono in offerta agli attuali azionisti al prezzo di £ 2775 ad azione (con un sovrapprezzo di £ 1775) come stabilito dal Consiglio di amministrazione dell' Alitalia del 23. 4. 1998 nell'ambito del range £1000+2000 stabilito in precedenza.

Il periodo di sottoscrizione è iniziato il 18 maggio 1998 con un rapporto di opzione determinato in 36 nuove azioni per ogni 5 possedute.

- l'offerta alla pari, ai sensi dell'art. 2441 c.c. ultimo comma, di n. 317 milioni di azioni ai dipendenti, con il vincolo di non cessione per un triennio.

Tale numero di azioni assicura ai dipendenti una partecipazione al capitale non inferiore al 20 % , come d' intesa con le rappresentanze sindacali.

L'avvio dell'offerta è avvenuta il 30 giugno.

Nella prima metà di maggio l'Iri ha proceduto a collocare 27.600.000 azioni, corrispondenti al 18,38 % del capitale sociale, al prezzo unitario di 28.500 lire, ricavando circa 790 miliardi.

A seguito di tale cessione l'Iri detiene 100,1 milioni di azioni pari al 66,67 % del capitale prima dell'avvio della ricapitalizzazione. Conseguentemente la quota di competenza Iri per l'aumento di capitale ammonterà a circa 2000 miliardi e sarà sottoscritta utilizzando l' importo già versato. Al termine della ricapitalizzazione la quota Iri ammonterà al 53,2 % del capitale Alitalia.

L'insieme dei progetti delineati, unitamente al rafforzamento patrimoniale atteso sia dalla ricapitalizzazione che attraverso il recupero di risorse da dismissione di assets non strategici (avviata nel 1995 con la cessione di Aeroporti di Roma) consente già a partire dal 1998 un riequilibrio del risultato di gestione. Infatti l' utile netto si è attestato a L/mldi 438 a fronte della perdita di 1203 mldi dell' esercizio 1996.

La strategia di sviluppo 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.

In relazione a tale ultimo punto, con grande risonanza di stampa, il 16 settembre 1998 la Commissione europea dichiarava all' unanimità i due decreti relativi all' apertura del nuovo scalo internazionale di Malpensa il 25 ottobre p.v., non conformi alle norme di diritto comunitario in materia di liberalizzazione del trasporto aereo in vigore dall' aprile 1997 e quindi non applicabili.

In particolare la Commissione contestava il mancato rispetto dei principi di non discriminazione e di proporzionalità dei sacrifici tra compagnie nazionali e straniere i cui voli verrebbero trasferiti a Malpensa, mentre resterebbe a Linate solo la navetta Linate Roma. Inoltre la Commissione riteneva penalizzante per i passeggeri l'uso dei collegamenti infrastrutturali con Malpensa non ancora ultimati.

In data 19 settembre l'Alitalia, con lettera indirizzata al Commissario Van Miert, accusava i vettori europei di concorrenza sleale in quanto avrebbero continuato a vendere biglietti per lo scalo di Linate anche in date successive al 25 ottobre, in violazione del diritto italiano in quanto i decreti benchè bocciati dalla Commissione europea resterebbero in vigore fino ad emanazione di un nuovo provvedimento.

Il commissario Van Miert rispondeva considerando decaduti i due decreti a far tempo dalla notifica della decisione europea, in virtù del principio della prevalenza del diritto comunitario sugli ordinamenti interni.

Finalmente in data 8 ottobre è stata raggiunta una intesa con la Commissione europea articolata in quattro punti:

- a Linate resterà il 34 % dei voli operati dal vecchio scalo milanese nell' anno 97/98, mentre il restante sarà trasferito a Malpensa dal 25 ottobre;
- la "flessibilità" garantita alle compagnie aeree sarà del 70 %, all' interno della quota del 34% riservata a Linate;
- a tutela delle piccole compagnie è previsto un pacchetto minimo di diciotto voli settimanali garantiti da Linate, l' esubero sarà trasferito a Malpensa;
- il periodo transitorio finirà quando sarà completato l' allargamento dell' autostrada Milano-Laghi senza ulteriori fasi intermedie.

Tradotto in termini passeggeri questo accordo significa che il 40 % del traffico passeggeri resta a Linate.

Inoltre la creazione di un regime di "open skies" tra Europa e U.S.A. cui hanno aderito già 13 paesi europei, ha dato maggior impulso alla formazione di mega alleanze internazionali finalizzate alla integrazione delle

reti e dei servizi, in modo da formare poli globali di attrazione dei traffici internazionali incentrati su sistemi coordinati di snodi aeroportuali (c.d. hubs).

Alla luce di ciò, risulta che il "Memorandum of understanding", siglato nel dicembre 1997, può divenire operativo a fine 1998.

2. Evoluzione economica e finanziaria

Per ciò che concerne l'andamento operativo il 1997 presenta invariata la dimensione dell'offerta passeggeri, ottenendo comunque un aumento del trasportato del 4,2 %, in tale comparto molto favorevole si è dimostrato il mercato domestico che ha avuto un incremento del 12,3 %.

Anche le linee internazionali hanno avuto risultati positivi cresciute complessivamente dell'1,5 % nonostante la riduzione della capacità offerta (-2,3%) e delle linee intercontinentali cresciute del 2,8 %.

Il settore merci ha visto una radicale riorganizzazione che ha comportato un notevole abbattimento della capacità (-6,2%).

Tale impostazione strategica risulta peraltro coerente con il piano di ristrutturazione che prevede, come già detto, il perseguimento immediato di obiettivi di risanamento economico piuttosto che programmi di sviluppo, rimandati a partire dal 1998.

Va segnalato anche l'intervento di fattori favorevoli quali la flessione del costo del carburante e la diminuzione dei tassi di interesse che ha comportato una contrazione degli oneri finanziari.

A ciò ha contribuito anche il riequilibrio patrimoniale del Gruppo a seguito dei versamenti in conto aumento capitale dell'Iri per 2000 mldi.

A seguito di ciò il risultato ante imposte e componenti straordinari si è attestato per il 1997 a 201 mldi rispetto alla perdita di 265 mldi del 1996, mentre a livello di risultato netto si riscontra un utile di 438 mldi per il consistente apporto delle partite straordinarie.

In particolare si segnala il congruaggio prezzo sulla cessione di Aeroporti di Roma, definito a seguito della quotazione in borsa della società, e le plus valenze realizzate sulle cessioni della Malev ed Alfa Avio e della Galileo.

Per effetto di tali operazioni la struttura patrimoniale del Gruppo evidenzia una notevole contrazione dell'indebitamento finanziario netto (da 2234 mldi a 705 mldi) a fronte di un capitale proprio che si eleva a 1802 mldi rispetto ai 377 di fine 1996.

Il 1997, come si è detto, per l'Alitalia costituisce un anno importante poichè, dopo diversi anni di risultati gestionali in perdita, registra un risultato positivo.

Per il 1998, la "seconda riprevisione" evidenzia per il gruppo Alitalia un risultato di gestione di 546 mldi riconducibile ad un notevole miglioramento di margini di trasporto aereo.

Nel 1998 è stata privilegiata una politica di sostegno dei prezzi (anche con rimodulazione del rapporto fra le classi tariffarie) che ha comportato un aumento dello yield sul totale rete passeggeri (pari al 3,9%) a fronte di un analogo calo di trasporto.

Si deve, però, sottolineare che si rilevano riscontri pienamente positivi soltanto sul mercato nazionale e ciò conferma la debolezza che ancora caratterizza la Compagnia sulle rotte più esposte alla concorrenza.

I segnali di debolezza, pertanto, potrebbero riflettersi nei costi economici anche nel prossimo futuro nel caso di mancato avvio, nei tempi previsti, della realizzazione delle competitività i cui presupposti si fondano sia su Milano Malpensa e sia sull'alleanza con la KLM.

Per quanto si riferisce, in particolare, l'alleanza strategica con la KLM (il MOU è stato sottoscritto tra i partners alla fine del 1997) si deve rilevare che nel corso del 1998 Alitalia e KLM hanno negoziato i termini e le condizioni dell'accordo quadro («Master Cooperation Agreement») che dovrà essere sottoscritto alla fine di novembre 1998. Inoltre, l'alleanza si struttura, oltre che sull'accordo quadro, in due venture agreements, passeggeri e merci, e in tre primi accordi «ponte» relativi al prodotto passeggeri (Australia, Sud Africa ed Europa) in attesa che diventi operativa la Joint-venture passeggeri.

L'alleanza - che prevede un totale ed irrevocabile impegno - ha come obiettivo quello di realizzare uno dei più forti sistemi globali di trasporto aereo. L'ambito della alleanza potrà essere esteso al settore della manutenzione, allo sviluppo dei sistemi informativi e alla pianificazione degli investimenti.

Le parti si impegnano anche ad avvalersi di partners comuni.

Fra gli elementi fondamentali della Alleanza vi è il pieno orientamento delle due compagnie ad essere inserite, nel minor tempo possibile, in un contesto privato, nonchè l'impegno a costituire delle «full joint venture» per l'attività passeggeri e per quella merci e ad ulteriori forme di integrazione finanziaria.

Il 24.11.98 il Consiglio di Amministrazione di Alitalia ha approvato lo schema attuativo dell'Alleanza con KLM.

I termini e le modalità principali di attuazione dell'Alleanza sono stati portati a conoscenza del Ministro del Tesoro.

In particolare si è resa nota l'esistenza delle condizioni di risoluzione del contratto previste nell'ipotesi di mancata privatizzazione di Alitalia entro il 30.6.2000 e nel caso di un eventuale cambio del controllo azionario, ove costituiscano - per entrambi i casi - un impedimento al raggiungimento degli obiettivi dell'Alleanza e determinino effetti sostanziali negativi sulla stessa.

Il verificarsi di quest'ultima condizione di risoluzione del contratto comporta, per la parte alla quale è imputabile il relativo evento, il pagamento di una penale di 250 milioni di Euro, oltre al riconoscimento degli eventuali danni; risarcimento previsto anche per l'altra condizione di risoluzione.

DATI SEGNALETICI DI GRUPPO

ALITALIA (L. miliardi)	CONSOLIDATO	
	1996	1997
Valore della produzione "tipica"	8.150	8.657
Valore aggiunto	2.637	2.860
MOL	552	828
Risultato operativo	69	345
Oneri finanziari netti	318	144
Risultato ante comp. straord. e imposte	(265)	201
Risultato netto	(1.203)	438
Capitale investito netto	2.611	2.507
coperto con:		
Mezzi propri	377	1.802
Indebitamento finanziario netto	2.234	705
Cash-Flow	180	856
Investimenti	161	377
Occupazione al 31.12. (n. addetti)	18.850	18.828

5.2 FINCANTIERI

1. Mercato e contesto di riferimento

Dopo il positivo andamento degli esercizi dal 1993 al 1996 con risultati positivi in costante crescita, anche il 1997 ha visto un andamento positivo dei traffici marittimi e delle rate di nolo, registrando aumenti tali da determinare margini superiori a quelli del 1996.

Tuttavia l'attuale situazione di mercato potrebbe indurre a valutazioni errate in quanto ad una ripresa della domanda di nuove costruzioni non si accompagna una adeguata revisione dei prezzi che continuano a stagnare su livelli alquanto insoddisfacenti. La causa è da ricercare soprattutto in un eccesso di offerta determinato in larga misura dalla Corea del Sud che negli ultimi anni ha raddoppiato la propria capacità produttiva, situazione ancora più aggravata dalla svalutazione del Won che può tradursi per questi costruttori in un vantaggio aggiuntivo del circa 30 %.

E' per tali motivi che la stessa U.E. incoraggia fortemente il processo di internazionalizzazione e che vede nella cooperazione tra produttori di Paesi diversi uno dei punti più qualificanti nella nuova politica di settore volta ad accrescere la concorrenzialità della navalmeccanica europea.

In tale contesto si è assistito ad un numero di ordini il più elevato degli ultimi venticinque anni soprattutto per nuove costruzioni. Il comparto delle unità da crociera, particolarmente importante per Fincantieri, ha dovuto affrontare un impegno notevole per la contemporanea realizzazione di tre prototipi di navi passeggeri per i gruppi P&O, Carnival e Walt Disney.

Nel corso del 1997 sono stati infatti stipulati contratti per poco meno di 5.000 miliardi che hanno portato il portafoglio ordini ad oltre i 10.000 miliardi.

La complessità di tale realtà operativa e l'evidenziarsi di inadeguatezze, che hanno comportato un aggravio dei costi di gestione³⁶, ha determinato esiti di bilancio in flessione a 11 miliardi, con un valore della produzione che ha sfiorato i 4000 miliardi, in aumento del 12,5 % rispetto al 1996. In un momento aziendale caratterizzato dal passaggio da una logica di ristrutturazione e di

³⁶ Si deve rilevare un forte incremento dei "costi esterni" per l'incremento del ricorso a fornitori esterni per fronteggiare un carico di lavoro consistente e caratterizzato dalle molteplicità dei prototipi, in tempi ristretti e in presenza di esodi imprevisi di lavoratori qualificati.

dimagrimento degli ultimi anni ad un'altra caratterizzata da volumi produttivi molto impegnativi per tonnellaggi e tipologie navali che richiedono un migliore bilanciamento tra attività interna ed appalti esterni.

A fronte dell'incremento generale della domanda, però, la richiesta internazionale di nuove costruzioni nel comparto militare è continuata ad essere depressa sia per i vincoli buggettari della difesa, sia per l'elevata disponibilità di navi di seconda mano. Non trascurabile inoltre la crisi che ha colpito economicamente e finanziariamente l'area del sud est asiatico, cliente più importante degli ultimi anni e ove si concentrano i circa due terzi della potenzialità cantieristica mondiale.

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 si inquadrano la stipula di accordi e joint ventures internazionali con partners esteri, tra i quali si segnalano quello con la finlandese Kvaerner Masa e Abb per la costituzione della Soc. Abb Azipod Oy, per la produzione e commercializzazione di un nuovo propulsore navale, di interessante applicazione soprattutto nelle navi da crociera; con la cinese Dalian New Shipyard è stata raggiunta una intesa per la costruzione in comune di navi a media tecnologia.

Rilevante è altresì l'accordo raggiunto con l'industria tedesca per lo sviluppo congiunto di un nuovo sommergibile convenzionale (U212A) per le Marine dei due paesi, oltre all'avvio del programma Horizon per la costruzione di una nuova fregata antiaerea, al quale partecipano Italia, Francia e Gran Bretagna.

Inoltre, è proseguito l'ammodernamento dei processi industriali e delle strutture, gli interventi hanno interessato tutti i cantieri aziendali, ma in

particolare lo stabilimento di Marghera per meglio attrezzarlo a fronte degli impegnativi programmi produttivi³⁷.

Anche per quanto riguarda il cantiere di Palermo, non ancora allineato alla media degli altri stabilimenti, il progetto di risanamento e di rilancio, che anche nel 1997 ha pesato notevolmente sul bilancio³⁸, è da tempo oggetto di confronto tra le parti sociali anche in sede di Ministero dell' Industria. Il progetto prevederebbe la sua costituzione in società autonoma, nell'ambito del gruppo, sia per una migliore trasparenza dei risultati gestionali, sia ai fini di un più responsabile coinvolgimento delle forze locali alle sorti dello stesso.

3. EVOLUZIONE DEI PRINCIPALI DATI SEGNALETICI

Il 1997 evidenzia nel confronto con gli anni precedenti, le difficoltà operative di cui si è detto in precedenza.

A fronte della crescita del volume di affari si è registrata una generalizzata flessione degli indicatori di redditività.

Nel periodo in esame è da segnalare il ruolo assunto dal Gruppo Fincantieri nel settore delle grandi navi da crociera, dove è stata acquisita una leadership mondiale e, specie in prospettiva, in quello dei traghetti veloci, con un portafoglio ordini a fine 1997 superiore ai 10 mila miliardi di lire³⁹.

Nel complesso, il gruppo Fincantieri ha impegnato 121 miliardi in investimenti tecnici ed ha investito nell' attività di ricerca e sviluppo, anche in collaborazione con partners esteri, un importo di poco superiore a 52 miliardi.

Sotto l'aspetto organizzativo e produttivo, la gestione è stata, ancora, caratterizzata dalla ricerca di soluzioni alle problematiche delle esuberanze strutturali di personale, risolte con accordi sindacali che hanno definito l'entità delle eccedenze ed individuato le misure di attuazione, oltre ad evitare soluzioni traumatiche; tali accordi hanno consentito di raggiungere a fine 1997 un organico di 9.491 dipendenti.

³⁷ Nel settore si sono riscontrati ancora nel 1998 difficoltà di governo e gestione dei processi produttivi con conseguenti ritardi su talune forniture dall'indotto; ciò oltre ad aggravare i costi nave ha determinato anche penali per ritardata consegna (penali per circa 122 mldi).

³⁸ Sul cantiere di Palermo continua, anche nel 1998, ad influire, negativamente una situazione di insufficiente produttività delle maestranze, cui si sono aggiunti ritardi nell'adeguamento di alcuni impianti (gru di sollevamento).

³⁹ Nel 1996 il portafoglio ordini era stato di poco superiore agli 8 mila miliardi.

Relativamente alle risultanze economiche, si evidenzia un buon aumento del valore della produzione (+12,5%) che riflette, oltre all'aumentata attività lavorativa, anche i recuperi di produttività realizzati.

Quanto sopra e le misure di contenimento costi attivate dalla Fincantieri hanno consentito un risultato economico come vedremo contenuto (dai +50 mldi del 1996 ai +11 del 1997).

Si segnala, inoltre, che la Fincantieri ha attivato, in base alla L. 261/97 le procedure per l'aumento di capitale sociale dell'ordine di 400 miliardi di lire, di cui 100 rinvenienti da investitori privati, in linea con le raccomandazioni delle competenti autorità comunitarie che con lettera del 3 ottobre 1997 avevano precisato che "senza una partecipazione significativa di operatori privati, la detta ricapitalizzazione difficilmente potrà essere autorizzata dalla Commissione".

I termini dell'operazione e le modalità di way-out sono stati portati a conoscenza del Ministro del Tesoro con lettera del 3 giugno 1998. L'IMI, nella sua qualità di Advisor per l'operazione, ha assicurato che sono pervenute manifestazioni di interesse da parte di privati tali da coprire interamente la quota loro riservata.

Come già detto l'utile consolidato di Gruppo, pari a 11 miliardi (la Fincantieri s.p.a. evidenzia un sostanziale pareggio), risulta inferiore a quello del 1996 che si attestava sui 50 miliardi. Ciò pare dipendere, a fronte della crescita del volume di affari, da una generale flessione degli indicatori di redditività il cui effetto sul risultato di esercizio è stato attenuato da un miglioramento della situazione finanziaria e da partite extra industriali positive.

Mentre il valore della produzione evidenzia un incremento del 12%, il MOL, invece, subisce una notevole flessione (3 miliardi rispetto ai 243 del 1996) dovuta principalmente al forte aumento dei costi esterni a cui si è fatto ricorso, come detto, per fronteggiare il carico di lavoro molto elevato.

L'indebitamento finanziario netto complessivo aumenta di 170 miliardi, ciò a seguito essenzialmente della riduzione di disponibilità e posizioni creditorie, si segnala inoltre una riduzione dei debiti nel medio-lungo periodo.

La struttura patrimoniale evidenzia nel 1997 un aumento del capitale investito netto di 162 miliardi, imputabile soprattutto ad un incremento delle immobilizzazioni nette.

Nel 1998 le programmate azioni correttive, per riportare l'equilibrio economico nel settore mercantile, non stanno mostrando i risultati attesi:

permangono ritardi di produzione e alti costi di prodotto e si tratta di fenomeni particolarmente rilevanti a Marghera sulla Disney Magic, sulla Disney Wonder e sulla Valendam (Gruppo Hal), nonchè a Monfalcone sulla Sea Princess (gruppo P&O).

Più elevati costi esterni sono ancora presenti nel 1998 anche sulle unità in costruzione ad Ancona, a Sestri, a Castellammare e a Palermo (su quest'ultimo cantiere continua l'insufficiente produttività delle maestranze e l'inadeguatezza di alcuni impianti).

Il settore militare invece conferma positivi risultati (si prevede 46 mldi di utile industriale) grazie alla continuità di lavoro assicurata da commesse alternative (traghetti veloci) e alla ripresa delle commesse militari.

A livello di utile netto consolidato la Fincantieri ipotizza un risultato in pareggio che allo stato sembra attendibile. Tuttavia non si può escludere l'emergere, nel prosieguo, di peggioramenti significativi del risultato gestionale.

Nel 1998, si delinea un peggioramento della posizione finanziaria netta di Gruppo di circa 70 miliardi in conseguenza, soprattutto, dei minori incassi per ritardi nelle consegne.

Con riferimento al quadro industriale, la Fincantieri seguendo gli indirizzi dell'IRI, ha nel maggio 1998 affidato alla società Mac Kinsey & Company l'incarico di ridifinire la struttura organizzativa.

La società di consulenza ha elaborato soluzioni correttive.

Su indicazione dell'IRI, la Fincantieri ha ampliato il mandato alla Mac Kinsey per un approfondimento volto a valutare se l'attuale struttura dei cantieri è coerente con l'evoluzione del posizionamento competitivo dei diversi business.

Sulla nota questione della commessa ex Iraq⁴⁰, si ricorda che le navi non consegnate all'Iraq sono state cedute: 4 fregate alla Marina Militare Italiana,

⁴⁰ La commessa deriva da tre contratti interdipendenti che, in data 28.12.80, furono firmati, anche per conto dei cofornitori, i primi due da Fincantieri (all'epoca CNR) ed il terzo da Oto-Melara. Tali contratti si riferivano alla fornitura di 11 navi, supporto logistico, ecc.. Al committente furono consegnati il bacino galleggiante, la nave appoggio e due corvette. La fornitura rimanente fu bloccata nel 1986 per mancata concessione dei nulla-osta ministeriali e poi resa impossibile dall'embargo internazionale del 1990 (invasione Kuwait).

In seguito all'embargo, Fincantieri e Oto-Melara hanno adito (1991) il Tribunale di Genova per ottenere la dichiarazione di giurisdizione e quindi l'estinzione degli impegni fideiussori e la risoluzione dei contratti per "impossibilità della prestazione del supplier dovuta a colpa del buyer".