

scelta ha tra l'altro alimentato nei mercati l'incertezza circa la futura presenza nel gruppo nel settore automobilistico, generando il convincimento che gli azionisti volessero in tal modo preconstituirsì una sorta di uscita di sicurezza. L'azienda, anche recentemente, ha dichiarato di non escludere una più accentuata presenza nel settore energetico. Questo avviene, è bene sottolinearlo, quando gli ambienti finanziari si interrogano circa la possibilità per l'attuale proprietà di effettuare gli investimenti di capitale necessari per innovare i processi, riconquistare posizioni di *leadership* nell'innovazione e definire una più profittevole gestione dei marchi nel settore dell'automobile.

Come ricordato dal dott. Masera, l'operazione Italenergia, effettuata dopo una serie di altre acquisizioni, ha posto inoltre il problema del consolidamento o accumulo del debito ai sensi della normativa della Banca d'Italia in tema di concentrazione dei rischi. L'esposizione debitoria che si è in tal modo venuta a determinare, ha comportato per FIAT la necessità di cedere nel giugno scorso, come evidenziato dal presidente Fresco, una quota pari al 14% della proprietà di Italenergia alle banche *partner*.

Le modalità con cui si è realizzato il coinvolgimento di FIAT in Italenergia ha posto e pone un ulteriore problema di diverso tenore. Problema aggravatosi alla luce dell'accordo intervenuto tra le banche ed il gruppo FIAT. Vi è infatti oggi il rischio che EDF, società pubblica che opera in Francia in regime di monopolio, acquisisca il controllo del secondo gruppo energetico italiano. È questo un esito che, a prescindere dalle vicende della FIAT, non può ritenersi ammissibile. Una società che a casa propria opera al riparo dalla concorrenza non può pretendere di acquisire posizioni di controllo in paesi terzi in spregio del principio di reciprocità.

Un ulteriore elemento di incertezza è rappresentato dal ruolo svolto dalla banche nell'attuale crisi di FIAT. Non è infatti chiaro fino a che punto l'intervento delle banche possa e voglia orientarsi ad un sostegno diretto delle prospettive indu-

striali di Fiat auto sia dal lato del rafforzamento dei processi di innovazione sia dal lato del ricorso ad accordi industriali su scala internazionale. In proposito va ricordato come, secondo quanto riferito dal dott. Masera, le banche, pur non avendo influito sulla definizione dei piani industriali, attendono sollecitamente indicazioni chiare su di essi, al fine di valutare se siano tali da consentire all'azione finanziaria di esplicare i propri effetti. Vengono così in evidenza le problematiche relative agli assetti finanziari dell'industria italiana, la palese fragilità del sistema determinata dall'assenza di investitori istituzionali, la supplenza esercitata dagli istituti di credito, la loro « *mission* » in relazione a crisi dei grandi gruppi e la trasparenza del loro ruolo in rapporto alla funzione propria di assicurare la tutela del risparmio e dei piccoli azionisti.

Merita di essere seguita con estrema attenzione l'evoluzione dell'accordo stipulato con GM in base al quale, com'è noto, il gruppo FIAT avrà la possibilità di esercitare, nel 2004, il diritto di opzione circa la vendita del rimanente 80 per cento del capitale FIAT alla stessa GM. Tutto lascia prevedere che, sul piano industriale, la collaborazione e l'integrazione tra i due gruppi sia destinata a svilupparsi. L'accordo per FIAT ha rappresentato una strada obbligata al fine di affrontare la sfida della globalizzazione e, col passare del tempo, la sua valenza tende a rafforzarsi. Si può quindi presumere che l'intesa sia destinata a comprendere forme più articolate di cooperazione industriale e commerciale ed a coinvolgere le reti distributive. Non si può neanche escludere che si proceda sulla strada dell'integrazione della ricerca e sviluppo e della integrazione produttiva.

Più difficile appare prevedere se FIAT eserciterà l'opzione relativa alla vendita e se, nell'ipotesi che si realizzi una simile eventualità, GM si dimostrerà propensa a procedere all'acquisto del pacchetto azionario residuo.

La presenza di una importante industria automobilistica rappresenta sicuramente un dato estremamente positivo per

l'economia nazionale. La FIAT impiega quote significative di risorse finanziarie e promuove un'intensa attività di ricerca e sviluppo, determinando un accumulo di competenze scientifiche e tecnologiche a beneficio dell'intero sistema produttivo. Non vi è dubbio che la conferma dell'attuale proprietà rappresenterebbe un elemento di garanzia per quanto riguarda la permanenza di un importante presenza industriale nel nostro paese. È dunque questa la soluzione preferibile e per la quale occorre impegnarsi, ciascuno nei limiti delle proprie competenze e responsabilità.

Poiché tuttavia l'ipotesi della cessione a GM non può venire esclusa a priori, anche un simile esito deve essere attentamente valutato. Appare innanzitutto probabile che i marchi FIAT siano comunque destinati ad avere un futuro. È da prevedere che GM risulterebbe interessata a gestire gli attuali marchi FIAT, anche se nella logica di diversificazione dei prodotti che oggi risulta accolta da tutti i principali produttori. Dovrebbe certamente essere valutato, ad esempio, come la ristrutturazione della FIAT debba coordinarsi con quella di Opel, un'industria che si rivolge per molti aspetti ai medesimi settori di mercato. I marchi FIAT appaiono in ogni caso destinati ad essere prevalentemente presenti in Europa ed in America Latina, con buone possibilità di espansione per il marchio Alfa Romeo.

Il risultato, per nulla scontato, che concordemente, si sostiene, andrebbe perseguito nell'eventualità di una cessione è rappresentato dalla permanenza in Italia del cervello dell'azienda: della direzione dei marchi, della ricerca e sviluppo. Tale obiettivo non appare tuttavia concretamente perseguibile se non mantenendo in Italia l'intero ciclo di produzione dell'automobile. Questo significa che, al di là delle scelte relative alla proprietà del gruppo Fiat, bisogna creare le condizioni per garantire il mantenimento e lo sviluppo, auspicabilmente anche attraverso l'attrazione di investimenti, di un complesso produttivo dato da grandi impianti di meccanica, motoristica ed assemblaggi, da

una componentistica competitiva, da considerevoli capacità progettuali e di ricerca. In questa prospettiva va, in particolare, sottolineata l'opportunità di mantenere in Italia un produttore di grandi dimensioni nel settore delle produzioni *premium*/alta tecnologia, per le ricadute che queste produzioni possono avere sull'immagine e la diffusione tecnologica dell'intero comparto, nel quadro dei riposizionamenti che si stanno delineando nell'industria mondiale dell'auto.

In tale contesto, la possibilità di disporre nell'ambito del gruppo FIAT di produzioni come Ferrari, Maserati, Alfa Romeo, implica non solo la disponibilità di marchi di alta notorietà ed attrattività, ma costituisce un patrimonio di rilevanza fondamentale al fine di consolidare un possibile polo produttivo unitario, che renderebbe credibile non solo la gestione di mercato di marchi di grande prestigio internazionale, ma soprattutto il mantenimento nel paese di capacità progettuali, di sperimentazione produttiva, di applicazione tecnologica cioè di una parte sostanziale del cosiddetto «cervello» che altrimenti non si giustificerebbero laddove venissero meno produzioni di riconosciuta alta qualità. Le conseguenze potrebbero altrimenti risultare tra l'altro assai gravi sotto il profilo occupazionale, per giunta nei confronti di maestranze che, negli anni passati, hanno contribuito in maniera decisiva ad elevare la produttività degli impianti e a conferire elevata competitività, per quanto riguarda i processi produttivi, all'industria automobilistica nazionale.

Un simile esito dipenderà in gran parte dalla competitività del sistema, dalle opportunità di localizzazione, dalle risorse umane a disposizione della FIAT, dalla qualità degli stabilimenti. Alcuni elementi consentono di nutrire una certa fiducia. Dopo l'intenso ciclo di riorganizzazioni industriali dei primi anni ottanta e novanta, l'industria italiana dispone di una serie di grandi impianti di produzione di motori, meccaniche ed assemblaggi, facenti capo al gruppo FIAT, il cui livello tecnologico e la produttività, secondo le dichiarazioni degli esperti, si situano ad

un livello più alto della media europea. Il consolidamento di questo gruppo di impianti, il cui perno operativo è Melfi ed è ampiamente localizzato nel Mezzogiorno, costituisce un blocco operativo, che deve essere necessariamente salvaguardato e giocato in termini di vantaggio competitivo nell'ambito del settore. Apparirebbe in proposito importante chiarire il ruolo e le prospettive di tutti i diversi siti produttivi ed in particolare dello stabilimento Alfa di Arese. A questo si aggiunge un settore della componentistica, che ha assunto anche caratteri di relativa autonomia nei confronti della stessa Fiat, con un numero di operatori di primo livello, che hanno lentamente ma progressivamente diversificato verso altri produttori le loro forniture, sviluppando proprie capacità di *co-design* tecnico per componenti attive sempre più complesse, così come di carrozzieri, aventi propria capacità di progettazione e *styling* riconosciuta a livello mondiale, oltre a operatori nel settore della motoristica la cui punta di diamante per immagine è data dalla stessa Ferrari.

Pur nell'ambito di accordi internazionali, che potranno anche alterare gli attuali assetti proprietari, rispetto al quale nette sono le responsabilità proprie degli attuali azionisti, deve essere sottolineata la necessità di mantenere in Italia un adeguato livello produttivo e quel livello di capacità progettuali e sperimentali, tuttora presenti e comunque da potenziare immettendovi ancora maggiori capacità di ricerca e sviluppo, da diffondere all'intero sistema produttivo. Bisogna, in particolare, creare le condizioni perché si realizzi un'intesa tra FIAT e GM che non risulti penalizzante per il Paese in termini di presenza industriale in Italia e, soprattutto, di qualità della stessa.

In ogni caso la cessione a GM appare solo una possibilità, che la proprietà della FIAT deve comunque rapidamente definire. I vertici del gruppo hanno peraltro ripetutamente dichiarato di voler operare al fine di garantire anche per il futuro l'autonomia della FIAT.

Occorre creare subito le condizioni perché possa essere affrontata al meglio l'attuale fase di vita dell'azienda la cui gestione risulta in ogni caso decisiva per il futuro del gruppo FIAT. Pur mantenendo ben distinti ruoli e responsabilità, appare a tal fine necessario istituire uno stretto coordinamento tra le attività dei diversi soggetti coinvolti a vario titolo nella crisi del gruppo, con l'obiettivo di inviare al mercato segnali chiari ed univoci in ordine alla volontà di puntare sull'innovazione e sulla trasformazione dell'azienda. Tutto ciò consentirebbe infatti una approfondita verifica della validità del piano industriale nonché della congruità del piano di risanamento finanziario. Verrebbe fatta chiarezza sull'indebitamento di FIAT, sulle risorse che il gruppo è effettivamente in grado di mettere in gioco e sui condizionamenti ai quali è sottoposto riguardo alle scelte industriali e finanziarie. L'attuale gruppo dirigente verrebbe inoltre facilitato nel compito di effettuare tutte le scelte necessarie al rilancio dell'automobile nei tempi richiesti dal mercato. Estremamente utile risulterebbe in particolare affrontare da subito la questione dello sviluppo della collaborazione industriale con GM al fine di creare ulteriori sinergie lungo la catena del valore. Una permanente assenza di coordinamento appare, al contrario, idonea ad alimentare valutazioni ispirate ad un eccessivo pessimismo ed a favorire manovre speculative in borsa.

Non può infine essere trascurato come, al di là del settore automobili, la crisi della Fiat ponga quesiti più generali sullo sviluppo futuro dell'intero sistema industriale italiano. Il gruppo FIAT, storicamente, non è stato solo legato all'automobile ma ha rappresentato il punto di riferimento, per dimensione e prestigio, dell'intero settore privato italiano. Le scelte complessive del maggior gruppo privato italiano non possono quindi non incidere sullo sviluppo dell'intera industria nazionale, così come le operazioni attualmente in corso non potranno non incidere sui modi stessi di governo societario di un sistema produt-

tivo, che negli scorsi anni ha conosciuto processi intensissimi di ridefinizione proprietaria.

L'industria italiana è giunta infatti sino alla fine degli anni novanta sulla base di perni regolativi definiti negli anni trenta. Vi era, da un lato, la disponibilità di un sistema bancario di proprietà pubblica, rigidamente diviso per funzioni ordinarie e mobiliari, e, dall'altro, la presenza di una vasta area di impresa pubblica, fortemente complementare nelle sue funzioni alla grande impresa privata. Tale quadro si è esaurito negli anni novanta, in coincidenza con una ulteriore fase di integrazione europea, allorché si è dato vita in Italia ad un processo di privatizzazione che non ha avuto in quegli anni eguale in nessun altro paese europeo, contestualmente ad un significativo intervento di liberalizzazione delle attività finanziarie, oltre che delle attività proprie di *public utilities*.

Di quel processo di privatizzazione e liberalizzazione è scaturito un profilo diverso del vertice della grande industria, con l'emergere di nuovi attori, il consolidamento di nuove iniziative, il compattamento attraverso acquisizioni e fusioni dello stesso gruppo già ristretto di grandi imprese, in particolare con le operazioni Pirelli-Olivetti-Telecom e Fiat-Montedison.

Questo mutato quadro regolativo ha portato del resto in tempi brevi all'emergere di gruppi bancari, che attraverso un notevole processo di consolidamento, hanno iniziato a svolgere quelle funzioni di riferimento nel mondo industriale, che le operazioni riguardanti FIAT e Italergergia hanno posto in maggiore evidenza.

7.3 Considerazioni conclusive

Occorre a questo punto precisare quali iniziative possano assumere Parlamento e Governo in favore dell'industria automobilistica.

La Commissione ritiene innanzitutto che dovrà essere definito un quadro coordinato e coerente di interventi, individuando le risorse che si ritiene di poter mettere in campo nell'arco della legislatura, con l'obiettivo di produrre effetti anche nel medio e lungo termine. Risul-

terebbe, al contrario, errato sposare la logica dell'emergenza e della definizione di misure straordinarie, che si rivelerebbero inevitabilmente inidonee a determinare un'inversione di tendenza. In un mercato integrato a livello europeo ed internazionale e quindi esposto alla competizione, occorre intervenire sui nodi strutturali del sistema produttivo: non esistono scorciatoie a riguardo. L'obiettivo prioritario appare pertanto quello della costruzione di un contesto favorevole alla creazione ed allo sviluppo delle imprese. Tale obiettivo andrà perseguito in piena collaborazione con gli enti locali e le regioni, tenendo conto delle competenze regionali in materia di attività produttive, mercato del lavoro, formazione e mobilità.

Bisognerà, in particolare, intensificare gli interventi di sostegno all'attività di ricerca e sviluppo che rappresenta il volano dell'industria automobilistica, con ricadute estremamente positive sull'intero sistema produttivo. Investire nella ricerca e sviluppo significa inoltre favorire la ristrutturazione ed il rinnovamento delle imprese ponendole nelle condizioni di sostenere la concorrenza internazionale. L'obiettivo dovrà essere anche quello di favorire i trasferimenti di tecnologie dalle grandi alle piccole e medie imprese secondo una logica volta a rafforzare la competitività dell'intero sistema con particolare attenzione all'indotto. Andrebbe in proposito attivato un sistema a rete con le facoltà scientifiche universitarie nonché valutata la possibilità di costituire società miste pubblico-private, con finalità specifiche di ricerca applicata alla tecnologia autoveicolistica, da estendere ai profili di risparmio energetico, nuovi materiali, nuovi propulsori, sicurezza del veicolo, elettronica di bordo, nonché a tutti i profili eco-ambientali ed alle problematiche legate alle innovazioni di processo e di prodotto. Sarebbe inoltre opportuno introdurre benefici fiscali con l'obiettivo di garantire una maggiore liquidità alle piccole e medie imprese.

Il settore automobilistico risulta ricco di opportunità per quanto riguarda la definizione di politiche ambientali volte a

ridurre le emissioni inquinanti in linea con gli impegni assunti dall'Italia sulla base del protocollo di Kyoto. Obiettivi significativi possono essere conseguiti a tale livello attraverso la riduzione del parco di vetture altamente inquinanti ancora in circolazione. Le misure in astratto preferibili appaiono quelle di natura fiscale con effetti permanenti che, a differenza dei tradizionali incentivi monetari alla rottamazione, risultano in grado di accelerare la sostituzione dei veicoli vetusti senza limitarsi a determinare anticipi della domanda a breve con contraccolpi di segno negativo nel medio e lungo periodo. Non va in proposito dimenticato come la riduzione della pressione fiscale sull'automobile si giustifichi anche sulla base di principi di equità e di armonizzazione al quadro europeo.

Nel definire i provvedimenti con finalità di tutela ambientale andrà considerata anche l'opportunità di prevedere, sviluppando talune iniziative già assunte, misure volte ad incrementare la domanda di autoveicoli alimentati con combustibili a ridotto impatto ambientale. Gli ecoincentivi, per risultare efficaci, sembrano tuttavia doversi accompagnare ad interventi volti a ristrutturare le reti di distribuzione dei predetti combustibili secondo un ordine di priorità. A quest'ultimo proposito andrebbe valutata la possibilità di assicurare contestualmente un'effettiva disponibilità di GPL e gas metano sul territorio nazionale, considerando l'ipotesi di concentrarsi in una prima fase esclusivamente su uno di tali combustibili. Una politica di incentivi assunta come elemento strategico che interessi i trasporti privati e pubblici e venga sostenuta per un periodo di tempo adeguato potrebbe avere positivi effetti sulla salute dei cittadini, soprattutto nei grandi centri urbani.

Appare inoltre opportuno che il Governo, in collaborazione con le parti sociali e gli enti territoriali interessati, approfondisca ed assicuri continuità all'attività di monitoraggio dell'andamento dell'industria automobilistica nazionale.

La crisi della FIAT riguarda un gruppo privato ma non è certamente priva di riflessi di interesse pubblico a livello industriale ed occupazionale, anche per la consistenza e la rilevanza dell'indotto. Le vicende della casa torinese sono state del resto da sempre all'attenzione dei pubblici poteri e, nel corso degli anni, vi è stato un significativo investimento di risorse statali volte a sostenere in varie forme la FIAT nei periodi di crisi. La situazione odierna, come si è avuto modo di evidenziare, richiede innanzitutto che la proprietà assuma una serie di iniziative di propria esclusiva competenza, individuando in primo luogo le disponibilità finanziarie che è in grado di mettere in campo. Il Parlamento, ed in particolare il Governo - oltre a definire una politica del lavoro non limitata alla gestione degli ammortizzatori sociali ma volta, in particolare, a salvaguardare il patrimonio di competenze dei lavoratori FIAT attraverso interventi relativi alla formazione ed alla qualificazione professionale - sembrano pertanto tenuti a sollecitare tutti i diversi protagonisti della crisi affinché, tenendo conto di quanto è emerso nel corso della presente indagine conoscitiva, individuino misure e prefigurino soluzioni in modo del tutto trasparente e nei tempi richiesti dalla gravità della situazione che si è venuta a determinare. Tali iniziative sono da ritenersi pregiudiziali rispetto a qualsiasi intervento pubblico.

Il gruppo appare, infatti, chiamato ad assumere iniziative rapide e chiarificatrici al fine di evitare che il Paese si ritrovi privo, nel 2004, di una presenza industriale di estrema rilevanza nel settore automobilistico e, nel 2005, di una importante presenza nel settore energetico.

È inoltre da sottolineare come la proprietà, gli azionisti, le banche risultino tenuti ad operare nell'ambito di un quadro di regole, interne ed internazionali, di cui è compito del Governo garantire l'assoluto rispetto. Non va per altro verso trascurato come gli accordi intercorsi tra la FIAT ed altri soggetti, come nel caso di Italennergia, abbiano chiare implicazioni di politica

industriale che giustificano non solo la vigilanza ma anche l'adozione di specifici provvedimenti da parte dell'esecutivo.

La necessità di un'attenta attività di vigilanza deriva anche dal fatto che le decisioni già assunte definiscono una *corporate governance* più articolata del passato, in cui agli interessi familiari consolidati si aggiungono responsabilità del sistema bancario, oltre alla presenza di un vastissimo numero di piccoli e medi azionisti indipendenti. In questo ambito le scelte che verranno effettuate dalle

banche coinvolte nelle operazioni a sostegno di FIAT e Italenergia assumeranno un ruolo essenziale nella definizione del modello di *corporate governance* che prevarrà nel Paese.

Compito delle istituzioni appare conclusivamente quello di operare affinché tale processo, di radicale cambiamento, possa preservare ed accrescere le risorse competitive a disposizione del sistema Paese, la cui attuale consistenza e solidità consentono peraltro di nutrire un ragionevole ottimismo.