

questo l'interrogativo di fondo al quale soprattutto gli interessati devono cercare di fornire una risposta; diversamente, dovremo rimarcarlo in sede di redazione del documento conclusivo.

Do ora la parola ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali per le loro repliche.

TONINO REGAZZI, *Segretario nazionale della UILM*. Il presidente Tabacci ha affermato che dovrebbe essere il gruppo di comando a fornire risposte precise. Proviamo a partire, allora, dal piano industriale. Il senatore Cambursano ha sostenuto che tale piano industriale è buono nel medio e lungo periodo, ma non è sufficiente nel breve. La domanda che ci dobbiamo porre a questo punto, allora, è se sia ancora possibile realizzare un piano industriale che agisca nel breve periodo. Ci troviamo già a metà del 2002 e sappiamo che il periodo più difficile è rappresentato da questo e dal prossimo anno. È possibile operare un intervento capace di agire oggi? Mi sembra di no. Ho compiuto un'analisi dei tempi, e dai miei appunti risulta che il piano non interviene nel breve periodo, quando sarebbe stato invece necessario. In altri termini, il piano industriale doveva agire oggi, cioè nel periodo 2001-2003, mentre abbiamo visto che interverrà dopo il 2004-2005, attraverso la produzione di due nuovi prodotti, come ad esempio una monovolume più popolare rispetto a quella attuale, oppure una 4x4 diversa dalla semplice Panda, e via dicendo. Si tratta di scelte che appaiono anche apprezzabili, ma che comunque agiranno in un periodo nel quale la FIAT farà in tempo a precipitare. Poiché non siamo in grado di leggere diversamente questa situazione, vorrei tradurla così: soffrire nel breve periodo, ma essere sufficientemente garantiti dal fatto che si sta lavorando per il medio e lungo periodo, posto che non mi sembra vi siano più le condizioni per poter agire nel breve termine.

Mi sembra questo il ragionamento che occorre fare, e dunque dobbiamo capire cosa voglia il gruppo di comando. Su

questo aspetto, in base a quanto abbiamo letto, abbiamo difficoltà ad immaginare che vi sia una continuità e che si voglia mantenere in questo paese la direzione, il « cervello » del processo produttivo ed anche il « come » si costruisce un'automobile — sapendo che siamo capaci di farlo —, perché in questo periodo c'è questa cultura. È questo il punto interrogativo che ci porta, allora, a verificare che cosa possa accadere nel breve e nel lungo periodo. Credo che quasi tutti, a suo tempo, abbiano espresso un giudizio positivo sull'accordo con la General Motors, perché vi erano due elementi che sembravano positivi. Il primo è che nel 2004 poteva essere ancora FIAT, e non la General Motors, a decidere se mantenere o meno la direzione del settore, perché l'accordo è posto in questi termini.

La seconda questione, posto che anche un'azienda importante come la FIAT da sola non poteva affrontare la concorrenza con aziende molto più grandi a livello mondiale ed europeo, è che un'alleanza con la General Motors per costruire alcune sinergie poteva rappresentare un fattore positivo: infatti, ci è stato illustrato dal dottor Boschetti che assieme a questa azienda è possibile realizzare fortissime economie di scala. Finora, tuttavia, i risultati non si vedono — o si vedono assai poco —, e dunque non è possibile capire se nel 2004 la FIAT sarà in grado di esercitare l'opzione, continuando così, sia pure con una presenza del 20 per cento della General Motors nel capitale della società, e di mantenere italiana la conduzione dell'azienda. Ma non è possibile comprenderlo anche perché c'è l'intervento delle banche, il forte indebitamento e via dicendo. Quindi, l'azione potrebbe essere quella di guardare al breve periodo, in cui esistono difficoltà, mentre nel frattempo si costruisce davvero un intervento che dia garanzie per il futuro: da qui, gli investimenti nella ricerca.

Rispondo, allora, alla domanda posta dall'onorevole Benvenuto. La FIAT ha sempre fatto tanti investimenti nella ricerca; tuttavia, quel « tanti » è relativo. Abbiamo visto che sono stati spesi molti

soldi per allungare la catena del valore, ma forse sarebbe stato più opportuno destinare una parte di quegli investimenti alla ricerca per lo sviluppo del prodotto automobilistico. Vent'anni fa, infatti, si affermava che si trattava di un prodotto maturo, ma in seguito ci siamo tutti accorti che non era così. Vorrei fornire solo un dato: a metà degli anni ottanta la FIAT, assieme alla Volkswagen, deteneva il primato europeo del mercato con il 15 per cento (la Volkswagen aveva solamente lo 0,2 o lo 0,3 per cento in più); oggi, invece, è sotto l'8 per cento. Durante tutto questo periodo, dunque, i soldi investiti per la ricerca nel prodotto — perché nel processo ne sono stati investiti veramente molti — sono stati sufficienti? Bisognerebbe rispondere di no, altrimenti vuol dire che hanno sbagliato. Allora, o hanno sbagliato molto, oppure hanno investito poco relativamente a quanto investito.

Si tratta di un aspetto da approfondire, ma sicuramente qualche cosa non ha funzionato, perché oggi il prodotto non è competitivo sul mercato in termini di modelli. Oggi, infatti, esiste una straordinaria debolezza di modelli; inoltre, esiste anche un problema di qualità (ma forse meno). Oggi c'è soprattutto una debolezza di modelli perché la FIAT opera sul mercato con soli tre modelli, l'ultimo dei quali è riuscito a metà: è difficile riuscire a concorrere con la Toyota che, come è stato ricordato, ha presentato dodici nuovi modelli, ma dispone anche di una gamma di trenta modelli in diverse versioni.

Avevamo espresso, quindi, un giudizio favorevole sia sull'accordo con la General Motors (perché, a mio avviso, ne esistevano le condizioni), sia per quanto riguarda la capacità di realizzare una forza d'insieme (perché abbiamo visto che in alcuni importantissimi segmenti di mercato, ad esempio quello B e quello C, la General Motors e la FIAT potrebbero realizzare la più alta economia di scala, per esempio, realizzando pianali), sia, infine, per quanto riguarda la possibilità di scelta da parte della FIAT (e dunque, il diritto di scegliere se cedere, rimanere a quelle condizioni o migliorarle). È questo

il punto: la scelta spettava non alla General Motors, ma alla FIAT, la quale poteva decidere se mantenere l'intesa stipulata o cedere. Quindi, gli investimenti sulla ricerca e l'accordo con General Motors sono delle questioni che dovremmo approfondire, perché delle due l'una: o gli investimenti sulla ricerca sono stati sbagliati perché indirizzati in un modo che non ha prodotto risultati adeguati, oppure i soldi che sono stati spesi erano relativamente pochi.

Oggi sicuramente, se vogliamo guardare almeno al domani — nel breve, nel medio e nel lungo periodo — gli investimenti, probabilmente, dovrebbero essere maggiori perché, appunto, non siamo in una situazione normale ma in una situazione straordinaria e, quindi, l'impegno dovrebbe essere tale.

Infine, i tempi dovrebbero essere molto più veloci per fare in modo che i nuovi prodotti siano presentati sul mercato un po' prima: forse, ciò è ancora possibile ma non tale da risolvere il problema che abbiamo di fronte.

COSMANO SPAGNOLO, *Segretario nazionale della FIM-CISL*. Vorrei seguire lo schema delle domande poste. La rottamazione, che è partita da gennaio 1997, dal punto di vista della FIAT auto ha avuto gli effetti che dichiaravo prima, ma per lo Stato è stato un grande affare? Rispetto ad una crescita modesta del PIL nell'ordine dell'1 per cento, la rottamazione ha inciso per lo 0,5 per cento e, di conseguenza, in termini di crescita dei consumi — e, quindi, di gettito fiscale per l'IVA — praticamente lo Stato ha incassato molto di più di quanto non abbia erogato in termini di incentivazioni. Ripeto, dal punto di vista di FIAT auto l'esito è stato quello cui facevo riferimento prima, però è stato sicuramente un provvedimento che ha rilanciato i consumi.

Se il Governo pensa di varare alcuni provvedimenti — tipo quelli che venivano citati da Giorgio Benvenuto — non vi è dubbio che, di sicuro, rilanciano i consumi e vanno nella direzione di un minor impatto ambientale, problema che oggi è

all'ordine del giorno specialmente nei grandi centri urbani. Inoltre, sussiste l'incidenza dei passaggi di proprietà e delle RC auto che non hanno paragoni in Europa e, quindi, sarebbero misure giuste e legittime che avrebbero un effetto positivo sui consumi, sul mercato e sulla stessa FIAT. Non so valutare — anche per non incorrere in eventuali incidenti di percorso e, forse, è il caso di mantenerci su un terreno neutro — l'effetto della legge Tremonti-*bis*, ma credo che non abbia avuto un effetto positivo, anche se non si tratta di un giudizio di natura politica; non ho molti dati a disposizione e, quindi, potrei sbagliarmi.

Per quanto riguarda le misure sull'indotto, se non capiamo la vera portata della crisi della FIAT, risulta complicato parlare dello stesso. Il termine indotto non ha un solo significato: è quello legato alla FIAT in ragione del 10 per cento, è quello che ha seguito FIAT auto in Brasile e che è legato al cento per cento, è quello che, tra l'altro, vende pure la FIAT, ed è costituito prevalentemente da aziende di piccole dimensioni e, in ogni caso, sopra i quindici dipendenti.

Di conseguenza, non sottovalutiamo tale problema ma, ad oggi, non essendo chiara la vera portata della crisi della FIAT, è complicato stimarlo. Ovviamente, per indotto c'è tutto quello che incide su Powertrain come sulla stessa Marelli — che è indotto diretto di FIAT auto — che, comunque, hanno una ripercussione non marginale. Da ciò che la FIAT ci ha rappresentato e comunicato, nei prossimi anni investirà circa 20 mila miliardi fino al 2005 per venti nuovi modelli e l'investimento complessivo è, comunque, superiore del 25 per cento rispetto a quelli sostenuti dalla stessa azienda negli anni precedenti e, *grossa modo*, metà e metà tra processo e prodotto. Ovviamente, abbiamo toccato con mano il significato dell'intervento sul processo che, il più delle volte, normalizza e riduce occupazione ma che in tante circostanze genera non flessibilità dell'impianto ma rigidità e scarsa qualità. Ad esempio, per fare i motori a Pratola Serra, in una fabbrica tradizionale, ci

vorrebbero 10 mila addetti, però in una fabbrica come quella di cui sopra, molto flessibile e automatizzata, per i primi anni non sono riusciti a fare motori validi dal punto di vista della qualità (e il motore non è come il fanalino, non si spegne semplicemente la lampadina della freccia): per fortuna, sono motori di auto perché se fossero quelli di aerei sarebbe un po' più complicato (ma la FIAT avio non è in queste condizioni). Quindi, non sempre l'intervento sul processo è un fatto che genera automaticamente una certa qualità.

Per quanto riguarda la questione relativa all'iniziativa del 2004 — lo diceva Tonino Regazzi —, non è General Motors ma è FIAT che deve decidere se vendere. Un'altra delle mie preoccupazioni — e poi spiegherò perché sono contro questa operazione — è che General Motors potrebbe non comprare, vale a dire che se nel 2004 FIAT decidesse di vendere, General Motors potrebbe o meno acquistare perché non è obbligata in tal senso. Ovviamente, affermo tutto ciò sulla base del nostro livello di conoscenza perché non ho mai visto — e neanche voglio vederle — le intese che hanno raggiunto. Noi ci stiamo interrogando seriamente e giacché ci troviamo in una sede autorevole, quando c'è stato presentato d'allora amministratore delegato, ingegner Cantarella, l'accordo con la General Motors l'abbiamo valutato positivamente. Quest'ultimo l'ha presentato come un accordo innovativo perché le due case si alleavano sul piano della riduzione dei costi e rimanevano concorrenti sul libero mercato: tutto ciò avrebbe generato per entrambe una riduzione dei costi e maggiore competitività, e la FIAT da sola sarebbe diventata tra il settimo e l'ottavo produttore mondiale.

In più, l'ingegner Cantarella ci garantisce di persona nel nostro osservatorio di gruppo — che è l'organismo deputato alla discussione sulla strategia del gruppo — che non vi sarebbero state eccedenze; tuttavia, in quel momento — parlo per me, ovviamente e, quindi, me ne assumo la responsabilità — la mia organizzazione mantenne aperta una polemica con l'allora amministratore delegato perché la nostra

opinione era che l'accordo con la General Motors andava bene per i motivi presentati ma che il vero problema della FIAT era cercare un alleato che generasse un'integrazione di modelli e di mercato. Allora, se FIAT decide di vendere e GM di comprare, bisogna avere una ben precisa consapevolezza: dalle due aziende, Opel e FIAT Auto, che costituiscono i veri oggetti dell'accordo, ne verrà fuori una sola, perché Opel Europa — altrettanto avviene per Opel America latina — e FIAT Auto si sovrappongono quanto a mercati e modelli. Per noi l'alleato ideale per la FIAT sarebbe stato la Mercedes, perché quel produttore era in grado di assicurare l'integrazione di modelli e di mercati. Quella era la soluzione giusta, sempre a nostro parere. Tenga infatti presente che noi siamo solo dei sindacalisti ed a volte le aziende fanno anche bene a non seguire i nostri consigli in tema di scelte industriali. Se la FIAT avesse fatto le scelte che ho suggerito un attimo prima, il rischio se lo sarebbero assunto loro e non io.

Rimane il fatto che la nostra ipotesi era proprio questa: quell'alleanza non avrebbe potuto risolvere il problema strutturale della FIAT, che consiste non nel volume produttivo ma nella sua presenza concentrata sul segmento basso, da cui non riesce a spostarsi, perché anche quando prova a posizionarsi su quello medio (penso alla *Stilo*) il risultato è quel che è. Il segmento basso presenta scarsissimi margini di redditività. Per definizione una azienda non può considerarsi mondiale se opera solo sul segmento basso e, se tale vuol essere, deve offrire la gamma completa ed essere competitiva su tutta la stessa. Sulle vetture piccole i margini sono ridottissimi e ognuno capisce che la decisione di realizzare una vettura per guadagnarci 100 euro o di non farla costituisce scelta al limite dell'indifferenza. Caso ben diverso è invece quello della produzione di una macchina piccola fatta a complemento di una vettura grossa.

Costituisce ovviamente un problema il fatto che il prodotto FIAT non sia apprezzato dal mercato. Faccio un esempio banale: se l'*ALFA 156*, che ha riscosso il

successo che sappiamo, avesse recato sul proprio frontale il marchio BMW in luogo di quello Alfa Romeo, il mercato le avrebbe riconosciuto in termini di prezzo una maggiorazione di 7 o 8 milioni di lire, cosa che invece non riconosce al marchio Alfa Romeo in mano alla FIAT. Pertanto, anche quando la FIAT riesce a realizzare delle cose egregie, il mercato non è disponibile a riconoscerle ciò che riconosce agli altri costruttori. Quando nelle nostre riunioni sindacali provo ad interrogare qualcuno, chiedendogli se, avendo la disponibilità di 50 mila euro per acquistare una macchina, comprerebbe una FIAT o una Mercedes, mi sento sempre rispondere: Mercedes. Parlo ovviamente delle preferenze raccolte nell'ambito della FIM.

Pertanto, noi ci stiamo interrogando e siamo fortemente preoccupati. In occasione dell'ultima decisione del consiglio di amministrazione abbiamo detto che il piano consistente in ricapitalizzazione, riorganizzazione e ristrutturazione — si trattava di tre «erre» — mancava della quarta «erre»: relazioni sindacali. Io non oso definirle pessime, però vi ricordo, giusto perché si tratta di uno scambio di conoscenze, che dal 1988 al 2002 abbiamo fatto in FIAT un solo contratto aziendale, nel 1996. Quindi, per un periodo di 14 anni non c'è stata grandissima conflittualità. Per fortuna, la FIAT ha il buon gusto di non rimproverare a noi nulla del proprio disastro gestionale. L'azienda FIAT ha rotto quell'equilibrio, facendo venir meno il clima di condivisione che ci ha consentito di governare gli anni novanta, caratterizzati da ristrutturazione pesanti e, quando dico questo, penso a Chivasso, Desio, Arese, Pomigliano e all'intervento su Torino. Erano questioni estremamente complicate ma le abbiamo risolte, perché c'era un clima di condivisione. Nella fase in cui siamo questo clima è venuto meno.

Della questione che tratto per ultima mi assumo la responsabilità fino in fondo. Nel dare giudizi bisogna aver presente il punto di partenza: ve lo dico con molta sincerità perché siamo in una questa sede. Se me lo chiedete, ho il dovere istituzionale di farvi presente che io non credo

ipotizzabile che nel giro di quindici giorni facciano un altro piano industriale recante investimenti estesi in prodotti e ricerca e che poi ne vengano fuori tre nuovi modelli da mettere in produzione dopodomani. Lo dico con onestà. Quindi, noi con queste difficoltà dobbiamo fare i conti. Possiamo farlo, se riusciamo perlomeno ad intravedere l'uscita dal tunnel.

GIANNI RINALDINI, *Segretario generale della FIOM-CGIL*. Quanto alla domanda diretta a sapere se la FIAT abbia scelto di rilanciare l'auto o meno, il nostro giudizio è che con il piano presentato la FIAT non abbia scelto di giocare seriamente per il rilancio dell'auto. La scelta, in questa fase, ha tutte le caratteristiche del contenimento, consiste cioè nel tentare di rimettere a posto l'indebitamento e nel cercare un punto di equilibrio nella produzione, con una operazione, appena all'inizio, volta alla riduzione degli organici e ad intervenire ulteriormente sulle condizioni di lavoro, con una saturazione degli impianti dal 70 al 90 per cento, per poi rendere a quel punto vendibile il tutto.

Io mi permetto di insistere su tale aspetto, perché, al di là dell'assetto proprietario, il problema riguarda le scelte e le condizioni in cui la FIAT si presenterà nel 2004. Se queste sono le scelte per arrivare all'appuntamento con la General Motor, il nostro giudizio è che la FIAT farà la fine della Daewoo, recentemente acquisita dalla General Motors, che ha ritenuto di rilevare solo alcuni stabilimenti, chiudendone la restante gran parte. Se adesso, non tra due o tre anni, non si compissero determinate scelte, il destino per un gruppo posizionato sul segmento basso del mercato e con un piano industriale di tale natura non potrebbe che essere il seguente: rimarranno alcune aziende di assemblaggio al sud e buona parte della struttura andrà in altre direzioni. Perciò dico che è in discussione la sopravvivenza stessa del settore dell'auto nel nostro paese.

Tutto ciò apre una questione enorme di politica industriale, perché stiamo parlando non di un semplice prodotto ma di

un prodotto che oggi è oggetto dei processi di innovazione tecnologica, con ricadute sull'insieme del sistema industriale da collocare nella frontiera con il futuro. Stiamo correndo il rischio di diventare area di subfornitura rispetto al sistema industriale francese e tedesco, mentre i settori strategici del futuro, uno dopo l'altro, fuoriescono, quanto ai loro livelli decisionali, dal nostro paese. Si tratta, a mio avviso, di un passaggio delicatissimo e perciò la vicenda FIAT ha un significato e un valore nazionale. Del resto, l'ho già detto: non esiste alcun paese industrializzato — siano gli Stati Uniti, la Germania o la Francia — che non abbia al suo interno un settore dell'auto forte, robusto, vegeto e che guardi al futuro.

Pure sull'indotto i riflessi, anche quantitativi, sono di grandissime dimensioni. Ci segnalano fabbriche e aziende in grande difficoltà o sull'orlo della chiusura. È vero che l'indotto non è tutto FIAT; sussiste però indubbiamente il rischio che le vicende della FIAT e del settore dell'auto nel nostro paese determinino una moltiplicazione dei problemi a tutti i livelli. Penso inoltre che, nella riorganizzazione complessiva dell'azienda, proprio per le scelte compiute nel corso di questi anni, anche tutto il sistema di subfornitura sia stato caricato da politiche fondate essenzialmente sui costi, anche per quanto riguarda l'utilizzo del sistema creditizio. Anche ciò costituisce una delle questioni sulle quali avanzare proposte di intervento, sapendo, tuttavia, che esiste un rapporto tra il tipo di intervento che si può prefigurare sull'indotto ed il ragionamento più complessivo da seguire circa il settore (con riferimento alle scelte prima indicate).

Sugli incentivi, dirò solo quanto segue; in una situazione di tal genere, anche alla luce di quanto dianzi tentavamo di dire, è chiaro che non sussiste tanto un problema di incentivi che inducano la gente a comprare l'automobile (anche se, poi, vi sono certamente misure che devono essere perseguite); piuttosto, il problema è che la FIAT precipita in termini di quote di mercato in Italia ed in Europa. Allora, anche con riferimento alla politica degli

incentivi, si deve considerare il piano generale all'interno del quale questa venga a collocarsi. Il piano generale, a mio avviso, è un insieme di misure che devono essere in grado di agire sul terreno della politica industriale, per esempio, come si diceva, per quanto riguarda la ricerca. Credo che il Governo — ma collaborando con le diverse competenze, le varie istituzioni, ad esempio le regioni — debba tenere conto delle esperienze che, al mondo, hanno riguardato il settore dell'auto.

Penso, ad esempio, alla decisione circa misure di riorganizzazione della mobilità urbana o ad altre iniziative; la più famosa di tutte è quella della California. Ma sappiamo che questa è diventata oramai questione di indirizzo del mercato, di indirizzo del mercato. Vi è il problema delle infrastrutture; se si parla del nuovo prodotto dell'auto, ciò apre, tra i tanti, anche un problema infrastrutturale di grandi dimensioni. Va anche considerato il rapporto che deve sussistere tra il Governo e la FIAT, il più grande gruppo industriale: nelle sue scelte, quale rapporto l'azienda deve avere con il Governo e quali garanzie debbono esserci. Insisto, se il piano industriale è quello presentato, faccio fatica a credere ad una prospettiva in cui la FIAT abbia sul serio scelto di «spendersi» nel settore dell'auto. Piuttosto, ha scelto di dire ad alcuni: vedete, a partire da queste disponibilità, cosa si può fare, cosa potete fare in questa fase attraversata dal settore dell'auto; se ce la fate, bene; se non ce la fate, si cambia. Non vedo una scelta strategica nel piano industriale così com'è stato presentato.

Quanto alle relazioni sindacali, debbo riportare l'impressione che la FIAT non negozi; la FIAT, al massimo, informa, che è cosa un po' diversa.

Quanto all'intervento dell'onorevole Benvenuto, ricordo le varie fasi, quella della fabbrica senza lavoratori — fase di Cassino — e poi la favola della fabbrica integrata, quella di Melfi. Basta andare a Melfi a chiedere che fine abbia fatto la fabbrica integrata. Infatti, i sistemi di

organizzazione della produzione, comunque si configurino, impattano con il sistema di direzione dell'impresa. La fabbrica integrata è incompatibile con un sistema gerarchico; infatti, la fabbrica integrata è stata uno spot pubblicitario per una certa fase: quella di Melfi, venuta, successivamente alla fase di Cassino all'autocritica del 1987 di Romiti al *meeting* di Marentino (quando, in sostanza, spiega di avere sbagliato tutto).

Sul serio, vi è un terreno delle relazioni sindacali che, in questa ultima fase, ha portato a situazioni paradossali: noi siamo stati convocati il 15 maggio, di sera, alle venti; ci hanno spiegato la situazione ma solo fino ad un certo punto. Sono stati perentori, asserendo che con noi erano interessati solo a discutere degli strumenti pratici. Poi, sopraggiunta la mezzanotte, ci hanno informato che l'indomani mattina alle otto sarebbero state avviate le procedure, essendo stata già presa la decisione.

Sulla vicenda Powertrain, ci informano repentinamente per telefono; dunque, non esiste il confronto, il negoziato. Queste procedure, in realtà, rappresentano semplicemente un'informazione su quanto già deciso e attuato unilateralmente. Aprono le procedure dopodiché ci chiedono solamente, alla fine, di mettere la firma. Relazioni sindacali come queste, in aziende che attraversano difficoltà così rilevanti, certo non aiutano ad affrontare le questioni; aiutano, invece, a determinare una situazione sempre più pesante.

PRESIDENTE. Ringrazio gli ospiti e dichiaro conclusa l'audizione.

La seduta termina alle 13.25.

IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO RESOCONTI
ESTENSORE DEL PROCESSO VERBALE

DOTT. VINCENZO ARISTA

*Licenziato per la stampa
il 19 luglio 2002.*

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO