

di **SERGIO MARCHIONNE**

Non mi capita spesso di avere di fronte una platea composta da così tanti giovani e mi sento investito di grande responsabilità.

Parlare ai giovani è una delle cose più difficili da fare. Lo è perché voi non amate le conferenze e i congressi che riempiono di parole giornate intere senza dire nulla. Non amate gli incontri formali, che lasciano ai partecipanti poco più di un badge da esibire, quasi fosse una medaglia. Ne ho visti centinaia in questi anni - e in alcuni rari casi sono stato anche chiamato a intervenire. Non li amo neppure io. A costo di passare per rude, quello che ho sempre cercato di fare è parlare in modo chiaro e diretto, senza la presunzione di avere la verità in tasca, ma con la convinzione che l'onestà intellettuale ...

→ segue alle pag. 4 e 5

(...) sia il modo migliore per dare il proprio contributo e per compiere insieme qualche passo avanti. E questo è quello che vorrei fare anche oggi. Vi confesso che l'intervento che avevo preparato per voi era molto diverso da quello che invece sentirete. Avrei voluto parlarvi dei grandi temi su cui la nostra società - qualunque società che voglia davvero definirsi giusta - ha il dovere di interrogarsi.

Ma non posso ignorare l'importanza di quello che sta succedendo in Italia, collegato alle vicende dello stabilimento di Melfi, e la

gravità delle accuse che ho sentito muovere verso la Fiat. E non è mia abitudine evitare i problemi. Per questo gli eventi delle ultime 48 ore mi hanno costretto a modificare radicalmente il tenore del mio discorso, portandolo ad un livello molto più locale.

In questi anni abbiamo lavorato duramente per garantire alla Fiat di crescere, di competere con i migliori concorrenti, di conquistare la stima e il rispetto sui principali mercati. Oggi la Fiat è una multinazionale che opera e gestisce attività industriali in ogni parte del mondo. Siamo presenti in tutti i continenti e abbiamo rapporti commerciali con oltre 190 Paesi. La partnership raggiunta con Chrysler nel 2009 è nata sulla base delle competenze tecnologiche della Fiat ma si è resa possibile solo grazie alla sua apertura internazionale. Quando la nostra azienda è nata, aveva un sogno: quello di favorire la mobilità e la libertà delle persone. Di crescere e portare nel mondo quello che gli italiani sanno fare. Di mettere queste competenze a disposizione della società. Quando il presidente Obama ha annunciato che Fiat sarebbe stato il partner giusto per Chrysler è stato come rinnovare questo sogno.

A un anno di distanza dall'inizio di questo lavoro, la Chrysler è tornata a generare un utile operativo e i risultati che abbiamo presentato all'inizio del mese ci dicono che siamo sulla strada giusta. La partnership tra Fiat e Chrysler non è solo un'opportunità di business. Fiat e Chrysler insieme stanno sicuramente unendo le loro competenze per dare vita ad un gruppo più forte, per raggiungere nel giro di cinque anni la soglia dei sei milioni di vetture prodotte, per essere presenti su più mercati e per avere una gamma completa di prodotti. Ma Fiat e Chrysler stanno anche dando vita ad un'integrazione culturale basata sul rispetto e sull'umiltà; un'integrazione che è una straordinaria fonte di ricchezza umana. Non è facile trovare un'impresa che possa contare su un'esperienza internazionale così ampia, basata non soltanto sull'accordo con Chrysler, ma anche sulla posizione di lea-

dership in America Latina e sulle iniziative create in Cina e in Russia. Si tratta di un bagaglio di conoscenze che fa della Fiat un punto di osservazione privilegiato per capire cosa sta succedendo nel resto del mondo, come si sta sviluppando l'economia globale e come preparare l'azienda ad affrontare un sistema completamente aperto, fortemente interconnesso ma senza confini geografici o economici.

Sfortunatamente ho l'impressione che in Italia non ci siano interesse né fiducia verso questo straordinario bacino di informazioni. O forse, più semplicemente, non ne vogliamo sapere perché ci manca la voglia o abbiamo paura di cambiare. Molto spesso le ragioni del declino sociale ed economico di un Paese hanno a che fare con ciò che non abbiamo saputo o voluto trasformare, con l'abitudine di mantenere sempre le cose come stanno. Questo è stato per tanto tempo anche il grande male della Fiat.

Quando sono arrivato, nel 2004, ho trovato una struttura immobile, chiusa su se stessa, che prendeva come base di riferimento i propri risultati invece delle prestazioni della concorrenza. Aveva perso la voglia e l'abilità di competere e di confrontarsi con il resto del mondo. Questo, purtroppo, è anche il rischio che corre il nostro Paese. Basta pensare a quanto è basso il livello degli investimenti stranieri, a quante imprese hanno chiuso negli ultimi anni e a quante altre hanno abbandonato l'Italia per capire la gravità della situazione. La crisi ha reso più evidente e, purtroppo, per molte famiglie, anche più drammatica la debolezza della struttura industriale italiana. La cosa peggiore di un sistema industriale, quando non è in grado di competere, è che alla fine sono i lavoratori a pagarne direttamente - e senza colpa - le conseguenze.

Quello che noi abbiamo cercato di fare, e stiamo facendo, con il progetto «Fabbrica Italia» è invertire questa rotta. Il piano, presentato quattro mesi fa, dimostra il nostro impegno per concentrare nel Paese grandi investimenti, per aumentare il numero di veicoli prodotti in Italia e far crescere le

esportazioni. Per realizzare questo progetto è assolutamente indispensabile colmare il divario competitivo che ci separa dagli altri Paesi e portare la Fiat a quel livello di efficienza necessario per garantire all'Italia una grande industria dell'auto e a tutti i nostri lavoratori un futuro più sicuro.

Conosciamo bene le regole dei mercati. Il loro andamento è determinato dalla domanda e dall'offerta, e trovano il loro equilibrio all'incrocio di queste due funzioni. Nella ricerca di questo equilibrio, non adottano principi etici e non sono condizionati da fattori o legami emotivi. Se lasciassimo il mercato libero di agire, alla sua maniera, le prospettive per la Fiat in Italia non sarebbero buone. La verità è che l'unica area del mondo in cui l'insieme del sistema industriale e commerciale del Gruppo Fiat è in perdita è proprio l'Italia. Lo è quest'anno come lo è stato lo scorso. «Fabbrica Italia» è nata per cambiare questa situazione e per sanare le inefficienze del nostro sistema industriale.

È nata dalla nostra volontà di trasformare l'Italia in una base strategica per la produzione e le esportazioni di vetture. L'unica cosa di cui abbiamo bisogno è la garanzia che gli stabilimenti possano lavorare in modo affidabile, continuo e normale. Non c'è niente di straordinario nel voler adeguare il sistema di gestione a quello che succede a livello mondiale. Eccezionale semmai - per un'azienda - è la scelta di compiere questo sforzo in Italia, rinunciando ai vantaggi sicuri che altri Paesi potrebbero offrire. Ciò di cui c'è bisogno è riconoscere la necessità di cambiare, di aggiornare un sistema che garantisca alla Fiat di continuare a competere.

Quella alla quale stiamo assistendo in questi giorni è una contrapposizione tra due modelli, l'uno che si ostina a proteggere il passato e l'altro che ha deciso di guardare avanti. Non so quali siano i motivi di questo scontro, se ci siano ragioni ideologiche o altro. Quello che so è che fino a quando non ci lasciamo alle spalle i vecchi schemi, non ci sarà mai spazio per vedere nuovi orizzonti.

A volte ho l'impressione che gli sforzi che la Fiat sta facendo per

rafforzare la presenza industriale in Italia non vengano compresi oppure non siano apprezzati intenzionalmente. La verità è che la Fiat è l'unica azienda disposta a investire 20 miliardi di euro in Italia, l'unica disposta a intervenire sulle debolezze di un sistema produttivo per trasformarlo in qualcosa che non abbia sempre bisogno di interventi d'emergenza. Qualcosa che sia solido e duraturo, da cui partire per immaginare il futuro.

La verità è che questo sforzo viene visto da alcuni con la lente deformata del conflitto. Non siamo più negli Anni Sessanta. Non è possibile gettare le basi del domani continuando a pensare che ci sia una lotta tra «capitale» e «lavoro», tra «padroni» e «operai».

Se l'Italia non riesce ad abbandonare questo modello di pensiero, non risolveremo mai niente. Erigere barricate all'interno del nostro sistema alimenta solo una guerra in famiglia. L'unica vera sfida è quella che ci vede di fronte al resto del mondo. Quello di cui ora c'è bisogno è un grande sforzo collettivo, una specie di patto sociale per condividere gli impegni, le responsabilità e i sacrifici e per dare al Paese la possibilità di andare avanti.

La Fiat - quella che è uscita con le proprie forze da una situazione che nel 2004 sembrava a fondo cieco; la stessa che oggi sta cercando nuove strade per diventare uno dei più grandi costruttori di auto al mondo - ha fatto la propria scelta. Ha deciso di stare al passo con la realtà. Il mondo in cui operiamo è complesso, a volte caotico. I problemi che dobbiamo affrontare cambiano ogni giorno. Le variabili in gioco sono così tante e così grandi. Tutto questo richiede al sistema una flessibilità enorme. Richiede grande rapidità e la capacità di adeguarsi in tempo reale ai cambiamenti del mercato. La velocità di risposta a quello che non possiamo prevedere è l'unica arma che abbiamo per batterci ogni giorno. In questo senso la Fiat è un cantiere aperto. Chi entra oggi in Fiat, non trova un sistema fossilizzato ma entra in un ambiente in fermento, che cambia in continuazione. Tra qualche mese la Fiat sarà diversa

da quella di adesso. E sarà diversa da quella che verrà dopo.

Credo che il grande pregio della nostra azienda sia questa capacità di movimento e di decisione. Le persone che guidano la Fiat sanno adattarsi, reagiscono in tempi brevissimi e tengono un ritmo molto più veloce rispetto alla concorrenza. Per un'industria grande e complessa come la nostra è molto difficile ma è essenziale se vogliamo cogliere tutte le opportunità che si presentano. E fa la differenza tra vincere o soccombere. Gestire l'azienda in questo modo ci dà la possibilità di reagire in modo opportuno ai movimenti dei mercati. Non possiamo ignorare, però, che ci sono dei fattori fuori dal controllo e dalla responsabilità individuale che possono generare situazioni di grande difficoltà.

La maggior parte delle persone che lavorano in Fiat ha compreso e apprezzato l'impegno che abbiamo deciso di assumere in Italia. Eppure ho sentito accuse assurde e infinite polemiche, che non voglio certo alimentare. Sento però il dovere di difendere non soltanto la serietà del nostro progetto, ma anche le ragioni di chi ha abbracciato questa sfida e ha voglia di fare qualcosa di buono. Mi riferisco, in particolare, alla Cisl e alla Uil e ai loro segretari generali Raffaele Bonanni e Luigi Angeletti, che ci stanno accompagnando in questo processo di rifondazione dell'industria dell'auto italiana. L'accordo che è stato firmato per lo stabilimento di Pomigliano ha ottenuto prima il consenso della maggioranza delle organizzazioni sindacali e poi quello della maggioranza dei lavoratori. Un sistema corretto di relazioni industriali deve garantire che gli accordi stipulati vengano effettivamente applicati. In democrazia funziona così, altrimenti è il caos. Rispettare un accordo è un principio sacrosanto di civiltà. Non credo sia onesto usare il diritto di pochi per piegare i diritti di molti. Ed è quindi inammissibile tollerare e difendere alcuni comportamenti, come la mancanza di rispetto delle regole e gli illeciti che in qualche caso sono arrivati anche al sabotaggio. Non è giusto nei confronti dell'azienda ma soprattutto non è giu-

sto nei confronti di tutti gli altri lavoratori. Mi rendo conto che certe decisioni, come quelle che abbiamo preso a Melfi, non sono popolari, ma non si può far finta di niente davanti a quelle che per la Fiat sono palesi violazioni della vita civile in fabbrica.

Sono state spese molte parole sulla vicenda di Melfi. Vorrei essere assolutamente chiaro. La Fiat ha rispettato la legge e ha dato pieno seguito al primo provvedimento provvisorio della Magistratura. Pur mantenendo legittime riserve nel merito, abbiamo reinserito i lavoratori nell'organico dell'azienda, assicurando loro l'accesso allo stabilimento e il pieno esercizio dei diritti sindacali. Ora siamo in attesa del secondo giudizio previsto dal nostro ordinamento. Ci auguriamo che sia meno condizionato dall'enfasi mediatica, che ha in parte travisato la realtà dei fatti, come possono testimoniare altri lavoratori presenti la notte in cui è stata bloccata la produzione in modo illecito.

Nel frattempo, però, quello che è importante riconoscere è la necessità di garantire le condizioni minime di un rapporto di fiducia, sul quale si basa qualsiasi tipo di relazione. Ho sentito parlare molto di dignità e di diritti in questa vicenda. Ma la dignità e i diritti non possono essere patrimonio esclusivo di tre persone. Sono valori che vanno difesi e riconosciuti a tutti. La responsabilità che abbiamo è anche quella di tutelare la dignità della nostra impresa e il diritto al lavoro di tutte le altre persone. Di sicuro, accuse che considero pretestuose di una parte del sindacato non aiutano a mantenere un clima sereno, una condizione assolutamente necessaria per sviluppare gli ambiziosi programmi di cui ci stiamo facendo carico.

La Fiat non pretende di essere salutata ogni giorno con le fanfare, come è successo quando siamo tornati dall'America con i due miliardi di dollari della General Motors o quando il Presidente Obama ha annunciato l'accordo con Chrysler. Ma non troviamo giusti nemmeno i fischi gratuiti. I valori su cui abbiamo rifondato l'azienda sei anni fa sono rimasti gli stessi. Mi riferisco alla correttezza, all'integrità, ad un approc-

cio responsabile nella gestione del business. «Fabbrica Italia» è un nata su questi presupposti. È un progetto che proviene dal cuore della Fiat, non certo da un calcolo di convenienza. 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. Lo abbiamo fatto perché, nel limite del possibile - e senza pregiudicare la solidità della nostra azienda - riteniamo sia un nostro dovere privilegiare il Paese in cui Fiat ha le proprie radici. Facciamo tutto questo perché crediamo nel futuro italiano della Fiat e perché pensiamo che sia la strada giusta per dare prospettive di sviluppo alla presenza del nostro Gruppo nel Paese. Sono fortemente convinto che abbiamo la possibilità di costruire insieme, in Italia, qualcosa di grande, di migliore e di duraturo. «Fabbrica Italia» è un grande progetto, perché nasce da nobili intenzioni. Per questo abbiamo il dovere di proteggerlo.

Non siamo interessati ad andare in televisione a sbandierare le nostre ragioni, come altri hanno fatto. Non intendiamo farci coinvolgere in teatrini o telenovele per giustificare un progetto di valore e di qualità. Non vogliamo che tutto quello che abbiamo costruito finora sia macchiato da argomentazioni pretestuose o da giochi politici, che non c'entrano nulla con la volontà di fare qualcosa di buono. Tutto ciò non aiuterà mai la Fiat a diventare un costruttore forte, in grado di competere con i migliori al mondo. Pensiamo sia più utile usare il tempo che abbiamo a disposizione per lavorare a rendere reale la nostra visione. In questo, vorrei che fosse riconosciuta anche la dignità del mestiere dell'imprenditore. La responsabilità associata ai suoi compiti è enorme. Penso ai rischi che si assume, agli

impegni che prende, agli sforzi che compie per aprire la strada ad uno sviluppo internazionale dell'azienda e all'impatto che le sue scelte possono avere sulla società. È una responsabilità che dovrebbe meritare, se non stima, almeno rispetto. Quello che trovo assurdo è che la Fiat venga apprezzata e riceva complimenti ovunque, fuorché in Italia. La Fiat è sempre la stessa, che si guardi in Europa, negli Stati Uniti o in Sud America. Il nostro comportamento e i principi che ci guidano sono uguali in ogni parte del mondo. La Fiat è un'azienda seria, gestita da persone serie con una forte carica di valori. Sono questi valori a far sì che il senso di responsabilità prevalga sempre sull'indifferenza, l'impegno sulla noia, la coscienza sulle mode del momento. Quest'etica di business è stata la chiave della rinascita, che ha strappato il gruppo dal fallimento al quale sembrava destinato nel 2004. Oggi continua ad essere il cuore della nostra azione e non abbiamo nessuna intenzione di comprometterla.

Forse, a questo punto, vi state chiedendo in che modo la testimonianza che vi ho portato oggi e la storia recente della Fiat possa avere a che fare con voi. Da tutte le esperienze che ho fatto nella mia vita, mi sono reso conto che ogni storia di successo si basa sulla capacità di donne e di uomini di assumersi la responsabilità e l'impegno di imprimere una svolta culturale a un certo ordine di cose. Il cambiamento è una delle forze più potenti che abbiamo a disposizione e che possiamo controllare per costruire qualcosa di grande. Questo vale per un sistema industriale, ma vale anche per la vita di ognuno di noi. L'invito che posso fare a voi giovani oggi è quello di prepararvi ad entrare in un grande processo di costruzione, di prepararvi a far parte della squadra che darà forma al futuro.

Di solito si ritiene che la vita delle persone sia suddivisa in due momenti distinti. Quello della formazione e quello dell'attività lavorativa. Si crede che il primo periodo della vita serva a dare all'individuo quelle conoscenze sufficienti ad affrontare la fase successiva. Con l'idea che le nozioni apprese

possano bastare a ricoprire ruoli e mansioni stabili nel tempo. Penso che una persona così si trovi del tutto disarmata di fronte ad un mondo che cambia alla velocità della luce.

Quello che si studia nei libri sul mondo dipinge una situazione che è già un'altra. Per questo non è importante la strada che sceglierete. È molto più importante l'approccio con cui deciderete di percorrerla. Se c'è una cosa che ho imparato in tutti questi anni è che la prima garanzia che dobbiamo conquistarci per poter scegliere è la libertà. Essere liberi significa avere la forza di non farsi condizionare. Essere liberi vuol anche dire trovare il coraggio di abbandonare i modelli del passato, le vecchie abitudini e le dipendenze. Le strade comode e rassicuranti non portano da nessuna parte e di sicuro non aiutano a crescere. Fanno solo perdere il senso del viaggio. La libertà di cui parlo è prima di tutto una libertà mentale, la condizione che raggiunge chi decide di confrontarsi con il mondo e di sposare l'etica del cambiamento.

Le ore passate a studiare su un libro con centinaia di pagine o davanti a un computer non sono solo una strada per entrare nel mondo del lavoro. Vi danno la possibilità di prendere in mano quegli strumenti, culturali e umani, per affrontare un campo aperto, globale e uguale per tutti. Senza dubbio il mondo di oggi si trova in un momento difficile da capire e da gestire. Ma non penso che ci siano età più facili di altre. In ogni epoca, milioni di persone si trovano a fare i conti con quello che è stato lasciato dal passato. È la storia della vita, quando capita di venire in possesso di un'eredità enorme. Non hai fatto nulla per averla. A quel punto, puoi scegliere cosa fare per chi domani dovrà raccogliere la tua eredità. Voi avete la grande occasione di mettere quello che siete, i vostri sogni e le vostre qualità in questo progetto, per creare un domani esattamente come lo volete. La forma e il significato della società del futuro dipenderanno dai vostri ideali, dal vostro modo di pensare e di agire. Ognuno di voi può contribuire a creare una società migliore. Questa è la vera sfida che vi aspetta.

L'uomo che segue il proprio comodo è condannato a vivere in

una prigione che si è costruito da solo, dove i muri sono troppo alti e troppo spessi per far passare l'aria o vedere la luce. Chi guarda solo a se stesso non sarà mai una persona libera perché non ha altro spazio se non quello limitato e fragile di uno specchio. La vera libertà esiste solo nell'impegno (.)

Se c'è un segreto nella Fiat di oggi, è proprio questo: abbiamo avuto la capacità di costruire un'azienda di uomini e donne di virtù. Sono persone che sentono il peso della responsabilità di ciò che fanno, che agiscono con decisione e coraggio, che non si tirano indietro quando si tratta di dare il buon esempio. Sono persone che sanno che solo una condotta morale può assicurare merito e dignità a qualunque risultato. Questo è l'augurio con cui vorrei lasciarvi. A prescindere dalla strada che sceglierete, auguro ad ognuno di voi di diventare uomini e donne di virtù.

Pubblichiamo un ampio stralcio del discorso dell'Ad di Fiat Sergio Marchionne al Meeting di Rimini

La competizione

La cosa peggiore di un sistema industriale, quando non è in grado di competere, è che sono i lavoratori alla fine a pagarne le conseguenze

Lo scontro

Quella a cui stiamo assistendo è una contrapposizione tra due modelli, l'uno che si ostina a proteggere il passato l'altro che guarda avanti

La crisi

Molto spesso le ragioni del declino sociale ed economico di un Paese hanno a che fare con ciò che non abbiamo saputo o voluto trasformare

Melfi

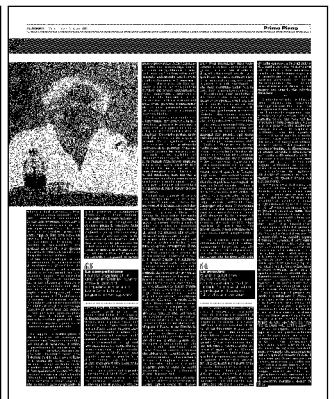
Non credo sia onesto usare il diritto di pochi per piegare i diritti di molti. Non si può far finta di niente davanti a quelle che per Fiat sono palesi violazioni

Un manifesto per l'Italia

La lezione di Marchionne: «Il cambiamento è la forza più potente che abbiamo per costruire qualcosa di grande»



www.ecostampa.it



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

003700