

biamo ricevuto sono state ingiuste e spesso offensive. È assurdo e demenziale che qualcuno sia arrivato persino a denigrare i nostri prodotti e ad avanzare dubbi sulla strategia della Fiat, che invece viene capita e approvata nei mercati finanziari e dagli esperti stranieri.

Se consideriamo le alternative produttive che ha la nostra azienda e le politiche industriali che hanno adottato molti altri Paesi concorrenti dell'Italia, il fatto che la Fiat abbia scelto di impegnarsi qui è un'anomalia. Non abbiamo avuto solo difficoltà a raggiungere nuovi accordi, ma stiamo incontrando problemi e ostacoli continuamente persino ad applicare gli accordi esistenti.

La settimana scorsa abbiamo chiesto di applicare, nello stabilimento della Sevel in Abruzzo, un accordo firmato da tutti i sindacati — Fiom compresa — nel 1985, che prevede sette sabati di straordinario, cioè due in più rispetto a quelli del contratto. L'abbiamo fatto per sfruttare la ripresa del mercato dei veicoli commerciali leggeri che si sta finalmente manifestando dopo due anni di profonda sofferenza. In più abbiamo previsto di assumere 150 persone e di trasferire temporaneamente in Sevel altri 150 lavoratori, attualmente in cassa integrazione, dello stabilimento ex Bertone. A fronte di tutto questo, un solo sindacato ha firmato l'intesa, e questo è un atteggiamento del tutto incomprensibile.

Tra il 2004 e il 2006 sono stati investiti 1 miliardo 900 milioni di euro per rifare completamente la piattaforma del Ducato, aumentare la produzione fino a 300.000 unità l'anno e garantire prospettive di lungo termine a quello stabilimento.

Ora, infatti, stiamo analizzando la possibilità di replicare in parte questa iniziativa in Nord America per produrre veicoli destinati al mercato locale e al Sud America. Le trattative che abbiamo avuto con i sindacati locali non hanno mai posto limiti nell'utilizzo dello stabilimento; anzi, c'è sempre stata la massima disponibilità a lavorare su tre turni e sei giorni alla settimana.

Quello che è successo in Sevel è l'ennesimo esempio di un sistema bloccato che rifiuta di seguire i ritmi nel mercato e rifiuta di assumere le proprie responsabilità. Noi stiamo facendo la nostra parte per scongiurare il rischio che la Fiat in Italia resti isolata e per permettere di seguire i tempi del sistema globale, ma non possiamo costringere il mondo ad aspettarci. Gli altri vanno avanti; lo fanno i concorrenti, lo deve fare anche la Chrysler. Quello che noi possiamo scegliere è se stare dentro o fuori dalla partita.

Perché « Fabbrica Italia » sia confermato è necessario avere due certezze: la governabilità degli stabilimenti e il rispetto degli accordi. Un sistema corretto di relazioni industriali deve garantire che gli accordi stipulati vengano effettivamente applicati. In democrazia funziona così e nessuna industria è in grado di sostenere un modello diverso. Rispettare un accordo è un principio sacrosanto di civiltà.

Dobbiamo essere sicuri di poter gestire gli impianti e di rispondere nei tempi e con le condizioni richieste dalle regole della competizione internazionale. Dobbiamo avere la garanzia che gli stabilimenti possono funzionare.

Vorrei cogliere questa occasione per condividere con voi alcune riflessioni che hanno a che fare con alcune scelte che competono direttamente alla politica. La prima riguarda le possibili iniziative che verranno prese per la mobilità sostenibile. Ci sono diverse proposte di legge al vaglio delle Camere ed è anche previsto che il Governo adotti provvedimenti per rispondere alla procedura di infrazione da parte dell'Unione europea per il superamento della soglia delle polveri sottili.

Sarebbe di grande aiuto per l'industria dell'auto se le iniziative delle diverse istituzioni confluissero in un unico strumento legislativo. Questo permetterebbe di rispondere agli obblighi comunitari, ma darebbe soprattutto un indirizzo chiaro, coordinato e stabile nel medio periodo alle politiche per la mobilità sostenibile.

Per quanto riguarda il tipo di tecnologia su cui puntare, non credo che esista un'unica soluzione in grado di risolvere da

sola i problemi dell'ambiente. Se si vuole davvero iniziare da subito a ridurre i livelli di emissioni, soprattutto nei centri urbani, è molto più utile sfruttare tecnologie in modo combinato. Penso sia a quelle tradizionali che a quelle alternative, come il metano, in cui l'Italia detiene un primato.

Il metano, inoltre, è un eccezionale veicolo, nel medio termine, per la diffusione del biometano, un gas naturale di origine rinnovabile, che può aiutare il nostro Paese a raggiungere i limiti stabiliti dall'Europa nell'ambito delle strategie di riduzione delle emissioni CO₂ e di indipendenza dai combustibili fossili.

La Fiat ha scelto da anni un approccio equilibrato lavorando su tutte le tecnologie disponibili. Siamo stati i primi a sviluppare il sistema *common rail* adottato oggi da tutti i diesel di ultima generazione, che producono il 20 per cento di emissioni in meno rispetto ai veicoli a benzina. Nel 2009 abbiamo introdotto il sistema *Multiair* che, migliorando le prestazioni, riduce del 10 per cento le emissioni dei motori a benzina. L'anno scorso abbiamo presentato il *TwinAir*, il motore bicilindrico che può ridurre le emissioni fino a 92 grammi a chilometro, il più basso livello al mondo tra i motori a benzina.

Abbiamo una *leadership* riconosciuta nei veicoli a metano e una vasta offerta di vetture a gpl. In Brasile abbiamo creato la prima auto ad alcool che ha rivoluzionato il sistema di alimentazione nel Paese ed oggi siamo il più grande produttore di automobili Tetrafuel in grado di usare quattro tipi diversi di combustibile. Più di una volta abbiamo proposto soluzioni per abbattere le emissioni inquinanti con largo anticipo rispetto agli obblighi di legge. Questa è la strategia che la Fiat ha seguito e che si è rivelata credibile e valida.

La seconda riflessione riguarda le decisioni adottate a livello comunitario. Mi riferisco, in particolare, ai severi provvedimenti in materia ambientale e di commercio internazionale. Ho già avuto modo di esprimere la mia opinione, l'anno scorso, contro gli ingiusti vantaggi competitivi che l'Europa ha concesso ai costruttori di vetture coreani. Tuttavia, ho rico-

nosciuto ed apprezzato l'intensa azione diplomatica svolta dal Governo italiano nel corso di tutto il negoziato e l'interessamento di questo Parlamento.

Spero che la stessa attenzione venga posta nei confronti dei negoziati che probabilmente si apriranno nel corso del 2011 con altri Paesi extraeuropei, tra cui probabilmente il Giappone. Sono convinto che l'Italia possa e debba avere un ruolo importante nel contesto dell'Unione europea e nel futuro che si sta costruendo.

La lettera di convocazione che ho ricevuto per l'audizione di oggi parlava anche dell'urgenza di valutare le misure più opportune per migliorare la competitività delle imprese in Italia e conteneva la richiesta rivolta alla Fiat di portare in questa sede il proprio contributo su tali temi.

Spero che il lungo intervento di questa mattina sia stato sufficiente a descrivervi qual è la misura del nostro contributo. Si chiama Fabbrica Italia e comporta un enorme impegno economico e industriale, nonché un'assunzione di responsabilità nel sanare gli *handicap* produttivi che per troppo tempo ci hanno fatto apparire inefficienti in confronto ad altre nostre realtà all'estero. È un contributo che abbiamo iniziato a mettere in pratica, fatto dopo fatto, da diversi mesi.

Non abbiamo richieste da muovere alla politica. L'invito che posso lanciarvi è quello di usare la Fiat come testa di ponte e di sfruttare l'esperienza di questa multinazionale per aprire il nostro Paese e tracciare il cammino di ripresa che non può che iniziare con la ripresa della produttività e della competitività.

L'Italia si è dimostrata spesso un Paese restio al cambiamento. Ci crediamo un'isola felice, in cui l'esistente deve essere salvaguardato a ogni costo. Il rischio di un simile atteggiamento è quello di proteggere l'inerzia. Tutti dobbiamo trovare il coraggio a ogni livello, le imprese, i sindacati e il mondo politico, di aggiornare il nostro modo di operare e di vedere il cambiamento come uno straordinario motore di progresso e come la più grande fonte di opportunità.

Vista l'entità degli sforzi che la Fiat sta compiendo, credo che sia possibile moltiplicare gli effetti positivi, creando un'efficace politica industriale che favorisca e stimoli altre iniziative sul solco di quella che stiamo proponendo. Solo una decisione politica di sviluppo può creare le condizioni perché il tessuto industriale italiano si rafforzi e per attirare nuovi investimenti dall'estero.

Se l'impegno del mondo dell'impresa si unisce al varo di riforme strutturali, esso può far ritornare l'Italia a crescere a ritmi più elevati. Una crescita sostenuta è ciò di cui il nostro Paese ha bisogno, sia per creare nuovi e qualificati posti di lavoro, sia per ripagare i debiti che abbiamo accumulato nei decenni passati. È ciò di cui abbiamo bisogno soprattutto per assicurare alle generazioni future un lavoro sicuro, un reddito più alto e un miglior tenore di vita. Grazie.

PRESIDENTE. Grazie a lei, dottor Marchionne, per l'ampia e completa analisi.

Abbiamo tempi molto ristretti, ragion per cui ritengo opportuno ridurre a tre minuti gli interventi dei colleghi parlamentari che hanno chiesto di parlare, per poter permettere al dottor Marchionne di rispondere ai quesiti posti e su quei punti che necessitino chiarimenti.

MARIO VALDUCCI. Vorrei solo svolgere una considerazione e ringraziare gli azionisti di Fiat perché, se nei primi anni del 2000 la famiglia Agnelli non avesse ceduto aziende che allora davano redditività e interessi notevoli, come Toro Assicurazioni e Fiat Avio, investendo grandi liquidità anche nel 2002-2003 nella Fiat Auto, oggi probabilmente non saremmo in questa sede a parlare proprio di Fiat Auto. Tali decisioni furono assunte in un momento in cui, alla fine del 2001, il mercato dell'auto mondiale non era affatto nelle migliori *performance*. Penso che ciò vada riconosciuto indipendentemente dal piano industriale e dalle questioni che il dottor Marchionne oggi ci ha ricordato. Ritenevo importante sottolinearlo nuovamente.

PRESIDENTE. Ricordo che nell'ufficio di presidenza congiunto abbiamo concordato non più di due interventi per gruppo. I nomi dei parlamentari iscritti a parlare sono stati indicati dai relativi capigruppo.

Do la parola ai deputati che intendano intervenire per porre quesiti e formulare osservazioni.

SANDRO BIASOTTI. Dottor Marchionne, vorrei esprimerle riconoscenza e ringraziarla rispetto ad alcune questioni.

Come ha affermato il presidente Valducci, dobbiamo partire dai fatti. La Fiat Auto era fallita. Essa aveva perso dal 1997 al 2005 14 miliardi di euro e non si è salvata per gli aiuti di Stato, che ci sono stati, ma che sono serviti anche da ammortizzatori sociali, bensì perché il Brasile ha portato liquidità.

La voglio ringraziare per queste nuove relazioni industriali che, come ha affermato anche a chiusura del suo intervento, possono e debbono servire da ponte per consentire ad altre industrie di venire in Italia. Parliamo di 30 minuti di pausa, anziché di 40, mentre la media europea è di 25, di malattia controllata paritetica dai sindacati. Finora abbiamo parlato di fatti che non esistono. Sono state svolte discussioni sui giornali per mesi su fatti che non esistono.

Un altro elemento è la produttività. La Fiat ha una produttività media del 55 per cento, insostenibile da qualsiasi impresa industriale, e lei vuole portarla all'80 per cento. Ricordiamoci che in Polonia e in Brasile essa è oltre il 93 per cento. Questi sono fatti.

Grazie a queste relazioni industriali e a questo livello di produttività, mi auguro che altre imprese possano venire in Italia. Lei ha obiettivi molto ambiziosi, come portare a 6 milioni le macchine nel mondo e da 650.000 a 1 milione e 400 mila in Italia.

Mi permetto, però, di porle alcune domande su un settore che per me è molto importante, anche se mi vede in conflitto di interessi, essendo un concessionario.

Lei può produrre le auto più belle, può realizzare la pubblicità più efficace, può

ottenere la produttività che vuole, ma deve vendere le macchine attraverso una rete di distribuzione. È un settore molto importante, che rappresenta 400.000 dipendenti, il 12 per cento del PIL nel settore delle reti delle officine. Non ho visto un accenno in merito nella sua relazione.

Ho letto la sua relazione di aprile scorso al piano industriale e ci sono poche righe che mi permettono di contestare, perché si riferiscono alla prospettiva di aumentare la rete distributiva e di avvalersi di altri concessionari in un momento in cui gli attuali concessionari versano in una crisi terribile, soprattutto quelli Fiat. Mi auguro, quindi, che lei possa fare come hanno fatto altre aziende, per esempio, come la Ford — per fortuna, so che avete un amministratore delegato che viene dal mondo Ford — ossia potenziare gli attuali concessionari. Ford ha preso un concessionario per ogni provincia. Solo aumentando la loro produttività lei può sperare di vendere le automobili.

Le pongo ora alcune domande *flash*.

Parliamo tanto di dipendenti, ma mai dei fornitori, che è un mondo che rappresenta una categoria assolutamente importante per l'indotto. Lei scrive nella sua relazione di aprile che intende condividere il 65 per cento dei fornitori con Chrysler. La domanda è: possiamo pensare noi fornitori italiani di averne un beneficio oppure, come scrive lei, pensiamo di avere benefici — lei dice 760 milioni — « strizzandoli » ulteriormente? Possiamo crescere?

La seconda questione riguarda il *turnover*. Ho notato che, da quando è arrivato, lei ha giustamente cambiato i *top manager*, però purtroppo molti se ne sono andati in altri settori. C'è ora un momento di stabilità? Su questo punto ci può tranquillizzare? È determinante per il futuro non solo degli stabilimenti, ma anche delle strategie.

Chiudo col porle una domanda politica. Lei sostiene che non ha nulla da chiedere alla politica, e poi, invece, chiede, ne chiede eccome di cose! Chiede di avere una condivisione politica, programmatica, sindacale, come l'ha avuta da Obama e,

correttamente, da questo Governo. La domanda che le pongo e che non credo sia fuori tema è la seguente: se, per caso, dovesse esserci un Governo alla guida di qualcuno che — lo sento tutti i giorni — parla male un giorno sì e l'altro pure di lei, come si pone il problema del suo impegno...

PRESIDENTE. Onorevole, ha superato i tempi che abbiamo stabilito per ciascun intervento.

SANDRO BIASOTTI. Ho finito, chiedo scusa.

PRESIDENTE. Siamo qui a fare domande con questo Governo, non pensiamo al futuro.

Prego i colleghi di attenersi ai tempi. Onorevole Lulli, prego.

ANDREA LULLI. Ringrazio il dottor Marchionne per quanto ci ha riferito. Noi siamo convinti che la Fiat sia un punto importante, anzi estremamente strategico per il nostro Paese e per la presenza del manifatturiero in Italia, nonché dell'Italia nel mondo. D'altra parte, Fiat ha dato molto a questo Paese e credo che si possa affermare che abbia anche ricevuto molto. Lo sottolineo senza polemica.

Lei ci ha esposto la sua filosofia, che noi dovremmo apprezzare. Non ho obiezioni in merito. Una questione essenziale, però, che in questo Paese non mi sembra riconosciuta, se non a parole, è che il mondo si muove e che l'Italia resta ferma. Bisogna prendere atto che occorre stare al passo con i tempi. Su questo punto siamo assolutamente d'accordo. Non credo che ci siano, almeno per quanto riguarda la mia parte politica, obiezioni in merito.

Mi rendo conto che lei non può entrare nel dettaglio dei piani di investimento — questa è una sede che ha altre necessità e altri ruoli — ma le pongo comunque alcune questioni.

Lei giustamente afferma che le relazioni industriali sono importanti. Il problema è che, se un'impresa va bene, è un'opportunità di crescita per tutti, ma, se

va male, le responsabilità e le ricadute maggiori riguardano i lavoratori, l'anello più debole dell'impresa.

Su questo tema non ho obiezioni, se non nel fatto che, a mio avviso, poiché, come lei giustamente afferma, l'identità di un'impresa è data dai suoi lavoratori e non tanto dalla ragione sociale, si dovrebbe svolgere una riflessione sul necessario coinvolgimento dei lavoratori come produttori all'interno dell'azienda. I sacrifici si possono compiere se siamo coinvolti nel giusto modo e soprattutto se viene un riconoscimento da un'organizzazione del lavoro più condivisa e — mi consenta — meno autoritaria. Fiat ha una lunga storia in questa direzione, perché i problemi non nascono mai da una parte sola.

Lei ci ha esposto la sua scelta produttiva e il rapporto con il mercato americano e con quello europeo nelle condizioni economiche in cui sappiamo essi versano. Vorrei capire quali sono le strategie di aggressione del mercato asiatico, perché già oggi la Cina è, insieme all'India, il mercato leader nel settore dell'auto. Ci saranno poi anche problemi che riguarderanno la concorrenza. Mi permetta di esprimere da profano alcune perplessità sulla scelta strategica della Panda. Posso capirla nell'immediato, ma vorrei andare più a fondo.

Sulla mobilità sostenibile le chiedo, al di là delle scelte sulle auto di lusso, su cui ha espresso alcune considerazioni, quale importanza possano rivestire Maserati e Alfa nella sua strategia. Vorrei capire anche perché, a differenza di quasi tutti gli altri *competitor*, non vi sia apertura e disponibilità verso il settore dell'auto elettrica.

STEFANO ALLASIA. Ringrazio il dottor Marchionne della relazione e vorrei solo esprimere un pensiero da parte torinese. Come sa bene l'amministratore, la Fiat è nata a Torino, ma Torino non è solo Fiat. Dobbiamo riconoscerlo. Sappiamo già bene che cosa viene dal Piemonte sul piano industriale, come abbiamo visto anche direttamente con il Governatore Cota, però vorremmo evitare che nel futuro Fiat

privatizzasse gli utili e pubblicizzasse le perdite. Indubbiamente, con le regole del mercato della globalizzazione, nonché con la nuova struttura della Fiat, ciò è assai improbabile nel 2011, però vorremmo capire realmente — e parlo anche con tono polemico — qual è il legame che potrebbe esserci per la Fiat con le produzioni attuali e future, soprattutto nel settore della ricerca e dell'innovazione. Come altri colleghi hanno puntualizzato, la Fiat ha ottenuto tanto dai diversi Governi, dallo Stato e dagli enti locali, anche nell'ultimo decennio. Sappiamo benissimo che quel comparto della ricerca è proprio il futuro di un'azienda e sappiamo che, come lei ha affermato almeno fino al 2014, che arriverà molto velocemente, la *governance* dell'azienda rimarrà in Italia. Dalle condizioni dettate nella sua relazione è evidente quale possa essere il futuro. Si spera che si possano modificare queste condizioni, soprattutto sul versante dell'azienda, più che da parte del mercato italiano, che ha alcune regole storiche e situazioni di cultura e di sensibilità uniche in questo mondo.

Noi riterremmo opportuno che sia fatta chiarezza, non come è avvenuto — ahimè — già nel 2005, con le situazioni di vantaggio che la Fiat ha ottenuto dalla regione e dagli enti locali, ma facendo in modo che il settore della ricerca e dell'innovazione si sviluppino sul territorio italiano. Le sarei grato se potesse fornirmi chiarimenti in merito alle questioni da me poste. Grazie.

ANNA TERESA FORMISANO. Ringrazio il dottor Marchionne per la sua relazione. Sono una parlamentare eletta nel Lazio e sono di Cassino. Capisce bene che cosa significhi la Fiat per la mia città, e per il nostro comprensorio.

Nella relazione che oggi ha presentato, Cassino è citata una sola volta, insieme a Melfi, e lei ha dichiarato che non esiste l'urgenza immediata di intervenire, in quanto entrambi gli stabilimenti hanno prodotti attuali e ben accolti dal mercato. Personalmente ciò mi fa piacere, ma lei sa meglio di me che Cassino oggi produce 175.000 autovetture. L'ultima volta in cui

lei è venuto ha affermato che entro il 2014 lo stabilimento dovrà salire a 380.000 vetture.

Poiché i livelli occupazionali del Lazio, in generale, e della provincia di Frosinone, in particolare, sono legati non a doppio, ma a triplo filo allo stabilimento Fiat di Cassino, le pongo una sola domanda. Le chiedo, cioè, conferma della seconda linea, così come lei stesso ha annunciato, entro il 2013. Se la si realizzasse davvero, significherebbe per il nostro territorio, per tutta la provincia, quanto meno il raddoppio occupazionale. Questa è la domanda, semplice e asciutta, ma molto importante, che lo pongo per il nostro territorio.

GABRIELE CIMADORO. Dottor Marchionne, la ringrazio per la sua relazione. Siamo molto soddisfatti del fatto che lei sia venuto ad esporre e a presentare i problemi di questo mondo e di questo segmento di mercato importantissimo. Lei rappresenta nel mercato privato la prima azienda d'Italia. Io ero iscritto e vorrei rimanere iscritto ai « Marchionne boys » ! Sono sempre stato un suo difensore dall'inizio, ma adesso dovrebbe convincermi a rimanere tale.

La Fiat ha passato anni difficili, con il disastro della gestione Romiti, almeno per quanto mi riguarda. Probabilmente lei ha avuto modo di verificarlo più ampiamente. È chiaro, però, che noi dell'Italia dei Valori nutriamo alcune perplessità e alcuni dubbi. Lei ne sarà sicuramente al corrente, perché avrà seguito anche il mondo politico sulla vicenda Fiat, che ha tenuto banco per tanti mesi, che il Governo non ha preso parte a questa trattativa, non è stato protagonista della trattativa nella fase importantissima di un'azienda che, di fatto, rappresenta l'Italia. Io credo che alcune risposte debbano essere ancora date e mi piacerebbe che lei chiarisse alcuni particolari, quando parla di modelli.

Sono un divoratore di auto, ne ho consumate tante in vita mia. Non ho mai comprato una Fiat, purtroppo, ma mi sarebbe piaciuta la Cinquecento, che è bellissima. Probabilmente ne comprerò

una prima o poi, ma lei deve convincerci anche con la qualità del prodotto.

Voi avete affrontato la trattativa, anzi, l'abbiamo affrontata — mi creda, ero dalla sua parte durante il periodo del referendum — per porre il problema nel modo seguente: o così, o andiamo a casa tutti. È il peggiore dei modi per farlo, probabilmente. Capisco che è la verità nuda e cruda, però non andrebbe posta in questo modo e da lei, che era presente. Certo, se lei fosse stato il buon samaritano, non l'avremmo qui oggi.

Le domande sono tante e gliene rivolgerai moltissime. Per esempio, gli utili che ha prodotto Fiat, anche grazie a lei e alla sua politica di rigore, perché corrispondono a tanti cassintegrati? Perché non riusciamo a far fronte al mercato? Noi stiamo investendo, la Fiat sta investendo e vorrei che la sua testa rimanesse in Italia, questione su cui invece abbiamo più di un dubbio, per accordi che lei ha stipulato e che non poteva comunicarci in questa Commissione. Magari ci ritroveremo a Detroit e poi i responsabili ragioneranno e ci comunicheranno che dovremo continuare a realizzare macchine piccole. Producendo macchine piccole, però, oggi siamo in grado di far concorrenza a Cina, India e agli altri Paesi emergenti?

Passo all'ultima domanda. Come riesce la Germania a mantenere la sua quota di mercato, con un livello superiore di produzione di auto, e a erogare stipendi importanti? Noi non potremo mai in Italia, con il costo del lavoro, con il costo della produttività, produrre auto che altri potrebbero produrre a un terzo o a un quarto o al 50 per cento dei costi.

FABIO GAVA. Desidero anch'io ringraziare il dottor Marchionne della sua presenza. Quest'audizione, unitamente all'incontro di sabato con il Governo, è molto importante, perché è evidente che le vicende che riguardano Fiat e il suo futuro si intrecciano inevitabilmente con il futuro industriale e manifatturiero del nostro Paese, nonché con le sue relazioni sindacali e industriali.

È assolutamente pacifico, in una società di mercato liberale, che il *management* sia chiamato a curare soprattutto gli interessi dell'azienda e degli azionisti. Tocca, però, alla politica valutare se tali interessi colliminano con quelli del Paese e quali iniziative possano essere assunte per favorire tale convergenza.

Nella parte finale della sua relazione, lei traccia un indirizzo su quelle che potrebbero essere le possibili politiche industriali italiane. È evidente, infatti, che nella riorganizzazione mondiale Fiat ha dovuto abbracciare l'internazionalizzazione e l'apertura del mercato. Era una via obbligata per restare nel novero delle più importanti aziende mondiali produttrici di automobili ed è ovvio che si è trattato di una scelta in totale controtendenza con l'abitudine che avevamo di immaginare una Fiat che riceveva aiuti statali, ma che era incentrata quasi esclusivamente su un monopolio nazionale.

In questo processo, quindi, occorre fare in modo che la nuova Fiat abbia interesse a fare di Torino la base europea della nuova società e che l'impegno non debba essere esclusivamente formale. Credo che non interessi a nessuno dove si trovi formalmente la sede, ma che ci debba essere l'assunzione di una dimensione continentale europea di Torino e di tutta la produzione italiana.

Sono anche convinto che evidentemente oggi il sindacato sia obbligato a darsi una strategia globale e credo che il futuro della politica industriale italiana sia soprattutto nel creare le condizioni per favorire gli investimenti, per valorizzare le risorse umane, per promuovere la ricerca e per creare nuove interazioni tra imprese, territori e servizi che rendano attrattivo per gli investimenti un determinato ambiente e un determinato territorio. In questo senso, il suo invito al fatto che dobbiamo essere produttivi, prima di pensare alla distribuzione degli utili, mi sembra assolutamente fondamentale.

Rispetto a questa considerazione, le pongo alcune domande finali, che ho anche raccolto dai colleghi. Sulla vicenda Mirafiori le stime che voi effettuate, pur

riguardando la vendita globale dei due modelli SUV, potrebbero essere, almeno dal punto di vista di alcuni analisti, eccessivamente ottimistiche. Le chiedo se esiste questo rischio e se ci può essere una valutazione al ribasso degli obiettivi che vi siete dati. Della Sevel ha già parlato. Vorrei capire quale futuro ci possa essere dopo le sue considerazioni per questo stabilimento, nonché per la Magneti Marelli di Sulmona. Infine, le chiedo se ci può riferire a che punto è l'indagine dell'Unione europea riguardo gli aiuti di Stato del Governo polacco per lo stabilimento di Bielsko Biala.

MARIO LOVELLI. Ringrazio il dottor Marchionne. Del suo intervento ho colto un punto essenziale, cioè una critica pesante e molto puntuale al sistema Italia dal punto di vista delle inefficienze e della scarsa competitività. Lei ha delineato una visione del ruolo di Fiat come agente di cambiamento possibile di questo sistema e poi ha concluso affermando che alla politica non ha nulla da chiedere, il che mi sembra un po' presuntuoso, perché, se dobbiamo raggiungere un livello maggiore di efficienza del sistema, il ruolo della politica dovrebbe essere importante, insieme al mondo dell'impresa.

Svolta questa premessa, le porrei alcune domande. A pagina 19 della relazione che ci ha consegnato lei scrive che la scelta sulla sede legale non è ancora stata assunta e nei passaggi successivi sono esposte le condizioni per cui il cuore della Fiat possa restare in Italia. Come lei ha poi meglio specificato, il tema rimane del tutto aperto e la mia domanda è la seguente: dato che lei abbina la presenza a Torino, oltre che nel resto dell'Italia, a un intervento di innovazione su una nuova gamma di modelli, rispetto ai quali, per ragioni di riservatezza, non è entrato a fondo, vorrei chiederle se questa è la condizione per avere la sede legale in Italia o se sono altre le condizioni per compiere questa scelta.

In particolare, vorrei chiederle, per quanto riguarda la mobilità sostenibile, domanda già anticipata dal collega Lulli,

perché la Fiat dimostri poca propensione allo sviluppo degli investimenti nel settore dell'auto elettrica. Ne ho sentito parlare soltanto per la Fiat Cinquecento in America.

Passo alla seconda domanda. Alle pagine 48-49 della relazione che ci ha consegnato lei delinea un sistema di relazioni sindacali che possono portare a compiere un salto di qualità, ivi comprese la partecipazione dei lavoratori agli utili aziendali e l'aumento dei salari. Perché fino a questo momento è stata perseguita una strada basata, a mio parere, più sull'unilateralità delle decisioni, invece che affrontare decisamente una strada di una condivisione complessiva da attuare attraverso un confronto generale tra istituzioni, sindacati e azienda, che consenta di affrontare direttamente i problemi, cioè produttività e rapporti di lavoro?

Chiudo con la terza domanda. La credibilità del suo piano è molto legata, naturalmente dal mio punto di vista, al raggiungimento dei risultati del piano. Dato che lei non ci ha parlato nella sua relazione dell'andamento delle quote di mercato Fiat negli ultimi tempi, vorrei che andasse più a fondo su questo tema, nonché sul tema del *partner* finanziario legato ai suoi progetti di sviluppo.

ALBERTO TORAZZI. Anch'io ringrazio il dottor Marchionne per la sua esposizione. Venendo da un'esperienza di *automotive*, comprendo meglio di altri la grande spinta al cambiamento che è stata impressa, visto che conosco più direttamente alcuni degli stabilimenti coinvolti. Da questo punto di vista c'è da parte mia una piena condivisione.

Rimane, però, un aspetto da considerare: questo piano nel suo insieme vale l'1 per cento del PIL di questo Paese, se verrà portato a compimento, ed è chiaro che tutte le istituzioni, compresi il Parlamento e il Governo, dedicheranno moltissima attenzione al suo sviluppo.

Vorrei affrontare, però, altri argomenti. La creazione del valore non è solo il problema di un'azienda, ma anche del nostro Paese. Nell'ambito del programma

di Fabbrica Italia, come si pone la parte fornitori? Noi sappiamo che l'Italia è sempre stata uno dei più grandi subfornitori di *automotive*, e la ricaduta positiva, quando ci sono fornitori italiani, non è in termini solo economici, ma anche tecnologici, perché chiunque si forma alla scuola delle grandi multinazionali porta poi sul territorio la sua conoscenza.

Vorrei quindi chiedere se può darci un'indicazione più specifica sul programma di Fabbrica Italia per quanto riguarda i fornitori e se esiste un passaggio che lei ritiene che il legislatore possa supportare. Poiché attualmente la X Commissione si sta occupando di una iniziativa legislativa che contempla il passaggio al metano, mi pare di capire che la scelta del metano per Fiat non sia limitata solo al mercato italiano, ma che ci sia anche l'intenzione di esportarlo in altre aree e in altri mercati.

Sul discorso dell'ibrido dei motori, poiché in Italia ci sono state moltissime applicazioni avanzate di sistemi di motori elettrici a rotore e a magnete permanente, molto adatti per il settore dell'ibrido, vorrei sapere se Fiat ha intenzione di svolgere ricerca proprio in questo ambito, che sarà uno dei passaggi cruciali del futuro.

Infine, considerando che si tratta di un'industria manifatturiera, il nostro gruppo parlamentare ha proposto un'iniziativa legislativa per prevedere un progressivo spostamento degli oneri sociali sull'IVA, dal momento che oggi non è tanto difficile costruire bene, quanto vendere. Ridurre i costi di produzione e spostare sull'IVA gli oneri sociali, secondo noi, potrebbe essere una soluzione utile. Vorremmo conoscere il suo parere al riguardo.

SAVINO PEZZOTTA. Ringrazio il dottor Marchionne per l'introduzione. Mi ha risolto alcune perplessità, ma non tutte, ma ciò lo ritengo normale. Probabilmente rimuoveremo molte perplessità verificandole nei fatti; sono i fatti che contano.

Noi abbiamo seguito i cambiamenti della Fiat dal 2004 e sappiamo quali siano stati lo sforzo e la volontà nel risolvere

alcune questioni. Non credo che ci sia in larga parte una tensione ostile ai processi di cambiamento. Non ci si oppone certamente, sapendo, però, che i cambiamenti producono contraddizioni e tensioni e che forse — è di fatto un suggerimento — gestirli con meno rudezza aiuterebbe tutti a capire meglio la situazione.

Pongo altre domande su alcuni problemi che non ho colto nella sua relazione. Probabilmente ho capito male. Il primo è la questione delle risorse da restituire al Tesoro americano: che cosa significa, in che tempi, in che modi dovrà avvenire e che cosa può determinare? Non mi sembra una questione secondaria rispetto alla strategia più generale.

La seconda questione è il problema della *governance*. Lei l'ha lasciata aperta: non è detto che la *governance* complessiva, la testa, resti in Italia e lo posso anche capire. Un'impresa multinazionale può avere elementi puntiformi, ma un punto di guida e di comando deve esistere e mi piacerebbe sapere se il suo orientamento, anche non definitivo, sia più verso Torino oppure verso altri centri.

Un altro aspetto che mi è sembrato sottovalutato è quello del mercato europeo: lo dà per perso o che cosa intende fare? Vi comprendo anche tutta l'area slava e russa, un mercato non di poco conto per noi, visto che la Fiat ha anche un'azienda in Polonia.

Inoltre, lei ha comunicato che comincerà il trasferimento delle piattaforme e dei pianali. Quando avrà raggiunto l'obiettivo che ha fissato con il Presidente degli Stati Uniti, che cosa succederà? Ci sarà una redistribuzione o continuerà questo andare e venire dagli Stati Uniti d'America?

Sulle relazioni industriali non nutro perplessità sul fatto che ogni tanto si debba rompere. Il problema non è rompere, ma ricomporre. Lei ha parlato della possibilità di una partecipazione. Per andare sul terreno della partecipazione, però, occorre il massimo di unità e io credo che adesso il suo compito non sia più quello di rafforzare le rotture, ma di

vedere come ricomporre e avere un'unica parte con la quale gestire la fase di cambiamento.

Infine, sarebbe utile avere qualche notizia in più sul versante della ricerca per quanto riguarda l'auto elettrica e su quella a idrogeno.

RENATO CAMBURSANO. Dottor Marchionne, nel dicembre del 2009, presentando al Governo e alle organizzazioni sindacali il piano per l'Italia, aveva parlato di 8.miliardi di investimenti nei due anni successivi, 2010-2011 e, in più, aveva aggiunto 17 nuovi modelli e 13 *restyling*. Le ultime stime parlano di 5.miliardi in quattro anni da tale data.

Il 26 marzo del 2010 ai soci Fiat ha riferito che gli investimenti sarebbero stati ripartiti. Traggo i dati da un giornale rosa, ma non nel senso di questi giorni: essi sono passati da 3.382.miliardi a 3.712 miliardi in tutti gli impianti, compresi quelli esteri. Oggi lei ci ha comunicato che quella di non aver presentato nuovi modelli è stata una scelta strategica. Com'è possibile, allora, che le altre aziende concorrenti l'abbiano fatto? Visto che la strategia di questa scelta è data dal fatto che il mercato non «tirava», come si spiega questa dicotomia tra Fiat e il resto del mondo?

Con Fabbrica Italia prevede di arrivare nel 2014 — l'ha affermato lei — a 1 milione e 400 mila veicoli entro quell'anno, ma ci ricorda che anche nel 2009 la produzione era stata di 650.000 e che nel 2010 era addirittura scesa a 561.000.

Leggo queste come speranze, ma anche come criticità. Lei ha affermato giustamente, e sono d'accordo con lei, che è assurdo e demenziale denigrare i nostri prodotti. Non posso che essere d'accordo: io ho sempre comprato Fiat, nonostante tutto. È stato appena sottolineato, però, che dal 2004 al 2005, come mi ricordava adesso il collega Portas di Torino, che è imprenditore, l'unico prodotto nuovo di Fiat è stata la Cinquecento. Perché non abbiamo investito davvero? Glielo chiedo da torinese, anzi, da chivassese. Qualcuno non sa neanche dove sia Chivasso, ma da

un giorno all'altro vi si è chiuso uno stabilimento di 5.000 lavoratori, vent'anni fa.

Ho condiviso, nonostante tutto, la questione del piano Mirafiori, ma mi deve fornire alcuni elementi utili in più. Le chiedo anch'io, come già altri colleghi, come sia credibile, alle condizioni date a pagina 19 della relazione che ci ha consegnato, che la *governance* rimanga ancora a Torino. Mi limito al primo punto, ossia il grado di accesso ai mercati finanziari, indispensabile per gestire un *business* che richiede grandi investimenti e ingenti capitali. La Borsa italiana non ce lo dà e, quindi, la risposta è già scritta qui, ahimè. Troviamo altre motivazioni, ma che la testa e il cuore rimangano a Torino. Grazie.

PRESIDENTE. Ringrazio tutti i parlamentari per i loro interventi, che sono stati contenuti piuttosto bene nei tempi.

Do la parola al dottor Marchionne per la replica.

SERGIO MARCHIONNE. *Amministratore delegato del Gruppo Fiat.* Non so a quante domande riuscirò a rispondere. Partirò dall'ultima e andrò a ritroso.

Non è affatto vero che la Fiat ha lanciato soltanto la Cinquecento nel recente passato. La Punto ha una struttura completamente nuova, che è stata condivisa con la General Motors e con gli americani. È partita da zero ed è stata la base con cui abbiamo sviluppato la Punto del 2005 e l'abbiamo evoluta. Anche la Giulietta è completamente nuova ed è uscita nel 2010. Sono notizie, quindi, assolutamente false.

A proposito della scelta strategica di non lanciare modelli nel 2010 e nel 2011, si domanda come mai lo stiano facendo i concorrenti. Gli altri concorrenti, quelli cui si è fatto riferimento, si sono fatti prestare più di 8 miliardi dallo Stato francese a tale scopo e ancora non hanno ripagato tali finanziamenti. Noi abbiamo gestito la crisi senza il minimo aiuto di assistenza statale ed è questa una delle ragioni perché, in effetti, abbiamo frenato

e non abbiamo lanciato novità. In un mercato che in quest'anno scenderà a meno di 1 milione e 800 mila vetture in Italia sarebbe stata una scelta disastrosa.

Qualcun altro ha parlato dei concessionari che non sono in buone condizioni. Si ricordi che questo mercato è arrivato a quasi 2 milioni e 500 mila vetture nel 2007-2008. È naturale che in un mercato che scende da 2 milioni 500 mila a 1 milione 800 mila ci sia qualcuno che sta pagando le spese. Esiste una sovraccapacità di distribuzione del sistema. È una situazione di cui la Fiat è a conoscenza e che gestirà. Non so se il nostro nuovo manager ex Ford sia la necessariamente la base in cui farlo, ma riconosco il problema. Ci stiamo lavorando e lo affrontiamo come un problema dell'azienda.

Procedendo in ordine sparso, per quanto riguarda i pagamenti al Governo americano, non sono fondi della Fiat, ma fondi che usciranno dal rifinanziamento della Chrysler sui mercati americani. Verranno versati da loro. Se la Fiat vuole metterci soldi, è perché è diventata azionista oltre il 35 per cento, soglia oltre cui si ha diritto di farlo. Ho affermato chiaramente che alla Fiat ciò interessa. Consideriamo un grandissimo affare entrare nel mercato del terzo produttore americano a quei prezzi e, in effetti, il rilancio dell'Alfa Romeo sarebbe stato impossibile senza un'apertura americana. Sarebbe stata una fatica immensa.

A proposito delle opinioni negative sul mercato europeo, non mi sono arreso, ma lo considero un mercato estremamente affollato, in cui moltissima gente sta cercando di farsi del male. In questo ambiente è quasi impossibile produrre utili.

Qualcuno ha fatto riferimento alla questione che i tedeschi stanno guadagnando. Osservo, però, che non stanno guadagnando in Europa, bensì esportando le macchine in Cina e in altre parti del mondo, localmente il mercato non tira. Abbiamo visto i numeri sia in Germania, sia in Francia, sia in Italia, scesi in maniera drastica dal 2009 al 2010 e al 2011. Non è un mercato sano e, quindi, il problema della sovraccapacità strutturale

della rete rimane sul tavolo. Io e lei ne abbiamo parlato anche in tempi in cui lei faceva altro: io sono rimasto a fare il metalmeccanico, lei si è evoluto! Il problema esisteva allora e continua a esistere adesso. Non c'è stato un impegno a livello della comunità europea per cercare di gestire questo problema.

La Fiat sfortunatamente, non avendo un progetto da condividere con gli altri europei, si è dovuta muovere per conto proprio e si è andata a trovare un *partner* in America per colmare tale mancanza di utilizzo degli stabilimenti. Ha portato vetture da produrre qui, operazione. Per farlo, devo essere assolutamente competitivo: se non lo sono, non lo faccio! Nessuno viene a condividere gli investimenti con la Fiat. È impossibile: gli americani hanno pagato 2 miliardi di dollari per non prendersela la Fiat. Ricordiamocelo! Li ho convinti pure che valeva la pena di pagare 2 miliardi prenderla per non prendersela. Ci ho lavorato pure molto, altrimenti non mi pagavano niente! Ci hanno pagato 2 miliardi di dollari per cominciare questo processo di risanamento della Fiat. Ora abbiamo avviato un lungo processo di risanamento. Qualcuno mi parlava di cifre che non ho investito. Nel 2009 sono fallite sia la Chrysler che la General Motors. Parliamo del più grande produttore di auto nel mondo, che è scomparso ed è rinato trenta giorni dopo da un processo di « *Chapter 11* » in America. Quindi, non domandi a me perché ho frenato gli investimenti in Europa. Se non lo avessi fatto, sarei andato a seguire quei manager nello stesso tribunale.

Dobbiamo gestire la realtà economica di casa nostra e, quindi, ci adattiamo. Credo che le condizioni in cui si è trovata la Fiat, dopo la crisi del 2008, siano state gestite bene. Abbiamo avuto utili operativi nel settore dell'auto e siamo stati forse i più bravi — lo affermo in tutta modestia — di tutti i produttori dell'auto nel 2009, considerando che sono stati numeri devastanti per il settore dell'auto. Stiamo cercando di far ripartire il sistema industriale italiano portando un partner che ci aiuti a farlo. L'impatto positivo sui fornitori è

enorme. Sapete benissimo che la maggior parte dei componenti non può essere portata da fuori, anche per quanto riguarda la produzione locale. Per far venire i fornitori con noi, bisogna creare le condizioni in cui gli stabilimenti possono essere gestiti e in cui gli impegni sono rispettati da noi e dagli altri.

Qualcuno è tornato al discorso di Cassino. Cito due numeri da « massaio »: ora ci sono 250 -280 mila vetture per Mirafiori all'anno. Consideri che sono 600 mila in tutto e che ne dobbiamo realizzare 1 milione e 400 mila come obiettivo, la differenza deve uscire dai due stabilimenti di Cassino e Melfi. Ha una risposta: è inutile ora parlare dei modelli che devono essere lanciati nel 2012 e nel 2013, l'impegno c'è. Cassino è un grandissimo stabilimento, che ha svolto un grandissimo lavoro anche con la complessità dei suoi prodotti, che non è facile da gestire.

Le previsioni per quanto riguarda i SUV sono troppo ottimiste? Si vendono mezzo milione di vetture soltanto nel mercato americano in quel segmento. Il prodotto verrà esportato in tutta Europa e in America, con motori adeguati anche alla distribuzione europea. In totale, quindi, il mercato, se includiamo anche il mercato europeo e quello estero, è di più di 1 milione di vetture, ragion per cui non mi preoccupa molto.

GABRIELE CIMADORO. E l'auto elettrica?

SERGIO MARCHIONNE. *Amministratore delegato del Gruppo Fiat*. Le darò una risposta anche su questo. Per quanto riguarda l'elettrico, l'anno prossimo l'auto elettrica entrerà in produzione durante il terzo o quarto trimestre del 2012, ma sarà disponibile su uno *stand* della Fiat a Detroit. Avremo la macchina totalmente elettrica. Ogni volta che analizzo i costi per queste vetture, però, non riesco mai a farli quadrare. È in corso un dibattito molto approfondito sul fatto se, in effetti, dal punto di vista ecologico, valga la pena di produrle, per via dei costi per costruirle e per mantenerle in vita, proprio dal

punto di vista di utilizzo di risorse. Per il momento l'equazione è negativa. Il problema è che il costo della vettura, anche a livelli di industrializzazione molto più elevati di quelli che stiamo vedendo adesso, non giustificherà mai gli investimenti. La soluzione sarà, pertanto, ibrida e non potrà soppiantare interamente il motore a combustione, ma dovrà usarlo comunque. In quale maniera esso verrà abbinato al motore elettrico è una grande sfida. L'importante è non duplicare le installazioni e non creare due motori, perché in tal caso si raddoppia il costo della vettura. Questa è la soluzione che circola adesso, ma bisogna trovare un sistema diverso per gestirla.

Ci stiamo lavorando; ci dia tempo, la soluzione uscirà. Non siamo soltanto noi, ma il mondo intero, a lavorarci. Alla soluzione la Fiat sta lavorando, come ci ha lavorato la Chrysler per parecchio tempo. È una sfida che è stata accettata anche dai grandi fornitori nel mondo. Sono tutti i grandi fornitori che stanno lavorando a soluzioni simili.

Credo di aver risposto alla maggior parte dei quesiti.

GABRIELE CIMADORO. E la *governance*, dottor Marchionne?

PRESIDENTE. Onorevole Cimadoro, lei cortesemente deve comportarsi come tutti gli altri colleghi, rispettando i tempi.

Ringrazio a nome di tutti il dottor Marchionne per la sua presenza e la sua disponibilità e gli porgo grandi auguri affinché tutto vada bene, perché significherà che andrà bene anche per il Paese.

SERGIO MARCHIONNE. *Amministratore delegato del Gruppo Fiat*. Ce la mettiamo tutta!

PRESIDENTE. Dichiaro conclusa l'audizione.

La seduta termina alle 12,10.

IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO RESOCONTI
ESTENSORE DEL PROCESSO VERBALE

DOTT. GUGLIELMO ROMANO

*Licenziato per la stampa
il 13 maggio 2011.*

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO

