



## INTERVENTO DI SERGIO MARCHIONNE

Amministratore Delegato del Gruppo Fiat

### IL PROGETTO “FABBRICA ITALIA”



#### PROFILO BIOGRAFICO

**Sergio Marchionne**, classe 1952, nato a Chieti, è emigrato in Canada da bambino e si è laureato in legge alla OsgoodeHall Law School di Toronto. Ha conseguito un Mba alla University of Windsor del Canada e dal 1985 è dottore commercialista, mentre dal 1987 è procuratore legale e avvocato nella regione dell'Ontario. Marchionne, manager italo-canadese succeduto a Giuseppe Morchio come amministratore delegato del gruppo Fiat, siede come indipendente nel consiglio di amministrazione del

Lingotto dal maggio 2003, con una scelta che porta l'impronta di Umberto Agnelli evidentemente deciso a portare in Fiat manager cinquantenni e con esperienze internazionali di rilievo. Ma, cda Fiat a parte, Marchionne è stato finora l'amministratore delegato di una società, la Sgs di Ginevra, che fa parte dell'impero degli Agnelli essendo partecipata al 23,8% dalla Worms, finanziaria nell'orbita dell'Ifil. Il nuovo amministratore delegato di Fiat è molto stimato negli ambienti

finanziari internazionali proprio per avere rilanciato in due anni di gestione (è arrivato sul ponte di comando nel febbraio del 2002) il gruppo svizzero, leader mondiale nei servizi di ispezione, verifica e certificazione, un colosso forte di 38mila dipendenti in tutto il mondo. Il nome di Marchionne era già circolato prima dell'arrivo di Morchio, come possibile alternativa a Martin Leach alla guida del Lingotto. Il Canada è stato il Paese in cui il manager ha fatto anche le prime esperienze professionali, dal 1983 al 1985, proprio come commercialista ed esperto nell'area fiscale a Deloitte Touche. Dal 1985 al 1988 Marchionne è stato controller di gruppo e poi director dello Sviluppo aziendale al Lawson Mardon Group di Toronto e tra il 1989 e il 1990 executive vice president della Glenex Industries. Poi, fino al 1992, vice president per la Finanza e chief financial Officer alla Acklands Limited. Sempre a Toronto, nel periodo tra il 1992 e il 1994 ha ricoperto, nell'ordine, la carica di vice presidente per lo Sviluppo legale e aziendale, di chief financial officer e di segretario al Lawson Group, acquisito da Alusuisse Lonza nel 1994. Nell' Algroup di Zurigo, Svizzera, dal 1994 al 2000, è stato, successivamente, executive vice president per lo Sviluppo Aziendale, chief financial officer e poi amministratore delegato. In seguito ha guidato il Lonza Group Ltd, separatosi da Alusuisse Lonza, in veste di amministratore delegato, dal 2000-2001 e parte del 2002, prima, e di presidente poi. Dal maggio 2002, Marchionne fa parte del cda del gruppo biotecnologico ginevrino Serono.

## INTERVENTO DI SERGIO MARCHIONNE

Amministratore Delegato del Gruppo Fiat

### IL PROGETTO “FABBRICA ITALIA”

PUBBLICHIAMO IL TESTO INTERGRALE DELL'INTERVENTO SVOLTOSI IL 28 LUGLIO 2010 A TORINO, IN OCCASIONE DI UN INCONTRO CON LE ISTITUZIONI E LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

Abbiamo passato gli ultimi tre mesi, da quando la Fiat ha annunciato i contenuti e gli obiettivi di Fabbrica Italia, tra scioperi, cortei, commenti e dichiarazioni da ogni parte. E temo che potremo andare avanti all'infinito in questo modo. Non voglio usare il tempo per alimentare un dibattito che è già così ricco di esperti ed opinionisti. Le parole, per quanto interessanti, non servono a lavorare e a produrre. Per questo vorrei essere estremamente chiaro e diretto. C'è solo una cosa su cui è necessario pronunciarsi. Ed è decidere se vogliamo aggiornare il nostro modo di produrre oppure rimanere tagliati fuori dalle regole della competizione internazionale. Dobbiamo decidere se avere una forte industria dell'auto in Italia oppure lasciare questa prerogativa ad altri Paesi. Non servono fiumi di parole per questo. Ci sono solo due parole che, al punto in cui siamo, richiedono di essere pronunciate. Una è "sì", l'altra è "no". "Sì" vuol dire modernizzare la rete produttiva italiana per darle la possibilità di competere. "No" vuol dire lasciare le cose come stanno, accettando che il sistema industriale continui ad essere inefficiente e inadeguato a produrre utili e quindi a conservare o ad aumentare i posti di lavoro. Il Consiglio di Amministrazione della Fiat ha approvato i risultati del secondo trimestre. Si tratta di risultati che hanno sorpreso il mercato e che ci permetteranno, alla luce dell'andamento del terzo trimestre, di rivedere al rialzo gli obiettivi per l'anno. Quello che non è noto è che l'unica area del mondo in cui l'insieme del sistema industriale e commerciale del Gruppo Fiat è in perdita è l'Italia. Lo è stato nel primo semestre di quest'anno e anche in tutto il 2009. E quando si perde non si possono distribuire premi sui risultati perché l'utile del gruppo proviene dal resto del mondo e non dall'Italia. "Fabbrica Italia" è nata per cambiare questa situazione e per sanare le inefficienze del nostro sistema industriale. I contenuti di quel progetto li abbiamo ampiamente illustrati il 21 aprile 2010 alla comunità finanziaria e ai Sindacati, quando abbiamo specificato il livello degli investimenti, i progetti previsti, le piattaforme produttive e i singoli modelli, compreso anche lo sviluppo congiunto della Fiat e della Chrysler. "Fabbrica Italia" è nata in quell'occasione, come un progetto della Fiat, da una visione dell'azienda, dalla nostra volontà di trasformare l'Italia in una base strategica per la produzione e le esportazioni di vetture. "Fabbrica Italia" non è un accordo. E' un nostro

progetto. Non è stato concordato né con il mondo politico né con il sindacato. Per questo è incredibile la pretesa che ho sentito più volte rivolgere alla Fiat di rispettare un presunto “accordo”. Non c’è stato nessun accordo, al di là di quello per Pomigliano. A dire il vero, non c’è stata neppure molta fiducia nel bagaglio di conoscenze di cui la Fiat dispone. “Fabbrica Italia” è stata una nostra iniziativa, perché – da azienda multinazionale che opera e gestisce attività industriali in tutto il mondo – conosciamo bene la realtà che sta al di fuori del nostro Paese e la qualità della concorrenza. Non tutte le imprese hanno la possibilità di poter contare su un’esperienza internazionale così ampia. Da qui nasce la volontà di aggiornare il metodo operativo negli stabilimenti italiani e di adeguarli agli standard necessari per competere. Abbiamo definito le condizioni indispensabili per rendere concreto questo progetto. Sarebbe stato molto più semplice – ed anche molto più economico – guardare ai vantaggi sicuri che altri Paesi possono offrire. La corsia per venire in Italia ad aprire un nuovo insediamento è drammaticamente vuota. Questa è la verità. La verità è che la Fiat è l’unica azienda disposta a mettere 20 miliardi di euro in Italia. Una cifra che equivale quasi alla Finanziaria di cui si sta discutendo in questi giorni. Siamo l’unica impresa che ha deciso di investire in questo Paese in modo strutturale. La sola cosa che abbiamo chiesto è di avere più affidabilità e più normalità in fabbrica. Da qualcuno ci siamo sentiti rispondere che stiamo ricattando i lavoratori, violando la legge o addirittura la Costituzione.

Non voglio più commentare assurdità del genere. Se questo è un gioco politico, la Fiat non può e non vuole farne parte. Noi non siamo agendo come soggetto politico e non abbiamo nessuna intenzione di farci coinvolgere. Se invece si tratta solo di pretesti per lasciare le cose come stanno, è bene che ognuno si assuma la propria responsabilità, sapendo che il progetto Fabbrica Italia non può andare avanti e che tutti i piani e gli investimenti previsti per l’Italia verranno ridimensionati. La rete industriale italiana - così com’è strutturata - non può reggere la competizione. Questo è un passo obbligato se vogliamo restare sul mercato. Abbiamo solo bisogno di chiarezza: o “sì” o “no”. Qualunque sia la risposta, La Fiat è disposta a gestire entrambe le scelte. Siamo un’impresa internazionale che,

grazie al lavoro fatto negli ultimi anni, è capace di modellare le proprie strategie industriali di fronte a qualunque circostanza. Nel fare questo non abbiamo mai chiesto soldi a nessuno e non chiederemo aiuti o incentivi. Siamo ancora aspettando di ricevere dallo Stato metà dei rimborsi legati agli eco-incentivi che abbiamo finanziato noi direttamente ai clienti nel 2009. Chiediamo solo certezze. Se scegliamo la strada del “sì”, deve essere un “sì” definitivo e convinto. Se la maggioranza decide di andare avanti su questo progetto non ci possono essere nuovi ostacoli ogni giorno. Se si firma un accordo con la maggioranza delle organizzazioni sindacali, l'accordo deve poi essere rispettato da tutti, senza distinzioni. In democrazia funziona così e nessuna industria è in grado di sostenere un modello diverso. Rispettare un accordo è un principio sacrosanto di civiltà. Prima di partire con il piano, dobbiamo essere sicuri di poter gestire gli impianti, di rispondere nei tempi e con le condizioni richieste dalle regole della competizione internazionale. Dobbiamo avere la garanzia, ferma e assoluta, che gli stabilimenti possano funzionare. Chiedo solo la certezza di poterlo fare. Decidere di portare la nuova Panda a Pomigliano non è stata una scelta basata su principi economici e razionali. Non era – e non è – la soluzione ottimale da un punto di vista puramente industriale o finanziario.

Sarebbe stato molto più conveniente lasciare le cose come stavano e confermare la futura Panda in Polonia, dove è stata prodotta negli ultimi sette anni con livelli di qualità eccezionali. Lo abbiamo fatto considerando la storia della Fiat in Italia, quello che da sempre rappresenta e il rapporto privilegiato che ha con il Paese. La trattativa che ne è scaturita è stata lunga e incerta e a volte ha preso delle pieghe assurde. Durante questo periodo - che ancora non ha visto la fine - abbiamo dovuto prendere una decisione su dove allocare il futuro modello L0 per il marchio Fiat. Assegnarlo a Mirafiori, come era stato anticipato a dicembre nell'incontro di Palazzo Chigi, era una delle tante possibilità sul tavolo. La scelta che abbiamo fatto di portarlo in Serbia è nata considerando i tempi stretti che avevamo a disposizione per iniziare i lavori e adeguare le linee di produzione. Il progetto doveva partire al più presto, sia per ragioni commerciali sia per ragioni industriali. Avevamo la

necessità di scegliere un impianto che ci desse la garanzia di rispondere alle esigenze del mercato. Considerando le incertezze in cui si trovava – e ancora si trova – il sistema italiano, era impossibile pensare di impostare questo lavoro in Italia, rispettando le tempistiche richieste dal progetto. Questo, però, non toglie prospettive al futuro di Mirafiori. Ne ha eliminata una fra molte. La gamma dei prodotti prevista nel piano quinquennale del Gruppo è talmente ampia che ci sono altre possibilità a disposizione. Considerando sia i prodotti Fiat sia i modelli Chrysler, esistono altre alternative che possono portare allo stesso risultato e garantire gli stessi volumi di produzione previsti. E' chiaro che più si aspetta, meno possibilità restano. Il punto è decidere se e come garantire condizioni operative che permettano di lavorare in modo continuo e normale. Si è parlato molto di come tradurre in pratica l'accordo raggiunto per Pomigliano. Tutto questo si può concretizzare con la costituzione di una nuova società, che si occuperà anche della componentistica locale di proprietà della Fiat. Inoltre dovremo adottare quelle iniziative necessarie a creare le condizioni per realizzare i nuovi programmi industriali attraverso una corretta applicazione del sistema contrattuale. Si parla molto della possibilità che la Fiat decida la disdetta dalla Confindustria e quindi dal contratto dei metalmeccanici alla sua scadenza.

Sono tutte strade praticabili, di cui si discuterà al nuovo tavolo convocato col Sindacato nazionale. Se è necessario siamo disposti anche a seguire queste strade. Ma non è questa la sede per entrare nei dettagli. Quello che mi preme sottolineare è che la Fiat non ha nessun preconcetto sul modo in cui rendere praticabile l'accordo. Per noi la cosa importante è raggiungere il risultato e avere la certezza di gestire gli impianti. Produrre a singhiozzo, con livelli ingiustificati di assenteismo o vedere le linee bloccate per giorni interi è un rischio che non possiamo accollarci. Non voglio entrare nei dettagli della realtà che ho trovato a Pomigliano nel 2004 e dell'impegno che la Fiat ha preso per riqualificare l'impianto e i lavoratori, investendo direttamente più di 100 milioni di euro, senza assistenza o sostegni esterni. Non abbiamo mai chiesto riconoscimenti per questo. Ma finora ho sentito soltanto comizi e accuse. Non c'è stato nessuno dei critici – né al tavolo della trattativa né

nelle lunghe interviste rilasciate ai giornali – che abbia avanzato una sola proposta operativa concreta. Non una parola è stata spesa per proporre una soluzione alternativa, in grado di far funzionare questo accordo. Quello che vorrei fosse chiaro è che non si fanno gli interessi dei lavoratori rifiutando di modernizzare gli impianti e i metodi di produzione, rifiutando di creare le condizioni per rendere un'azienda competitiva sul mercato globale. Non si fanno gli interessi dei lavoratori difendendo un sistema di relazioni industriali che non è in grado di garantire che gli accordi stipulati vengano effettivamente applicati. Non si proteggono le persone usandole per scopi politici o spingendole al caos nelle fabbriche. E' inammissibile tollerare e difendere alcuni comportamenti, la mancanza di rispetto delle regole, l'abuso di diritti ottenuti in cambio dell'assunzione di un dovere, gli illeciti che in qualche caso sono arrivati anche al sabotaggio. Non è giusto nei confronti dell'azienda ma soprattutto non è giusto nei confronti di tutti gli altri lavoratori. Chi agisce veramente nell'interesse dei lavoratori non passa più di tre mesi a distorcere la realtà, a trovare giustificazioni che non stanno in piedi, a inventare scuse al limite della moralità.

Stiamo parlando di uomini e donne della Fiat, di persone che in gran parte hanno capito e apprezzato l'impegno che la loro azienda ha deciso di assumere in Italia. La responsabilità che noi abbiamo è prima di tutto verso di loro. L'appartenenza a una rappresentanza sindacale è una scelta che fanno i singoli e che può essere cambiata. L'appartenenza all'azienda è un dato di fatto che è immutabile. Il rapporto che abbiamo noi, che ha la Fiat con le sue persone è totalmente diverso. E' un rapporto saldo e diretto. Per questo all'inizio del mese ho scritto ai nostri lavoratori una lettera, per parlare loro in modo aperto e per fare chiarezza sulle tante voci e sulle accuse che hanno messo in dubbio la natura e la serietà del nostro progetto. In ballo non ci sono solo venti miliardi di investimenti. In ballo c'è il peso della presenza Fiat in Italia. Potrei anche spingermi ad immaginare quali sarebbero le conseguenze – per il ruolo e la credibilità del Paese – se un'azienda come la Fiat fosse costretta a togliere pezzi di produzione dall'Italia perché le fabbriche sono ingovernabili. Ma non sta a me giudicare né fare previsioni che spettano agli

economisti. Io mi limito a gestire un gruppo industriale che deve scegliere le proprie strategie sulla base delle condizioni di cui può disporre e della realtà in cui si trova ad operare. Se in Italia non è possibile contare sul fatto che chi si assume un impegno lo porta avanti fino in fondo – con coerenza e con senso di responsabilità – dovremo andare altrove. Non ci sono alternative. Chi interpreta questa come una minaccia non ha la minima idea di cosa significhi competere sul mercato. Siamo disposti a farci carico di tutti gli investimenti necessari e ad assumerci il rischio d'impresa che è collegato ad un progetto così ambizioso. Non siamo disposti a mettere a rischio la sopravvivenza dell'azienda. Anche questo va considerato nel momento in cui si sceglie se dire “sì” o “no” a Fabbrica Italia. Vorrei concludere con la stessa riflessione e lo stesso invito che ho rivolto a chi era presente a dicembre dello scorso anno a Palazzo Chigi. Capita di rado nella vita che ti venga data una seconda chance. La crisi che si è abbattuta sul settore dell'auto ha fatto vittime illustri. La colpa di molti costruttori è quella di non aver reagito – per incapacità o per inerzia – ad un mondo che è totalmente cambiato. La colpa è quella di non aver avuto le risorse o il coraggio per affrontare i problemi alla radice. Purtroppo è arrivata la resa dei conti.

Ma non è così per la Fiat. E non è così per la Fiat in Italia. Noi oggi – grazie anche all'accordo con Chrysler – abbiamo una seconda possibilità. Possiamo ricostruire una base industriale forte nel nostro Paese. Abbiamo le spalle sufficientemente larghe per sanare quegli handicap produttivi che per troppo tempo ci hanno fatto apparire inefficienti in confronto ad altre nostre realtà all'estero. Possiamo creare le condizioni per qualcosa che non abbia sempre bisogno di interventi d'emergenza. Qualcosa che sia solido e duraturo, da cui partire per immaginare il futuro. Abbiamo l'opportunità di costruire una rete industriale in Italia che sia in grado di aumentare in modo significativo gli attuali volumi di produzione. Non sprechiamo questa opportunità. La sfida è possibile unendo le forze, le intelligenze, le risorse. Lo è dividendo i compiti, i sacrifici e le responsabilità. Vorremmo che, per una volta, fosse l'Italia a diventare l'esempio di come questi cambiamenti si possono realizzare con successo.