

La seduta comincia alle 9,45.

(Le Commissioni approvano il processo verbale della seduta precedente).

Sulla pubblicità dei lavori.

PRESIDENTE. Avverto che, se non vi sono obiezioni, la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche attraverso impianti audiovisivi a circuito chiuso.

(Così rimane stabilito).

Audizione di rappresentanti di FIAT Spa.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sull'industria dell'automobile, l'audizione di rappresentanti di FIAT Spa. Sono presenti l'avvocato Paolo Fresco, presidente ed amministratore delegato della FIAT Spa, il dottor Giancarlo Boschetti, amministratore delegato della FIAT auto Spa, il dottore Pierluigi Fattori, responsabile risorse umane della FIAT Spa, il dottor Maurizio Beretta, responsabile relazioni esterne della FIAT Spa, il dottor Vincenzo Ruocco, responsabile direzione ambiente e relazioni istituzionali della FIAT auto Spa, il dottor Simone Migliarino, responsabile ufficio stampa della FIAT Spa e il dottor Mario Spetia, responsabile dell'ufficio stampa della FIAT Spa di Roma.

Ringrazio i rappresentanti di FIAT Spa per aver accolto il nostro invito. Presumo che successivamente al dottor Paolo Fresco dovrà intervenire, per approfondire gli aspetti specifici, il dottor Giancarlo Bo-

schetti; sulle loro comunicazioni e sui documenti che ci forniranno apriremo la discussione.

Do la parola all'avvocato Paolo Fresco per la relazione introduttiva.

PAOLO FRESCO, *Presidente e amministratore delegato della FIAT Spa*. Vorrei ringraziare le Commissioni attività produttive di Camera e Senato per l'invito che ci è stato rivolto, che ci offre l'occasione di illustrare la situazione nella quale si trova la FIAT, in particolare FIAT auto, i problemi che stiamo affrontando, le strategie che stiamo perseguendo. Come il presidente Tabacci ha indicato, l'indagine conoscitiva verte sul settore automobilistico e, dunque, l'argomento principale sarà trattato dal dottor Boschetti, amministratore delegato di FIAT auto.

Vorrei svolgere qualche considerazione introduttiva, di carattere generale, sul gruppo FIAT, che credo riflettano l'interesse dei presenti. Noto una presenza qualificata, di deputati e senatori che conoscono bene la situazione attuale e che sanno che abbiamo attraversato un momento negativo, nel quale alcune nostre debolezze originarie si sono combinate ad un deterioramento della congiuntura economica internazionale, che dura tuttora e si è riflesso sui nostri principali mercati.

Vorrei citare alcuni dati: la domanda automobilistica complessiva in Europa nei primi cinque mesi del 2002 è scesa di circa il 4 per cento e, purtroppo, di quasi il 13 per cento in Italia; per l'anno in corso prevediamo una flessione del 5 per cento a livello europeo e del 15 per cento in Italia. Sono particolarmente pesanti le situazioni di altri mercati importanti per il gruppo, come la Polonia (20 per cento in meno), la Turchia (57 per cento in meno), il Brasile (12,5 per cento in meno), se-

condo le previsioni più recenti, anche se bisogna tenere conto del fatto che si tratta di situazioni che risentono di una grande «fluidità». Ci troviamo, dunque, all'interno del ciclo negativo.

Per quanto riguarda i veicoli industriali, e cioè i camion, il calo in Europa è stato del 10 per cento finora e prevediamo che sarà di oltre l'11 per cento a fine anno, condizionato soprattutto dall'andamento della domanda nei segmenti dei veicoli medi e pesanti. Siamo riusciti a sfuggire al ciclo negativo del settore, o almeno ci siamo sottratti in buona parte dalle sue conseguenze, a causa dell'alta qualità dei nostri prodotti, ma anche per la fortuna di non trovarci negli Stati Uniti, dove la crisi è stata particolarmente forte.

Per quanto riguarda la macchine agricole (si tratta delle uniche buone notizie) il mercato ha sostanzialmente tenuto in Europa e in Nord America.

Continua, invece, la pesante caduta della domanda di macchine per le costruzioni in entrambi i continenti (in Europa il 18 per cento in meno, in Nord America il 7 per cento in meno) e non ci aspettiamo sostanziali inversioni di tendenza nella restante parte dell'anno.

Le nostre attività automotoristiche sono di tipo ciclico: ci troviamo in una situazione analoga a quella descritta dal film *The Perfect storm*, in cui tutti i cicli negativi avvengono nello stesso momento; noi li stiamo affrontando da diverse posizioni di forza, in alcuni casi bene ed in altri casi meno.

Come è intuibile, questi andamenti coinvolgono, a monte, anche la componentistica automotoristica (ad esempio la Magneti Marelli ed altre industrie).

Avevamo previsto, almeno in parte, questa situazione, che è in parte peggiorata dal momento in cui abbiamo cominciato ad affrontarla. Alla fine dello scorso anno abbiamo preso una serie di importanti provvedimenti sul piano industriale e finanziario: ricordo che, quando il 10 dicembre scorso presentammo questi provvedimenti al nostro consiglio d'amministrazione, le nostre previsioni erano sostanzialmente peggiori di quelle fornite

dalle statistiche ufficiali, ma migliori rispetto a quanto sta succedendo adesso.

Con gli interventi del dicembre scorso ci siamo proposti di risolvere due problemi di fondo che pesano sulla nostra velocità di marcia: il primo è l'indebitamento ed il secondo la redditività di FIAT auto. Vorrei soffermarmi sul problema dell'indebitamento, che credo costituisca interesse comune, anche se non si tratta dell'argomento sul quale verte l'indagine conoscitiva. L'indebitamento netto del gruppo FIAT, alla fine del primo trimestre di quest'anno ammontava a circa 6,6 miliardi di euro. Questa cifra corrisponde all'incirca alla differenza tra il valore delle acquisizioni che abbiamo fatto in questi ultimi tre anni, per portare i nostri settori su posizione di *leadership* globale, e quanto abbiamo incassato dalle dismissioni con cui abbiamo in parte finanziato questo sforzo. Un livello di indebitamento netto di questa dimensione non è eccessivo per un gruppo come il nostro e non è stato giudicato tale fino a settembre del 2001.

Ciò nonostante era nostra intenzione ridurlo drasticamente, ed a tale fine avevamo programmato per il 2001 la cessione dell'attività di Magneti Marelli per un importo di circa 2,5 miliardi di euro. Come è noto il clima di crescente incertezza, che lo scorso anno ha finito per congelare le decisioni di investimento (basta pensare che le operazioni di *merger and acquisition* in Europa sono diminuite del 55 per cento rispetto all'anno precedente), ha reso impossibile raggiungere tale obiettivo.

All'incertezza si è aggiunto un brusco cambiamento nell'atteggiamento dei mercati finanziari, scottati dagli scandali della Enron e di altre aziende americane. Dal punto di vista industriale, i danni creati dal caso Enron sono superiori a quelli provocati dall'11 settembre 2001, minando fondamentalmente il livello di fiducia dei risparmiatori nell'industria; essendo, inoltre, l'andamento dei mercati finanziari basato sulla fiducia dei consumatori, è comprensibile che tutto ciò abbia avuto conseguenze gravi; tant'è che alcuni parlano di crisi sistemica e non congiunturale,

esistendo un calo di fiducia radicale, che coinvolge aziende buone o meno buone in maniera paritetica.

Ho molti contatti con l'ambiente americano per il lavoro svolto quattro anni fa, ed ho notato un ambiente cambiato completamente, in cui si dubita di tutto e di tutti. Comunque, le preoccupazioni sollevate da tali vicende hanno indotto il mondo finanziario a guardare con molta cautela a qualsiasi posizione debitoria, accomunando e sommando debiti industriali e debiti contratti dalle società finanziarie di un gruppo industriale nelle normali e redditizie attività di credito ai clienti.

In realtà, le società automobilistiche hanno una specie di banca interna, che fa credito ai consumatori, alla rete ed ai fornitori; le banche interne fanno parte integrante di ogni società automobilistica. Quando lavoravo in General Electric ho visto casi in cui tale attività era affidata a banche esterne con successo, ma la stragrande maggioranza di produttori di automobili, di camion e di macchine agricole ama avere la sua attività bancaria.

Fino alle recenti vicende, tali attività erano considerate completamente diverse, e non erano assommate nella valutazione degli analisti delle società di *rating* al debito industriale. La situazione è cambiata negli ultimi mesi, ed è inutile polemizzare sul valore di tale cambiamento, piuttosto dobbiamo prenderne atto. Abbiamo, allora, deciso di muoverci lungo due direttrici: da un lato, fare un maggior ricorso al mercato; in tal senso abbiamo compiuto l'aumento di capitale di FIAT Spa, deliberato a dicembre, e quello di CNH, per la quale raccogliamo dal mercato soltanto il 16 per cento del capitale, in quanto il resto ci appartiene, avendo convertito un nostro credito nei confronti della CNH con un aumento di capitale. Infine, abbiamo deciso la quotazione in borsa della Ferrari, prevista per la fine dell'anno, di cui si continuerà a mantenere più del 50 per cento (abbiamo avuto già innumerevoli offerte di collaborazione da parte di istituti bancari, ci sono chiamate quotidiane dallo *stock exchange* di New

York, essendo un « boccone » prelibato che tutti vorrebbero assaggiare); pensiamo, comunque, che le azioni della Ferrari saranno di gran lunga vendute sul mercato italiano, e la società sarà quotata nella borsa di Milano. Il rafforzamento del nostro programma di dismissioni è comunque continuato, e vi abbiamo incluso un maggior numero di attività industriali e no (anche quelle piccole, sconosciute e di scarso significato, che non sono identificate dal pubblico, sebbene la loro dimensione renda più facile la vendita).

Ad ulteriore sostegno della nostra strategia di rafforzamento finanziario, sono intervenute nelle ultime settimane due importanti intese. La prima è stata raggiunta con Banca di Roma, Intesa BCI, San Paolo IMI, Unicredit, BNL, Monte dei Paschi e con altri istituti, anche stranieri, che probabilmente aderiranno; tale accordo complessivo, a fronte del nostro impegno ad accelerare la già prevista ristrutturazione del portafoglio di *business*, è volto a ridurre l'indebitamento netto della nostra attività, e prevede l'impegno da parte delle banche a garantire per tre anni un eventuale aumento di capitale della FIAT, mediante l'emissione di opzioni di azioni ordinarie (3 miliardi di euro); la garanzia prende la forma di un finanziamento di pari importo immediatamente erogato alla FIAT, prevalentemente attraverso la sostituzione di linee di credito a breve, che verrà convertito in azioni, offerte, successivamente, dalle banche in opzione agli azionisti. Per l'esattezza, attualmente, abbiamo obbligazioni convertibili, che diventano azioni al termine di tre anni, per le quali le banche non possono chiedere il rimborso, in quanto la loro unica facoltà è di convertirle in azioni. La FIAT, invece, può ripagare, anche parzialmente, tale finanziamento, senza lanciare l'aumento di capitale qualora l'indebitamento finanziario del periodo si sia ridotto in materia stabile ai livelli previsti dai nostri piani.

Banca di Roma, Intesa BCI, San Paolo IMI ed Unicredit, inoltre, si sono offerte di acquistare, fatti salvi i nostri obblighi sulla base degli accordi con General Mo-

tors, il 51 per cento delle attività di servizi finanziari di FIAT Auto, permettendoci di abbattere l'indebitamento lordo di oltre 8 miliardi di euro; ricordo che ciò non è solo un loro interesse, in quanto altri istituti bancari e finanziari mondiali si sono mostrati interessati a rilevare tale attività. Noi saremmo favorevoli a forme di collaborazione, per cui il *partner* bancario si assume l'onere della provvista del denaro, eliminando il peso del nostro debito ed il suo costo (la nostra provvista è più cara di quella che potrebbe avere una banca con una *double* o *triple A*), mantenendo a noi, tuttavia, il controllo del rapporto con il cliente.

Sono in corso diverse discussioni; ma il fatto è che abbiamo un obbligo con la General Motors, sulla base degli accordi generali esistenti, di una loro priorità nel caso di *joint ventures* o di vendite di nostre attività interne alla FIAT Auto: è probabile, quindi, che la stessa General Motors intenda partecipare a tale operazione.

In secondo luogo, nell'ambito degli accordi tra i soci di Italenergia, alla fine della settimana scorsa, abbiamo ceduto una quota del 14 per cento delle società alle banche *partner*, riducendo direttamente e indirettamente la nostra posizione debitoria.

Ciò permette di evitare che, secondo i criteri di valutazione sui grandi rischi adottati dalle banche centrali europee, ai nostri debiti possano venire sommati quelli di Italenergia, che è un fatto escluso dal punto di vista civilistico e borsistico (la Consob ha affermato che, avendo in nostro possesso solamente il 38 per cento di Italenergia, non dovevamo consolidare). Comunque, esistendo criteri più stringenti, che si prestano ad interpretazioni, per cui l'attività di Italenergia con il 38 per cento potrebbe essere considerata parte di un complesso economico più unitario, abbiamo evitato con l'operazione citata di correre tale rischio: scendiamo al 24 per cento, ed Italenergia non sarà più considerata, neanche ai fini delle banche centrali, come parte del gruppo FIAT.

Inoltre abbiamo ottenuto da un consorzio bancario guidato da Citigroup un

finanziamento per circa un miliardo e 200 milioni di euro assistito da una *put option* su EdF da esercitare nel marzo del 2005 per quel che riguarda la nostra restante quota del 24,6 per cento di Italenergia-bis. In realtà, abbiamo operato una divisione in due tronconi; uno è stato ceduto alle banche ed è pari al 14 per cento, mentre l'altro, che rimane di nostra proprietà, è scontato presso una banca e, come tale, ci consente di generare cassa per un importo totale di un 1,6-1,7 miliardi di euro; ciò rappresenta un importante contributo per i nostri bilanci.

Desidero sottolineare che con questo accordo ci siamo voluti garantire la libertà di poter contare in futuro sulle più ampie possibilità di scelta, compresa quella di crescere nel capitale di Italenergia utilizzando i nostri diritti di prelazione (infatti, a prescindere dalle decisioni dei soci finanziari — Tassara e banche —, i soci industriali hanno un diritto di prelazione su tali azioni nel caso in cui esse venissero poste in vendita). Pertanto, con le azioni in nostro possesso siamo sempre in grado di poter crescere in maniera sproporzionata e superiore alla potenziale crescita del socio industriale francese.

Inoltre, abbiamo condiviso, in questa occasione, con tutti gli azionisti (inclusi i soci francesi) l'obiettivo che il controllo di Italenergia — che costituisce una grande realtà industriale del paese — rimanga in mani italiane; peraltro la stessa EdF ha dichiarato esplicitamente che di Italenergia intende essere socio strategico e tecnologico e non più di questo, accettando che la maggioranza del capitale rimanga in mani italiane. Gli obiettivi nostri e di EdF, a questo riguardo, sono del tutto compatibili e condivisibili.

Con queste operazioni il gruppo è ora in grado di lavorare più tranquillamente alla realizzazione dei suoi piani industriali; questo non è solo un giudizio nostro, ma anche delle principali agenzie internazionali di *rating*, che, pur mantenendo una comprensibile prudenza per il futuro, hanno dimostrato di apprezzare le nostre iniziative di riequilibrio e di rafforzamento finanziario.

L'altro aspetto, di cui parlerà più diffusamente il dottor Boschetti, è quello della redditività di FIAT-Auto. In questi anni FIAT-Auto ha compiuto sensibili progressi sul terreno dell'innovazione dei prodotti, dell'offerta di servizi ai clienti; le sue capacità tecnologiche e produttive sono di tutto rilievo, i suoi marchi hanno un'immagine solida, la sua presenza nei nuovi mercati è articolata e bilanciata: tutto ciò, tuttavia, non si è tradotto nei frutti che speravamo. Una delle ragioni principali era, quando abbiamo deciso la riorganizzazione, di natura organizzativa e stava nella struttura eccessivamente centralizzata della società FIAT-Auto; da qui la decisione di riorganizzare la società in una serie di *business units* autonome, ciascuna con piena responsabilità della propria gestione economica e ciascuna concentrata sulle aree chiave della competitività (la creatività dei prodotti, la qualità e l'efficienza delle reti commerciali). Con questa nuova organizzazione FIAT-Auto si è data tre aree principali di intervento: innalzare l'efficienza e la qualità delle vendite; aggredire la struttura dei costi; il rinnovo della gamma dei modelli.

Certo è che lo sforzo di rilancio che FIAT-Auto ha messo in cantiere e che sta realizzando a ritmo sostenuto deve confrontarsi con la situazione di mercato che, come ho detto prima, va deteriorandosi. La domanda in Italia si sta rivelando ancora più debole di quanto lasciassero pensare le previsioni pessimistiche di inizio anno; ma soprattutto quello che sembrava un caso isolato nel contesto europeo ora non lo è più. Segnali di cedimento paragonabili a quelli dell'Italia stanno avvenendo, negli ultimi mesi, con l'eccezione della Gran Bretagna e di qualche paese minore, pressoché dappertutto in Europa.

È inevitabile che un tale sfavorevole andamento dei mercati si rifletta sull'occupazione. Per quel che riguarda il nostro gruppo, abbiamo scelto la strada di avviare le procedure di mobilità per 2.900 persone di FIAT-Auto e delle società di servizi Ges.co e FIAT Se.p.in.

Riteniamo che la nostra scelta di accompagnare alla pensione gli ultracin-

quantenni piuttosto che costringere i più giovani al disagio di doversi trovare una nuova collocazione nel mondo del lavoro permetta di ridurre al minimo possibile gli impatti sociali di questo momento difficile (anche di questo vi parlerà il dottor Boschetti, e per quanto attiene ai rapporti con i sindacati il dottor Fattori).

Se questi sono i problemi e le azioni che abbiamo intrapreso per superarli, c'è anche l'altra faccia della medaglia, che mi rammarico che non siamo riusciti a comunicare abbastanza bene o che, non essendo attraente, non viene sufficientemente recepita dai media. In questi anni abbiamo fatto moltissimo per costruire basi solide e durature per la nostra crescita (di FIAT *group*); abbiamo selezionato il nostro portafoglio di *business*, uscendo da quelle aree in cui non eravamo oggettivamente in grado di conquistare posizioni di eccellenza competitiva per concentrarci solo nei settori in cui avevamo la possibilità di essere fra i protagonisti mondiali dei mercati. In tal senso, l'esempio più importante è l'acquisizione della Case Corporation da parte di New Holland: la CNH è infatti oggi co-leader tra i produttori mondiali (insieme con la John Deer) di macchine per l'agricoltura e al terzo posto in quelle per le costruzioni (dietro due giganti mondiali come Caterpillar e Comazu) e sta rapidamente migliorando — dopo gli ovvi problemi di integrazione — il suo contributo ai nostri risultati economici.

L'Iveco, che ha completamente rinnovato la sua gamma di prodotti, si colloca ormai al vertice europeo nei veicoli industriali leggeri e medi, sta crescendo nei pesanti e si colloca al secondo posto in Europa per la redditività operativa. Iveco, oltre alla buona qualità dei prodotti, ha avuto anche il privilegio di essere guidata in maniera efficace, fino qualche mese fa, dal dottor Boschetti. Fra l'altro, Iveco è stata riorganizzata per *business units* — come adesso avviene per l'auto — proprio dal dottor Boschetti; ciò ha consentito un miglioramento dei risultati economici conseguiti.

FIAT-Avio, società che si occupa della componentistica aeronautica, è per redditività al primo posto tra i produttori mondiali (con un fatturato che si aggira intorno a 1,5-2 miliardi di euro); società riconosciuta ed apprezzata a livello mondiale.

Toro, anche grazie alla alleanza con Banca di Roma, è la compagnia assicurativa italiana con il più alto tasso di crescita della raccolta premi negli ultimi tre anni; negli ultimi cinque anni in pratica ha quadruplicato il volume della raccolta premi conseguendo eccellenti risultati sul piano reddituale.

Naturalmente, un ruolo fondamentale è svolto dall'alleanza industriale con General Motors, che ha posto FIAT-Auto nelle condizioni di competere con vantaggi di costo che altrimenti non avrebbe potuto ottenere e di accedere alle risorse globali del principale costruttore mondiale. I frutti di questa alleanza nei nostri conti sono già percepibili, grazie alle sinergie che stiamo realizzando; comunque i frutti più importanti li vedremo col tempo, grazie alle collaborazioni in atto nello sviluppo di componenti e sistemi comuni.

Nell'impegno che ha caratterizzato la trasformazione della FIAT in questi anni, un ruolo molto importante l'hanno svolto gli investimenti effettuati sulle nostre persone. Mi limiterò, anche in questo caso, a poche cifre. In particolare, abbiamo rinnovato il 25 per cento dei ranghi direttivi e dirigenziali del gruppo, con l'ingresso di molte giovani leve; abbiamo assunto più di 2.300 giovani neolaureati dal 1999 ad oggi; abbiamo speso in formazione una media di circa 140 milioni di euro l'anno.

Concludendo, la FIAT sta attraversando un momento delicato e complesso di transizione per adeguarsi ai tempi nuovi della competizione globale. Ma oggi siamo più snelli, siamo più concentrati sulle cose che sappiamo fare meglio, siamo più presenti in aree di *business* ad alta redditività, siamo più in grado di valorizzare l'apporto di creatività, di iniziativa, di professionalità delle nostre persone. Sappiamo quali sono i problemi, li stiamo affrontando. Siamo determinati a risolverli al più pre-

sto, perché abbiamo tutte le capacità per farlo e vogliamo farlo; non abbiamo nessuna intenzione di venire meno al nostro ruolo di fondamentale *asset* per l'Italia nell'economia globale.

PRESIDENTE. Ringrazio l'avvocato Paolo Fresco per l'illustrazione delle questioni principali relative al gruppo FIAT. Do ora la parola al dottor Giancarlo Boschetti, amministratore delegato di FIAT Auto Spa.

GIANCARLO BOSCHETTI, *Amministratore delegato di FIAT Auto spa*. Mi ripropongo — ricorrendo anche ad una serie di *slides* — di illustrare l'attuale stato del gruppo FIAT, collegandomi a quanto riferito dall'avvocato Fresco circa la situazione del mercato, l'andamento della domanda e tutte le conseguenze possibili sulla attività automobilistica, sino a passare alla diagnosi fatta sulla situazione di FIAT Auto, ed ai provvedimenti correttivi che intendiamo adottare, secondo un piano industriale diretto a raggiungere il pareggio di bilancio già nel 2003 e un risultato positivo nel 2004. Il piano comporterà, nel periodo 2002-2004, investimenti per circa 2,4 miliardi di euro annui. Risultati più apprezzabili si registreranno nel 2005.

Di andamento della domanda dell'auto ha già trattato, nel corso del suo intervento, l'avvocato Fresco. Sicuramente vi è il problema della capacità produttiva, però il suo sovradimensionamento non è un fenomeno che riguarda solo la FIAT ma tutti i costruttori di automobili. A livello mondiale vi è un utilizzo della capacità intorno al 70 per cento, valore andato a scendere negli ultimi anni, che probabilmente, tra il 2002 ed il 2003, calerà ancora intorno al 65 per cento.

Questo risultato subirà delle differenziazioni a seconda del paese di riferimento. Se dovessimo esaminare l'Europa di questo periodo, ci collocheremo intorno al 65-70 per cento, quanto a capacità produttiva complessiva. Il secondo tema che intendo affrontare riguarda l'andamento della domanda. Nei primi cinque

mesi, ancora a livello europeo, vi è stata una riduzione della domanda intorno al 2, 3 per cento.

Il calo dell'Italia è particolarmente significativo, con una flessione media del -12,7 per cento. La Germania si qualifica, invece, con un -5 per cento, la Francia un -2,7 per cento: questi sono i dati disponibili fino a maggio dell'anno corrente, ma dal mese di giugno si prevede che la tendenza alla riduzione del mercato sarà ancora maggiore, con l'unica eccezione di quello britannico (+ 8,2 per cento).

Siamo di fronte ad una domanda che si presenta negativa di rispetto al 2001, e riteniamo che la seconda parte del 2002 non smentisca questa tendenza. Il *trend*, del resto, affonda le sue radici nella fase temporale precedente. Esaminando l'andamento del mercato italiano dell'auto nel 2001, complessivamente, il dato finale si attesta ad un volume di immatricolazioni pari a 2 milioni 426 mila, ma se analizziamo la tendenza nella prima parte dell'anno (i primi cinque, sei mesi) notiamo che lo stesso mercato toccava livelli annui di oltre 2 milioni e 600 mila immatricolazioni, ma poi si è ridotto pesantemente nel secondo semestre.

La migliore stima che noi siamo in grado di fare oggi prevede che il livello di auto immatricolate si attesti a circa due milioni di automobili, con una contrazione del 15-18 per cento.

Questo andamento del mercato è risultato di due componenti, la prima delle quali è certamente quella europea, che rispecchia una flessione dei consumi generalizzata in tutti paesi, in un clima non esattamente adeguato a favorire il mercato dell'auto. Il secondo elemento, molto importante per l'Italia, è rappresentato dal ciclo di sostituzione delle vetture acquistate negli anni 1993-1996, fenomeno che inizia appunto nel 2002: e ciò che si deve evidenziare in proposito è che il livello della domanda in quegli anni, rispetto al periodo precedente, era nettamente più basso. Quindi l'immissione nel mercato di una quota della domanda rappresentata

dai possessori di quelle auto significa spinta del mercato medesimo verso un livello più basso.

E la componente macroeconomica sicuramente non è favorevole all'incremento del consumo. La preoccupazione generalizzata che ci tocca da vicino — non credo, però, relativa soltanto a FIAT Auto — si radica nell'importanza rivestita dal settore in Italia.

Secondo stime dell'Anfia, la produzione di veicoli e componenti auto impiega 190 mila addetti, la distribuzione e assistenza post vendita 380 mila: se a questi dati aggiungiamo i numeri di coloro che si collocano a monte dell'attività produttiva, i fornitori delle materie prime, sfioriamo il milione e mezzo di addetti. Il valore aggiunto dell'industria manifatturiera è pari a 150 miliardi di euro, vetture e componenti costituiscono circa il 5 per cento di questo valore. Credo siano numeri che i presenti conoscono molto bene, su cui non vale la pena di soffermarsi ulteriormente.

Intendo ora parlare della vicenda FIAT Auto, soffermandomi sulle la modalità con cui abbiamo proceduto nel fare le diagnosi dei possibili mali di questa società. Dobbiamo tener conto, innanzitutto, che nel primo trimestre del 2002 abbiamo perso, a livello operativo, 430 milioni di euro: se vi aggiungiamo gli interessi passivi maturati, superiamo il mezzo miliardo di euro.

Ci siamo domandati se fosse un fenomeno temporaneo oppure di maggior gravità; abbiamo analizzato l'ultimo trimestre del 200, che presentava già una netta flessione del mercato, siamo giunti alla conclusione che il rallentamento non sia di breve durata, ma fisiologico, dopo il quinquennio positivo 1997-2001. Abbiamo, quindi, deciso di avviare un processo di trasformazione aziendale a partire dagli inizi di marzo, per passare da azienda funzionale ad azienda per processi. Ciò significa ridefinire le responsabilità ed individuare gli uomini a tempo di *record*, in due mesi e mezzo. Da marzo abbiamo iniziato a lavorare sulle diagnosi della vicenda. Riconosciamo certamente le nostre debolezze operative, di distribuzione,

di *marketing*; abbiamo un *mix* di canali totalmente negativo, una rete di concessionari molto frammentata e una pressione sui prezzi imputabile alla scarsa capacità di vendita aziendale. Sulle strutture dei costi, stiamo avviando un processo diretto al raggiungimento di livelli produttivi ottimali. Utilizzare la capacità installata al 65-70 per cento, come avviene attualmente, vuol dire sostenere costi eccessivi legati a qualità non eccelsa. Inoltre, riteniamo che un problema specifico sia rappresentato dalla eccessiva dipendenza della FIAT Auto dal mercato italiano (circa il 60 per cento).

Sono evidenti le implicazioni che questo produrrà in un paese ove la caduta della domanda è di circa il 13 per cento.

Varrebbe forse la pena di spendere una parola sul tema della caduta della quota di mercato della FIAT Auto, di cui hanno parlato i giornali come sintomo di una crisi aziendale profonda, che non neghiamo esista: sicuramente, un elemento di criticità è riconducibile anche ad un peso crescente del *mix* dei canali delle vendite a redditività marginale ed elevato rischio, e ad una rete concessionaria troppo frammentata e con volumi di fatturato decrescenti. Dopo vengono le flotte aziendali, i *rent a car*, poi ci sono i chilometri zero, le autoregistrazioni.

La vicenda dei *rent a car* ha determinato un enorme mercato di usato in concorrenza diretta con i prezzi dei veicoli nuovi, conseguentemente si è determinato un *mix* dei canali che ha pesato fortemente sulla qualità delle vendite e, in ultima analisi, sul livello dei prezzi netti dei prodotti. Quindi abbiamo preso la decisione di intervenire per concorrere al risanamento delle quote di mercato. Vista questa situazione, abbiamo deciso di rivedere strutture e processi di funzionamento, riequilibrando il sistema dei costi, mettendo mano agli investimenti per assicurare lo sviluppo di una gamma di prodotto capace di rendere questa azienda più competitiva di quanto oggi sia, con pesanti interventi a livello della qualità della vendita, intendendosi per qualità della vendita fare investimenti significativi

sulle reti distributive, sulla formazione dei venditori, di cui abbiamo grandemente bisogno. In assenza di ciò diviene difficile valorizzare il prodotto e gli investimenti che intenderemo promuovere. La *chart* che abbiamo mostrato credo possa rendere compiutamente l'idea del cambiamento nei funzionamenti dell'azienda.

Non è sufficiente fare delle *business units*, per cambiare le modalità di funzionamento aziendale, è necessario lavorare sui processi per poter avere veramente tutta l'attività che sia fatta solo di valore aggiunto e in direzione dei clienti, evitando tutto ciò che è irrilevante per gli stessi. Significa passare dall'area di funzione alla gestione dei processi. Ciò significa ricevere l'ordine di un cliente, seguirlo fino in fondo, garantire nei tempi promessi la vettura desiderata e della qualità giusta.

Quindi, ciò vuol dire passare da una pura azione di contenimento dei costi ad un discorso che valorizzi le opportunità. Contenere i costi è indispensabile, ma per quanto riguarda le opportunità che il mercato offre, queste devono essere colte governando la catena del valore, poiché questo comporta dei contributi che non sono comparabili con la pura riduzione dei costi.

Uno dei risultati è che, anziché avere un conto economico in capo soltanto all'azienda, le responsabilità vengono diffuse anche per quanto riguarda il conto economico, il capitale investito e via dicendo. Ciò significa avere molta più efficacia negli interventi attraverso, appunto, una distribuzione delle responsabilità.

Inoltre, dobbiamo, nel breve, adattare la capacità produttiva (con il riequilibrio della struttura dei costi) alle nostre capacità di vendita. Stiamo utilizzando tale capacità — come ho già detto — solo al 70 per cento, ma l'obiettivo è quello di raggiungere l'85-90 per cento nel 2003.

Avremmo potuto, a fronte di un provvedimento di questo tipo, immaginare la chiusura di uno stabilimento ma non è ciò che abbiamo fatto. Ci siamo invece dati da fare per trovare quelle modalità di riduzione dei costi equivalenti alla chiusura di uno stabilimento attraverso l'eliminazione,

all'interno degli stabilimenti esistenti, di tutte quelle capacità che non fossero indispensabili.

Faccio un esempio banale: se abbiamo tre linee di verniciatura ma ne servono solo due (la terza risultando scarsamente utilizzata), compattiamo la produzione su due linee, ne chiudiamo una, evitiamo quasi completamente i costi di gestione e gestiamo il tutto senza per questo dovere ricorrere alla chiusura dello stabilimento. L'esempio dell'impianto di verniciatura è solo uno fra tanti. Possiamo infatti pensare a moltissimi altri casi del genere, nel senso che la segregazione di alcune capacità all'interno delle fabbriche, pur non essendo funzionalmente equivalente alla chiusura di uno stabilimento — almeno in termini di capacità di gestione, non così, ovviamente, in termini di altre conseguenze — tuttavia ci si avvicina. Pertanto abbiamo scelto di seguire questa strada.

Naturalmente, in seguito all'adeguamento della capacità produttiva, secondo quanto il mercato ci ha imposto, siamo stati costretti a ridurre gli organici. Si tratta — come ricordato — di 2.442 persone di cui 1.831 operai e 611 impiegati, per un totale del 7 per cento degli organici in forza. Bisogna però aggiungere a tale cifra la riduzione dell'organico operata nel primo quadrimestre dell'anno — non incluso —, per cui la riduzione degli organici in Italia è dell'ordine del 14 per cento.

Prevediamo, tuttavia, di assumere 200 ingegneri l'anno, da introdurre nei centri di progettazione di Torino e di Elasis a Pomigliano. Facciamo ciò in seguito alla forte opera di terziarizzazione cui abbiamo proceduto negli anni passati (abbiamo infatti terziarizzato molte attività, e fin qui tutto è andato bene). Qualche volta abbiamo terziarizzato anche alcune competenze che servivano per gestire tali operazioni di terziarizzazione.

Adesso ci stiamo riappropriando delle competenze indispensabili per far sì che la terziarizzazione sia gestita e controllata. Così, ci portiamo dentro 200 ingegneri l'anno per rinforzare i centri di progettazione e — la cosa può sembrare più banale ma è ancora più difficile — circa 200

venditori esperti, proprio perché una delle attività che l'azienda non ha mai svolto in modo articolato è stata la vendita alle flotte. Queste ultime rappresentano ormai il 30 per cento del mercato europeo. Il canale dei concessionari gestisce anche le flotte ma buona parte di esse desidera avere un rapporto, per così dire, diretto con il costruttore: non lo faccio io e non lo fanno gli enti di relazione, per cui bisogna avere i rivenditori (può sembrare banale ma è così).

In proposito, abbiamo un programma per fare entrare in casa 200 venditori (da cercare soprattutto sul mercato e dislocati sui vari mercati) con il compito di attivare la vendita alle grandi flotte. Lo ripeto, può sembrare un po' banale ma è così: senza questi venditori non si effettuano vendite alle flotte.

Quindi, diciamo che a fianco del programma di riduzione dell'occupazione per l'adattamento, prevediamo assunzioni di personale molto qualificato per coprire la gestione della terziarizzazione in termini progettativi. Questi 200 venditori sono l'inizio di un programma — a mio avviso molto importante — da portare avanti nel tempo per gestire, appunto, le flotte. Lo ripeto, si tratta del 30 per cento del mercato e, non dico l'assenza, ma anche solo una presenza molto modesta esercita comunque un impatto molto rilevante in termini di vendite.

A fronte di ciò, rimane comunque una criticità dell'unità di Arese, la quale nella serie di attività, peraltro neanche collegate fra loro, ne ha una che sta diventando critica: l'unità di produzione delle Multipla Bipower, perché il mercato è quello che è.

La saturazione degli impianti è dell'ordine del 25-30 per cento. Credo inoltre che all'inizio dell'anno prossimo si esaurisca tutta la Cassa integrazione possibile, per cui ritengo che si tratti di un problema di cui dovremo occuparci rapidamente, affrontando la discussione nelle sedi competenti, in un futuro che non sia troppo lontano.

Un altro elemento, sempre riguardante il tema del riequilibrio della struttura dei costi, è dato dall'alleanza industriale con

General Motors. Le piattaforme che abbiamo in comune con GM sono la *premium*, la *large* e la *small*. Quest'ultima si traduce nella nuova Punto-Corsa per GM, mentre la *large* rappresenta un segmento dove noi eravamo con la Croma ma che poi abbiamo sostanzialmente abbandonato (è il segmento dai grandi volumi e ad altissima redditività, non comparabile con il segmento delle vetture piccole). Infine, vi è la piattaforma *premium*, che consiste nel rinnovo della 156 Alfa Romeo. Tale piattaforma viene gestita con il rinnovo dei prodotti Saab e dei prodotti Opel di alta gamma.

Perché riteniamo che queste piattaforme con GM rappresentino un potenziale importante per produrre a costi estremamente competitivi? Perché, se consideriamo la fascia *small*, che sarebbe quella della nuova Punto del 2005, vediamo che, mettendo insieme FIAT e GM, arriviamo ad un volume che supera il milione di unità. Nessuno dei nostri concorrenti europei (neppure Renault insieme con Nissan) ha un volume di attività simile al nostro nel settore congiunto detto.

Ciò vuol dire che tutti i costi di investimento per lo sviluppo delle componenti di queste automobili sarà diviso in due. Gli investimenti di capitale fisso per la parte comune saranno quindi divisi per due mentre, a livello di contratti di fornitura, con volumi di questo tipo, siamo convinti che la somma delle tre cose rappresenti un'enorme potenziale.

Il rapporto con GM, al di là dei calcoli che riguardano gli azionisti, dal nostro punto di vista, è di fondamentale importanza perché fornisce le scale produttive in un settore dove siamo forti.

Se consideriamo il settore *medium*, cioè quello della nuova Stilo, si può facilmente constatare che si lavorerà su un volume simile a quello di tutto il gruppo Volkswagen (comprese Audi, Skoda, Seat e via dicendo).

Quindi, nei settori che contano, ci assicuriamo dimensioni che ci consentono di essere competitivi. Anche nel settore *premium* (cioè la nuova 156 e altre) abbiamo scale produttive paragonabili a quelle di

BMW o Mercedes; Volkswagen con Audi, in questo settore, è un'altra cosa, tuttavia, anche in questo caso, il meno favorevole, abbiamo comunque una dimensione di scala ed un'enorme potenziale per poter incidere sulla struttura dei costi. Lo ripeto: abbiamo un obiettivo di riduzione dei costi di prodotto del 5 per cento (il 10 per cento è l'obiettivo operativo per tutti quelli che lavorano a questo).

Parliamo adesso di gamma di prodotto. Nel 2002 investiamo 2,2 miliardi di euro mentre, per il 2003 e il 2004, la cifra sale a 2,4 miliardi di euro.

Si tratta di investimenti finalizzati allo sviluppo dei prodotti, al capitale fisso necessario a ciò ed alla rete distributiva. Come ho già detto, la rete distributiva è uno degli elementi centrali del nostro intervento e vi abbiamo investito 500 milioni di euro; siamo convinti, infatti, di realizzare questi prodotti in maniera competitiva per gli anni 2004-2005-2006, ma se dovesse mancare la capacità di vendita che possa valorizzarli potremmo avere un insuccesso.

Per quanto riguarda il piano prodotto FIAT, è prevista la produzione, per il 2003, del nuovo modello della Mini, la vettura che sostituisce i modelli Panda e Seicento, e per il 2004 del modello Mini 3 porte B-MPV. Si tratta di una monovolume, appartenente alla categoria del segmento B, prodotto che la FIAT Auto non ha mai sviluppato e siamo fiduciosi di poterlo presentare già verso la fine del 2003. Infine, nel 2005 sono previsti tre nuovi modelli, la Nuova Punto, che nasce dall'effetto sinergico con la General Motors, di cui ho già parlato, la Large (che si situa nel segmento interessato dalla Croma), che nasce su una piattaforma condivisa con la General Motors, e la SUV, in collaborazione con la Suzuki. È un grosso passo in avanti, dato che in tre anni avremo tre prodotti interamente nuovi.

Per quanto riguarda i nuovi motori, a partire dal 2003 avremo una nuova generazione di motori frutto della convergenza con la General Motors. Essi sono mediamente, in termini di prestazioni e consumi, migliorativi tra il 20 ed il 25 per

cento rispetto ai motori attuali. In questo modo, sarà corretto l'elemento di debolezza, rappresentato dai consumi e dalle potenze limitate dei motori.

I veicoli commerciali sono un settore estremamente importante per la FIAT Auto, perché si tratta di un volume di attività importante e perché hanno una redditività non comparabile con quella delle automobili. Anche in questo settore abbiamo effettuato investimenti molto importanti, perché è nostra intenzione valorizzare tale gamma di prodotto.

Per quanto riguarda l'Alfa Romeo, nel 2002 introdurremo soltanto la versione GTA sul modello 147, che, però, per quanto apprezzato dalla clientela, non comporta vendite elevate. Nel 2003 avremo l'Alfa Sprint e soprattutto, verso la fine del 2004, è prevista la nuova 156, che nasce da quella piattaforma *premium* fatta a Göteborg con Saab ed altre aziende. Si tratta della vettura « chiave » dell'Alfa Romeo, un lavoro estremamente promettente, e sono sicuro che sarà una vettura di successo. Sarà prodotta anche la 156 *station wagon*, verso il 2005 la nuova Spider e, negli anni successivi, il Cross Over e la Nuova 147 (attorno al 2007-2008). Produrre il Cross Over significa che non si cerca più di costruire un modello che si presenti come l'erede della 166, per passare a modelli nuovi che non sono né berline né fuoristrada, ma una via di mezzo che gli esperti di *marketing* considerano essere l'orientamento del futuro (come, peraltro, vediamo negli Stati Uniti). Inoltre, a partire dall'anno prossimo, faremo un'estesa introduzione delle versioni 4X4 sulle vetture Alfa Romeo, che sono di particolare *appeal* (molto usate dai nostri concorrenti come la Audi).

Nell'ambito dei veicoli a metano, la gamma attuale di modelli prevede la Multipla bipower e blupower, la Punto bipower, il Ducato bipower e il Doblò bipower, un programma di veicoli cosiddetti ecologici che ci permette di essere all'avanguardia. Relativamente, invece, alla *fuel cell*, (la tecnologia dell'idrogeno che, a detta di tutti gli esperti, troverà applicazione sul mercato tra dieci anni, ed anche più e che, quindi, non può rappresentare

una soluzione a nessun problema di tipo ecologico) abbiamo un accordo con General Motors, che ha il consorzio di ricerca più avanzato su questa tecnologia. Sponderemo 25 milioni di euro a partire dal prossimo anno e, per alcuni anni, saremo soci aventi diritto all'utilizzo di quelle tecnologie, così come altri costruttori giapponesi. Esistono due consorzi nel mondo che stanno effettuando tali investimenti, perché nessuno, per quanto grande, può sostenerli da solo.

Per quanto riguarda la distribuzione, 50 aree strategiche d'Europa rappresentano il 40 per cento di tutto il mercato europeo (si tratta delle aree metropolitane) ed in sette di queste, per quanto ci riguarda, la copertura è inadeguata. Abbiamo affrontato con uno spirito nuovo la situazione relativa alla rete distributiva, interrompendo un clima di latente conflittualità che ha caratterizzato il rapporto di FIAT Auto con la propria rete, aprendo una collaborazione con questo settore.

Nell'ambito dei programmi di sviluppo internazionale, abbiamo effettuato una ampia selezione delle iniziative previste per i prossimi anni nelle varie aree, ed abbiamo chiuso alcune trattative in corso, per cui erano previsti investimenti importanti con un futuro incerto. Conseguentemente, chiuderemo determinate attività che abbiamo in molti mercati, caratterizzate da impianti di assemblaggio di poca portata ma che determinano forti debiti. Ci concentreremo, invece, su alcune realtà geografiche, in primo luogo la Cina. Quest'anno è iniziata la produzione in Cina con 25 mila automobili; a livello economico subiamo una perdita di circa 20 milioni di euro, ma si tratta del primo anno di attività e per l'anno prossimo prevediamo già di raggiungere il pareggio. Comunque, non riteniamo che la Cina e l'India insieme, nonostante abbiano complessivamente una popolazione di circa due miliardi e mezzo di persone, possano rappresentare nei prossimi cinque anni il « bilanciatore » di attività europee o sudamericane che attraversano forti periodi di alti e bassi. Si tratta, infatti, di mercati estremamente promettenti, ma non in un

futuro immediato, poiché il numero di consumatori è soltanto di pochi milioni di persone. In India, per il 2002 possiamo considerare circa 50 mila automobili, essendo stati accolti molto bene i prodotti. Il Brasile rappresenta un'area centrale della nostra presenza in Sudamerica con 800 milioni circa di euro. Non mi soffermo sulla Polonia, mentre in Turchia abbiamo attualmente una situazione drammatica, ma confidiamo che, al di là dell'ingresso nell'Unione europea, trattandosi di una nazione con un potenziale (per popolazione e per capacità) molto elevato, si potrà determinare un cambiamento di situazione, per cui continueremo a investire.

Considerata la situazione che abbiamo trovato, al di là della revisione organizzativa, stiamo operando su diversi livelli. Stiamo investendo in modo ingente sui nuovi prodotti, secondo un piano che si fonda, beneficiando delle piattaforme stipulate con General Motors, su due punti. Il primo è costituito dal *carry over*: nel progettare un nuovo prodotto bisogna mantenere almeno il 50 per cento dei componenti positivi del prodotto esistente ed aggiungere soltanto la parte rilevante per il cliente. Si tratta di una tecnica che i giapponesi utilizzano da trent'anni, mentre noi l'abbiamo adottata molto poco, con l'esito di investimenti pesanti e rischi sul piano della qualità ogni volta che si crea un nuovo prodotto. In secondo luogo, sommiamo il 40 - 50 per cento del *carry over* ad un restante 50 per cento di « comunizzazione » con General Motors dei vari pezzi per ottenere i benefici di cui abbiamo parlato. Si tratta di un piano di ingenti investimenti sul prodotto; non ricerchiamo un'articolazione della gamma molto spiccata, con versioni che non vengono vendute, ma ne limitiamo il numero per non creare una complessità all'interno del sistema, che richiederebbe un costo per essere amministrata. La gestione dei costi di prodotto e del ciclo di sviluppo è ferrea, nel senso che potremo spostare i lanci ma non faremo più compromessi sulla qualità del prodotto.

Possiedo un'esperienza professionale (mi scuso se la cito) presso l'Iveco, dove

applicando queste formule abbiamo ottenuto dopo dieci anni (spero di impiegare un tempo minore nel settore automobilistico) risultati che hanno valorizzato il prodotto.

È necessario un forte investimento sulle reti distributive per favorire il lancio dei prodotti.

Tutti si domandano se la Stilo sia un'auto di successo o meno: la Stilo non è né l'uno né l'altro, è stata un prodotto formidabile (la Stilo è un prodotto formidabile, comparata, ad esempio, alla Golf), ma con contenuti che la nostra rete non sa vendere. La nostra rete ha venduto il prezzo: avendo venduto il prezzo, certamente non abbiamo i rivenditori capaci di valorizzare il prodotto. Bisogna essere coerenti tra i contenuti e la capacità di valorizzare: stiamo lavorando su entrambi per ottenere alcuni risultati.

Come « sbarcheremo il lunario » nei prossimi due o tre anni che, visto il livello delle perdite, non saranno tanto semplici? Siamo intervenuti in modo molto pesante su tutti i costi di funzionamento (non mi riferisco alle 2.400 persone a cui abbiamo chiesto la mobilità) con programmi specifici in base ai quali abbiamo certificato risparmi per 5 o 600 milioni di euro, in modo tale che non soffrirà né lo sviluppo dei prodotti né la capacità di realizzare concessionari.

Abbiamo definito un'organizzazione che lavora sui prodotti correnti risolvendo i problemi di qualità e riducendo i costi. Esiste un responsabile della Punto sia per quanto riguarda i costi sia per quanto riguarda la qualità, e lo stesso accade nel caso della Stilo. Non è facile realizzare questi programmi perché la struttura dell'azienda è parcellizzata per funzioni e, dunque, mal si presta a questo tipo di attività che riguarda processi complessivi.

Tutti gli esperti sanno che sono necessari molti anni, ma che questa è la strada da seguire: noi l'abbiamo imboccata. Non ci illudiamo di ottenere risultati mirabolanti in breve termine, ma è la strada giusta. Abbiamo definito un piano (anche se conosco la FIAT auto solo da pochi mesi) ed intravediamo la possibilità — gli

azionisti quest'anno ci forniscono un miliardo di euro — di poter realizzare il nostro sviluppo autonomamente dal punto di vista finanziario: non ci indebiteremo in misura maggiore per poter finanziare quel progetto di investimenti che abbiamo definito.

Potrebbe sembrare poco verosimile, ma una delle enormi riserve che possediamo è il grande *stock* di vetture (sia nuove presso la rete di distribuzione o presso di noi, sia auto a chilometraggio zero o usate), che ammontano ad un valore di circa 3 miliardi di euro di investimenti, dei quali un miliardo e mezzo di euro è sicuramente non utile. Lo dobbiamo recuperare rapidamente perché i prodotti sui mercati si sviliscano. Una parte del finanziamento della nuova gamma la otterremo disinvestendo dagli *stock*, che peraltro sono inutili.

PRESIDENTE Ringrazio il dottor Boschetti per la sua relazione. Do la parola ai colleghi che vogliono intervenire per porre domande e formulare osservazioni.

STEFANO SAGLIA. Vorrei ringraziare i rappresentanti del gruppo FIAT che ci hanno offerto un quadro sintetico ma molto chiaro.

Prima di rivolgere alcune domande, vorrei svolgere una considerazione di carattere generale. Abbiamo avviato questa indagine per riuscire a conoscere meglio la situazione del mercato dell'auto in generale, ma non possiamo non considerare l'attuale congiuntura.

Ritengo che ipotetici interventi che possono essere attuati dal Governo non devono creare equivoci o disorientare il mercato, in modo tale che essi possano essere realizzati con una certa rapidità. Credo che sia utile capire qual è il giudizio del gruppo FIAT rispetto ad interventi che sono stati promossi in passato.

L'esperienza del dottor Boschetti mi suggerisce una questione particolare: riguardo al livello occupazionale, si è detto che più che applicare misure mirate e di una certa consistenza, si tende a diversificare la possibilità agli strumenti tradizionali della mobilità. I dati che ci sono stati

forniti su Iveco e sulla capacità di questa azienda di competere sul mercato, escludono interventi sul piano occupazionale?

Vorrei porre una domanda sul tema di Italenergia. La X Commissione della Camera ha avviato una riflessione per capire quali interventi EDF (in particolare) intende promuovere nel mercato italiano. Da parte dei rappresentanti di FIAT si esclude che si possano prevedere, nei prossimi anni, ulteriori *partner* all'interno di Italenergia, quindi gruppi industriali che possano collaborare alla realizzazione di questa importante impresa? A fronte di una difficoltà di comprensione, anche da parte della politica, di un ingresso così massiccio del monopolista francese, domando se vi è la possibilità di attuare *partnership* anche con altri soggetti all'interno del capitale di Italenergia.

Credo che questa situazione richieda un intervento, da parte della politica e del Governo, il più possibile strutturale, non sporadico, e che dia nel tempo una risposta positiva alla crescita della domanda.

PIERO FASSINO. Ringrazio il dottor Fresco e l'ingegner Boschetti per le informazioni fornite, che consentono al Parlamento di avere conoscenze dettagliate ed esaurienti.

In primo luogo, vorrei sapere dell'integrazione con la General Motors; se ho ben capito l'illustrazione dell'ingegner Boschetti, la linea di riorganizzazione produttiva evolve fino al 2004 nella direzione di costruire piattaforme comuni con altri produttori, segnatamente con General Motors.

In alcune interviste ha significativamente parlato del 2004 come di una *dead line*: sembra, osservando i grafici, che in qualche modo da qui al 2004 si consoliderà il processo di maggiore integrazione di tipo produttivo e di piattaforme con altri produttori. L'integrazione con la General Motors avviene con un gruppo con cui si ha una relazione di tipo azionario e finanziario, mentre ciò non accade, per esempio, con PSA.

Vorrei capire, allora, quale relazione leghi il processo di integrazione produttivo su piattaforme comuni con General Mo-

tors ed il rapporto di carattere finanziario e azionario esistente tra i due gruppi. Si tratta di un'integrazione produttiva che allude e prelude ad un processo di maggiore ed organica integrazione tra i due gruppi?

Dal punto di vista della produzione lo sviluppo di piattaforme comuni di tali dimensioni, superata una certa soglia, consente in ogni caso alla FIAT, qualora ciò risponda alle esigenze dell'azienda, di tornare indietro, o piuttosto è un fatto irreversibile dal punto di vista dell'integrazione produttiva, essendoci dei corollari evidenti nell'integrazione di tipo societario?

In secondo luogo, nella sua esposizione non ha parlato di margini di contribuzione, che appaiono negativi nell'attuale situazione di mercato. Il processo di riorganizzazione descritto, in quale misura incide sui margini di contribuzione? E quali sono le vostre previsioni?

LORIS GIUSEPPE MACONI. Desidero fare due domande brevissime. Ascoltando ieri gli amministratori locali, fra gli interventi di sostegno pubblico a favore del settore auto ne venivano indicati alcuni in direzione della compatibilità ambientale e della produzione di auto ecologiche.

Da più parti si afferma che l'esperienza della rottamazione non è più praticabile e ripetibile; vorrei sapere se ritenete che un provvedimento per avviare la sostituzione di auto tradizionali con mezzi più compatibili con l'ambiente (senza compiere un intervento generalizzato, bensì mirato e preciso) possa essere utile, ed anche favorevole per lo sviluppo del traffico compatibile.

Sui giornali dei giorni scorsi è apparsa la notizia della chiusura della fabbrica di Arese; l'ingegner Boschetti ha accennato ad una situazione particolare, che a breve dovrà essere affrontata. Durante l'ultima crisi dell'auto, Arese è stata individuata come la sede in cui doveva essere concentrata la costruzione di auto ecologiche ed, in particolare, elettriche; per tale progetto sono state destinate alcune risorse pubbliche sia dello Stato sia delle istituzioni locali. Mi chiedo, quindi, se Arese rimarrà

il luogo di produzione dell'auto ecologica ed elettrica, oppure se si prevedono progetti diversi.

Ad Arese esistono ancora 2 mila lavoratori, e la cassa integrazione scadrà a breve: che intenzioni ha la FIAT per evitare un'ennesima precipitazione occupazionale dell'area?

GIANFRANCO MORGANDO. Mi limiterò a tre domande. Dapprima vorrei comprendere se negli inevitabili processi di riorganizzazione e di concentrazione dell'industria automobilistica mondiale la strada degli accordi industriali di riduzione dei costi, sperimentata dalla FIAT e da General Motors, sia in grado di sostituire quella delle integrazioni societarie e delle acquisizioni; vorrei conoscere, inoltre, la vostra valutazione sulle ricadute riguardanti l'attività produttiva italiana per l'accordo tra FIAT e General Motors. Mi riferisco alle modalità con cui si sceglie la localizzazione delle produzioni comuni sia delle piattaforme sia delle produzioni motoristiche, che potrebbe comportare il rischio di un depauperamento dell'attività produttiva nazionale in un settore importante a causa degli accordi industriali.

La seconda domanda concerne l'esistenza di un forte impegno della FIAT nel mantenere la sua caratterizzazione industriale automobilistica, che è un interesse importante per il paese. Vorrei conoscere, allora, il tipo di rapporto esistente tra le cessioni nel processo di risanamento finanziario anche di *asset* industriali significativi, ed importanti per garantire la coerenza con il disegno finale, e lo stesso progetto finale: non mi sto riferendo al debutto in borsa della Ferrari, bensì all'ipotesi di vendita di COMAU, per cui si sono fatte anche operazioni di acquisizione internazionale importanti, che, evidentemente, erano strategiche, mentre ora sui giornali se ne discute la vendita.

La terza domanda ha come argomento una questione ovvia: i problemi di FIAT attengono ad aspetti finanziari ed industriali del gruppo, e soprattutto dell'auto; la situazione è relativamente di difficile risoluzione dal punto di vista degli inter-