

# E RIVOLUZIONE FU

Marchionne ha portato al centro le fabbriche e le persone producendo gli choc riformisti di cui l'Italia ha bisogno, ma che vengono respinti da chi non ha il coraggio di cambiare

di Marco Bentivogli

**R**ichard Wagoner, ex ad di General motors, lo definì "lucky", fortunato. I fatti dimostrano che la fortuna premia gli audaci e gli innovatori, ma non basta a preservare la salute. Quando si parla di Sergio Marchionne in tutto il mondo si parla di un manager che ha compiuto un miracolo finanziario e industriale: ha infatti trasformato un'azienda decotta e tecnicamente fallita, che nel 2003 stava portando i libri in tribunale, in un player internazionale dell'automotive. La Fiat era malata di scarsa innovazione e priva di strategia organizzativa e commerciale. Una crisi che si era aperta nel 2002, figlia di un declino iniziato molti anni prima, che alcuni fanno risalire all'uscita di Vittorio Ghidella nel 1988. Sta di fatto che il gruppo dal 1980 al 2010 aveva perso 50 mila dipendenti. Nessuno dei detrattori di Marchionne, specie a sinistra, amavano la vecchia Fiat autoritaria, il loro preseppe dei "padroni cattivi" con cui spesso, tuttavia, amoreggiavano. E non ha speso mai una parola contro i quattro amministratori delegati (italianissimi) che hanno portato Fiat al fallimento del 2003 (e che sono andati via con le tasche piene di denaro e

nasse a investire in Italia, eppure a chi li ha firmati, specie alla Fim-Cisl, sono costati aggressioni e assalti alle sedi sindacali, minacce a dirigenti poi messi sotto scorta. Un paradosso, se si pensa che la strategia di Marchionne ha dato alla Fiat - all'interno della riorganizzazione del mercato mondiale dell'auto che ruota oggi attorno a 5-6 grandi player - la possibilità di rimanere in partita con alleanze internazionali, la capacità di integrare piattaforme e puntare sull'innovazione, con le relative ricadute positive sull'occupazione e sulla qualità del lavoro.

La verità è che Marchionne si è abituato a fare a meno della politica e dello Stato, a differenza dei suoi predecessori e del salotto buono capitalista italiano. La Fca che ha lasciato è un'azienda senza debiti e per questo ha un suo appeal nel risiko automobilistico internazionale. Suo operato i critici e i detrattori stanno propalando dei falsi miti... da sfatare. Fca a differenza dell'utilizzo, co-

*Gli accordi sindacali sono stati la pre-condizione perché Fiat tornasse a investire in Italia, eppure qui fu la "rivolta"*

munque virtuoso, fatto da Lamborghini, non ha utilizzato i fondi di Invitalia. E sotto la gestione Marchionne, Fca ha aperto altri stabilimenti all'estero. In Brasile, nel 2005, dove Fca aveva già un altro impianto. In Serbia nel 2008 e in Cina del 2010. Questi ultimi due, tuttavia, sono stati aperti con sovvenzioni del governo serbo (33 per cento) e di Guangzhou Automobile Group (50 per cento). C'è differenza tra de-localizzare ed espandersi - e non capirla è uno dei problemi dell'arretratezza del nostro paese - che all'analfabetismo funzionale unisce quello lavorista-industriale. "Ha regalato Fiat alle banche"? Non proprio. Vista la situazione al momento dell'insediamento, Marchionne decide di convertire i debiti alle banche in azioni, scongiurando pretese di saldo e allentando la morsa debitoria sul gruppo. Una mossa chiave per la ripresa del gigante ferito. "Ha de-localizzato la produzione"? Fin dai suoi primi anni di reggenza in Fiat Marchionne fa l'esatto opposto. Il 21 aprile 2010 venne annunciato il piano "Fabbrica Italia". Tutte le organizzazioni sindacali lo accolsero favorevolmente, perché prevedeva importanti investimenti invece di altre chiusure di stabilimenti. Si trattava di un piano che si basava su una visione del mercato italiano ed europeo certo troppo ottimistica, visto il suo crollo del 50 per cento (da 2.700.000 vetture a 1.350.000), ma che tuttavia consentì di rilanciare lo stabilimento di Pomigliano dopo anni di cassa inte-

grazione e costruire le condizioni per far ripartire anche gli altri siti italiani di Fiat. Pomigliano era inizialmente condannato alla stessa sorte di Termini Imerese: quasi tutti i lavoratori erano a casa e Fiat pensava, dopo il no della Fiom, che anche la Fim e gli altri sindacati si sarebbero accodati; furono invece intransigenti nel proseguire il negoziato. Pomigliano aveva così un futuro nonostante dentro la Fiat, e non solo, una parte del vertice puntasse sul "no corale" di tutto il sindacato per poter andar via dall'Italia. Quel "sì", invece, riaprì la partita. E Marchionne mantenne il patto. I dati acquisiti dal Comitato aziendale europeo (Cae) Fca sono emblematici: gli occupati in Europa passano da 84.329 nel 2011 a 82.680 nel 2014. Gli altri settori industriali hanno perso tutti di più.

Nell'autunno del 2011 Fiat annunciò l'uscita da Confindustria. Oggi il presidente Vincenzo Boccia, a distanza di anni, parla di una scelta salutare per il sistema delle imprese italiane. Si aprì, di conseguenza, uno scontro durissimo con Marchionne. Fu uno strappo che anche noi contrastammo, ma che tuttavia lanciava un sasso nello stagno di un establishment adagiato sulla rendita. Politici, banchieri, giornalisti e sindacalisti da "intrattenimento", che vivevano alla corte della vecchia Fiat, avevano tentato maldestramente di camuffare la durezza storica delle relazioni industriali in Fiat, come se Cesare Romiti e Agnelli fossero dei socialdemocratici e Marchionne l'incarnazione del padrone reazionario. In realtà molti, a cominciare dall'ex segretario della Fiom, Maurizio Landini, su questa retorica disfattista hanno costruito una carriera, se non ancora politica perlomeno mediatica. Quanto ai media, buona parte di loro dimenticavano che Fiat non era mai stata palestra di relazioni industriali partecipative, semmai terreno di scontro e antagonismo, spesso aziendale ancor prima che sindacale. A ricordarlo ci pensò Romiti, proprio nei giorni dell'accordo di Pomigliano, quando, stigmatizzando il comportamento di Marchionne, affermò: "Il sindacato non va diviso, va battuto".

Ma (in Italia) i media cercavano la confusione e la polarizzazione tra Robin Hood e lo Sceriffo di Nottingham. Marchionne spesso si è prestato, esercitando male le proprie prerogative comunicative, ma la Fiom si è buttata a capofitto per esigenze di popolarità. Purtroppo la storia ci ricorda che nei decenni prima di Pomigliano aveva firmato ovunque accordi molto più impegnativi. Testi di accordi e fabbriche che nessuno voleva vedere. Ricordo nel 2010 un incontro con Orfini (non me ne voglia) alla scuola quadri del Pd su Pomigliano e Mirafiori, in cui smontati pezzo per pezzo le perplessità sugli accordi, con ampio consenso nella platea dei ventenni del Pd ma Orfini chiosò, "va be-

*In tutto il mondo si parla di un manager che ha compiuto un miracolo finanziario e industriale, qui (se va bene) di "luci e ombre"*

stock option). Servirebbe il silenzio, ma si rende onore soprattutto con la verità. Nel 2004, quando entra in scena Marchionne, l'azienda è sull'orlo del baratro: ha 8 miliardi di debito, perde più di un miliardo di euro l'anno e rischia la chiusura, anche a causa della latitanza della politica italiana che - a differenza del protagonismo che esprimono i governi americano tedesco e francese - si mostra a corto di strategie rispetto alla riorganizzazione mondiale dell'industria dell'auto.

Il 21 luglio 2011 Fca ottiene il controllo della maggioranza del pacchetto azionario di Chrysler. Nel gennaio del 2014 viene annunciato l'inizio delle operazioni volte ad acquistare la totalità delle azioni Chrysler. In quelle settimane la Fiom dichiarò, seguita a ruota da una parte della stampa e della politica, che con questa operazione "la Fiat non esiste più". In realtà stava accadendo l'esatto contrario. La Fiat era morta dieci anni prima e proprio in quell'anno ritornava in vita. Altrettanto valeva per Chrysler, rinata come grande gruppo globale. Gli accordi sindacali sono stati la pre-condizione perché Fiat tor-

ne i testi non saranno così negativi, ma è la filosofia di fondo che evoca lo sfruttamento capitale/lavoro di quelle intese". Avevamo tutta la stampa contro, ci dicevano che gli accordi "erano stati scritti nella carne e nel sangue dei lavoratori". Altrove si parlava di maglioncini e magliette della salute. Non solo, c'è stata, dunque e permane, molta ambiguità nel riconoscere ruoli e responsabilità. La Fiom era abituata a essere coccolata dalla vecchia Fiat, perché il suo consenso arrivava a essere più importante del progetto industriale. Un modo di fare perdente, tipico di un mondo che non c'è più, nel quale l'incidenza dell'occupazione industriale sulla società italiana era enorme ed era forte il legame che univa una parte del sindacato alla politica. Un mondo che ha arrecato molti danni.

Per esempio chi, anche ora, parla di delocalizzazione fuori dall'Italia delle produzioni Fca, in realtà non tiene conto che la Jeep Renegade e l'unico prodotto a marchio Jeep costruito fuori dagli Stati Uniti. Peraltro, l'ottima risposta del mercato sia ai prodotti Maserati, sia alle nuove auto fatte a Melfi (Jeep Renegade e 500X), il lancio della nuova Alfa Romeo Giulia, del Suv Levante e degli altri modelli previsti dal precedente piano, come Giulia e Stelvio, ci hanno avvicinato alla piena occupazione entro il 2018, dopo anni molto difficili. Oggi gli ammortizzatori sociali sono utilizzati mediamente al 7 per cento, una percentuale fisiologica per il settore.

La vicenda di Fca rappresenta pertanto una storia di successo, la possibilità di assicurare un futuro sostenibile alla manifattura nelle economie mature. La fusione con Chrysler, gli accordi sindacali, e il World class manufacturing (Wcm) - su cui torniamo a breve - sono una dimostrazione della capacità di gestire la diversità multidimensionale in un'economia globale. I contratti sono strumenti che intervengono a regolare uno scambio fra soggetti interdipendenti. Lo scambio negoziale si fonda su un principio di reciprocità, che scatta solo se la rappresentanza dei lavoratori aderisce ai principi organizzativi della nuova fabbrica. Il Wcm è un sistema di organizzazione del lavoro che porta il lean umanizzato nella fabbrica, una produzione snella che unisce nuovi sistemi di organizzazione del lavoro, tecnologia e competenze. Un trampolino di lancio per passare in futuro con successo a Industry 4.0. Si usa in

Fiat dal 2005 (oramai anche piccole aziende e finanche ospedali, nei paesi avanzati si usa nella pubblica amministrazione) e si basa su dieci pilastri: sicurezza sul posto di lavoro, fonti di perdita economica, miglioramento focalizzato di uno specifico problema, manutenzione autonoma e organizzazione della postazione di lavoro, manutenzione professionale, controllo qualità, logistica e soddisfazione del cliente, costruzione di efficienza da progettazione, manutenzione professionale, ambiente e sfruttamento servomezzi energetici, e sviluppo delle competenze dei lavoratori. Su oltre 180 stabilimenti che utilizzano il Wcm, Pomigliano nel settembre 2015 si è classificato al primo posto. Altri gruppi industriali italiani, in settori che hanno subito un minor crollo di mercato (si veda solo a titolo esemplificativo l'aerospazio), hanno avuto una caduta di addetti che l'automotive localizzata in Italia non ha registrato. E' la dimostrazione che la tenuta della mani-

*La verità è che Marchionne si è abituato a fare a meno della politica e dello Stato a differenza dei suoi predecessori e detrattori*

fattura passa per scelte strategiche internazionali e organiche. La vicenda Fca dimostra anche che ciò può avvenire smontando i falsi miti che individuano nel costo dei fattori - riduzione del salario e deterioramento delle condizioni di lavoro *in primis* - le leve su cui agire per difendere nel lungo periodo la localizzazione produttiva. L'introduzione del Wcm corona quello che la Fim sostiene da anni: una migliore organizzazione del lavoro contiene i costi, determina un mix più favorevole, con l'impiego estremo di tecnologie che garantiscono una migliore difesa occupazionale. Capire le trasformazioni nel nostro paese viene spesso confuso con "l'accettare un ricatto", il passo indispensabile da compiere, per il management Fca, è credere nella partecipazione del sindacato: ciò fino a oggi è stato certamente un grande limite.

Ora tocca al nuovo ad Mike Manley. Ha un'eredità pesante: l'azzeramento del debito (il mese scorso) e l'aver centrato i target finanziari fino ad oggi è un buon punto di partenza. I 9 nuovi modelli da realizzare e la

completa elettrificazione della gamma su cui investire oltre 9 miliardi di euro sono un piano ambizioso. Piano per cui serve la seconda puntata a cui mirava Marchionne: una grande alleanza internazionale che rafforzi il gruppo tecnologicamente finanziariamente spingendolo verso il continente asiatico. In Italia attendiamo a breve notizie sulla data di partenza dell'implementazione e della localizzazione dei nuovi modelli, utile a saturare tutti gli impianti affinché ritorni la piena occupazione. Nei miei ricordi, l'incontro più importante con Marchionne è stato nel marzo 2016. Ha voluto discutere di ogni risultato centrato, ma anche di tutti i nodi aperti, tra una Muratti e l'altra, parlando dell'Italia nel mondo. Forse le cose che abbiamo fatto insieme a lui sono state dirompenti, per la rappresentanza, le relazioni industriali, l'economia. Sono stati gli choc riformisti di cui l'Italia ha bisogno, ma che puntualmente respinge pur di non cambiare. Qualcuno per giudicare il nostro "tradi-

*Un accordo sindacale non è un "tradimento". Vuoldire individuare degli obiettivi e fare un pezzo di strada insieme per centrarli*

mento" confonde un accordo sindacale con un matrimonio, senza sapere che un accordo sindacale vuol dire semplicemente individuare obiettivi comuni e fare un pezzo di strada assieme per centrare quegli obiettivi. Significa riaprire partite che sembrano chiuse e cambiare destini apparentemente ineluttabili. In altri termini, avere il coraggio di non accettare i ricatti di chi preferisce le fabbriche chiuse all'assunzione di responsabilità perché è innamorato più delle idee che delle persone. Anche la parte della chiesa che parla di "ricadute sociali" fa bene a vigilare su questi aspetti mi permetto di ricordare che senza lavoro, condizione dei lavoratori con la Fiat prima di Marchionne e dei nostri accordi i diritti si azzerano completamente. Come ci ricorda Papa Francesco non c'è peggior torto che negare a un essere umano la possibilità di guadagnarsi con un lavoro degno da vivere.

*Segretario generale Fim Cisl*





L'assalto all'Italia della rendita iniziò a Pomigliano. La sinistra si schierò dalla parte sbagliata e iniziò a perdere (foto: Imagoeconomica)

