Nonostante l'impegno dell'Alitalia per accogliere le richieste negoziali concernenti l'ipotesi di integrazione allo studio, il 28 aprile 2000 la KLM ha dichiarato il recesso, richiedendo la restituzione dei 100 milioni di euro versati per l'avvio della hub di Malpensa, ed ha interrotto le trattative per l'integrazione societaria, finanziaria ed economica.

Nel mese di dicembre 2000 è stata trasferita al Ministero del Tesoro la partecipazione di controllo detenuta dall'IRI in Alitalia (53,01%).

Le difficoltà gestionali evidenziate nel 1999 e nel 2000 hanno reso necessario rinviare la fase di sviluppo per puntare al consolidamento della posizione commerciale e al risanamento economico, come si rileva dal Piano industriale 2000-2004 elaborato da Alitalia in una logica stand-alone.

Evoluzione economica e finanziaria

Nel 1998 si è conclusa la fase di riequilibrio gestionale e si è avviata quella di sviluppo ed è stata adottata la strategia comune a quella dei grandi vettori che hanno proseguito sulla strada delle "mega-alleanze" – con il duplice obiettivo di accrescerne le dimensioni attirando nuovi partner e di ampliare i contenuti per massimizzare le sinergie operative – ricorrendo, oltre che ai tradizionali interventi di ottimizzazione dei costi, a società controllate aventi caratteristiche analoghe a quelle dei vettori regionali e/o sviluppando accordi con gli stessi.

Nel 1999, però, il mercato del trasporto aereo, oltre ai riflessi per la minore crescita economica, ha dovuto fronteggiare la crisi nei Balcani.

Perdipiù, l'Alitalia ha anche risentito di un non ottimale utilizzo della flotta per il riparto transitorio del traffico fra Malpensa e Linate.

Questa situazione è stata, in parte, superata con l'entrata in vigore (20 aprile 2000) del decreto del Ministero dei Trasporti del 3 marzo 2000 che consente a Linate di continuare ad avere alcuni collegamenti con le capitali europee e le città del Sud Italia.

Nel contesto dei suddetti eventi – che hanno inciso sull'andamento gestionale 1999 e 2000 – l'Alitalia ha comunque provveduto ad attuare misure finalizzate a contenere nel breve

termine le perdite e ad avviare progetti strategici diretti a rendere più competitivo l'assetto produttivo.

In data 1° aprile 2000 la soc. Alitalia Team ha assunto la responsabilità dell'attività di volo di linee del gruppo Alitalia, ad eccezione dell'attività regionale operata da Alitalia Express e di quella "all cargo". Dal 1° luglio ha iniziato ad operare Alitalia Airport limitatamente all'assistenza di rampa per gli aeromobili del gruppo Alitalia.

Per quanto riguarda l'attività nel 1999 l'aumento della flotta media operativa e la più elevata utilizzazione degli aeromobili ha consentito la crescita della capacità passeggeri di +5,3%; il trasportato, per contro, ha registrato un incremento del 3,3%, con la conseguente riduzione di 1,3 punti del coefficiente di utilizzazione posti.

Nel 2000 il traffico passeggeri risulta aumentato del 10,6% a fronte di un aumento della capacità più contenuto (+3,6%) con un conseguente miglior utilizzo degli aeromobili.

Di seguito vengono riportati i dati economico-finanziari che sintetizzano le risultanze gestionali 1999 e 2000.

(in miliardi di lire)

Consolidato	1998	1999	2000
Valore della produzione tipica	9.087	9.431	10.575
Valore aggiunto	3.157	2.489	2.239
MOL	1.212	336	-49
Risultato operativo	605	-204	-508
Oneri/proventi finanziari	-60	33	32
Risultato ante compon. straord. e imposte	538	-173	-483
Risultato netto	408	12	-495
Capitale investito netto coperto con:	3.261	3.573	4.364
- mezzi propri	3.518	3.394	2.897
- indebitamento finanziario netto	-257	179	1.467
Autofinanziamento	873	519	73
Investimenti	638	799	1.861
Occupazione al 31.12 (n. addetti)	19.683	20.770	23.478

I risultati esposti indicano un andamento in peggioramento; nel 1999 si registra il raggiungimento di un risultato positivo per effetto

delle componenti straordinarie – costituite principalmente dalle plusvalenze realizzate dalla cessione di un'ulteriore quota parte della Galileo International e dalla vendita delle azioni della soc. Equant – che hanno compensato lo sfavorevole andamento generale del trasporto aereo di linea.

Nel 2000 il Gruppo chiude con una perdita di 495 mld., risultato che non tiene conto, per motivi prudenziali, delle plusvalenze derivanti dalla vendita e retrolocazione di 20 MD80 che saranno imputate ai futuri esercizi (304 mld.).

In entrambi gli esercizi si registra un aumento del valore della produzione tipica (1999: +3,8%; 2000: +12,1%) – che ha tratto origine dagli incrementi riscontrati nelle attività di volo – su cui ha inciso negativamente il costo di materie e di servizi esterni - che sono aumentati nel 1998 del 17,1% e nel 1999 del 20,1% - riconducibili per due terzi alla maggiore capacità offerta mentre il residuo è da porre in relazione all'aumento dei prezzi e delle valute.

Anche il costo del lavoro ha registrato una crescita di 208 mld. nel 1998 e di 135 mld. nel 1999 derivante dall'aumento della forza media retribuita, dai rinnovi di contratto, dall'istituzione del premio di rendimento.

Sotto il profilo patrimoniale il gruppo presenta nel 1999 un capitale proprio inferiore al 1998 di 124 mld. – derivante principalmente dalla erogazione di dividendi – e nel 2000 inferiore al 1999 di 497 mld., quale riflesso della perdita del periodo.

La situazione finanziaria netta passa dal saldo positivo del 1998 ad un valore negativo (-179 mld.) nel 1999, determinato dall'attività di investimento, dalla distribuzione dei dividendi in parte fronteggiato dalle risorse dell'attività di esercizio; nel 2000 si rileva un ulteriore incremento dell'indebitamento (+1.288 mld. rispetto al 1999) conseguente agli investimenti effettuati, al netto delle dismissioni – ammontanti complessivamente a 2.015 mld. e relativi alla flotta per acquisti e per anticipi per nuovi ordini ed opzioni – oltre che alle risorse assorbite dalla gestione.

5.2 - Fincantieri

Strategie e strutture operative

Nel 1998 si sono evidenziate carenze nella progettazione, negli acquisti e nella gestione delle risorse della Fincantieri ed, in particolare, nel settore delle costruzioni mercantili il cui sviluppo in produzione – con impegnativi obiettivi di costo e di tempi di consegna imposti dal mercato – ha sottoposto le principali funzioni aziendali ad uno sforzo senza precedenti con ritardi nella consegna di unità particolarmente complesse. A livello di cantiere, inoltre, non sono stati raggiunti quegli obiettivi programmati di produttività sulla base dei quali erano state impostate le trattative commerciali.

L'evoluzione del mercato di riferimento – caratterizzato dalla flessione della domanda di nuove costruzioni e dal rafforzamento della leadership di Giappone e Corea – e la rilevanza di problemi gestionali hanno portato al progetto di riorganizzazione dell'Azienda – condotto con il supporto della società di consulenza McKinsey che ha altresì curato l'analisi del posizionamento competitivo di Fincantieri nei diversi business in modo da delineare le linee strategiche più coerenti con l'evoluzione del quadro di riferimento – con la costituzione di tre Direzioni, rispettivamente per le navi da crociera, da trasporto e militari; all'interno di ciascuna area sono state razionalizzate e integrate le varie funzioni ed è stato introdotto un sistema di Project Management, responsabile della gestione e del risultato della commessa. Tra le funzioni centralizzate di supporto delle Direzioni importanza fondamentale è stata data allo sviluppo delle risorse umane in quanto l'apporto del fattore lavoro in termini sia di professionalità che di rendimento è indispensabile per riconquistare adeguati margini di competitività.

Nel gennaio 1999 è stato siglato l'accordo con le OSL sul "Modello produttivo Fincantieri" per superare lo squilibrio tra attività interna ed appalti esterni, ai quali nel 1998 si è fatto ricorso in misura massiccia per fronteggiare i picchi di produzione, effetto del mancato raggiungimento dei livelli di produttività programmati. Le risposte dell'indotto, in termini di qualità costo e tempi delle forniture, si sono

rivelate insufficienti. Nel quadro della politica volta alla qualificazione dell'indotto – mediante l'affidamento in appalto della attività propria del ciclo di progettazione e di produzione ad imprese, consorzi o associazioni che dispongano di risorse o strutture adeguate del lavoro da svolgere e nei limiti di un'aliquota prefissata – la Fincantieri ha siglato un'intesa con Italinvest che ha portato alla nascita delle prime iniziative industriali.

Nel mese di luglio è stato raggiunto l'accordo sul cantiere di Palermo che ha fissato i termini del programma di risanamento e di rilancio dello stabilimento.

Nel quadro del disimpegno dal settore dieselistico è stata ceduta la quota azionaria nelle Grandi Motori Trieste alla Wärtsilä NSD Corporation, mentre permane la necessità di trovare una soluzione per la Isotta Fraschini Motori, il cui onere di gestione non può più essere sostenuto da Fincantieri.

Il nuovo management, insediatosi nel 1999, ha avviato il progetto di risanamento gestionale.

Nel corso del 2000 è stato elaborato un piano industriale di rilancio con una strategia di posizionamento competitivo incentrata sui business più profittevoli e con obiettivi di crescita nei segmenti cruise, fast-ferries e militare.

È stato, inoltre, dato avvio al processo di privatizzazione del Gruppo con la cessione della partecipazione Wärtsilä e con l'ingresso di azionisti terzi nel capitale sociale.

Nel 2000 risultano in via di superamento le criticità di processo che avevano condizionato i precedenti esercizi; in particolare, dopo le modifiche apportate ai processi produttivi e alla struttura organizzativa della capogruppo, è stata ripristinata la puntualità di consegna e sono state avviate le nuove tecniche di controllo e coordinamento.

Sono state, inoltre, attivate nuove modalità di gestione degli appalti e degli acquisti – con maggior coinvolgimento dei fornitori nel processo e definite le modifiche organizzative per la gestione differenziata di piattaforma e carico pagante nell'area mercantile – introdotte le figure professionali del Pay load engineer e del Pay load manager per migliorare il coordinamento esecutivo e ridurre i relativi rischi.

Evoluzione economica e finanziaria

Nel 1999 sono perdurate le rilevanti criticità emerse negli esercizi precedenti e riconducibili sia a problematiche di carattere strutturale sia a carenze operative che hanno determinato un risultato economico negativo.

Il 27 novembre 1999, in conformità all'indicazione del Consiglio di amministrazione dell'IRI, l'assemblea ordinaria e straordinaria della Fincantieri ha deliberato la riduzione del capitale sociale da 800 mld. a 200 mld., utilizzando l'importo di 600 mld. derivante dall'abbattimento del capitale unitamente alle riserve iscritte in bilancio, per la copertura delle perdite complessive registrate a fine 1998 (299 mld.) e nei primi 9 mesi del 1999 (458 mld.). Nell'ambito della stessa seduta, l'Assemblea ha inoltre deliberato l'aumento a pagamento del capitale sociale da 200 mld. a 800 mld., in una o più tranches, mediante emissione di nuove azioni – da porre anche a servizio di warrant, utilizzabili per la sottoscrizione di azioni per un importo fino ad un massimo di 150 mld. – da offrire in opzione agli azionisti, dando mandato al Consiglio di amministrazione di eseguire il suddetto aumento di capitale stabilendone tempi e modalità e comunque – per un importo pari a 450 mld. – entro il 30 aprile 2000.

In conformità con quanto disposto dal Consiglio, in sede assembleare il rappresentante IRI ha espresso l'intenzione della controllante di limitare il proprio intervento nell'operazione in un importo massimo di 350 mld. dichiarando, conseguentemente, la disponibilità a cedere parte dei diritti connessi con il suddetto aumento di capitale per consentire l'ingresso di investitori privati nel capitale sociale della Fincantieri.

Con riferimento all'intervento di investitori finanziari all'aumento di capitale di Fincantieri, per un importo complessivo di 113 mld. (aumentabile), l'IRI per mezzo dell'advisor finanziario si è attivato per giungere alla redazione dei patti parasociali con le

istituzioni finanziarie partecipanti all'aumento di capitale Fincantieri.

Il 10 febbraio 2000 è stata redatta dai consulenti una prima versione dei patti parasociali.

L'operazione è stata completata in data 20 giugno 2000 e, in conseguenza, la quota dell'IRI nel capitale Fincantieri è pari all'83% circa.

Nel 2000 il miglioramento della gestione – seppur inserito in un contesto economico mondiale caratterizzato da eccedenze strutturali di offerta soprattutto nei segmenti low tech dove l'aggressività commerciale dei cantieri del sud est asiatico ha sostanzialmente emarginato la presenza europea – è apprezzabile essendosi ripristinato l'equilibrio economico e chiudendo con un risultato positivo.

Nel 1999 il portafoglio ordini si è confermato oltre i 10.000 mld.; sono stati stipulati contratti per circa 3.500 mld. consolidando il portafoglio ordini che si spinge fino al 2003 in taluni segmenti produttivi. Tra le acquisizioni spicca l'ordine della Carnival – per le prime due unità di una nuova serie da 82 mila tsl per la controllata Holland America Line – e quello per una quarta gemella della Grand Princess, per la P&O Princess Cruises.

Nel settore dei cruise ferry la P&O North ha ordinato due unità da 60 mila tsl, la soc. greca Minoan due unità da 30 mila tsl e la Tirrenia due unità da 35 mila tsl.

Nel settore militare è stato definito con la Marina militare il contratto di refitting di altri due sommergibili.

Nel 2000 sono stati stipulati contratti per 4.100 euro/milioni di cui 2.500 per navi da crociera, circa 500 per navi da trasporto e oltre 1.100 per navi militari. Il portafoglio ordini a fine esercizio è salito a circa 7.500 euro/milioni.

Il seguente prospetto riassume i risultati economico-finanziari 1999 e 2000 posti a raffronto con quelli dell'esercizio precedente.

(in miliardi di lire)

Consolidato	*1998*	1999	2000
Valore della produzione tipica	4.277	3.442	3.718
Valore aggiunto	518	457	951
MOL	-162	-218	282
Risultato operativo	-212	-262	172
Oneri/proventi finanziari	-37	-117	-48
Risultato ante comp. straord. e imposte	-250	-382	88
Risultato netto	-299	-458	21
Capitale investito netto coperto con:	1.283	799	569
- mezzi propri	652	195	682
- indebitamento finanziario netto	631	604	-113
Autofinanziamento *	-234	-387	94
Investimenti	93	69	63
Occupazione al 31.12 (n. addetti)	9.445	9.693	9.413

* Risultato netto + ammortamenti.

L'esercizio 1999 chiude con una perdita superiore a quella registrata nel precedente esercizio determinata dalla flessione del valore della produzione (-835 mld.) – attribuibile in parte a ricavi non ricorrenti ricompresi nel valore del 1998 e allo slittamento dei programmi oltre che alla incompleta saturazione della capacità presso alcuni stabilimenti – a fronte di una riduzione dei costi di materie e servizi esterni (che presentano una riduzione di 774 mld. rispetto al 1998 mentre l'incidenza sul valore della produzione [0,87] rimane invariata) e del costo del lavoro, su cui ha inciso la minore onerosità dei contratti di formazione e lavoro.

Il MOL si attesta su un valore negativo, come pure i saldi dei proventi e oneri finanziari e di quelli straordinari.

L'esercizio 2000 presenta un utile di 21 mld. determinato dall'aumento dell'8% del valore della produzione – in virtù dell'incremento delle attività e dei ricavi della Capogruppo – e dal contenimento dei costi di materie – dovuto anche alla migliorata redditività complessiva delle commesse e al minor ricorso all'indotto –

e del costo del lavoro, riconducibile alla riduzione delle forze medie e alla minore onerosità dei nuovi assunti.

Al risultato positivo ha contribuito il miglioramento dei saldi – seppur negativo – tra proventi ed oneri finanziari e tra proventi e oneri straordinari. La struttura patrimoniale mostra nel 1999 una flessione del fabbisogno netto di capitale (-484 mld.) – che ha consentito di mantenere sostanzialmente inalterato l'indebitamento finanziario nonostante la consistente decurtazione dei mezzi propri – confermata nel 2000, cui corrisponde una notevole riduzione del ricorso al sistema bancario e un incremento di mezzi propri.

5.3 - Tirrenia

Strategie e strutture operative

Nel 1998, in attuazione del piano governativo di riordino del Gruppo Finmare, si sono concretizzate la privatizzazione del comparto servizi internazionali di linea e la cessione della partecipazione di controllo della soc. Tirrenia.

Per il comparto cabotiero, in data 30 novembre 1998, è stato ceduto all'IRI il 60% del pacchetto azionario e, quindi, il controllo della Tirrenia, la quale ha assunto, secondo quanto disposto dal D.L. 7 settembre 1997, la funzione di capogruppo comprendente al 31 dicembre 1998 le quattro società regionali (Caremar, Saremar, Siremar e Toremar). In data 11 febbraio 1999 la Tirrenia ha rilevato l'intero pacchetto azionario della Adriatica S.p.A..

Nel 2000 è stato completato il riassetto societario con l'aumento di capitale della Tirrenia (da 48 mld. a 210 mld.) - sottoscritto dall'IRI e da Fintecna per le quote di rispettiva competenza - e con l'acquisizione della quota ancora detenuta da Finmare (49%); è stato, inoltre, avviato il processo di privatizzazione della Tirrenia con la cessione del 15% della partecipazione a Mediobanca.

Alla Corte dei conti spetta il controllo sulla gestione finanziaria della Tirrenia a norma degli artt. 2, 7 e 8 della L. 21 marzo 1958 n. 259 e, a norma del citato art. 7, la Corte dei conti si pronuncia, sul risultato del controllo eseguito, con apposita relazione al Parlamento.

Pertanto, in questa sede si espongono soltanto i dati segnaletici del Gruppo con poche e limitate notazioni.

(in miliardi di lire)

Consolidato	1999	2000
Valore della produzione tipica	995	984
Valore aggiunto	514	428
MOL	149	132
Risultato operativo	-6	-27
Oneri/proventi finanziari	19	-9
Risultato ante comp. straord. e imposte	15	-36
Risultato netto	15	16
Capitale investito netto coperto con:	1.599	1.713
- mezzi propri	342	400
- indebitamento finanziario netto	1.257	1.313
Cash-flow	152	163
Investimenti	153	188
Occupazione al 31.12 (n. addetti)	3.654	3.384

Gli esercizi in esame sono stati caratterizzati dalle difficoltà – relative all'articolazione dei collegamenti e al connesso programma di investimenti – incontrate nel rendere operativi i piani quinquennali 2000/2004 a causa della procedura avviata dalla Commissione Europea per presunti aiuti di stato concessi alle società del Gruppo.

Nel giugno 2001 è stata emessa la decisione sulla capogruppo (cfr. cap. 2, par. 2.3), mentre per le altre società la definizione della controversia si ipotizza per la fine del 2001.

5.4 - Finmeccanica

Strategie e strutture operative

Il 1998 è stato il primo anno di operatività del piano industriale di riassetto e rilancio che ha tracciato le linee di ristrutturazione industriale e finanziaria finalizzate, oltre che alla privatizzazione della Società, al riequilibrio della situazione economico-finanziaria ed al rafforzamento competitivo dei settori di presenza, anche attraverso un ulteriore processo di concentrazione dei business e lo sviluppo di alleanze nei settori ritenuti prioritari.

In linea con tale piano sono stati posti in essere interventi tesi al rafforzamento patrimoniale quali l'aumento del capitale per 1.967 mld., la cessione della Elsag Bailey Process Automation e di una ventina di attività minori tra partecipazioni e rami di azienda. Si è definita la struttura organizzativa del gruppo con la prevista progressiva societarizzazione delle attività gestite direttamente da Finmeccanica.

Nei settori Automazione e Difesa sono state costituite le nuove società Elsag S.p.A. e Alenia Systems S.p.A..

Il 1999 è l'anno in cui sono state avviate le azioni per migliorare l'efficienza e i costi volte al miglioramento della situazione economico-finanziaria, sono stati posti in essere i processi di ristrutturazione nel settore Energia e Trasporti, è stato avviato il programma di ristrutturazione di Alenia System ed è continuato il programma di dismissione/razionalizzazione di tutte le attività del gruppo ritenute non strategiche.

È stata, inoltre, data attuazione al progetto "Capitale circolante", il cui scopo è di elevare le capacità di gestione delle commesse pluriennali limitando gli impatti dei fattori di rischio, di ridurre l'impiego di risorse e di concentrare l'attenzione sulla creazione del valore.

Nel dicembre 1999 è stata definita la fusione per incorporazione di MEI in Finmeccanica che ha apportato al Gruppo la partecipazione del 22,4% di St Microelectronics.

In occasione di tale fusione sono state introdotte modifiche allo statuto di Finmeccanica – in ottemperanza alle deliberazioni delle autorità governative, espresse con D.P.C.M. 28.9.1999 e nei decreti del

Ministro del Tesoro dell'8.11.1999 – che prevedono, tra l'altro, l'introduzione di una "golden share" che attribuisce poteri speciali all'azionista Ministero del Tesoro e limitazioni all'ammontare di quote di capitale di Finmeccanica detenibili da privati.

Sono proseguite le trattative riguardanti le alleanze strategiche e paritetiche avviate con altri operatori internazionali ed in particolare, la Joint Venture con GKN "Agusta-Westland" nel settore degli elicotteri, la Joint Venture "Alenia Marconi System" con BAE System (che nel 1999 ha rilevato GEC Marconi) nel settore dell'elettronica per la difesa, la Joint Venture Astrium nel settore dello spazio.

Nei primi mesi del 2000, come riferito più dettagliatamente nella prima parte della relazione (cap. 2, par. 2.6), è stata avviata la procedura di privatizzazione della Società, realizzata attraverso un'Offerta Globale sui mercati – articolata in un'Offerta Pubblica di Vendita in Italia ed un collocamento privato rivolto ad investitori professionali in Italia ed istituzionali all'Estero – il cui completamento ha determinato un incasso complessivo per l'IRI di circa 9.584 mld.

Nell'ambito dell'Offerta Pubblica di vendita, è stata concessa ai Coordinatori Globali dell'Offerta una opzione di sovrallocazione fino ad un massimo di n. 495 milioni di azioni – da esercitarsi al medesimo prezzo stabilito per l'Offerta Istituzionale – che, alla scadenza del termine previsto dall'underwriting agreement (5 luglio 2000), è stata esercitata solo parzialmente (n. 370 milioni di azioni) con un incasso lordo per l'IRI di 1.075 mld..

È inoltre da segnalare che, sulla base del contenuto della delibera assembleare che ha approvato il bilancio per l'esercizio 1999, l'IRI ha trasferito al Ministero del Tesoro n. 301.333.530 azioni Finmeccanica, quale quota parte (875 mld.) del dividendo a valere sugli utili realizzati dall'IRI nel corso dell'esercizio 1999 (7.226 mld.).

Alla luce di quanto sopra e tenuto conto delle residue azioni inizialmente vincolate all'opzione greenshoe (n. 125 milioni), dei titoli sottostanti ai warrant non esercitati (n. 0,7 milioni) e delle azioni destinate alle assegnazioni gratuite (n. 290,1 milioni di bonus share, di cui n. 8,6 milioni già tornate in libera disponibilità), l'IRI al 31 dicembre 2000 deteneva complessive n. 415,8 milioni di azioni Finmeccanica

(corrispondenti al 4,95% del capitale della società), delle quali 134,3 milioni in libera disponibilità.

Evoluzione economica e finanziaria

Nella seguente tabella vengono riportati i dati economico-finanziari che sintetizzano le risultanze gestionali 1999. Per ogni utile comparazione si espongono anche i dati relativi all'esercizio precedente.

(in miliardi di lire)

Consolidato	1998	1999
Valore della produzione tipica	11.684	12.023
Valore aggiunto	4.497	4.696
MOL	717	1.122
Risultato operativo	302	605
Oneri/proventi finanziari	-545	-306
Risultato ante comp. straord. e imposte	-471	499
Risultato netto	-485	128
Capitale investito netto coperto con:	6.433	6.372
- mezzi propri	3.109	5.353
- indebitamento finanziario netto	3.324	1.019
Autofinanziamento *	70	680
Investimenti	256	273
Occupazione al 31.12 (n. addetti)	47.776	43.688

* Risultato netto + ammortamenti.

L'esercizio si chiude con un utile di 128 mld., in netto miglioramento rispetto al precedente esercizio.

Al raggiungimento di tale risultato hanno contribuito l'incremento del valore della produzione tipica (+2,9%), il contenimento dei costi operativi – la cui incidenza sul valore della produzione rimane invariata (0,61) – e la contrazione dei costi per il personale, che presentano un decremento del 5,4%, per effetto della riduzione dell'organico, legata all'uscita dall'area di consolidamento di società e alla riduzione del

personale per turnover pur in presenza di un aumento del costo medio annuo legato, in Italia, (+2,2%) al rinnovo del contratto e, all'estero, (+20,7%) al diverso mix delle aziende del gruppo.

Il miglioramento della gestione è evidenziato dal risultato operativo – raddoppiato rispetto all'esercizio precedente – dal minor indebitamento – riscontrabile dal miglioramento del saldo, seppur ancora di segno negativo, tra proventi e oneri finanziari (1998: 382,5 mld.; 1999: 171,1 mld.) e dalle rettifiche di valore di attività finanziarie, in cui figurano i risultati delle partecipazioni valutate ad equity che ricomprendono quello della St Microelectronics N.V.; il saldo negativo delle componenti straordinarie è determinato dai maggiori oneri – in cui sono ricompresi gli accantonamenti per rischi riguardanti situazioni problematiche implicanti passività quantificabili – rispetto ai proventi che ricomprendono gli importi derivanti dall'operazione MEI.

Dal seguente prospetto – in cui figurano l'andamento operativo per area di attività e i risultati gestionali – si rileva il miglioramento dei risultati positivi di tutti i settori del gruppo ad eccezione dell'energia per la quale, comunque, si riscontra una riduzione del deficit.

(in miliardi di lire)

	Aeronautica		Spazio		Elicotteri		Difesa		Energia		Trasporti		Information Technology	
	1998	**1999**	**1998**	**1999**	**1998**	**1999**	**1998**	**1999**	**1998**	**1999**	**1998**	**1999**	**1998**	**1999**
Ricavi	2.160	2.189	1.029	1.012	1.179	1.540	2.327	2.477	1.949	1.658	2.206	1.832	711	818
Ordini	4.958	3.826	770	884	1.054	2.052	3.789	2.999	2.235	2.133	1.960	1.048	776	816
Portafoglio ordini	5.026	6.707	1.269	1.162	3.604	4.464	6.180	7.691	2.860	2.998	5.324	4.628	99	211
Risultato operativo	270	306	101	115	137	151	104	135	-202	-88	64	62	43	81

Nel settore aeronautico i ricavi mostrano un lieve recupero (+29 mld.), cui hanno contribuito programmi per Boeing, l'EFA e le produzioni ATR; il risultato operativo segna un incremento di 36 mld., pari a +13%, in conseguenza, oltre che del maggior apporto di programmi più redditivi, delle azioni per rendere più efficiente il ciclo produttivo e per il contenimento dei costi generali.

Nel 1999 sono stati acquisiti ordini per 3.826 mld. tra i quali si segnalano quelli relativi al programma Eurofighter e quelli sui programmi B767 e B777 che hanno incrementato il portafoglio ordini che a fine 1999, al netto dei lavori in corso, ammonta a 6.707 mld..

Nel settore spazio il risultato operativo si è incrementato del 13,9% pur registrandosi una flessione dei ricavi dell'1,7% per effetto sia della più elevata redditività di alcuni contratti in lavorazione sia per le azioni di efficientamento sul processo produttivo.

Nel 1999 sono stati acquisiti nuovi ordini per 884 mld. tra i quali si segnalano i contratti relativi alla realizzazione della Stazione Spaziale Internazionale, l'atto aggiuntivo Sicral con l'Amministrazione della Difesa avente ad oggetto varianti industriali di primo contratto e l'ordine per una seconda carrozza nonché l'acquisizione del Programma Radarsat-2 che riguarda la fornitura della piattaforma di un satellite per telerilevamento destinato all'Agenzia Spaziale Canadese.

Nel settore Elicotteri i risultati sono stati ampiamente positivi evidenziando un aumento dei ricavi di 361 mld. – da attribuire sia all'incremento dei volumi dell'A109 Power sia all'avanzamento secondo programma dei contratti di fornitura di EH-101 alla Royal Air Force, alla Royal Navy, alla Marina Militare Italiana e al Governo canadese – e di 14 mld. del risultato operativo, che riflette l'incremento dei volumi produttivi e il miglioramento dell'efficienza produttiva.

Nel 1999 sono stati acquisiti ordini per 2.052 mld. (nel 1998: 1.054 mld.) tra i quali si segnalano 60 unità di A109 Power e 13 elicotteri AB 412. Il portafoglio ordini, al netto dei lavori in corso, passa dai 3.604 mld. del 1998 ai 4.464 mld. del 1999.

Nel settore della Difesa risultano in aumento i ricavi (+6,4%) ed anche il risultato operativo è in crescita (+29,8%) dopo l'ammortamento del goodwill relativo ad Alenia Marconi System, pur avendo in parte risentito delle azioni effettuate per il processo di ristrutturazione e di riorganizzazione aziendale in AMS.

Risultano acquisiti nuovi ordini per 2.999 mld., tra i quali si segnalano quelli relativi alla produzione per gli equipaggiamenti dell'EFA, al sistema di controllo del traffico marittimo VTMS, al sistema di difesa aerea nazionale del Sultanato di Oman, all'ordine aggiuntivo per il Carro Ariete, ai siluri leggeri MU-90 per la Danimarca, nonché quello relativo allo sviluppo ed industrializzazione dei sistemi missilistici FSAF e PAAMS.

La consistenza del portafoglio ordini 7.691 mld. (6.180 mld. nel 1998) supporta la previsione di crescita dei volumi produttivi nei