

PARTECIPARE

PERIODICO MENSILE A CURA DELLA SEGRETERIA
ZONALE FLAEI - CISL di VITTORIO VENETO

Speciale
N.
Anno 2015

Direttore Responsabile: SILVIO DI PASQUA

Proprietario: BENIAMINO MICHIELETTO

Autorizz. Del Tribunale di Treviso
n.463 del 5/11/1980

Redazione e stampa:

31029 VITTORIO VENETO

Via Carlo Baxa, 13

tel. 0438-57319 – fax:

0438/946028

..... e-mail: treviso@flaei.org

“Poste Italiane SpA - Spedizione in
abbonamento postale – 70% NE/TV”

Hanno collaborato: Le Segreterie Nazionale, Regionale e Territoriale della FLAEI-CISL, Bazzo Giorgio, Griguolo Tiziano, De Luca Adelino, Fontana Sergio, De Bastiani Mario, Perin Rodolfo, Budoia Angelo, Tolot Margherita, Dal Fabbro Edgardo, Battistuzzi Lorenzo, Sandrin Giuseppe, Faè Luciano, Piccin Livio, Da Ros Remigio, Carminati Giovanni, Pilutti Aldo, Tempesta Domenico, Bitto Valter.

SOMMARIO:

**Come la grande crisi
ha trasformato i colossi industriali italiani.**

Vuoi ricevere Partecipare per posta elettronica? Segnala a: treviso@flaei.org oppure flaeicisl.treviso@gmail.com

Offriamo una buona lettura per rinfrancare il cuore, il cervello e lo spirito

FLAEI-CISL di Belluno e Treviso

Indice

Pag.	Testo
3	COSA E' AVVENIRE
5	Come la grande crisi ha trasformato i colossi industriali italiani.
5	Così la grande crisi ha creato la nuova Fiat italoamericana
7	Come si dice Prada in cinese?
9	Così i Benetton hanno cucito una «conglomerata» globale
11	Per il Biscione è il momento della muta
13	Le Poste scelgono Web e finanza
15	Acciaio, così cambia la «foresta pietrificata»
16	Pirelli, la nuova svolta è cinese
18	Telecom, sette anni in trincea
20	Caltagirone riparte dall'estero
23	Sorgenia addio, Cir riparte dalla cassa
25	La ricetta anti-crisi di Barilla
27	La nuova Enel ri-punta sull'industria
28	Eni, dai conti in rosso al rilancio «green»
30	A 10 anni dall'indipendenza da Enel Terna alla prova del mercato unico Ue
31	Fincantieri, aree sotto sequestro Stop delle attività a Monfalcone
32	Finmeccanica, alte tecnologie e bassi ritorni

Scritti pubblicati dal quotidiano AVVENIRE

COESA E' AVVENIRE

Avvenire è un quotidiano italiano a diffusione nazionale fondato nel 1968 a Milano. È nato dalla fusione di due quotidiani cattolici: l'Italia di Milano e L'Avvenire d'Italia di Bologna (da cui ha mutuato il nome). Tra i quotidiani italiani, si piazza all'ottavo posto nelle classifiche di diffusione[1].

Il quotidiano si muove nel rispetto della dottrina della Chiesa cattolica ma in piena autonomia dalla gerarchia: infatti può prendere una sua posizione "per difendere e sostenere valori sulla base di motivazioni umane, morali, solide e profonde"[2].

Si autodefinisce «quotidiano di ispirazione cattolica» nel senso che è un giornale fatto da cattolici ma che vuole essere interessante anche per coloro che non sono credenti[3].

*o*o*o

La fondazione[modifica | modifica wikitesto]L'idea di una testata d'ispirazione cattolica che si rivolgesse a tutti gli italiani venne alla metà degli anni sessanta a Papa Paolo VI. Il pontefice, prevedendo l'evolversi dei tempi, giudicava ormai "indispensabile" uno "strumento di evangelizzazione, di dialogo con il mondo moderno e quindi di missione"[3].

Paolo VI pensò ad uno strumento culturale comune per i cattolici italiani, un giornale nazionale che desse un'idea dell'Italia non come mera unità geografica, ma come comunità dotata di una coscienza unitaria. Negli anni sessanta esistevano in Italia diversi quotidiani cattolici regionali o locali. I principali erano L'Italia, che si pubblicava a Milano e L'Avvenire d'Italia, di Bologna. Paolo VI chiese ai vescovi di chiudere i loro giornali per unire le forze in un nuovo giornale nazionale.

Il progetto fu esaminato da una specifica commissione "Italia-Avvenire", che si riunì tra l'autunno e l'inverno del 1966. Nel 1967 si procedette alla fusione delle due società editrici, l'ITL di Milano e l'I.Ce.Fi. di Bologna, che diventarono le componenti, in quote uguali, di una nuova società editoriale, la Nuova Editoriale Italiana (NEI), con sede a Milano. Nel novembre di quell'anno la Conferenza Episcopale Italiana (CEI) si pronunciò a favore della fusione delle due storiche testate e si accinse a predisporre le linee d'indirizzo del nuovo giornale.

La CEI assumeva il compito di favorire la diffusione del giornale nelle diocesi, raccogliendo i fondi necessari per mantenerlo in vita. Inoltre si riservava il diritto/dovere di indicare la linea del giornale, «pur riconoscendo l'opportuna libertà di determinazione della Direzione nei singoli atti e considerando il giornale come uno strumento di comunicazione sociale aperta, e attento segno dei tempi[4]» Avvenire, nelle intenzioni dei suoi fondatori, non avrebbe dovuto sembrare un quotidiano ufficiale della Chiesa perché così sarebbe risultato un doppiopione dell'Osservatore Romano.

La scelta del primo direttore fu quindi molto ponderata. Dopo aver considerato i nomi di Vincenzo Cecchini (direttore del Giornale di Brescia, già collaboratore di Alcide De Gasperi); Giorgio Vecchiato (direttore della Gazzetta del Popolo); dell'esponente democristiano Guido Gonella e di Guglielmo Zucconi, alla fine la scelta cadde su Leonardo Valente, proveniente da Il Popolo. Il direttore sarebbe stato coadiuvato da un comitato editoriale e da un comitato ristretto di vescovi. Il primo numero di Avvenire uscì nelle edicole il 4 dicembre 1968.

I primi anni di vita[modifica | modifica wikitesto]Il primo anno di vita fu difficile: il giornale non era facile da trovare nelle edicole, la quota abbonamenti era bassa, e poi la sua zona di diffusione coincideva quasi completamente con quella dei due quotidiani precedenti. Il pericolo della cessazione delle pubblicazioni era concreto. Da Paolo VI, tenace sostenitore del quotidiano, giunsero pressanti moniti ai vescovi affinché lo tenessero in vita. Su suo diretto invito fu deciso di creare un "Ufficio di promozione" appositamente per il quotidiano cattolico, la cui direzione venne affidata, per esplicita volontà del pontefice, a Carlo Chiavazza, l'ultimo direttore de L'Italia.

Nel 1969 Valente venne sostituito da Angelo Narducci, proveniente anch'egli dal "Popolo". Narducci guidò il giornale per dieci anni, consolidandone in maniera determinante il profilo e la diffusione[3]. Alla metà degli anni settanta Avvenire aveva allargato la propria presenza su tutta la penisola, raggiungendo, grazie agli sforzi dei vescovi del Sud, anche le regioni meridionali d'Italia. Nel 1972, infatti, era stato aperto un centro stampa a Pompei, per facilitare la distribuzione del quotidiano nel Mezzogiorno.

Negli anni settanta il quotidiano si dovette confrontare con una società sempre più laicizzata: il referendum sul divorzio (1974) dimostrò per la prima volta che la componente cattolica era diventata minoritaria nel Paese. In questo diverso contesto, la nuova missione del quotidiano diventò la "difesa dell'identità dei credenti". Il quotidiano doveva rappresentare "la coscienza critica dei cattolici impegnati nella sfera politica"[3]. Tale indirizzo fu esposto dal direttore Narducci nel 1975. Il giornale inoltre si schierava politicamente contro ogni ipotesi di collaborazione tra DC e PCI.

Durante il periodo della cosiddetta "Solidarietà nazionale" (1976-79), Avvenire mantenne una posizione critica verso la democrazia cristiana, pronto a rilevarne ogni segno di cessione a ideologie distanti dalla sua matrice cristiana-popolare. Nel 1978 moriva Paolo VI, il pontefice che aveva voluto fortemente Avvenire e ne aveva seguito da vicino i primi passi. Con la sua morte si conclude la prima fase della vita del quotidiano. Nel 1980 Angelo Narducci lasciava la direzione del giornale; cambiavano anche i vertici della società editrice, la Nuova Editoriale Italiana (NEI).

Dagli anni novanta ad oggi[modifica | modifica wikitesto]A partire dalla metà degli anni novanta, con la direzione di Dino Boffo, Avvenire ha ampliato l'attenzione alla società civile ed ha rafforzato la sezione dedicata al dibattito culturale. Sono state lanciate nuove iniziative: dal febbraio 1996 esce Popotus, inserto bisettimanale pensato esclusivamente per ragazzi, strutturato come giornale d'informazione, ma con temi e forma dedicati ai piccoli, a cui si aggiungono tre inserti mensili: Luoghi dell'Infinito (itinerari turistici, religiosi e culturali), Noi Genitori & Figli, Non Profit.

Dal 1998 Avvenire si può leggere anche su internet. Il sito è stato rinnovato in occasione del 40° compleanno del quotidiano, celebrato il 4 dicembre 2008. Il 7 maggio 2002 Avvenire ha attuato una riforma grafica che ha reso l'impaginazione più ariosa, con un impatto positivo sulla leggibilità. Inoltre nel colophon è stata inserita, su suggerimento del direttore Boffo, la frase «Per amare quelli che non credono», che è presto diventato il motto del quotidiano.

Il rinnovamento grafico ha consentito un progressivo aumento delle copie vendute, piccolo ma significativo perché in controtendenza rispetto alla generale contrazione del mercato in Italia. Il 3 settembre 2009 il direttore Dino Boffo si dimette a causa di una polemica innescata dal quotidiano il Giornale di Vittorio Feltri che ha pubblicato notizie infamanti su Boffo poi rivelatesi infondate e ritrattate dallo stesso Feltri.[5][6]. A Boffo è succeduto il vicedirettore Marco Tarquinio[7].

Nel corso del 2011 Avvenire ha preso posizione in difesa delle istituzioni ecclesiastiche sul tema dell'esenzione dall'ICI (imposta comunale sugli immobili) a favore degli enti destinati al culto, accusati dai radicali di eludere il fisco. Attraverso servizi e inchieste, il quotidiano ha messo in evidenza che "l'esenzione non è un'elusione e non è un privilegio della Chiesa, ma riguarda tutti gli enti non profit."

Dal 27 febbraio 2015 il quotidiano espone, nel tamburino di gerenza, il bollino PEFC che certifica la sostenibilità della carta utilizzata per stampare il giornale.[8]

L'INCHIESTA/1

Come la grande crisi ha trasformato i colossi industriali italiani.

L'economia italiana ha conosciuto negli ultimi anni il periodo più difficile dal Dopoguerra. La crisi partita dagli Stati Uniti con lo scoppio della bolla dei mutui subprime si è presto trasformata in una crisi dei debiti sovrani in Europa e quindi in una doppia recessione dell'economia reale nel nostro Paese, con la disoccupazione che ha raggiunto il record (13,4%) dall'inizio delle serie storiche Istat (1977). Dal 2008 a oggi, il bilancio per l'industria è pesantissimo: la produzione si è ridotta di quasi un quarto e l'indice è tornato a collocarsi a un livello di poco superiore a quello del 1986. Il mercato dell'auto è tornato indietro di ben 39 anni e i consumi delle famiglie (2.580 euro di media al mese) al 1.997. Anche la ricchezza privata delle famiglie ha fatto un balzo indietro di sedici anni con un reddito disponibile ai livelli del 1986. Quasi un bollettino di guerra. Come hanno affrontato questi otto anni terribili i grandi Gruppi italiani? O settori interi e rappresentativi dell'industria italiana come quello dell'acciaio? O, ancora, aziende che dal controllo dello Stato sono passate o stanno passando a quello del mercato attraverso le privatizzazioni? Prendendo le istantanee che ritraggono i grandi Gruppi nel 2008, prima dello scoppio della crisi, e confrontandole con l'immagine attuale, quali differenze e trasformazioni nel giro d'affari, nel perimetro aziendale e occupazionale? E considerata l'assenza storica in Italia di grandi 'editori puri', quali sommovimenti nel mondo dell'informazione e in particolare dei giornali, che hanno sempre rappresentato uno strumento estensione dell'influenza economica dentro i confini nazionali? Con il Gruppo Fiat, diventato nel frattempo, proprio durante la Grande crisi, FCA (Fiat Chrysler Automobiles), iniziamo una serie di approfondimenti su questi temi.

*o*o*o

Così la grande crisi ha creato la nuova Fiat italoamericana

I dipendenti passati da 200mila ai 225mila di Fca

Se il Lingotto è riuscito a evitare di fare un frontale con la recessione globale è perché con l'acquisizione di Chrysler per soli 1,75 miliardi di dollari si è trasformata in un colosso automobilistico che ha l'America, e non più l'Europa, al centro delle sue attività

Sette anni fa era l'ultimo colosso dell'industria manifatturiera nazionale, un gruppo da 60 miliardi di euro di fatturato e 200mila dipendenti di cui 82mila in Italia: oggi sono 62mila

*o*o*o

Avvenire 11 febbraio 2015 – di Pietro Saccò

MILANO - Siamo alla fine del 2008. La Fiat ha chiuso da poco una delle migliori trimestrali della sua storia, ma il crollo di Lehman Brothers ha scatenato una valanga finanziaria che sta travolgendo ogni settore dell'economia mondiale. Sergio Marchionne, che nei suoi quattro anni alla guida dell'azienda è riuscito prima a salvarla dal fallimento e poi ad accenderne il rilancio, è più preoccupato che mai. La rivista di settore *Automotive News* strappa un'intervista al manager italo-canadese e quello che ne viene fuori è un dialogo drammatico. Marchionne ammette di non essere nemmeno in grado di fare delle stime di massima sulle vendite del 2009, spiega che l'unica cosa sicura è che la Fiat premerà il freno a fondo riducendo la sua attività all'essenziale. «Dopodiché siamo al buio, perché non ho nessuna idea di come sarà la domanda». L'amministratore delegato si definisce «draconiano», profetizza che in due anni riusciranno a sopravvivere solo sei grandi produttori di massa, «una casa americana; una tedesca; una euronipponica, probabilmente con una significativa estensione negli Stati Uniti; una in Giappone; una in Cina e poi un altro potenziale player europeo». La conclusione, a questo punto, è naturale: «La Fiat guarda a questo nuovo mondo e vede che sarà un attore marginale se non agisce» e ogni azienda dell'auto deve chiedersi «come riposizionare la sua attività in un'industria che ha bisogno di essere ripulita».

Chissà se Marchionne era davvero così confuso, o se invece aveva già ricevuto la telefonata da Washington in cui qualcuno dell'amministrazione Obama gli ventilava la possibilità di unire la Fiat con la Chrysler per rianimare l'azienda americana e offrire un futuro possibile a quella italiana. L'intervista è uscita l'8 dicembre del 2008, l'annuncio dell'intesa tra Torino e Detroit è del 20 gennaio 2009. Fiat da sola non poteva sperare di trovare spazio tra i sei sopravvissuti della profezia di Marchionne. In una manciata di settimane il manager italo-canadese allestisce la prima fase dell'operazione che trasformerà la vecchia Fabbrica Italiana Automobili Torino in quella che oggi si chiama Fiat Chrysler Automobiles, una strana creatura che ha la

sede fiscale nel quartiere più *posh* di Londra, quella legale in un grattacielo a un passo dall'aeroporto di Amsterdam, è quotata a Milano e New York e ha l'anima tra Torino e Detroit (ma il cuore sembra più in Michigan che in Piemonte).

Nessuna grande azienda italiana è cambiata tanto negli anni della crisi. La Fiat del 2008 è l'ultimo colosso dell'industria manifatturiera nazionale, un gruppo da 200mila dipendenti (82mila in Italia, 50mila nel resto



d'Europa e 43mila in Sudamerica) e 60 miliardi di euro di fatturato che negli anni ha assorbito quasi tutte le realtà dell'auto tricolore. Metà dei ricavi arrivano dalle automobili. Ha tre marchi generalisti: Fiat per le vetture più economiche, Lancia per quelle più di classe, Alfa Romeo per quelle più sportive. Ogni marchio offre una propria gamma di vetture molto ampia, i modelli di successo sono la nuova 500 e la Panda. Ferrari e Maserati, marchi che fanno parte del gruppo ma lavorano in autonomia, coprono il mercato dell'auto di lusso, e portano reddito: danno un risultato operativo di oltre 400 milioni di euro con 2,7 miliardi di ricavi, quando il resto di Fiat automobili deve mettere assieme 27 miliardi di fatturato per ottenere un risultato operativo di poco superiore. Degli altri 30 miliardi di entrate del gruppo, 13 vengono dal mondo delle ruspe e

dei trattori americani di Cnh, 11 miliardi dai camion di Iveco, il resto dalla componentistica.

La Fiat del 2008 ha due mercati di riferimento nell'auto "di massa", che è il cuore della sua attività: l'Italia e il Brasile. Dei 2,2 milioni di vetture che vende, 718mila restano in patria, 665mila le comprano i brasiliani, mezzo milione va negli altri paesi europei e 200mila nel resto del mondo. La Fiat di sei anni fa è quindi un'azienda la cui salute dipende da un lato dalla voglia di cambiare macchina delle famiglie italiane e brasiliane e dall'altro dalla volontà di investire dei contadini e dei costruttori americani. Significa, ma allora non la sapevamo, che la storica casa automobilistica italiana sta andando a sbattere contro il muro della recessione: le immatricolazioni italiane tra il 2007 e il 2014 si sono dimezzate, mentre l'economia brasiliana, ai tempi galoppante, ha frenato bruscamente.

Se la Fiat è riuscita a evitare di fare un frontale con la crisi è perché con la fusione/acquisizione di Chrysler, completata all'inizio del 2014 per una spesa complessiva di soli 1,75 miliardi di dollari, si è trasformata in un colosso automobilistico che ha l'America, e non più l'Europa, al centro delle sue attività. Fca, il nuovo gruppo nato nel 2014 dalla fusione tra Torino e Detroit, ha chiuso il bilancio dell'anno passato con 96,1 miliardi di euro di fatturato, cioè tre volte quello che faceva la Fiat sei anni fa. Ha venduto 4,6 milioni di auto, più del doppio, sulla spinta della ripresa americana. Le vendite europee si sono fermate a un milione di auto consegnate e quelle sudamericane si sono ridotte da 1 milione a 800mila, ma nel solo Nordamerica il nuovo gruppo vende 2,5 milioni di auto con i marchi Chrysler, Jeep, Dodge e Ram. A livello di ricavi, l'America ha portato 52,4 miliardi, l'Europa 18, il Sudamerica 8,6 e l'Asia 6,2. Dei 225mila dipendenti del gruppo, gli americani sono 81mila, gli italiani 62mila (ma saliranno a 63mila con le mille assunzioni previste a Melfi).

Per schivare la crisi la Fiat si è dovuta "emancipare" dalla sua italianità. Della casa automobilistica torinese di qualche anno fa resta solo quello che funziona: per il marchio Fiat la 500, nelle sue varie versioni, e la Panda; per la Lancia solo la Y, mentre il suo ruolo di "faccia europea" della Chrysler si è già esaurito; per l'Alfa Romeo la MiTo e la Giulietta. La trasformazione, però, è solo a metà. Due anni fa Marchionne ha presentato il piano che punta a spostare il baricentro del gruppo dall'auto di massa, mercato reso complicatissimo dalla concorrenza dei sudcoreani, all'alto di gamma. Una scommessa che si giocherà sul rilancio dell'Alfa, sulla rinascita di Maserati e sulle opportunità della fusione americana, che ha già portato in Europa la Fiat Freemont messicana e la Renegade, prima Jeep prodotta in Italia e caso di successo di mercato. È una scommessa rischiosa ma, come sei anni fa, quella che è ancora la prima impresa manifatturiera d'Italia ha di nuovo bisogno di trasformarsi per andare avanti.

L'INCHIESTA/2



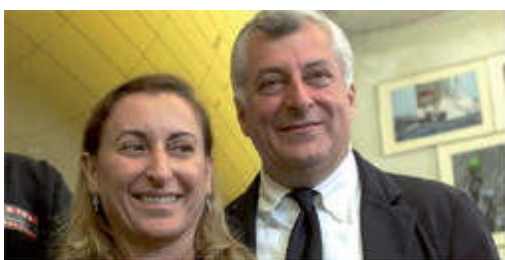
Continua l'inchiesta di Avvenire su come la grande crisi ha trasformato i colossi industriali italiani. Dopo i servizi su Fca, usciti l'11 febbraio, è la volta del gigante della moda Prada.

Svolta asiatica.

Come si dice Prada in cinese?

Per reagire alla crisi l'azienda ha spostato in Oriente il suo baricentro. Anche i 211 milioni incassati dalla Borsa li ha raccolti ad Hong Kong

Avvenire 21 febbraio 2015 – di Camilla Conti



I VERTICI Miuccia Prada e Patrizio Bertelli

MILANO « C'è molta energia nuova, quella che nasce nei momenti di crisi. Si costruisce meglio, si va al sodo senza tanti fronzoli e si punta al risparmio come concetto mentale». Così parlava la stilista Miuccia Prada nel dicembre del 2008, quando già si cominciavano a vedere gli effetti sull'economia reale del terremoto Lehman Brothers. E in effetti la *maison* milanese da lei guidata al fianco del marito Patrizio Bertelli (amministratore delegato del gruppo) è riuscita a trasformare la crisi in opportunità. La nota holding italiana, che

ha all'interno del proprio portafoglio anche i marchi Miu Miu, Church's e Car Shoe, ha investito fortemente in un mercato in espansione come quello cinese, applicando una politica di distribuzione selettiva, con l'apertura di numerosi negozi mono marca al fine di preservare l'immagine del marchio.

Tenere la barra dritta in mezzo alla tempesta non è stato comunque facile. La congiuntura negativa spinge a riorganizzare ogni processo e a rivedere ogni singola spesa, a utilizzare al meglio le risorse, interne ed esterne. Nell'annus horribilis del sistema moda, il 2009, il gruppo chiude il bilancio con 1,56 miliardi di ricavi, accusando un calo del 5% rispetto al 2008. Le vendite del canale retail però reggono e così, nei primi nove mesi del 2010 i ricavi balzano del 31% e gli utili raggiungono quota 156 milioni, il triplo dello stesso periodo dell'anno precedente. L'80 per cento dei prodotti venduti dalla griffe viene esportato.

La crisi va aggredita ma bisogna avere anche la pazienza di costruire con lungimiranza. Perché «il tempismo è di importanza cruciale. Ogni volta che siamo in procinto di quotarci, avviene un cataclisma: prima c'è stato l'11 Settembre e ora la crisi. Vogliamo farlo, ma stiamo aspettando il momento giusto», spiegava nel 2009 in un'intervista Miuccia Prada. Il progetto viene infatti realizzato dopo quattro dietro-front (il primo nel 2007) dovuti a casi straordinari tra cui appunto il terremoto dei *subprime*.

Il 24 giugno del 2011 Prada sbarca alla Borsa di Hong Kong: sul mercato finisce il 20% della *maison* e la prima giornata di scambi sul listino asiatico si chiude con un risultato piuttosto cauto (+0,25%) ma con un boom di scambi. Dall'operazione il gruppo della moda incassa circa 211 milioni di euro che saranno poi investiti nell'apertura di nuovi negozi e in parte destinati alla riduzione del debito che a fine 2010 ammontava a 408,6 milioni.

Nel frattempo, a livello geografico tutte le aree contribuiscono con un risultato di progresso a doppia cifra. In particolare l'area Asia Pacifico conferma di essere il primo mercato per il gruppo: si tratta di economie in forte sviluppo e c'è una propensione al consumo importante. «I ricchi del mondo spendono sempre di più e la cosa fa abbastanza impressione», sottolinea la stilista Miuccia in un'intervista. Certo è che tra il 2010 (ultimo bilancio prequotazione) e il 2013, Prada vede crescere di oltre il 75% sia i ricavi sia l'Ebitda (il margine operativo lordo).

Oggi gli ultimi scossoni valutari, il rallentamento dell'Asia e le incognite geopolitiche hanno rallentato la corsa. Mentre il fatturato consolidato è rimasto sostanzialmente stabile (2,55 miliardi), gli utili netti dei primi nove mesi del 2014 sono scesi del 27,6% a 319,3 milioni. L'obiettivo è raggiungere un giro d'affari nell'ordine di grandezza dei 5 miliardi di euro nell'arco di un triennio, facendo leva unicamente sullo sviluppo per linee interne. Il piano si gioca innanzitutto sul terreno industriale: il gruppo infatti ha già acquistato gli spazi della ex Moranduzzo, storica fabbrica di addobbi in provincia di Firenze, dove saranno avviati quattro impianti e creati 2 mila nuovi posti di lavoro in aggiunta ai 13.700 attuali. Con il suo terzo negozio inaugurato a inizio gennaio a Kuala Lumpur, in Malesia, il gruppo Prada ha iniziato questo 2015 con un'altra sfida: aprire altre 35 boutique entro fine anno. Qualcuna in meno rispetto alle oltre 40 del 2014, ma comunque segno che il gruppo guidato da Patrizio Bertelli e Miuccia Prada continua a espandersi.

L'INCHIESTA/3

Così i Benetton hanno cucito una «conglomerata» globale

Infrastrutture e ristorazione il cuore di Edizione Srl



Continua l'inchiesta di Avvenire su come la grande crisi ha trasformato i colossi industriali italiani. Dopo i servizi su Fca e Prada, usciti l'11 e il 21 febbraio, è la volta dell'impero Benetton.

Avvenire 24 febbraio 2015 – di Alessandro Bonini

MILANO - Per l'impero Benetton il 2014 è stato un anno di svolta. In termini di net asset value (Nav), valore dell'attivo netti, la conglomerata di famiglia Edizione Srl ha recuperato gli ambiziosissimi livelli pre-



crisi. Il valore netto delle attività, in base ai criteri di questo indicatore, è cioè paragonabile a quello del 2007, prima che il mondo sviluppato imboccasse il tunnel della recessione. L'anno scorso, secondo le stime comunicate, il Nav si è attestato a 8,3 miliardi di euro, non lontano dagli 8,4 riportati nel 2006 e 2007, e ben al di sopra dei 3,8 miliardi del 2008, quando a pesare per le società quotate fu anche il crollo generalizzato dei mercati. Non è stata una traversata facile. Gli anni della Grande crisi hanno visto la holding di Ponzano Veneto, confluita nel 2008 nella cassaforte unica

Edizione, al centro di continue trasformazioni degli assetti che proseguono anche in questi giorni. L'ultimo traguardo è frutto di un'instancabile opera di 'ritessitura' che ha portato fra l'altro alla nascita di un colosso mondiale delle infrastrutture (Atlantia, ex Autostrade per l'Italia, dopo la fusione con Gemina, gli Aeroporti di Roma) e alla creazione di due distinti player della ristorazione e del retail aeroportuale (Autogrill e World Duty Free). Coerentemente con la filosofia del gruppo sono state prese decisioni coraggiose, come l'uscita da Telecom Italia nel 2009, un investimento costato lacrime e sangue. L'anno scorso, invece, sono state messe a frutto le partecipazioni in Rcs e Brunello Cucinelli. Nel 2012, quando il titolo era ai minimi dal 1991, Benetton ha salutato Piazza Affari con un delisting che ha suscitato qualche malumore nel mercato. Il legame con la Borsa resta però solido, con i pesi massimi del gruppo tutti schierati sul listino principale Ftse Mib. E il cantiere rimane aperto, con la riorganizzazione in corso per rilanciare i marchi del tessile e abbigliamento. Il primo gennaio è scattata la tripartizione di Benetton Group con lo scorporo delle vendite degli storici marchi di abbigliamento dalle attività manifatturiere e dalle proprietà immobiliari. L'obiettivo è rinverdire i fasti di un'azienda simbolo del Made in Italy che oggi se la deve vedere con la concorrenza spagnola (Inditex cioè Zara) e svedese (Hennes & Mauritz). La casa madre continuerà a controllare il 100% della nuova Benetton Group, nonché il 100% della società che gestirà tutta l'attività manifatturiera e della società immobiliare. È stato inoltre annunciato lo scioglimento del patto di sindacato di Sintonia, la holding che vede schierati al fianco dei Benetton un fondo sovrano di Singapore e le banche d'affari Goldman Sachs e Mediobanca. La società controlla ormai un solo asset, Atlantia, dopo che la concessionaria autostradale ha incorporato Aeroporti di Roma (società oggi protesa verso i mercati esteri, ma in gran spolvero anche per il rilancio dello scalo di Fiumicino ad opera della nuova alleanza Alitalia-Etihad). La scissione delle attività e passività sarà efficace entro giugno: se ciò non dovesse accadere, il patto sarà prorogato, ma non oltre il 21 settembre di quest'anno. Per effetto dell'operazione la mappa dei soci di Atlantia dovrebbe vedere i Benetton entrare in possesso di una quota del 30,25%, seguita dal fondo sovrano di Singapore con una partecipazione dell'8%. Scorrendo la lista delle partecipazioni appare evidente come per la conglomerata risulti decisiva la dimensione internazionale. Autogrill realizza ben il 71% dei propri ricavi fuori dai confini nazionali. Il rinnovato impulso alla politica di acquisizioni ha consentito di reggere ai venti contrari del mercato interno. Con l'espansione di Atlantia in Brasile e Cile è stata ampliata l'importante voce dei pedaggi autostradali. Complessivamente nell'esercizio 2013, ultimo bilancio disponibile, la quota di ricavi generati all'estero dalla holding di famiglia era pari al 52,9% dal 51,9% di un anno prima. Ciononostante dei circa 80mila addetti del gruppo circa due terzi sono in Italia, rivelando così una forte presenza nazionale in termini di occupazione.

Quanto agli utili, quest'anno una spinta determinante potrebbe arrivare dal crollo dei prezzi del petrolio: un buona notizia per un gruppo che genera la stragrande maggioranza dei suoi ricavi sulle autostrade e negli aeroporti.

Gli anni della Grande crisi hanno visto la holding di Ponzano Veneto al centro di continue trasformazioni
Ora tocca al rilancio di tessile e abbigliamento

L'INCHIESTA/4

Per il Biscione è il momento della muta



*I 600 milioni di utili 2005 sono lontani. Diversificare è diventato urgente
L'azienda non paga dividendi da 3 anni e deve ancora raccogliere i risultati di
Premium*

*Continua l'inchiesta di Avvenire su come la grande crisi ha trasformato i colossi
industriali italiani. Dopo i servizi su Fca, Prada e Benetton, usciti rispettivamente
l'11, il 21 e il 24 febbraio, è la volta dell'impero Mediaset.*

Avvenire 26 febbraio 2015 – di Camilla Conti

MILANO - La storia di Mediaset è legata a doppio filo con quella del suo fondatore e ideatore, Silvio Berlusconi. Per anni la carriera politica del Cavaliere e il suo impero televisivo sono andati di pari passo, rafforzandosi a vicenda. Anche le tv di Berlusconi hanno però dovuto fare i conti con la crisi che ha drenato risorse per spot. Non solo. Un tempo, il creatore di Canale 5 poteva vantarsi di aver catturato con le sue reti non soltanto il grande pubblico ma anche quello pubblicitariamente più ghiotto. Mediaset spopolava fra le tribù metropolitane, lasciando alla tivù di Stato le vecchiette dei paesini sperduti dell'Appennino. Oggi, però, i giovani si divertono con Internet e consumano meno tivù. La concorrente Sky ha cominciato a fare strage di diritti nello sport, puntando al pubblico più fedele. Infine è arrivata la concorrenza di Urbano Cairo con La7. Ecco perché oggi al gruppo serve un partner strategico per dar vita a un'alleanza che varchi i confini nazionali. Le scommesse dei broker si sono concentrate sulla francese Vivendi di Vincent Bolloré o sulla Sky di Rupert Murdoch, impegnata però nella nascita del polo europeo. Da almeno 15 anni si sogna infine di dare vita alla media company per eccellenza, ossia a una società unica con Telecom, ma la strada è per ora



considerata impercorribile. L'alternativa può dunque essere rappresentata dall'assalto lanciato ieri alle torri che trasmettono il segnale televisivo della Rai. Il 18 gennaio 2007 le azioni Mediaset valevano 9,3 euro per azione per poi scivolare nel giugno 2012 a poco più di un euro soffrendo soprattutto del crollo del mercato pubblicitario. Torniamo indietro a quel periodo. Sul fronte dei conti, il bilancio 2007 viene chiuso da Mediaset con un fatturato di 4 miliardi e un utile netto di 500 milioni. La missione di Pier Silvio è dare una prospettiva futura al cuore dell'impero economico costruito dal padre sapendo però di essere costretto in futuro a rivedere completamente il posizionamento

dell'azienda. Ma la grande scommessa del digitale terrestre (1,5 miliardi di investimenti Mediaset tra il 2003 e il 2008) è ancora lontana dal decollo. L'idea è quella di affiancare progressivamente i canali *payda* quelli gratis. Con un piccolo aiuto da Palazzo Chigi: a dicembre 2008, infatti, il quarto governo Berlusconi emana un decreto legge che raddoppia l'Iva dal 10 al 20% sulla tv satellitare, settore che in Italia è già dominato dal concorrente Sky. Il 2008 viene archiviato con 4,2 miliardi di ricavi in aumento del 4,2%, raggiungendo un livello superiore del 32% a quello della Rai: un miliardo tondo in più. Nell'esercizio 2009 i ricavi scenderanno però a 3,8 miliardi e anche l'utile netto calerà a 272,4 milioni (da 459 milioni nel 2008). Le cose si complicano nel 2010 quando scoppiano i primi scioperi: prima contro l'uscita dall'azienda dell'area trucco e sartoria, con i suoi 56 addetti, poi contro l'annunciata chiusura dell'edizione delle 13,30 del Tg4 di Emilio Fede. A Cologno Monzese, mai prima d'allora un dipendente del Biscione aveva dovuto dubitare del proprio futuro. Le proteste del personale si riaccendono quando il gruppo chiude il primo bilancio in rosso della sua storia, quello del 2012. I vertici sono dunque costretti a tagliare i costi chiudendo anche alcune sedi in Italia. Oggi il titolo viaggia attorno ai 4 euro e lo scorso 12 febbraio Fininvest ha messo a sorpresa sul mercato il 7,79% del gruppo incassando 377 milioni. Per capire la logica finanziaria di questa mossa bisogna tornare da dove siamo partiti: nel 2005 Mediaset sfondò la soglia record di 600 milioni di utili. Quota mai più rivista (i primi nove mesi del 2014 sono stati chiusi con un rosso di 46,8 milioni rispetto ai 27,3 milioni dello stesso periodo del 2013). Da almeno tre anni, la società non paga più dividendi all'azionista Fininvest. Ecco che

con questo blitz la holding incassa in una sera quello che in condizioni normali avrebbe richiesto anni di futuri dividendi. E al contempo annulla la tegola del Lodo Mondadori che l'ha vista costretta a versare un assegno da 491 milioni a Carlo De Benedetti per la Battaglia di Segrate, avvenuta nel 1991. Ma soprattutto può guardarsi intorno per diversificare gli investimenti e riequilibrare il portafoglio. I Berlusconi devono risolvere il rebus di Mediaset Premium, la società dedicata allo sviluppo della tv digitale a pagamento. Perché dopo aver investito parecchio nell'acquisto dei diritti del calcio (serie A e Champions League valgono oltre 1 miliardo) la pay tv raggiungerà il pareggio nel 2017 dopo averlo rimandato di anno in anno. Intanto hanno sorpreso tutti con il blitz sulle torri della Rai.

INCHIESTA/5

Le Poste scelgono Web e finanza



Continua la serie di articoli dedicati a indagare come la grande crisi ha trasformato i colossi italiani. Dopo i servizi su Fca (11 febbraio), Prada (21 febbraio), Benetton (24 febbraio) e Mediaset (26 febbraio), è la volta delle Poste pronte a sbarcare in Borsa.

Nel piano da 3 miliardi di investimenti 450 sportelli chiusi e orari ridotti. Ottomila assunzioni, ma le consegne saranno sempre più diluite. Una penalizzazione pesante soprattutto per i piccoli paesi

Proiettato verso la Borsa il Gruppo oggi guidato da Francesco Caio punta sulla logistica (anche digitale). E fa il primato sulle polizze vita

Avvenire 5 marzo 2015 – di Eugenio Fatigante

ROMA - È un futuro, quello di Poste, condizionato dal passato. Il vecchio, tradizionale 'ente pubblico' (ormai una Spa dal 1998) oggi proiettato allo sbarco in Borsa - per il 40% del capitale -, si trova a fare i conti con un'eredità che pesa. E comincia già a rimuoverla. L'immagine dei sacchi pieni di corrispondenza diventa sempre più rarefatta. L'avvenire è fatto di Web, mercato digitale, e-commerce, conti bancari, telecomunicazioni e mercato finanziario. La conseguenza più evidente, per i cittadini, sta nel Piano strategico 2015/2019 che, accanto a 3 miliardi di investimento, prevede la chiusura di oltre 450 sportelli postali, i più piccoli, la riduzione degli orari di apertura in 600 uffici e la consegna della posta sempre più diluita (già oggi, peraltro, non avviene sempre tutti i giorni in diverse realtà italiane, come fanno molti abbonati ai giornali). Una penalizzazione pesante per molti piccoli paesi, dove l'ufficio postale è essenziale per gli anziani che devono ritirare la pensione o fare un pagamento. Eppure sul punto Francesco Caio, l'ad che guida Poste dal 2 maggio scorso, è stato esplicito: secondo un sondaggio commissionato nei mesi scorsi dall'azienda, i 2/3 degli italiani sarebbero 'molto o abbastanza soddisfatti' anche di una posta recapitata un giorno sì e uno no.

La posta da consegnare è un caso di decrescita infelice per l'azienda. I conti del 'servizio universale' (dizione ufficiale dell'obbligo di recapitare la corrispondenza ogni giorno in ogni parte d'Italia) presentano costi per 1,3 miliardi l'anno, compensati solo per 250 milioni dai trasferimenti ricevuti dallo Stato. Un 'buco' che induce a riposizionare il *core business* societario, che si sta orientando sempre più sulla logistica, la consegna dei pacchi, destinata a svilupparsi soprattutto se prenderà piede l'acquisto su Internet delle merci (Poste ha già degli accordi con Amazon): oggi questo comparto è molto frammentato e la quota di Poste, presente anche con la controllata Sda, non supera il 10%, ma l'obiettivo - ambizioso - è arrivare al 30%.

È solo la 'punta' del piano industriale che, anche ricorrendo a 8mila nuove assunzioni e col traguardo fissato a 30 miliardi di ricavi annui (fattibile, se si pensa che sono stati 26,3 nel 2013 e 15 solo nel primo semestre 2014), punta a consolidare quel nuovo volto all'ex'carrozzone' già plasmato durante le lunghe gestioni dei precedenti ad Corrado Passera e Massimo Sarmi. Un gruppo forte di 13.300 sportelli e di 143mila dipendenti incentrato, accanto alla corrispondenza e alla logistica, sul pilastro 'numero uno': il tradizionale risparmio postale, la cui raccolta ha toccato nel 2014 la super-quota di 420 miliardi di euro, dei quali 320 sono gestiti dalla Cassa depositi e prestiti. Il resto è dovuto soprattutto alle assicurazioni sulla vita, comparto diventato in pochi anni il fiore all'occhiello di tutto il gruppo: Poste Vita, nata nel '99 e guidata da Maria Bianca Farina, è balzata in vetta alla graduatoria delle assicurazioni, con una raccolta premi di 13,17 miliardi nel 2013 che gli ha fatto conquistare il 15% del mercato, superando in soli 13 anni il primato ultracentenario di Generali. E con un apporto crescente al risultato aziendale di gruppo prima delle imposte (l'Ebit) più che raddoppiato negli ultimi 2 anni: dai 199 milioni del 2011 ai 411 del 2013, confermati dai 220 milioni registrati nel primo semestre 2014. Si tratta di un fenomeno senza pari a livello mondiale, con l'unico neo di un'indagine della Consob (relativa però al biennio 2011/13) che rilevò alcuni difetti nella valutazione dell'attitudine al rischio dei clienti. Per fare un raffronto, il comparto postale è passato invece da un Ebit negativo di 202 milioni nel 2011 a uno addirittura di 631 due anni fa, 'mangiando' in pratica i margini ottenuti negli altri settori. Una buona fetta di ricavi la assicurano anche i servizi finanziari e di pagamento raggruppati in 'BancoPosta', arrivati a 5 miliardi e segnati - dopo il successo dei 13 milioni di carte prepagate Postepay - dal lancio di

'Evolution', la nuova carta con codice Iban che assorbe le funzioni di un normale conto corrente. In assestamento è invece PosteMobile, l'operatore telefonico virtuale con oltre 3 milioni di Sim attive (anche per servizi di pagamento): l'anno scorso ha visto ridursi al 47,4% la quota di mercato. Restano da valutare due partecipazioni: quella della Banca del Mezzogiorno e il controverso ingresso, un anno fa, nel capitale di Alitalia-Etihad, da studiare anche in relazione al fatto che Poste ha già il 100% di un'altra compagnia aerea, Mistral Air (sul punto sono in corso colloqui col nuovo *management* di Alitalia). Nell'era digitale, insomma, la società si sta reinventando con l'apertura di nuovi fronti. Un'esigenza resa ancor più necessaria dalla prospettiva del collocamento a Piazza Affari. Agli investitori vanno offerte prospettive di rendimento sicure e un'azienda 'zavorrata' dalle perdite crescenti nella corrispondenza rischia di non essere di grande attrattiva. Decisivo sarà anche il capitolo del ricambio e dei costi del personale, da ridurre senza ricorrere a drastici tagli occupazionali. Per questo Caio ha in corso col ministro dell'Economia, Padoan, una delicata trattativa per rivedere il contratto di programma: Poste vuole una 'rivalutazione' del contributo versato dallo Stato che tenga conto della diminuzione della posta recapitata, il ministero vorrebbe non aumentare troppo i rimborsi. Il Tesoro punta a un incasso di 3-4 miliardi circa dalla privatizzazione, ma intanto i tempi si sono allungati, dal 2014 a quest'anno. Forse nella partita ha pesato anche il repentino cambio del direttore finanziario: lo scorso giugno Caio aveva scelto Luigi Calabria (ex Finmeccanica), a gennaio promosso poi ad altro incarico per far arrivare (dall'Enel) Luigi Ferraris. Il rischio da evitare resta uno, comunque: che, per non tagliare gli altri costi operativi, si finisca con l'inferire ancora di più sui servizi offerti.



Continua la serie di articoli su come la crisi ha trasformato i colossi italiani, iniziata con Fiat e proseguita con Prada, Benetton, Mediaset e Poste.

Acciaio, così cambia la «foresta pietrificata»

Lo scenario

Dopo la stagione delle vertenze, ora si apre una sfida europea. Il futuro è nei «poli tecnologici» e nelle produzioni speciali

Avvenire 11 marzo 2015 – di Diego Motta

MILANO – La stagione delle grandi vertenze non è ancora completamente alle spalle, ma ci sono pochi dubbi sul fatto che il 2015 si è aperto con prospettive inedite per l'industria de'acciaio, rispetto allo scenario che si prospettava un anno fa. È vero: la madre di tutte le partite, quella per il futuro dell'Ilva di Taranto, il più grande stabilimento europeo, è ancora tutta da giocare, ma in attesa dell'amministrazione straordinaria (e di fatto della nazionalizzazione temporanea) l'azienda potrà contare su ampie disponibilità finanziarie per i prossimi mesi. Ora ci vorrà tempo per uscire dall'emergenza ambientale e strategica, che resta in cima all'agenda delle crisi industriali gestite da Palazzo Chigi, su cui stanno lavorando tra l'altro il sottosegretario alla presidenza del Consiglio, Graziano Delrio, e l'ex supermanager di Luxottica, Andrea Guerra. Nel frattempo, però, altri due casi simbolo della crisi siderurgica, quello della Lucchini di Piombino e quello della Ast di Terni, hanno trovato una soluzione nel 2014.

La foresta pietrificata dell'acciaio ha dunque ripreso vita, non fosse altro perché la recessione ha obbligato tutte le imprese dell'industria pesante italiana a fare i conti con radicali processi di ristrutturazione. I dati provvisori dello scorso anno, secondo Federacciai, l'associazione che raggruppa le aziende di settore, fotografano una sostanziale tenuta, con 23,7 milioni di tonnellate prodotte, in calo dell'1,4% rispetto al 2013. Se si considera la forte contrazione della domanda interna, soprattutto nel comparto costruzioni, il risultato finale è dunque positivo. Alcuni cavalieri bianchi sono entrati in scena (gli algerini di Cevital a Piombino) altri hanno deciso di restare nel nostro Paese dopo forti resistenze (i tedeschi di ThyssenKrupp a Terni) altri ancora sono alla finestra e aspettano il momento giusto per giocare le proprie carte (su tutti, il colosso franco-indiano Arcelor Mittal per Taranto). «L'industria siderurgica va a cicli e la crisi internazionale ha aggravato la situazione – spiega Fausto Fagioli, segretario provinciale della Fim Cisl di Piombino, che ha seguito da vicino la vertenza Lucchini –. La riorganizzazione del settore deve puntare chiaramente sulla produzione di acciaio speciale, sugli investimenti in ricerca e sviluppo, sulla collaborazione strategica tra aziende e università». Il futuro è nelle mani dei cosiddetti «poli tecnologici», piccoli distretti d'eccellenza delimitati da uno stesso territorio e in grado di assicurare il giusto equilibrio tra innovazione e sostenibilità ambientale. Oggi i grandi concorrenti cinesi e coreani fanno quello che una volta facevano i grandi produttori italiani e questo fa capire perché sia diventato necessario più che mai un salto di qualità per il *made in Italy* pesante.

L'Europa resta un interlocutore necessario per il settore siderurgico italiano, soprattutto dopo la presentazione dello *Steel Action Plan* da parte della Commissione, il terzo dopo quello relativo alle costruzioni e al comparto automobilistico. Per ora, nessun intervento concreto di sostegno è arrivato, al di là delle buone intenzioni, ma se davvero Bruxelles vuole un rilancio del manifatturiero dall'attuale 15% (di quota sul Pil) al 20% atteso nel 2020, non si potrà prescindere da un ridisegno complessivo dell'industria pesante. «La transizione, Ilva a parte, durerà per gli altri gruppi almeno un paio d'anni – sottolinea Fagioli –. L'importante è aver scongiurato lo scenario del grande deserto industriale che si delineava a inizio 2014. Adesso è necessario ridefinire la vocazione industriale dei territori e delle imprese che in essi vi operano. Gli errori politici del passato non si devono più ripetere».

INCHIESTA/7

Continua la serie di articoli dedicati a indagare come la grande crisi degli ultimi sette anni ha trasformato i colossi italiani. Dopo i servizi su Fca (11 febbraio), Prada (21 febbraio), Benetton (24 febbraio), Mediaset (26 febbraio), Poste (5 marzo), Acciaio (11 marzo), è la volta di Pirelli, nel giorno in cui si manifesta la svolta cinese



Pirelli, la nuova svolta è cinese

Pronto il quarto riassetto azionario in cinque anni Dopo i soci russi di Rosneft il controllo a ChemChina

L'azienda oggi è valutata attorno ai 7 miliardi e il titolo è ritornato su livelli che non vedeva dal giugno del 1990, allineandosi al prezzo della possibile Opa

Avvenire 21 marzo 2015 –di Camilla Conti

MILANO

Nel 1872 Giovanni Battista Pirelli, giovane ingegnere ventiquattrenne, costituisce a Milano la Pirelli & C. L'anno dopo nasce il primo stabilimento. Il suo campo: la produzione di articoli in gomma elastica. Era la prima azienda del Paese a entrare nel settore. Oggi il gruppo della Bicocca è presente in 13 paesi con 19 stabilimenti, produce pneumatici per auto, moto, autocarro, autobus e macchine agricole. Al timone, dal 1992, c'è sempre stato Marco Tronchetti Provera che però ha più volte cambiato compagni di viaggio. E adesso si prepara a varare il quarto riassetto azionario in cinque anni: prima è stata sciolta la partnership con la famiglia genovese dei



Malacalza, poi è stato stretto un patto nella holding Camfin con il fondo Clessidra, Intesa Sanpaolo e Unicredit e l'anno scorso sono state aperte le porte del capitale al colosso petrolifero russo Rosneft. Ma la geografia delle alleanze sta nuovamente per cambiare spostando il baricentro, questa volta, verso la Cina. I primi passi della riorganizzazione societaria sono partiti nella primavera del 2007 quando Pirelli raggiunge l'accordo per la cessione della partecipazione in Olimpia (attraverso cui controllava Telecom) a un pool di banche italiane e all'operatore spagnolo Telefonica. Nelle casse

Pirelli entrano 3,3 miliardi di euro, rispetto a un investimento iniziale di circa 7 miliardi. Il ricavato dell'uscita dalla telefonia consente al gruppo di azzerare i debiti e tornare al 100% nel capitale di Tyre, la controllata nel settore pneumatici. L'eredità Telecom però continua a pesare. Il bilancio 2008, l'anno del crac Lehman Brothers, viene chiuso con una perdita netta 412,5 milioni (rispetto ai 323,6 milioni del 2007) nonostante la tenuta dei ricavi a 4,6 miliardi. Sul risultato pesano gli oneri di ristrutturazione e le svalutazioni delle attività immobiliari nonché delle partecipazioni in società quotate, di cui 173 milioni riferiti alla quota Telecom. È in quel momento che parte anche la campagna di Russia di Tronchetti: nell'estate 2008 viene firmato l'accordo per costituire una joint-venture tra la Pirelli e la Rostec dell'oligarca Sergey Chemezov. I contatti industriali con Mosca arrivano a una svolta nella primavera del 2014 quando il colosso petrolifero Rosneft spende 552 milioni per rilevare il 50% della Camfin, la società che controlla Pirelli. In base agli accordi, Tronchetti può restare al comando almeno fino al 2019, quando gli accordi firmati con Rosneft verranno ridiscussi.

I rapporti stretti con i russi chiudono un difficile anno durante il quale Tronchetti è costretto a cambiare ben tre volte alleati. Prima viene liquidata la famiglia genovese Malacalza, che continua a detenere il 7% di Pirelli ma che un tempo era ben presente nelle holding a monte della catena; poi tocca al fondo Clessidra che, in tandem con Unicredit e Intesa, era entrata in Camfin nel giugno 2013 proprio per permettere a Tronchetti di sciogliere i legami con i Malacalza. E che ne esce soltanto un anno dopo, vendendo a Rosneft la quale ha poi intestato la sua quota alla società lussemburghese Long term investment Luxembourg, che fa capo al fondo pensione dei lavoratori statali.

Di tutti questi legami, quello con Mosca sembrava essere il più solido. Almeno finché i russi non hanno cominciato a fare i conti con le ripercussioni del giro di vite di sanzioni imposte a Putin dopo la crisi Ucraina. Così Camfin e i suoi azionisti hanno deciso di giocare d'anticipo anche in vista di un possibile disimpegno, trattando il riassetto di Pirelli che prevede un'Opa totalitaria da oltre 7 miliardi di euro con China

National Chemical Corporation. In sostanza, il 26,1% detenuto da Camfin in Pirelli verrebbe trasferito a una società italiana di nuova costituzione, controllata dal partner estero. Per poi arrivare al lancio di un'offerta pubblica di acquisto sulla totalità delle azioni di Pirelli – a un prezzo di 15 euro – con l'esito di portare via la Bicocca da Piazza Affari. Infine, partirebbe un'operazione di scorporo della divisione Truck, quella legata agli pneumatici per i camion, che dovrebbe finire in mano a un altro grande gruppo cinese. Ciò consentirebbe sia a Rosneft sia agli altri soci della holding di monetizzare il loro investimento con un incasso complessivo di quasi 2 miliardi che gli azionisti italiani (tra cui anche Intesa Sanpaolo, Unicredit) potrebbero reinvestire nella nuova società. Nei patti parasociali ci sono la permanenza in Italia della Ricerca e Sviluppo, oltre che della sede, e la tutela di alcune tecnologie sviluppate dalla Bicocca. Intanto il fatturato di Pirelli nel 2014 si è attestato a 6 miliardi, l'azienda è valutata attorno ai 7 miliardi e il titolo – sulla scia delle indiscrezioni apparse sulla stampa negli ultimi giorni – è ritornato su livelli che non vedeva dal giugno del 1990 allineandosi al prezzo della possibile Opa. In vista di una possibile ritirata degli 'zar' dovessero battere in ritirata, Tronchetti – che si è garantito la gestione del gruppo fino al 2021 – ha scommesso sui Mandarini.

INCHIESTA/8

Telecom, sette anni in trincea



Continua la serie di articoli dedicati a indagare come la grande crisi degli ultimi sette anni ha trasformato i colossi italiani. Dopo i servizi su Fca (11 febbraio), Prada (21 febbraio), Benetton (24 febbraio), Mediaset (26 febbraio), Poste (5 marzo) e Pirelli (20 marzo) è la volta di Telecom Italia. La pesante eredità del debito e la ricchezza della Rete per ripartire
La promessa dell'Ad Patuano: «Dopo tanto tempo torneremo ad assumere fino a 4mila giovani tra i 20 e i 30 anni»

Avvenire 22 marzo 2015 – di Claudia La Via

« Telecom Italia, lasciata ormai alle spalle la fase della transizione, ha imboccato la strada del rilancio». Queste sono le parole scritte nella lettera agli azionisti da Gabriele Galateri di Genola e Franco Bernabè in occasione della presentazione del bilancio 2008. Eppure, solo qualche mese prima era arrivato lo tsunami Lehman Brothers e da lì l'inizio di una crisi economica globale che sarebbe durata fino a oggi. L'ex monopolista viveva qualche difficoltà già prima del fallimento di Lehman, una banca che Telecom conosceva molto bene. Lehman era stata infatti uno dei principali attori della maxi-Opa del 1999. A fianco della Olivetti di Roberto Colaninno, pronta a dare l'assalto alla compagnia telefonica, c'erano due consulenti finanziari, Vittorio Pignatti Morano e Roberto Magnoni (arrestato per bancarotta fraudolenta lo scorso maggio, ndr), che sedevano ai vertici della Lehman in Europa. Era stata la banca americana ad aiutare, nel 1990, la Olivetti di De Benedetti a fondare la Omnitel, una nuova compagnia telefonica che poi, in realtà, servì a Olivetti per salvarsi dal disastro finanziario e per fare cassa – con la vendita nel 1995 per 7,75 miliardi di euro – e avere la liquidità sufficiente per la scalata Telecom.



Da allora nel gruppo è successo di tutto. Il debutto in Borsa nel 1997, la lenta uscita di scena dello Stato dal capitale, l'ingresso di investitori privati e la scalata (fallimentare) di altri 180 imprenditori capitanati da Emilio Gnutti e Roberto Colaninno e appoggiati dal governo D'Alema. In tutto questo susseguirsi di eventi Telecom Italia è stata concentrata soprattutto a portare avanti la sua battaglia più grande, che combatte ancora oggi: quella col debito. Il crollo di Lehman non ha che peggiorato le cose. Gli investimenti si sono ridotti ulteriormente, i margini anche e il debito ha continuato a rappresentare la vera zavorra della compagnia telefonica italiana. Ad abatterlo ci aveva provato, già prima della crisi, Marco Tronchetti Provera, con un piano di riorganizzazione, poi di nuovo Franco Bernabè con svendite di asset considerati non più strategici. In mezzo, un'alternativa che sarebbe potuta essere salvifica: passare da operatore «statale» ad azienda straniera. Il governo, però, non era d'accordo. Così per Telecom Italia è arrivata la prima di una lunga serie di «mediazioni»: nel 2007 il controllo passa alla spagnola Telefonica e a un pool di azionisti fra cui Mediobanca, Intesa e Generali. Nell'anno della crisi, il 2008, Telecom ha chiuso con un fatturato di 30,2 miliardi di euro, un margine operativo lordo di 11,7 miliardi e debiti per 34 miliardi. Il mercato chiave del gruppo era ancora l'Italia, nonostante il focus sul Brasile: quattro quinti del fatturato (circa 24 miliardi) arrivavano infatti dal mercato domestico. Di questi, **15** miliardi dalla rete fissa e 9,7 dalla rete mobile. In quell'anno i dipendenti erano 78mila, un numero destinato a scendere negli anni, fino ad arrivare oggi a 66mila. Poi è arrivato il 2013, uno dei periodi più difficili. Il declassamento da parte di Standard&Poor's a livello «spazzatura» e le dimissioni a ottobre del presidente esecutivo Bernabè sono solo alcuni dei punti dolenti. A questi si aggiunge lo scorporo della rete in stand by, il blocco delle trattative per un consolidamento del business mobile in Italia, e le pressioni dell'Authority per le Tlc sulle tariffe di accesso alla rete (l'unbundling). A quell'anno risale anche l'azione civile avviata da Vodafone Italia che chiedeva danni per 1 miliardo di euro: secondo la compagnia telefonica, infatti, l'ex monopolista tra il 2008 e il 2013 avrebbe impedito «la crescita della concorrenza nel mercato della linea fissa in Italia» ostacolando l'accesso all'infrastruttura e facendo leva su politiche commerciali scorrette. In tutti questi anni Telecom Italia ha attraversato difficoltà economiche, cambi ai vertici e guai di gestione ma ha sempre cercato di difendere il suo patrimonio più prezioso: la rete. Una «autostrada» di telecomunicazioni fatta di 121 milioni

di chilometri, 115 in rame e altri 6 in fibra ottica a cui si aggiungono circa 12mila antenne e tutti i servizi wireless. Una ricchezza che neppure la crisi è riuscita a erodere. Da qui l'azienda prova oggi a ripartire. La «nuova» Telecom ha due obiettivi ambiziosi: essere protagonista dello sviluppo della rete di nuova generazione e tornare a generare profitto in Italia. Non c'è spazio per nuove acquisizioni, per fusioni con Oi né per avventure con Metroweb nel nuovo piano industriale presentato a febbraio. Il gruppo ha chiuso il 2014 con ricavi in calo del 7,8% a 21,5 miliardi e con un margine operativo lordo sceso del 7,9% a 8,7 miliardi. Nel triennio 2015-2017 punta a potenziare gli investimenti in Italia: circa 10 miliardi di euro, di cui circa 5 dedicati alla componente innovativa, a partire dalle reti di nuova generazione (Ngn), fino all'Lte e al Cloud computing. A questo si aggiunge la garanzia, data dall'Ad Marco Patuano ai sindacati: «Dopo sette anni torneremo ad assumere fino a 4mila giovani tra i 20 e i 30 anni».

A pesare, come un macigno, resta però l'eterno problema del debito, i cui obiettivi di riduzione sono stati ancora una volta spostati in avanti nel tempo.

*o*o*o

i numeri

78mila

I DIPENDENTI DEL GRUPPO TELECOM NEL 2008, PRIMA DELLO SCOPPIO DELLA GRANDE CRISI

66mila

I DIPENDENTI DEL GRUPPO OGGI DOPO DIVERSI CAMBI D'AZIONARIATO

L'INCHIESTA/9

Caltagirone riparte dall'estero



Continua la serie di articoli dedicati a indagare come la grande crisi degli ultimi sette anni ha trasformato i colossi italiani. Dopo i servizi su Fca (11 febbraio), Prada (21 febbraio), Benetton (24 febbraio), Mediaset (26 febbraio), Poste (5 marzo), Pirelli (20 marzo), Telecom Italia (22 marzo) è la volta del Gruppo Caltagirone

La crisi ha colpito duro. La risalita grazie a Cementir e finanza. La cassaforte non quotata dell'immobiliare, un patrimonio accumulato in decenni, tenuto lontano dai riflettori e valutato in diversi miliardi di euro, è l'ancora che ha aiutato a superare le turbolenze. Le ristrutturazioni forzate e le cure dimagranti hanno portato il numero dei dipendenti delle società quotate a scendere al 31 dicembre scorso a 3.977. Erano 4.370 nel 2012 e oltre 5.300 nel 2008

Avvenire 26 marzo 2015 – di Nicola Pini

ROMA -Era soprannominato l'«ottavo re di Roma», o «caltariccone» e spesso citato come l'uomo più



IL FONDATORE. Francesco Gaetano Caltagirone (Ansa)

«liquido» d'Italia. Poi Francesco Gaetano Caltagirone ha dovuto fronteggiare gli anni della grande recessione, che hanno colpito più di ogni altro proprio i settori cruciali del suo business: immobiliare ed edilizia, grandi appalti pubblici, editoria, banche. Una crisi che avrebbe spazzato via o perlomeno ridimensionato le ambizioni di molti. Invece il costruttore ed ingegnere romano, 72 anni compiuti da poco, riservato e poco presenzialista è ancora saldo in sella, mentre il suo impero si è rafforzato all'estero e nella finanza del Nord e i conti (giornali a parte) ricominciano a tornare. È di pochi giorni fa la diffusione dei risultati della capogruppo, la **Caltagirone Spa**, che nel 2014 hanno fatto registrare una crescita dell'utile a 65,1 milioni, dai 5,6 milioni di rosso del 2013, consentendo di proporre ai soci un dividendo di 0,05 euro per azione (0,03 lo scorso anno). Migliora anche l'indebitamento finanziario che scende a 74,6 milioni dagli oltre 126 milioni dell'anno precedente. Il patrimonio netto complessivo è pari a 2,18 miliardi, di cui 969 milioni di competenza del gruppo con un incremento di 51,7 milioni. Tra le attività industriali il peso massimo di casa Caltagirone, tanto per il

fatturato che per gli utili conferiti al gruppo, è rappresentato da **Cementir**: la multinazionale del cemento, sempre più proiettata sui mercati esteri dove ha ormai quasi il 90% del giro d'affari, nel 2014 ha segnato ricavi per 948 milioni (costanti a parità di cambio) e un utile netto balzato a 71,6 milioni, dai 40 del 2013. Per finanziare lo shopping oltreconfine (l'ultimo in Danimarca) la società ha deliberato di recente un aumento di capitale da 300 milioni euro, che dopo qualche scossone in Borsa ha portato a un balzo del titolo del 42,5% in sei mesi. In nero anche i conti delle costruzioni e dei grandi appalti: la **Vianini Lavori** con quasi 188 milioni di ricavi ha interrotto la discesa degli ultimi anni (nel 2010 il fatturato era a quota 291 milioni) segnando un +6,6% sull'esercizio precedente. Raddoppiato l'utile netto a 35,4 milioni dai 17,8 dell'anno prima. Bilancio ancora in difficoltà (vedi altro articolo in pagina) per la **Caltagirone Editore**, network che raggruppa diversi quotidiani a partire dal romano il *Messaggero* e dal *Mattino* di Napoli. Fin qui i principali dati della *performance* delle attività quotate dopo le ristrutturazioni forzate e le cure dimagranti che hanno portato il numero dei dipendenti complessivi a scendere al 31 dicembre scorso a 3.977 quando erano 4.370 nel 2012 e oltre 5.300 nel 2008. Ma le attività della famiglia Caltagirone vanno ben oltre queste aziende. Da un parte c'è la cassaforte non quotata dell'immobiliare, un patrimonio accumulato in decenni di attività e tenuto lontano dai riflettori. È valutato in diversi miliardi di euro e ha costituito la solidissima base dalla quale l'ingegnere ha spiccato il volo verso l'industria e la finanza e poi, in anni recenti, l'ancora che ha aiutato a superare le turbolenze della crisi: con meno liquidità in entrata, la forte patrimonializzazione e l'indebitamento a livelli fisiologici hanno fatto la differenza rispetto ad altri gruppi più fragili.

Poi c'è il capitolo partecipazioni: in **Generali** Caltagirone ha circa il 2% del capitale, una quota che gli permette di essere uno dei due vicepresidenti del gigante assicurativo. Mentre l'1% circa detenuto in **Unicredit** assicura un posto in Cda ad Alessandro Caltagirone, secondogenito dell'ingegnere. Il primogenito Francesco jr. è invece il presidente e ad di Cementir, oltre che consigliere di amministrazione di **Acea**, la multi utility romana dell'energia dove il gruppo Caltagirone è il secondo azionista con il 16% del capitale dopo il Comune di Roma (51%). A presidiare il settore dei giornali c'è invece Azzurra, ultima dei tre figli di Francesco Gaetano, vicepresidente dell'Editore Spa ma anche vicepresidente della Fieg, la federazione degli editori.

Posti strategici nel capitalismo di relazione italiano. Con una poltrona nelle due realtà finanziarie più grandi e internazionalizzate del Paese – in Unicredit l'ingegnere è approdato nel 2002 dopo la dolorosa chiusura del capitolo Montepaschi, finita con una perdita valutata intorno ai 250 milioni di euro – e un'altra nel 'salotto di casa' della maggiore azienda capitolina, il gruppo Caltagirone incassa plusvalenze e resta al centro dei giochi, pronto a sfruttare nuove opportunità. Una potrebbe essere la privatizzazione di Grandi Stazioni, società a maggioranza Ferrovie dello Stato, dove Caltagirone ha già una partecipazione – insieme a Pirelli e Benetton hanno il 40% – della quale il governo ha annunciato la cessione di un nuova *tranche* entro l'anno. Un'altra opzione è la crescita nella stessa Acea, se la presenza pubblica fosse ridotta. Dopo la scottatura di Mps, le strategie appaiono oggi più prudenti che in passato, quando il contesto economico autorizzava qualche scommessa in più. E al momento passano soprattutto dall'espansione all'estero di Cementir (già presente in Asia e Stati Uniti, Turchia e Scandinavia), con le quali il gruppo si cautela anche dal rischio- Paese di un'Italia lumaca.

Intanto l'assegnazione degli incarichi tra i figli, nelle società del gruppo e all'esterno, riflette qualche indizio sulla direzione che potrà avere il ricambio generazionale. Nulla lascia però presagire che l'ingegnere, Cavaliere del lavoro dal 2006, abbia intenzione di mettersi a riposo. La quotazione delle società in Borsa, diversi anni fa, ha consentito di raccogliere capitali sul mercato. Mentre la struttura proprietaria del gruppo Caltagirone è rimasta molto coesa, senza partecipazioni esterne di peso e blindata nell'ambito familiare, con Francesco Gaetano al vertice. Al contrario l'architettura societaria è piuttosto barocca, suddivisa in una miriade di Spa e Srl: sono ben 17 quelle che complessivamente detengono il 2% delle Assicurazioni Generali, ciascuna con micro quote tra lo 0,01 e lo 0,4%.

*o*o*o*

Editoria, la caduta rallenta

ROMA In un panorama editoriale italiano in forte sofferenza, Caltagirone non fa eccezione. Tra il 2008 e il



2014 i ricavi dei quotidiani che fanno capo all'ingegnere romano, *Il Messaggero in primis*, sono precipitati da 294 a 181 milioni di euro e le perdite nette cumulate hanno superato i 200 milioni di euro. Anche lo scorso anno il risultato è stato negativo per 37,2 milioni di euro anche se il dato è in frenata



rispetto al profondo rosso da 75 milioni segnato nel 2013 e il margine operativo lordo nell'ultimo esercizio è tornato lievemente positivo, segno tangibile delle politiche di riorganizzazione e riduzione dei costi messo in atto dalla società. Accanto ai risparmi, dà i primi risultati l'accelerazione verso il digitale, grazie alla quale oggi il 10% dei ricavi pubblicitari arriva dalle testate su Internet.

Nell'arco degli ultimi sei anni la Caltagirone editore ha ridotto i dipendenti di circa il 30%, passando dai 1.234 di fine 2008 agli 843 dello scorso 31 dicembre. Un dato più o meno nella media del settore, secondo un'indagine di Mediobanca sui sette maggiori gruppi editoriali italiani, così come quelli relativi alla flessione dei ricavi (29%) e della diffusione (24%). Solo un gruppo imprenditoriale dalle spalle larghe e dagli interessi diversificati poteva reggere la sfida. Preparandosi eventualmente anche ad allargarsi se altri editori (si vocifera di *Qn*, gruppo Riffeser) volessero vendere. Il settore dei giornali resta centrale nelle strategie di un gruppo che nel decennio precedente alla crisi ha via via acquisito il controllo di una serie di testate capozona, dal *Mattino* di Napoli al *Gazzettino* di Venezia, dal *Corriere Adriatico* di Ancona al *Nuovo Quotidiano di Puglia* fino alla free press di *Leggo* divenendo il quinto editore italiano. Il peso massimo della squadra resta comunque il *Messaggero* di Roma. Per quanto le attività dei Caltagirone si siano allargate in Italia e all'estero è nella capitale che l'ingegnere ha il suo *core business* storico e dove gioca ancora alcune delle sue partite più delicate, dai grandi lavori pubblici con la Vianini (tra questi la Metro C e il prolungamento della linea B), alla partecipazione in Acea come secondo azionista a fianco del Comune di Roma. Proprio in questi giorni l'Ingegnere ha riottenuto un secondo consigliere nel Cda dell'azienda. Tute partite nelle quali la

famiglia gioca senza remore il peso, l'influenza e la capacità di orientare il consenso del più letto quotidiano della Capitale.

Nicola Pini

Nell'arco degli ultimi sei anni la Caltagirone editore ha ridotto i ricavi del 29% e i dipendenti del 30%. In rosso anche il 2014. Ma i giornali restano centrali per il gruppo, a partire dal «Messaggero»

L'INCHIESTA/10

Sorgenia addio, Cir riparte dalla cassa



L'INCHIESTA/10

Continua la serie di articoli dedicati a indagare come la grande crisi degli ultimi sette anni ha trasformato i colossi italiani. Dopo i servizi su Fca (11 febbraio), Prada (21 febbraio), Benetton (24 febbraio), Mediaset (26 febbraio), Poste (5 marzo), Ilva (11 marzo), Pirelli (20 marzo), Telecom Italia (22 marzo) e Caltagirone (26 marzo) è la volta di Cir

La compagnia energetica è ora in mano ai creditori Ma l'impero dei De Benedetti è più liquido che mai

Quella che nel 2008, con 2,4 miliardi di euro di fatturato, era la prima attività della holding per ricavi, da venerdì scorso è un'azienda controllata completamente dalle banche che non è riuscita a rimborsare. Negli anni della crisi Compagnie Industriali Riunite ha continuato a guadagnare con la componentistica auto, i giornali e le cliniche. E oggi può fare acquisizioni con i milioni del Lodo Mondadori

Avvenire 31 marzo 2015 – di Pietro Saccò

MILANO - Compagnie Industriali Riunite aveva preparato quella che senza esagerazione possiamo definire una svolta storica. Da una parte l'editoria — e quindi *l'Espresso*, la *Repubblica*, Radio DeeJay, le testate locali, tutta la parte più visibile dell'impero di Carlo De Benedetti — e dall'altra l'industria, e quindi le centrali di Sorgenia, la componentistica per le auto di Sogefi, le cliniche di Hss. Serviva a tranquillizzare gli investitori, che non avrebbero più dovuto temere il peso dell'effetto-Espresso sui conti di aziende che crescevano. Presentato nel mezzo dell'estate del 2008 il progetto di scissione comportava anche che nella famiglia De Benedetti ognuno prendesse la sua strada: cioè che Carlo, allora 74enne, restasse alla guida di una Cir nella quale rimaneva solo l'editoria (sua grande passione) mentre il figlio Rodolfo, allora nemmeno cinquantenne, si dedicasse a fare il manager industriale. Gli altri due figli del fondatore, il finanziere Marco e il cardiologo Edoardo, avrebbero mantenuto il loro posto nella holding di controllo Cofide (che ha il 45,9% del gruppo) rimanendo fuori da ruoli operativi. Sarebbe stata una svolta storica, se poi non fosse successo qualcosa di ancora più storico, come il crollo di Lehman Brothers. Nel panico dei mercati di quelle settimane l'agenzia di rating Standard & Poor's decise di tagliare fino al livello *junk* il suo giudizio sui debiti di Cir. E i creditori, che avevano comprato 300 milioni di euro di obbligazioni Cir, non erano per niente entusiasti dell'idea di rimanere creditori solo dell'Espresso. Quindi piano ritirato e scissione rimandata. Visto con gli occhi di oggi, il fallimento di quella operazione per la holding dei De Benedetti è stato il male minore. Il problema vero, negli anni seguenti, è stato Sorgenia. L'azienda era stata creata alla fine degli anni Novanta per cavalcare l'apertura del mercato elettrico, sia come produttore (ha costruito quattro centrali termoelettriche a ciclo combinato a gas naturale) che come distributore di energia. La grande crisi l'ha travolta. Le imprese si sono messe a lavorare a ritmo ridotto o ridottissimo, la caduta dei consumi di energia ha tolto spazio a quello che si proponeva di essere il primo gruppo elettrico privato del paese. Parallelamente la crescita delle rinnovabili, sostenuta da generosissimi finanziamenti pubblici, le ha rosicchiato altre quote di mercato. Risultato: quella che nel 2008 con 2,4 miliardi di euro di fatturato era la prima attività della holding in termini di ricavi, da venerdì scorso è ufficialmente un'azienda controllata completamente dalle banche che non è riuscita a rimborsare. Il socio austriaco Verbund, che ancora nel 2008 aveva ricapitalizzato l'azienda con 200 milioni di euro, aveva azzerato il valore della sua quota già alla fine del 2013. Questa è la faccia sgradevole di questi 7 anni della Cir. Perché il resto dell'impero dei De Benedetti ha superato la crisi senza grandi ferite. Nel 2008 ai 2,4 miliardi di ricavi di Sorgenia si sommavano il miliardo abbondante dell'Espresso, un altro miliardo abbondante di Sogefi, 250 milioni di Hss, la holding ribattezzata Kos nel 2009. Sogefi e l'Espresso hanno retto bene l'urto di questi anni nonostante lavorino in due settori che hanno vissuto difficoltà pesantissime. Sogefi, per capirci, fa ricerca e produce componenti per i motori e i suoi primi clienti fino a qualche anno fa erano Renault e Peugeot, cioè due aziende colpite senza pietà dalla grande crisi di vendite del mercato auto europeo (Peugeot, per chi lo avesse scordato, è stata salvata dal governo francese con l'appoggio di investitori cinesi). Eppure l'azienda dei De Benedetti è riuscita a chiudere solo un bilancio in passivo, quello del 2009. In questi anni si è costruita una presenza forte nei mercati a più alto potenziale — la Cina, l'India, l'America del Nord — e può prepararsi a mettere il turbo. Lo stesso discorso si può

applicare all'Espresso, gruppo che opera in un settore in drammatica crisi com'è quello dell'editoria. Nel 2008 i manager ragionavano sulla grande sfida di rendere redditizia la produzione di informazioni per l'on line. Sono passati sette anni e ancora non ci sono riusciti (non c'è riuscito nessuno, d'altra parte), ma grazie a una cura dimagrante efficace sotto la guida di Moica Mondardini (che dal 2013 è passata alla guida dell'intero gruppo Cir), anche l'attività editoriale della holding di De Benedetti è riuscita a restare in utile, tra i poche nel settore, e a dimezzare i debiti.



L'INGEGNERE. Carlo De Benedetti

Infine c'è Hss, ribattezzata Kos nel 2009, la start up delle cliniche e della sanità, specializzata sulla cura degli anziani, che intanto ha raggiunto i 400 milioni di euro di fatturato. Il suo settore è stato tra quelli che hanno evitato gli effetti più pesanti della crisi, e in questi anni il gruppo si è fatto sempre più internazionale, firmando nuovi contratti con ospedali indiani e avviando tre parchi di ricerca nel Regno Unito. Sotto il profilo occupazionale, nonostante lo scorporo di Sorgenia (360 dipendenti) e i tagli a L'Espresso, la forza lavoro del Gruppo è passata dai 12.969 dipendenti del 2008 ai circa 13.500 attuali. E adesso che anche in Italia la ripresa sembra pronta a iniziare, Compagnie industriali riunite può ripartire contando su una forza finanziaria notevole. Ha in cassa 382 milioni di euro, soprattutto grazie a un altro fondamentale "episodio" della sua storia recente: la sentenza civile con cui nel 2013 la Corte di Cassazione ha obbligato Fininvest a risarcirla con 490 milioni di euro per il Lodo Mondadori e chiudere così, una volta per tutte, la 'Guerra di Segrate' scoppiata attorno al gruppo editoriale milanese alla fine degli anni Ottanta. Il gruppo Cir non ha ancora deciso come impiegare questa enorme quantità di denaro. Ma è chiaro che un portafoglio così pieno permette alle società dei De Benedetti di non lasciarsi sfuggire nessuna delle opportunità di crescita che emergeranno.

*o**o*

L'editoria



Monica Mondardini

L'Espresso resta in utile grazie alla dieta severa imposta da Mondardini

In cinque anni ridotta la forza lavoro del 22,2%, circa 650 posti: -41,6% gli operai, -26% gli impiegati, -10% i giornalisti

Pietro Saccò

La Cir dei De Benedetti ha saputo costruire un impero editoriale che, per ampiezza e varietà, ha pochi confronti in Italia. Il gruppo l'Espresso controlla *Repubblica*, cioè il secondo quotidiano generalista d'Italia per diffusione, diciotto quotidiani locali (da 365mila copie complessive), il settimanale *l'Espresso*, le radio Dj, Capital e M2o, la società di raccolta pubblicitaria Manzoni. In questi anni l'azienda ha anche provato a espandere la sua presenza alla televisione, sfruttando il digitale terrestre, ma sia l'esperienza di Repubblica Tv che quella di DeeJay tv non sono state fortunate: la prima è stata chiusa nel 2013, la seconda a gennaio è stata venduta a Discovery. Per il momento quindi il gruppo l'Espresso ha rinunciato a una presenza televisiva diretta accontentandosi di gestire i multiplex del digitale terrestre, fatti confluire la scorsa estate in Persidera, *joint venture* creata assieme a Telecom Italia.

Per il settore editoriale sono stati anni molto difficili, e anche l'Espresso ha dovuto sottoporsi a una dieta pesante fatta di tagli, prepensionamenti, piani di crisi. La 'dietologa' è stata il manager Monica Mondardini, al timone dal 2008 e passata nel 2012 a guidare l'intera Cir. Secondo l'analisi di Ricerche e Studi di Mediobanca, che ha studiato i conti dei principali gruppi editoriali d'Italia negli anni tra il 2009 e il 2013, l'Espresso in cinque anni ha tagliato la forza lavoro del 22,2%: -41,6% gli operai, -26% gli impiegati, -10% i giornalisti. Anche dopo i tagli, comunque, l'azienda resta un colosso dell'editoria nazionale, con al suo servizio 1.093 giornalisti, 1.129 impiegati e 270 operai. C'è da dire però che, secondo la stessa indagine di Mediobanca, il gruppo l'Espresso risulta l'impresa editoriale quotata italiana con il miglior punteggio di efficienza: l'unico ad avere i conti in attivo nel 2013 e quello con la migliore produttività per dipendente (a quota 114mila euro, contro una media di 74mila).

Il 2014 è stato un altro anno difficile. Le entrate dalla pubblicità sono diminuite del 7,6%, a 366 milioni di euro, mentre quelle dalla vendita di copie si sono ridotte del 7,1%, a 233 milioni. Per il 2015 l'azienda si aspetta ancora un calo, ma inferiore, a livello di pubblicità e circolazione di copie e come strategia vuole aumentare ulteriormente l'efficienza ed espandere la presenza sul digitale.

L'INCHIESTA/11

La ricetta anti-crisi di Barilla



Continua la serie di articoli dedicati a indagare come la grande crisi economica degli ultimi sette anni ha trasformato i colossi italiani. Dopo i servizi su Fca (11 febbraio), Prada (21 febbraio), Benetton (24 febbraio), Mediaset (26 febbraio), Poste (5 marzo), Ilva (11 marzo), Pirelli (20 marzo), Telecom Italia (22 marzo), Caltagirone (26 marzo) e Cir (31 marzo) oggi è la volta di Barilla.

Lo storico marchio della pasta grazie alla sua solidità finanziaria è riuscito a superare l'impasse concentrandosi sul suo cuore produttivo e investendo in ricerca e sviluppo. Fino a crescere sui nuovi mercati di Russia, Cina e Brasile

Il colosso ha salvato gli occupati e aumentato gli utili.

Gli sforzi in campo socio-ambientale con il 'Barilla Center for Food and Nutrition' che ha ispirato il Protocollo di Milano vera eredità di Expo

Avvenire 7 aprile 2015 – di Luca Mazza

Sostanziale tenuta dei livelli occupazionali in Italia, mantenimento della leadership mondiale per la pasta,



aumento del numero dei Paesi in cui operare. Sono i motivi principali per cui si può tranquillamente affermare che il gruppo Barilla ha resistito ai violenti colpi inferti all'economia – e, nello specifico, all'industria italiana – dalla Grande Crisi. Il triennio 2008-2010 è stato caratterizzato da disinvestimenti che hanno comportato una riduzione del

fatturato globale, ma la concentrazione sul *core business* ha permesso a quest'ultimo di crescere comunque, nonostante il periodo di ciclo economico negativo. La solidità finanziaria dell'azienda e una strategia imperniata sul costante sviluppo internazionale dell'impresa hanno consentito di attutire al massimo gli effetti negativi della crisi.

Altro merito importante di Barilla è stato quello di aver salvaguardato quasi tutta la sua forza lavoro impiegata in Italia. A fronte di circa 8mila persone che lavorano per il gruppo nel mondo, il numero di dipendenti sul territorio nazionale al 31 dicembre 2013 è di 4.134 unità. Cioè 532 in meno rispetto al periodo pre-crisi (erano 4.666 nel 2008). Si è trattato, insomma, di un calo 'fisiologico'. Il mantenimento della competitività è figlio di una politica di investimenti portata avanti su più fronti. Nel 2009, ad esempio, è stato aperto il 'Barilla Center for Food and Nutrition', un centro di pensiero indipendente, riconosciuto nel panorama internazionale, che lo scorso anno si è trasformato in Fondazione. Oggi questa struttura è considerata un luogo di considerevole importanza a livello istituzionale. Gestita da un apposito cda composto da personalità di spicco a livello internazionale ed esperti in diversi ambiti, la Fondazione affronta in modo propositivo tematiche legate al mondo della nutrizione e dell'alimentazione. Tra le attività della Fondazione è fondamentale ricordare il Protocollo di Milano: un'iniziativa attraverso la quale si propongono soluzioni concrete su questi temi. Il Protocollo di Milano, con i suoi contenuti, ha ispirato la Carta di Milano, ovvero il documento che il governo italiano sta portando avanti come vera eredità dell'Expo. Si tratta di una proposta di accordo mondiale per garantire cibo sano, sicuro e sufficiente per tutti e che sarà consegnata al segretario generale delle Nazioni Unite il 16 ottobre, in occasione del World Food Day.

Come ha spiegato il presidente dell'azienda, Guido Barilla, sono tre gli obiettivi principali del Protocollo: «Abbattimento del 50% entro il 2020 dell'impressionante cifra di 1.3 miliardi di tonnellate di cibo sprecato nel mondo, attraverso campagne mirate ad accrescere la consapevolezza del fenomeno e accordi di lungo termine che coinvolgano l'intera catena alimentare a partire dalla filiera agricola; attuazione di riforme agrarie e lotta alla speculazione finanziaria (con limitazioni all'utilizzo di biocarburanti a base alimentare); lotta all'obesità, con il richiamo all'importanza dell'educazione in materia sin da bambini e alla promozione di stili di vita sani».

Comunque, negli anni di crisi, Barilla ha impiegato ingenti risorse in vari ambiti: dalle attività di ricerca e sviluppo (oltre 80 milioni di euro solo nel biennio 2009-2010), fino agli investimenti complessivi da 55 milioni di euro per aprire nel 2012 lo stabilimento per i sughi pronti a Rubbiano e per inaugurare, nel 2013, il più grande magazzino automatizzato del mondo nel polo storico di Parma-Pedrignano. Ci si è concentrati, in sostanza, soprattutto sul core business dell'azienda. Negli ultimi due anni, infatti, Barilla è uscita da certi settori considerati non strategici, in modo da focalizzare gli investimenti sulla pasta, sui sughi e (soprattutto all'estero) sui piatti pronti. In questa politica industriale rientra pure la cessione (ultimata nel 2013) del gruppo tedesco Lieken, che produce e commercializza pane e prodotti da forno per la grande distribuzione e il dettaglio in Germania.

La semina ha iniziato a portare i primi frutti sui conti negli ultimi due anni. Nel 2012 si è registrato un +2% del fatturato, che è proseguito l'anno successivo con un altro aumento del 2,5% (è stata superata la quota di 3,5 miliardi di euro). Dall'ultimo bilancio, risulta un aumento dei volumi prodotti del 4% (dell'1% in Italia contro un dato di mercato del -3%) e anche l'utile netto è in rialzo (da 60,22 a 109,09 milioni di euro). La crescita sui nuovi mercati è molto robusta, specie in Brasile, Russia e Cina. Da segnalare, inoltre, i passi da gigante compiuti per ridurre l'indebitamento: dai 688 milioni di euro del 2011 nel giro di due anni si è scesi a 347 milioni (e la previsione è di un'ulteriore diminuzione nel prossimo esercizio). Ai risultati nuovamente positivi in campo economico, si aggiungono quelli particolarmente brillanti a livello ambientale. Nell'ultimo quinquennio, infatti, c'è stato un risparmio del 27% delle emissioni di CO2 nelle fabbriche del gruppo e del 25% sul consumo totale d'acqua degli stabilimenti.

*o*o*o

L'indagine

L'impresa agroalimentare cresce meglio se è di famiglia

Dopo la metalmeccanica, c'è l'agroalimentare. Con un fatturato di 133 miliardi di euro e 1,3 milioni di occupati, il comparto si conferma la seconda industria manifatturiera italiana. E il merito di numeri tanto rilevanti per l'economia nazionale va assegnato alle realtà del settore. Perché – nella stragrande maggioranza dei casi – si tratta di imprese che hanno caratteristiche precise e specifiche, come testimoniano i risultati della sesta rilevazione annuale dell'Osservatorio AUB (Aidaf, UniCredit e Bocconi). Dal rapporto, presentato pochi giorni fa nella sede centrale di Barilla a Parma, emerge chiaramente come il 67,7% delle aziende agroalimentari di medie e grandi dimensioni possa contare su una proprietà a controllo familiare. Per rendere l'idea di quanto tale percentuale sia elevata, basti pensare che, prendendo in esame tutti i settori, il tasso medio scende al 58%. Non solo: il 76,8% delle aziende alimentari ha un leader familiare al comando e ben il 68,8% esiste da oltre 25 anni. L'identikit tracciato dallo studio è quello di aziende longeve, legate alla tradizione, ma allo stesso tempo capaci anche di intercettare in anticipo i cambiamenti di un mercato globale in continua evoluzione.

Entrando nel dettaglio della ricerca, poi, si riscontra come la tendenza a tramandare la 'ricetta' di padre in figlio sia particolarmente spiccata nell'industria alimentare: circa il 30% delle aziende è di prima generazione e il 6,8% ha superato la terza. Barilla – l'azienda nata quasi 140 anni fa a Parma (con una bottega che produceva pasta e pane) e diventata col tempo un colosso a livello mondiale – è giunta addirittura alla quarta generazione. «Le aziende di famiglia consentono di ragionare su orizzonti di lungo periodo, senza doversi preoccupare sempre e soltanto di realizzare un profitto nel breve termine – ha spiegato Paolo Barilla, vice presidente del gruppo –. Tale filosofia consente di non dover compromettere mai sugli elementi di successo di un'impresa: la qualità dei prodotti, l'etica e la condivisione con la comunità». Dall'analisi emergono, infine, alcune possibili indicazioni per proseguire sulla strada del successo: evoluzione della leadership, innovazione ed export.

Luca Mazza

L'INCHIESTA/ 12

Continua la serie di articoli dedicati a indagare come la grande crisi degli ultimi sette anni ha trasformato i colossi italiani.



Dopo i servizi sui Gruppi 'privati', iniziamo con Enel ad analizzare quelli che vedono lo Stato fra i principali azionisti

L'Ad Starace: non siamo un 'bondificio'. Con il piano 2015-2019 stanziati 18 miliardi per una crescita «flessibile e sostenibile»

I colossi.

La nuova Enel ri-punta sull'industria

Avvenire 19 maggio 20150 – di CAMILLA CONTI

MILANO

È il 27 novembre 1962 quando la Camera dei Deputati approva il provvedimento di nazionalizzazione del sistema elettrico. L'obiettivo è quello di utilizzare in modo ottimale le risorse, soddisfare la crescente domanda di energia e consentire condizioni uniformi di trattamento. Il 6 dicembre dello stesso anno il provvedimento diventa legge: nasce così Enel, Ente Nazionale per l'Energia Elettrica, al quale la legge riserva il compito di esercitare le attività di produzione, importazione ed esportazione, trasporto, trasformazione, distribuzione e vendita dell'energia elettrica. È la più grossa riforma economica approvata dal Dopoguerra. Gli anni Novanta portano con sé una ulteriore rivoluzione: nel 1992 Enel diventa Società per azioni, primo passo verso la privatizzazione. Azionista unico è il Ministero del Tesoro. Al cambiamento di ragione sociale fa seguito la quotazione in Borsa del gruppo nel 1999. Lo stesso anno il governo approva la liberalizzazione del mercato elettrico, il cosiddetto 'Decreto Bersani', ma tuttora il Tesoro possiede il 25,5% della società che nei giorni scorsi si è dichiarata disponibile a dare il proprio contributo allo sviluppo della rete in fibra ottica anche per i servizi di telecomunicazioni mettendo a disposizione 1,2 milioni di chilometri di linee elettriche, 450.000 cabine di distribuzione e circa 30 milioni di clienti retail. E offrendo così un assist al presidente del Consiglio Matteo Renzi, che punta a partire un piano di investimenti da 12 miliardi di euro per realizzare una rete nazionale unica di nuova generazione, con una mossa destinata ad aumentare la pressione su Telecom Italia di cui Palazzo Chigi non ha mai gradito le resistenze a impostare un confronto su questo terreno con Metroweb, altra società di fatto controllata dalla mano pubblica (attraverso la presenza di Cassa Depositi e Prestiti).

Dopo nove lunghi anni di reggenza di Fulvio Conti, la missione è affidata a Francesco Starace, un ingegnere che ha ottenuto risultati positivi all'Enel Green Power, e che ha spostato l'attenzione dalla finanza all'industria. «Non siamo un bondificio», ha sottolineato per far notare che la principale preoccupazione non deve essere quella di emettere obbligazioni per finanziare l'ingente debito (con laute commissione per le banche) ma perseguire «una nuova fase di crescita, più sostenibile e flessibile». Il piano 2015-2019 dell'Enel prevede 18 miliardi di investimenti destinati alla crescita industriale, **6** miliardi in più del precedente. Il debito – ereditato dalla gestione precedente che per molti anni ha scontato la costosa scalata alla spagnola Endesa – resta la spina nel fianco della società concentrata sulla rifocalizzazione del business (più green e meno energia tradizionale) e sul taglio dei costi. Nell'ultima trimestrale l'indebitamento registrato è di 39,514 miliardi (-5,7% dai 37,3 miliardi al 31 dicembre 2014). Un passo in avanti notevole rispetto ai 50,9 miliardi di fine 2009 (55,8 miliardi a fine 2007) ma pur sempre un pesante macigno. Il gruppo ha inoltre dovuto fare i conti con l'introduzione della Robin Hood Tax, voluta dall'ex ministro dell'economia Giulio Tremonti sulle società che hanno a che fare con l'energia e confermata anche dagli esecutivi successivi. A rallentare i profitti è arrivata, infine, la crisi: il calo della domanda di energia elettrica da parte dell'industria si è – ovviamente – ribaltato sui conti della società. Se il fatturato, a partire dal **208**, è cresciuto circa del 35 per cento, la redditività è rimasta pressoché stabile, mentre gli utili sono in calo costante a partire dal **209**, fino a scendere sotto il miliardo di euro del 2013. Le svalutazioni di attivi per 6,4 miliardi nel 2014 hanno poi abbattuto dell'84% l'utile netto a 517 milioni, ma questo non ha penalizzato gli azionisti. Starace ha infatti annunciato un aumento dei dividendi. Nel frattempo, sono stati avviati i programmi di cessione di asset previsti nel piano industriale e la riorganizzazione societaria in America Latina per semplificarne le governance e promuovere la creazione di valore. L'obiettivo è di raccogliere 5 miliardi nel biennio, per finanziare lo sviluppo. E ridurre, appunto, i debiti.

L'INCHIESTA/13



Continua la serie di articoli volti a indagare come la crisi degli ultimi 7 anni ha inciso sui colossi italiani.

Dopo i servizi sui gruppi privati continuiamo, dopo Enel, ad analizzare quelli che vedono lo Stato tra i principali azionisti

Eni, dai conti in rosso al rilancio «green»

Crollo del petrolio: utili calati del 75%. Descalzi punta su gas e biomasse

Avvenire 3 giugno 2015 – di Camilla Conti

MILANO

L'Eni è la più grande impresa italiana. Con circa 84.000 dipendenti sparsi in 83 Paesi è nata per legge nel febbraio 1953 da una società già esistente, l'Agip, creata nel 1926 con lo scopo di cercare giacimenti petroliferi, acquisire e commercializzare petroli e derivati. Grazie alla scoperta di alcuni giacimenti di idrocarburi in Val Padana, Enrico Mattei – nominato nel 1945 commissario straordinario dell'Agip – riesce in extremis a salvare l'azienda dalla liquidazione e a rilanciarne l'attività grazie anche alla costruzione di un'ampia rete di metanodotti e di un'estesa catena di stazioni di servizio.

Il marchio del 'Cane a sei zampe', il «fedele amico dell'uomo a quattro ruote», che ancora rappresenta Eni nel mondo, viene scelto nel 1952. Sono gli anni della motorizzazione di massa che inaugura la corsa verso quello che il Financial Times definirà il 'miracolo economico' italiano. E «se in questo Paese sappiamo fare le automobili, dobbiamo saper fare anche la benzina», diceva Mattei.

Negli ultimi anni, nove per la precisione, la gestione del gruppo è stata affidata a Paolo Scaroni che ha affrontato la crisi innescata dal crac Lehman maneggiando numeri oltre 115 miliardi d'investimenti a partire dal 2005. Nel 2013, ultimo bilancio firmato da Scaroni, l'Eni ha registrato 12,6 miliardi di utili, derivati da 14,6 miliardi portati in dote dalle attività petrolifere e da 1,9 miliardi di perdite degli altri settori (principalmente il gas, la raffinazione, l'industria chimica).

All'inizio del suo mandato lo scenario era del tutto diverso: 17,4 miliardi di ebit nel 2005, di cui 12,6 miliardi nelle attività petrolifere e 4,8 miliardi dalle altre attività (di cui 3,7 miliardi di parte Snam). Insomma, la grande crisi con relativo crollo dei consumi e la vendita della Snam, imposta dal governo Monti, hanno colpito duro.

Oggi, a un anno dall'uscita di Scaroni, l'Eni guidata dal nuovo amministratore delegato Claudio Descalzi deve fare i conti con le inchieste giudiziarie sulla precedente gestione, a partire da quella sui contratti internazionali della controllata Saipem.

Nella prima assemblea dei soci della nuova era, la presidente Emma Marcegaglia si è trovata costretta a rispondere punto per punto a Beppe Grillo che, con due azioni in tasca, si è presentato al grattacielo dell'Eur per uno dei suoi consueti show. Sul fronte dei conti, il crollo del prezzo del petrolio ha falciato gli utili del 2014 (1,29 miliardi, il 75 per cento in meno dell'anno precedente) e costretto il gruppo a tagliare il dividendo. Per quanto riguarda il futuro della controllata Saipem, Descalzi ha spiegato che non è intenzione di Eni uscire del tutto dalla società (oggi ha poco più del 42 per cento), ma semmai di «deconsolidare quel debito». La linea del manager è infatti quella di ridurre l'indebitamento e aumentare la produzione, presupposto necessario per essere predatori e non prede nel prossimo consolidamento che potrà partire da Exxon, Shell e Bp. Quanto alla strategia industriale, negli ultimi dodici mesi il gruppo ha messo in campo una rifocalizzazione sul *core business*, su quell'upstream che per Eni resta centrale, e una forte ristrutturazione degli altri segmenti (il gas, la raffinazione e la chimica). Settori in cui Eni ha perso dal 2009 al 2013 quasi 10 miliardi di euro. Nel futuro del gruppo non ci sarà solo il petrolio, ma anche gas, biomasse e fotovoltaico. Per una crescita molto *green*.

Nel frattempo, il Cane a sei zampe dovrà fare i conti con la variabile geopolitica visto che è presente nelle zone più instabili del pianeta scosse da guerre civili, terrorismo, e tensioni con le nazioni vicine. Ma da lì arrivano le risorse energetiche italiane, e quella frontiera dev'essere difesa. Per questo in un'intervista a *Repubblica*, l'amministratore delegato Claudio Descalzi ha detto che sta cooperando con il governo per una pacificazione in Libia dove il gruppo intende restare, nonostante le minacce del terrorismo. E per questo l'Eni è stata la prima compagnia a tornare anche in Iran qualche settimana fa per sbloccare i circa 800 milioni di euro di crediti commerciali.

*o*o*o

SENTENZA IN CANADA



Per «Big Tobacco» 12,5 miliardi di multa

I colossi del tabacco non hanno avvertito in modo adeguato sui rischi legati al fumo. E la giustizia canadese ordina a British American Tobacco, Philip Morris International e Japan Tobacco International di pagare danni per 15,6 miliardi di dollari canadesi (circa 12,5 miliardi di dollari americani) a un milione di fumatori. È l'esito di una class action iniziata 10 anni fa.

L'INCHIESTA/14



Prosegue la serie di articoli volti a indagare come la crisi degli ultimi sette anni ha inciso sui colossi italiani. Completati i servizi sui gruppi privati continuiamo, dopo Enel ed Eni, ad analizzare quelli che vedono lo Stato tra i principali azionisti.

A 10 anni dall'indipendenza da Enel Terna alla prova del mercato unico Ue

Avvenire 10 giugno 2015 – di CAMILLA CONTI

MILANO

Era il maggio del 2004 quando nel settore elettrico il governo decise di fare un passo che si sarebbe rivelato fondamentale nel processo di liberalizzazione avviato già nel 1999 con il cosiddetto 'decreto Bersani': l'unificazione della proprietà e della gestione della rete di trasmissione nazionale, divenuta poi operativa a novembre del 2005, quando nacque la nuova Terna, la società che gestisce la rete elettrica nazionale, la cui missione è sviluppare la rete elettrica in alta tensione per ridurre il costo dell'energia per imprese e cittadini, e migliorare l'efficienza del sistema. Inoltre, il gruppo deve gestire i flussi di energia immessi nella rete, in gergo il 'dispacciamento', per garantire l'equilibrio tra domanda e offerta di energia elettrica e la sicurezza degli approvvigionamenti. Nel 2014 i risparmi ottenuti da Terna per la sola attività di dispacciamento ammontano a 600 milioni di euro (150 milioni quelli stimati nel primo trimestre del 2015). A questi si aggiungono i minori costi generati dalle infrastrutture elettriche realizzate in questo decennio: le principali autostrade dell'energia costruite da Nord a Sud, hanno permesso di ridurre le congestioni di rete, allineare i prezzi delle diverse zone di mercato (il prezzo unico nazionale dell'energia è sceso dai 71 euro al MW/h del 2007 agli attuali 52) e rendere più integrata la rete agevolando i flussi di energia in Italia e con l'estero. Un impegno che ha consentito di generare risparmi per la collettività che complessivamente superano i 6 miliardi di euro, e che diventeranno 24 miliardi di euro grazie anche ai futuri investimenti.

Dal 2014 al timone di Terna è arrivato l'amministratore delegato Matteo Del Fante sotto la presidenza di Catia Bastioli. Azzerato il gap infrastrutturale che separava il nostro Paese dai vicini europei grazie a un'ingente accelerazione impressa agli investimenti per lo sviluppo e il potenziamento della rete elettrica italiana – più di 9 miliardi di euro dal 2005 a oggi – l'obiettivo è continuare a puntare ancora sul *core business*, oltre che sulle Attività Non Regolate (le attività non remunerate in tariffa elettrica). Come annunciato nel corso della presentazione del nuovo piano strategico 2015-2019, la società intende, infatti, rafforzare la rete in Italia e con l'estero, per continuare a generare benefici per i cittadini e la realizzazione del mercato unico europeo. Ovvero una delle grandi scommesse con cui la Ue dovrà dimostrare di fare sul serio. La Commissione Europea ha individuato 22 progetti di interesse comune che coinvolgono anche l'Italia. Il nostro Paese ha già attive 25 interconnessioni elettriche lungo i confini e altre 5 sono in via di realizzazione, come i collegamenti con Francia e Montenegro. Il nuovo sistema dovrà integrare il surplus di energia da fonte rinnovabile in Europa orientale e meridionale (compreso il nord Africa) e sostenere l'integrazione e lo sviluppo del mercato interno a livello europeo, anche per raggiungere una maggiore indipendenza energetica.

Terna si prepara alla sfida con i conti in ordine: ha chiuso il primo trimestre dell'anno con un utile netto in aumento del 13,8% a 165,2 milioni di euro, leggermente più alto delle attese degli analisti a 163 milioni. La società ha goduto della bocciatura da parte della Corte costituzionale della Robin Hood Tax, con una minor spesa di 15,6 milioni, e dell'introduzione della deducibilità a fini Irap del costo del personale a tempo indeterminato. Anche il bilancio 2014 è stato archiviato con una crescita del 6% dell'utile a 544,5 milioni di euro a fronte di ricavi in aumento del 5,3% a 1,99 miliardi di euro.

Gli investimenti sono risultati in linea con i piani di sviluppo a 1,096 miliardi di euro rispetto ai 1,2 miliardi del 2013. Sul fronte della Borsa, dove è quotata dal giugno 2014, Terna ha più che raddoppiato il suo valore di Borsa, con un rendimento complessivo che supera il 370% dal momento dell'Ipo, battendo tutti i principali indici di riferimento e realizzando una delle migliori performance di Piazza Affari.

INCHIESTA/15

Continua la serie di articoli volti a indagare come la crisi degli ultimi 7 anni ha inciso sui colossi italiani.

Dopo i servizi sui gruppi privati, continuiamo ad analizzare quelli che vedono lo Stato tra gli azionisti.



Fincantieri, aree sotto sequestro Stop delle attività a Monfalcone

Operazione in seguito all'inchiesta sulla gestione dei rifiuti A casa in 5mila, di cui 1.600 dipendenti diretti di Fincantieri e 3.400 addetti delle ditte esterne. Squinzi: «È un altro caso Ilva»

**Avvenire 1 luglio 2015 – di FRANCESCO DAL MAS
MONFALCONE (GORIZIA)**

Giorgio Squinzi, presidente di Confindustria, non ha dubbi: questo è un altro caso Ilva. Nel pieno di una stagione (di ripresa) che vede Fincantieri sfornare una nave dopo l'altra, lo stabilimento di Monfalcone, **5** mila dipendenti, dall'alba di ieri si è fermato e ben che arrivi è la cassa integrazione. Nessuna crisi, anzi. A seguito di un'indagine scattata due

anni fa, con alterne fortune, e che vede 7 indagati per gestione illecita dei rifiuti, i carabinieri del Noe di Udine hanno sequestrato quattro aree destinate a cernita e stoccaggio di scarti di lavorazione. Quelli che, ovviamente, non possono essere trattiene su un 'grattacielo del mare' in cantiere. «Fincantieri, ferma restando l'intenzione di assumere con urgenza tutte le opportune iniziative in sede giudiziaria al fine di ottenere la revoca di detta misura, che considera particolarmente gravosa anche in ragione dei danni che il permanere degli effetti della stessa potrebbe provocare, è costretta – ha fatto sapere ieri mattina il Gruppo,



dopo che numerosi operai se ne stavano, attoniti, dall'altra parte dei cancelli, in attesa che si aprissero – in ottemperanza al predetto provvedimento del Tribunale, a disporre a far data da oggi la sospensione dell'attività lavorativa di tutto il personale coinvolto nel ciclo produttivo del cantiere di Monfalcone».

Il Tribunale è quello di Gorizia che conduce il procedimento. Primo stop del Gip di Gorizia, secondo del tribunale isontino in sede di appello. Ma a seguito dell'accoglimento del successivo ricorso per Cassazione presentato dal Procuratore della Repubblica di Gorizia, lo stesso Tribunale è stato nuovamente investito della questione e questa volta ha disposto la

misura cautelare. Sette indagati, dall'ex direttore dello stabilimento, Carlo De Marco, ai titolari di sei aziende che lavorano all'interno del cantiere. La contestazione ipotizzata dal Tribunale di Gorizia è quella di gestione illecita di rifiuti, in violazione dell'articolo 256 del decreto legislativo 152/2006. Si tratta cioè di rifiuti gestiti in assenza della relativa prescrizione autorizzativa. «Le operazioni di controllo e suddivisione dei residui di lavorazione, per ovvii motivi – spiega Fincantieri – non possono essere effettuate a bordo delle navi: sono perciò svolte nelle aree destinate e appositamente apprestate, dove i materiali eccedenti vengono raccolti, opportunamente raggruppati e classificati in modo corretto, per poi essere inviati a smaltimento ». Nulla di diverso da quanto si fa nel resto d'Europa. Devastante l'effetto del sequestro. A casa in 5 mila, di cui 1600 dipendenti diretti di Fincantieri, 3400 addetti delle ditte esterne. Aperta la procedura per consentire l'accesso all'istituto della Cassa integrazione. Preoccupazione e sconcerto è stato manifestato da Confindustria Fvg, che vede nel cantiere di Monfalcone il motore dell'economia regionale; basta una nave per fare la differenza nel Pil. La presidente della Regione, Debora Serracchiani, ha mobilitato mezzo governo, dopo aver sentito l'ad Giuseppe Bono. E al governo si è appellato anche Squinzi.

L'INCHIESTA/16 - FINE

Si completa la serie di articoli volti a indagare come la crisi degli ultimi sette anni ha inciso sui colossi



italiani. Sia dei gruppi privati, sia di quelli che vedono lo Stato fra gli azionisti sono più grandi. Perché? Gli investimenti non venivano fatti alla luce dei profitti che ne potevano derivare ma per rispondere a interessi diversi «ma questo significa perdere soldi, non investire. Ora ci dobbiamo restringere, solo così avremo le risorse per crescere», ha spiegato Moretti.

Intanto il 2014 è stato chiuso con una perdita netta di 31 milioni, rispetto a un utile di 28 milioni nel 2013. I ricavi sono saliti del 7,1% a 14.663 milioni, ma gli

Finmeccanica, alte tecnologie e bassi ritorni

Un colosso con 60mila dipendenti. Ultimo dividendo nel 2010.

Ora l'Ad Moretti prova a dargli una rotta

Avvenire 4 luglio 2015 – di CAMILLA CONTI

Il gruppo Finmeccanica è stato costituito ufficialmente nel 1948. Ma in realtà affonda le sue radici in una storia che è più antica dei 150 anni dell'Unità d'Italia. L'Ansaldo – una delle principali aziende del gruppo sin dalla sua fondazione – nasce infatti a Genova nel 1853 e partecipa alla formazione dello Stato Unitario fin dal Risorgimento. Nel 1948 però l'IRI costituisce la 'Società Finanziaria Meccanica' che ha come componenti principali, oltre all'Ansaldo, anche Alfa Romeo, Salmoiraghi e altre società aeronautiche, automobilistiche, motociclistiche, costruttrici di veicoli industriali e agricoli e, soprattutto, società di sviluppo dell'elettronica per la Difesa. Viene fatto partire così uno dei principali motori del miracolo economico italiano degli anni Sessanta, entrando anche nell'immaginario collettivo con la produzione della 'Giulietta' da parte dell'Alfa Romeo (poi ceduta alla Fiat). All'inizio degli anni Novanta, Finmeccanica si quota in Borsa pur restando sotto il controllo pubblico. Oggi, con oltre 60mila dipendenti sparsi per il mondo, il gruppo ancora uno degli alfieri italiani nel settore delle alte tecnologie. Un colosso dell'industria che poco prima del crac Lehman Brothers deflagrato nell'autunno del 2008, firma il contratto di acquisto dell'americana Drs staccando un assegno da 5,2 miliardi di dollari. Finmeccanica fa shopping ma resta più una federazione di aziende che un gruppo integrato, si allarga nel mondo ma non si riorganizza in casa. Così crescono i ricavi ma anche i costi portando agli oltre 3 miliardi di perdite dei bilanci 2011 e 2012. Poi arrivano le inchieste giudiziarie sul «preoccupante ricorso da parte del gruppo e società collegate a pratiche corruttive per l'acquisizione delle commesse di governi stranieri». Ne vengono travolti prima il presidente Pierfrancesco Guarguaglini e poi l'amministratore delegato e presidente Giuseppe Orsi. Nella primavera del 2014 al timone di Finmeccanica viene chiamato l'ex capo delle Ferrovie Mauro Moretti. Durante un'audizione di fronte ai senatori della Commissione Industria, il manager descrive la situazione trovata al suo arrivo: se si guarda a quello che dev'essere il suo focus, ovvero aeronautica, armi, progetti spaziali, si vede che ha più del doppio dei prodotti rispetto a giganti come Airbus, Boeing, Bac Systems, Lockheed, che pure ordini nell'ultimo trimestre sono diminuiti del 9,7 per cento. Nel 2007 Finmeccanica valeva in Borsa nove miliardi. Oggi poco meno di sette. Moretti è riuscito a tagliare i costi risparmiando 25 milioni di euro e ha annunciato che entro il 2017 il debito andrà sotto i 3 miliardi grazie anche all'incasso di circa 800 milioni attesi quest'anno dalla vendita di Ansaldo Sts e AnsaldoBreda a Hitachi. Solo allora sarà possibile tornare a far felici i soci, compreso lo Stato, con i dividendi. L'ultimo è stato pagato dal bilancio 2010 (quando l'utile netto era di 493 milioni). Nei giorni scorsi l'agenzia di rating Fitch ha rivisto l'outlook di Finmeccanica da negativo a stabile come risultato degli sforzi di ristrutturazione e a livello di cessioni. La società potrebbe incassare fino a 1,5 miliardi dalle potenziali dismissioni, dopo quella della divisione trasporti. L'asset più consistente è la partecipazione del 25% detenuta nel consorzio Mbda, a cui si aggiungono alcune attività di Selex Es e lo spezzatino dell'americana Drs. Il mercato guarda infine a un possibile accordo con Airbus per quanto riguarda la quota in Atr, la joint venture che produce aerei per il trasporto a corto raggio. Quanto ai nuovi ordini, Finmeccanica dovrà fare i conti con il Documento programmatico pluriennale della Difesa italiana che prevede una diminuzione delle spese militari dai 4,7 miliardi del 2015 a 3,9 miliardi nel 2017.