



OBR
Campania

Rete Fondimpresa

Report di Monitoraggio Valutativo

Azienda:

FICOMIRRORS

FICOSA ITALIA – Stabilimento di Morcone

Ambito Tematico Strategico:

COMPETITIVITÀ/Conto Formazione

Titolo Azione Formativa:

ISO TS 16949

Report e rilevazioni a cura di Mario Vitolo

1. INTRODUZIONE

L'individuazione di un panel ristretto per un'analisi approfondita della formazione aziendale in Campania è parte del programma di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa che a partire dal 2018 il Fondo realizza in partnership con l'INAPP, l'Istituto preposto all'osservazione dell'evoluzione della Formazione Continua e afferente all'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive per il Lavoro (ANPAL). Questo panel è composto dalla FICOMIRRORS, Stabilimento FICOSA di Morcone e da altre nove aziende della Campania. Scopo di questa parte del Monitoraggio Valutativo è esplorare contesti, dinamiche e rapporti di causa-effetto che intercorrono tra formazione e innovazione tecnologica nelle aziende, anche laddove la classificazione della formazione pone l'accento sulla competitività.

Il sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa coinvolge tutte le regioni sulla base di un apparato metodologico comune. In questo quadro, l'OBR Campania, quale Articolazione Territoriale di Fondimpresa, determinando i criteri di scelta, seleziona un numero ristretto di aziende nell'ambito di un più vasto campione coinvolto in un'indagine CAWI online che include diversi settori ed è distribuito tra le cinque province della Campania.

La finalità di questa parte del Monitoraggio Valutativo è di realizzare studi di caso sulle singole aziende, attraverso interviste sul campo e la rilevazione di dati, restituendo un report per ciascuna realtà, per procedere poi a un'analisi comparativa di livello regionale che consenta di individuare quale supporto pervenga dalla formazione - e con quali modalità - alle aziende e ai lavoratori coinvolti nella formazione continua in funzione degli attuali investimenti e processi di innovazione tecnologica e organizzativa, con particolare attenzione a quelli legati alla trasformazione digitale.

La ricerca in Campania, muove dalle conclusioni delle analisi realizzate dall'OBR Campania negli anni precedenti, da cui emerge un'evoluzione della formazione che va focalizzandosi sempre più su argomenti a supporto del cambiamento organizzativo. Nella nicchia della formazione per l'innovazione, infatti, questa viene principalmente declinata con i temi e le parole dei Sistemi di qualità e dell'integrazione dei Sistemi, degli standard certificabili e abilitanti per l'impresa (qualità, sicurezza, ambiente, ecc.); emergono, inoltre, con crescente frequenza attività formative che richiamano paradigmi, modelli e strumenti della *lean organization*, come l'approccio *kaizen* o le soft skill a supporto dei cambiamenti organizzativi e tecnologici.

Il piano di ricerca mira ad approfondire particolarmente la formazione in riferimento all'innovazione tecnologica 4.0 e ai contesti aziendali in cui si realizza. È stata perciò operata una selezione di aziende basata sulle parole chiave utilizzate nella formazione aziendale, facendo ricorso a una procedura di linguistica computazionale, già utilizzata dall'OBR Campania; si è infatti tenuto conto della presenza, nei titoli delle azioni formative, di parole e/o sintagmi riconducibili al vocabolario dell'innovazione tecnologica, ovvero di altre espressioni che possano indurre a ipotizzare una connessione con i fattori tecnologici abilitanti dell'Industria 4.0 e dell'innovazione organizzativa e di mercato.

La scelta di questa unità produttiva di una grande multinazionale, la FICOSA, è dettata soprattutto da valutazioni di tipo territoriale. Questo è l'industria più grande della provincia di Benevento, l'unico territorio della Campania che nel campione esteso estratto da Fondimpresa e INAPP non

presenti Piani formativi a valere sul Avvisi del Conto di Sistema dedicati all'Innovazione. In effetti tra le altre azioni formative presenti nel campione, ve ne sono alcune che richiamano più direttamente all'ambito tematico dell'innovazione o più semplicemente l'informatica; i titoli di queste azioni formative, tranne in un caso, sono replicati e indicano fondamentalmente la realizzazione di una formazione a catalogo a carattere esplorativo e descrittivo che raramente si accompagna a dinamiche formative che vanno cucite ad hoc per aziende che stiano implementando processi di innovazione o impegnati in progetti di attivazione di specifiche leve della competitività:

- *LA CARTELLA SANITARIA INFORMATIZZATA*
- *Applicativi informatici per gestione del magazzino - Edizione 8*
- *Tecnologie innovative di produzione ediz. I*
- *Il lavoro agile nei team*
- *L'informatizzazione a supporto della clinical governance*
- *Tecnologie ICT, sistemi ITS e applicazioni*
- *La fatturazione elettronica ediz. II*
- *LO SMARTWORKING:OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI*
- *Implementazione sistema gestionale integrato: Gamma Enterprise e Tustena CRM TeamSystem*

La scelta di un'azione formativa che in base ai termini contenuti nel titolo potesse meglio rispondere alle finalità del monitoraggio valutativo era tra l'azione formativa per l'implementazione di uno specifico sistema gestionale integrato e l'azione formativa svolta presso lo stabilimento della Ficosa a Morcone. Poiché già altri studi di caso hanno trattato gli aspetti dell'implementazione del sistema integrato gestionale, si è deciso di optare per un'azione formativa specificamente dedicata al settore dell'automotive per valutare se l'impatto sul sistema qualità del processo produttivo avesse connessioni con l'impiego di nuove tecnologie in un settore particolarmente evoluto.

La Ficosa è una multinazionale e la stessa Ficomirrors che in Italia ne costituisce la veste giuridica può essere classificata come un'azienda di grandi dimensioni con circa 270 addetti, questo dato indica che la formazione che si connota per un più alto livello di finalizzazione e di innovazione è prevalentemente associata alle aziende di medie e grandi dimensioni. Non emerge, infatti, dal database di Fondimpresa, relativo alla formazione realizzata in Campania nel 2018, un'effervescenza terminologica verso il *digital* delle aziende di piccole dimensioni (fino a 49 addetti), benché queste abbiano dato vita nel 2017 a un'impennata di acquisti nel mercato digitale. Si rileva così un'apparente aporia tra questo dato e la scarsa presenza a livello regionale di aziende di piccole dimensioni che abbiano realizzato azioni formative in cui rientrassero le parole chiave dell'innovazione 4.0 . Ciò conferma una predilezione di questa tipologia di investitori verso i beni materiali che in questo caso comprendono sia hardware che software, a discapito di quelli immateriali (come la formazione e altri servizi), dando vita a una dinamica che comporta in genere un forte sotto utilizzo dei primi.

Nel piano formativo dello Stabilimento di Morcone della FICOSA, si riscontra la presenza di un termine specifico per il settore automobilistico, un ambito caratterizzato da un elevato livello di innovazione tecnologica; si può ipotizzare che la formazione realizzata sia riconducibile a un contesto in cui sono presenti i fattori abilitanti dell'innovazione 4.0 .

L'azione formativa "*Metodi di pianificazione e programmazione della manutenzione – seminario mtz060*" – nell'ambito di un Piano del Conto Formazione - è stata filtrata tra le azioni campione perché in essa compare il termine manutenzione di cui si registra occorrenza, sia nel vocabolario della formazione continua che in quello dell'innovazione tecnologica. Lo studio intende verificare se questo sia un caso in cui la formazione attraverso questa tematica sia riconducibile all'innovazione 4.0.

I fattori abilitanti dell'innovazione 4.0, individuati da Mc Kinsey&Co e fatti propri anche dal Piano Industria 4.0 sono nove: l'Internet delle Cose, il Cloud, i Big Data e gli Analytics, la Simulazione, la Cybersecurity, la Realtà Aumentata, la Manifattura Additiva, la Robotica e l'Automazione Avanzata, l'Integrazione Orizzontale e Verticale. Si riferiscono a un sistema produttivo caratterizzato dalla servitizzazione del manifatturiero e dalla industrializzazione dei servizi.

Una correlazione può emergere qualora si possa associare questo tipo di formazione a processi di innovazione organizzativa e soprattutto tecnologica che richiama il dizionario dell'innovazione 4.0 nella restituzione di quell'esperienza da parte degli attori che vi hanno partecipato.

Per analizzare la relazione tra formazione e innovazione, infatti, in via preliminare, si è proceduto a un'analisi terminologica, confrontando i termini utilizzati nel mercato digitale e quelli utilizzati nella formazione aziendale.

Per quanto riguarda la formazione, si è proceduto a determinarne il corpus linguistico, computando i termini contenuti nei titoli delle azioni formative delle aziende presenti nel campione esteso. Non è stata considerata la sola innovazione digitale, in quanto questo è un ambito di innovazione trasversale a tutti gli ambiti produttivi o di ricerca. Per quanto riguarda ambiti di innovazione tecnica o scientifica, non rientranti nel digitale, sono stati considerati lemmi e locuzioni caratterizzati da un forte livello di specializzazione, come ad esempio quelli delle biotecnologie o della sanità. Per evidenziare l'eventuale relazione tra innovazione e formazione ad hoc, sono anche state considerate espressioni particolarmente originali o contenenti termini "rari" che cioè non si ripetono nei titoli delle azioni formative.

Il corpus linguistico di riferimento per l'innovazione digitale, è stato ottenuto filtrando locuzioni e lemmi di due studi di settore, riferiti all'innovazione digitale: *Il digitale in Italia*¹; e *Il mercato ICT e l'evoluzione digitale in Italia*² .

Dai due studi focalizzati sulla trasformazione digitale sono state filtrate parole chiave, locuzioni o lemmi specificamente attinenti alle tecnologie digitali; ne sono state contate: 381 nello studio ANITEC-ASSINFORM e 365 in quello ASSINTEL, per un totale di 675 espressioni univoche, la

¹ ANITEC-ASSINFORM, 2018, Il digitale in Italia - <http://ildigitaleinitalia.it/edizioni/edizioni-precedenti/il-digitale-in-italia-2018/il-digitale-in-italia-2018.kl>

² ASSINTEL, 2019, Il mercato ICT e l'evoluzione digitale in Italia – <https://www.assintel.it/osservatori-2/assintel-report/assintel-report-2019/>

differenza è data da espressioni ripetute nell'insieme dei due testi. Questo repertorio, in cui sono compresi anche sigle e codici gergali, locuzioni tecniche specifiche, costituisce un metatesto in cui gli elementi sono stati riportati per tutte le volte che apparivano in ciascuno dei due studi.

Questo metatesto è il risultato di un lavoro di sottrazione dai testi originari, eliminando articoli, preposizioni, avverbi, verbi necessari alla costruzione del testo, ma privi di una marcata specificità. Non sono cioè state considerate parole aspecifiche, pur se ricorrenti con elevata frequenza, come ad esempio la parola *nuovo* nelle sue declinazioni. Il metatesto è stato analizzato con la piattaforma Textalyser che consente un'analisi computazionale delle occorrenze. La frequenza con cui una parola appare in un testo è indice della sua rilevanza nell'ambito dello stesso. Il testo analizzato è stato spogliato degli elementi sintattici che sorreggono il discorso in modo da far emergere le parole chiave. Il metatesto risulta pertanto costituito solo da alcune parti del discorso: nomi e sintagmi significanti in ambito tecnologico. L'analisi computazionale rileva l'*occorrenza*, cioè quante volte una data parola viene usata, la sua *frequenza* percentuale e la *prominenza*, cioè la sua posizione nell'espressione in cui è contenuta; nella tabella 1 sono riportate le parole dell'innovazione digitale, più frequenti nei due testi citati³.

Questi termini hanno consentito dunque di identificare e filtrare quelli riferibili all'innovazione nel corpus linguistico della formazione, ricavato da 3.165 titoli univoci, tratti dal campione esteso e riconducibili a 4.605 azioni formative realizzate⁴ nel 2018 per 1.364 aziende, fornito da Fondimpresa e INAPP .

Frequency and top words			
Word	Occurrences	Frequency	Rank
<i>Cloud</i>	94	1.1%	1
<i>Iot</i>	71	0.8%	2
<i>Servizi</i>	66	0.8%	2
<i>Dati</i>	60	0.7%	3
<i>Digital</i>	58	0.7%	3
<i>Applicazioni</i>	48	0.6%	4
<i>AI</i>	46	0.5%	5

Tab. 1

³ La parola software segue immediatamente questo primo gruppo. Al conteggio delle parole singole segue quello delle associazioni di due parole (tabella 2). In questa computazione, un'espressione come Internet of things risulta scomposta in internet of e of things. Parimenti, altre espressioni di più di due parole risultano scomposte in modo analogo, ad esempio: significativa incidenza Saas: Una frase come: utilizzo del mobile per applicazioni funzionali ai nuovi modelli di business, considerando l'esclusione di parti funzionali del discorso, risulta scomposta in almeno 5 associazioni di due parole, ma ricompare più chiaramente nell'analisi computazione per associazioni di tre parole. La tabella 2 riporta la frequenza delle frasi di due parole

⁴ Un'azione formativa è un'unità didattica che secondo i regolamenti di Fondimpresa, salvo motivate e rare eccezioni non può avere una durata superiore alle 80 ore, la durata media delle azioni formative del campione esteso è di circa 19 ore.

È opportuno sottolineare che il campione di azioni formative selezionato da Fondimpresa e INAPP esclude azioni formative rientranti nella formazione obbligatoria, così non si riscontra la consueta prevalenza di parole che ruotano attorno alla Sicurezza sul lavoro che impatta significativamente sul Conto Formazione, mentre sono presenti le parole relative alla sicurezza informatica e altri termini adducibili alla formazione di valenza strategica per altri scopi (Qualità, ambiente, gestione, digitalizzazione, organizzazione, tecnologie, soft skill, competenze linguistiche, ecc.).

L'analisi computazionale di questo secondo metatesto indica che solo il 5,6% delle parole (nomi) di tali titoli ha un significato tecnologico o organizzativo riconducibile all'innovazione e solo il 2,5% è riconducibile a termini o espressioni che compongono il corpus linguistico dell'innovazione digitale.

Vi è dunque un ambito molto ristretto di azioni formative focalizzate sull'innovazione tra cui selezionare il panel di aziende per la ricerca di approfondimento dell'impatto della formazione sull'innovazione. Si osserva peraltro l'uso ricorrente nei titoli di parole dell'innovazione al plurale e l'assenza di riferimenti a soluzioni, dispositivi o altri elementi specifici offerti dal mercato digitale. Ciò indica una formazione a carattere esplorativo più che applicativo in riferimento ai processi aziendali; come nei seguenti esempi di titoli di azioni formative: *I Big Data a supporto della negoziazione e relazione con clienti e fornitori; La PMI Digitale: sviluppare cloud, sistemi informativi e potenzialità del web; Lo smartworking nei processi aziendali: gestire il cambiamento.* In alcuni casi si riscontrano titoli che riferiscono l'innovazione produttiva o gestionale a specifici contesti, ciò indica una formazione mirata alle innovazioni effettivamente introdotte in quei contesti.

La scelta di proporre allo Stabilimento FICOSA di Morcone di partecipare a questa ricerca è stata dettata dalla presenza di un'azione formativa il cui titolo induce a fare luce sulle relazioni tra specializzazione tecnologica e formazione riferita a un processo di supporto di fondamentale importanza in un ciclo produttivo industriale..

L'azione formativa **"ISO TS 16949"** realizzata presso lo stabilimento di Morcone della FICOSA si riferisce al sistema di qualità specifico del settore automobilistico ed è esteso a tutta la catena dei fornitori in cui rientra questa realtà produttiva.

Lo scopo dello studio è stato di verificare se e in che modo questa azione formativa sia collegata e finalizzata ai fattori della competitività e dell'innovazione.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Lo stabilimento di Morcone produce specchietti retrovisori per industrie automobilistiche ed è la più grande industria della provincia di Benevento con circa 270 addetti; fa parte della FICOSA, una società della multinazionale con sede in Spagna a sua volta controllata al 69% dalla Panasonic. Nel 2000 lo stabilimento e tutto questo ramo di azienda della Magneti Marelli che comprendeva anche uno stabilimento a Venaria Reale in Piemonte, chiuso qualche anno dopo il passaggio alla Ficomirrors srl che mantiene la produzione nello stabilimento di Morcone.

FICOSA è un fornitore globale di alto livello dedicato alla ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di sistemi tecnologici avanzati di visione, sicurezza, connettività ed efficienza per i settori automobilistico e della mobilità. È un gruppo impegnato nell'innovazione tecnologica in particolare per sistemi di sicurezza, connettività ed efficienza per il settore automobilistico, attraverso la ricerca, lo sviluppo e la produzione. Il gruppo internazionale, fondato nel 1949, oltre alla sede principale che si trova a Barcellona conta su centri di produzione, centri di ingegneria e uffici di vendita in 16 paesi in Europa, Nord America, Sud America e Asia ed oltre 10.000 dipendenti.

Lo stabilimento produce specchietti retrovisori per automobili, tra cui Ferrari, Alfa Romeo, FCA, McLaren e per altri tipi di autoveicoli come bus e autocarri.

La struttura organizzativa fa capo al plant manager al suo staff e l'attività produttiva consiste nell'assemblaggio degli specchietti che sono diventati via via più complessi anche con componenti elettronici, i modelli sono molteplici e per ogni modello i ritmi di produzione possono variare considerevolmente, complessivamente seguono l'andamento del mercato automobilistico che ha presentato e presenta numerosi aspetti critici. Gli ordini di produzione con i componenti degli specchietti e le relative specifiche e disegni tecnici vengono inviati dalla casa-madre. Nello stabilimento di Morcone si realizza l'assemblaggio realizzato a mano con grande cura e rispettando standard qualitativi elevatissimi. Di grande importanza è infatti l'attività di controllo della Qualità. A Morcone non vi è progettazione né si svolge attività di marketing, mentre sono presenti attività gestionali e amministrative.

La FIAT era il principale cliente e richiedeva che i principali fornitori di componenti fossero localizzati sul territorio nazionale, possibilmente in prossimità del quartier generale, e questo spiega sia la localizzazione della sede legale della Ficomirrors che l'epilogo dello stabilimento in Piemonte che occupava oltre 200 persone.

Lo stabilimento di Morcone è rimasto l'unico in Italia e risponde direttamente a FICOSA. Tra i motivi che hanno consentito di perdurare a questa realtà industriale che sorge in uno splendido contesto paesaggistico e agricolo, a una certa distanza dai principali assi viari, vi è forse il clima sociale tranquillo ma attivo e la possibilità di attingere da un mercato del lavoro che conta persone che dedicano grande attenzione al proprio lavoro. D'altra parte il ruolo dello stabilimento in questa area interna che confina con il Molise è di grande importanza e ha in parte contribuito a rallentare il forte spopolamento.

La casa madre, FICOSA, è stata fondata nel 1949 per la produzione di cavi meccanici per il mercato dei pezzi di ricambio. Con la rivoluzione nel settore automobilistico in forte espansione in Spagna dagli anni '50 agli anni '70, FicosA si è impegnata nella tecnologia del settore e ha consolidato la posizione di fornitore di produzione automobilistica locale. Il processo di internazionalizzazione è iniziato quando la società ha aperto un negozio a Oporto (Portogallo) negli anni Settanta. La trasformazione verso prodotti con più componenti elettrici ha preso

velocità quando hanno acquisito lo stabilimento Sony a Viladecavalls nel 2010. Queste strutture hanno consentito a FICOSA di creare il nuovo Centro tecnologico, che è la forza motrice delle attività di ricerca e sviluppo dell'organizzazione in tutto il mondo ed è diventato un punto di riferimento nel settore automobilistico in Europa. L'alleanza di capitale e affari con Panasonic è iniziata il 30 giugno 2015 e ha assicurato il posto nel mercato delle nuove tecnologie e ha dato la forza di cui hanno bisogno per guidare la trasformazione del settore automobilistico. La sede principale si trova a Barcellona (Spagna) e hanno centri di produzione, centri di ingegneria e uffici vendite in 16 paesi in Europa, Nord America, Sud America e Asia. Al momento hanno un team di oltre 10.000 dipendenti, con € 1.190 milioni di vendite e il 7,8% delle vendite investite in ricerca e sviluppo.

Sono stati sviluppati da FICOSA due diversi processi industriali: l'assemblaggio e l'iniezione plastica; e una gamma di prodotti (per BU): Specchi esterni, Specchi interni e Shifters. I principali clienti sono FCA (Alfa, Lancia, Maserati, Iveco, Astra, Fiat) Ferrari, McLaren. È un fornitore globale di alto livello dedicato alla ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di sistemi tecnologici avanzati di visione, sicurezza, connettività ed efficienza per i settori automobilistico e della mobilità.

Guidato da una visione innovativa, il gruppo multinazionale si basa su un impegno per la tecnologia più avanzata. Investe nella ricerca e nello sviluppo di prodotti e soluzioni basati sui campi della connettività, della sicurezza e dell'efficienza per mantenere la posizione di leadership e anticipare le esigenze dei settori automobilistico e della mobilità.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La FICOSA è una grande multinazionale a cui afferiscono aziende e stabilimenti in tutto il mondo ciascuno con la sua specializzazione, l'evoluzione e i processi di innovazione nel settore della produzione di queste componenti per automobili e mezzi di trasporto, non può che essere al passo con le tecnologie dei diversi produttori di automobili e automezzi che si rivolgono a FicosA.

La distribuzione globale del sistema produttivo FICOSA assegna allo stabilimento di Morcone una funzione di assemblaggio di elementi degli specchietti retrovisori che provengono da altri contesti produttivi. Anche se sono stati sviluppati sistemi elettronici che devono essere collegati agli specchietti, il processo produttivo resta quello dell'assemblaggio e richiede competenze elementari in campo elettronico per chi è addetto a maneggiare tali dispositivi.

Ciò che è richiesto nell'assemblaggio è un livello di perfezione qualitativa assoluta, che nello stabilimento di Morcone è accentuato dalla circostanza che si realizzano gli specchietti per alcune delle automobili più costose presenti sul mercato. Nel sistema FICOSA ciò ha assicurato la continuità produttiva allo stabilimento di Morcone che ha conosciuto anche momenti di incertezza.

La FICOSA è una realtà tecnologicamente molto evoluta, ma il processo di assemblaggio resta un procedimento essenzialmente manuale su cui impattano scarsamente le tecnologie 4.0.

La responsabilità sociale in FICOSA si manifesta come un impegno reale e una priorità che si concretizza in azioni progettate per proteggere l'ambiente e favorire lo sviluppo professionale e la qualità della vita dei dipendenti, come è possibile rilevare dalla considerazione che nel territorio ha il lavoro presso lo stabilimento di Morcone.

La FICOSA si dichiara, infatti, attenta ai propri dipendenti e preoccupata di offrire le migliori condizioni di lavoro possibili. La politica aziendale nella gestione del personale perciò contempla

una serie di impegni che hanno valore strategico e che vengono trasferiti al management locale: formare i dipendenti, aiutarli ad avanzare nella loro carriera, dare loro un giusto salario che li motiva, cercare il loro benessere sul lavoro e combinare l'eccellenza operativa con lo sviluppo personale.

Anche la ricerca e l'innovazione sono per FICOSA parte della propria responsabilità sociale in cui si intrecciano innovazione tecnologica impegno per migliorare le comunità in cui è presente, creando occupazione di qualità e azioni sociali e solidali.

La ricerca tecnologica in FICOSA è finalizzata a risolvere importanti questioni sociali, come la sicurezza stradale. I numerosi incidenti stradali con una mortalità che tra USA ed Europa supera 50mila casi ha portato alla creazione di un sistema di invio di un avviso automatico e la geolocalizzazione in caso di incidente, consentendo un aumento della risposta dei servizi di emergenza del 50% nelle aree rurali e del 40% nelle aree urbane. Per questo motivo la ricerca FICOSA è concentrata su soluzioni e prodotti innovativi che contribuiscono a una mobilità più sicura, come l'e-Call (chiamata di emergenza) e nuovi sistemi avanzati di assistenza alla guida.

È improbabile che, anche in presenza di sviluppo di dispositivi digitali di retrovisione e controllo del percorso, gli specchietti retrovisori possano essere sostituiti, almeno finché l'attuale tecnologia delle autovetture non sarà sostituita da veicoli dotati di intelligenza artificiale e autopilotati.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Per lo stabilimento di Morcone, in questo quadro, di distribuzione del ciclo produttivo nell'ambito della casa madre, FICOSA, l'obiettivo è raggiungere gli obiettivi di produzione in termini di precisione nella realizzazione, cioè nella qualità e rispettare i tempi di consegna. Il sistema di qualità a Morcone è sempre stato gestito con molto rigore, rispondendo alla norma ISO 9001. L'aggiornamento della norma ISO TS 16949 che governa il settore dell'automotive ha esteso a tutta la catena dei fornitori l'obbligo di conformarsi al sistema settoriale, inglobando l'ISO 9001.

In termini di qualità, lo schema ISO TS 16949:2009 definisce i requisiti del Sistema di Gestione per la Qualità per la progettazione, lo sviluppo, la produzione, l'installazione e assistenza dei prodotti del settore automobilistico per la gestione della Qualità secondo la specifica tecnica ISO/TS 16949. Tale requisito è esteso all'intera catena di fornitura di componenti e servizi e costituisce una discriminante importante per la permanenza delle aziende nella catena di fornitura stessa.

Per il Settore Automotive la qualità è sinonimo di competitività del prodotto e di ricerca di continuo miglioramento. Lo Standard ISO TS 16949:2009 sviluppato dall'IATF – International Task Force Automotive, rappresenta per le aziende legate al comparto automobilistico un passaggio obbligato per restare su questo specifico mercato.

Nel 2016 è stata pubblicata la nuova specifica IATF 16949:2016, revisione della Specifica tecnica ISO/TS 16949:2009 che, dunque, non è più norma ISO. Oltre a questo aspetto ci sono molte altre novità nella nuova specifica automotive, a cominciare dal piano di transizione alla nuova norma per i vecchi certificati ISO/TS 16949 e i nuovi certificati IATF 16949:2016, estremamente breve.

La certificazione della qualità e la qualità dei prodotti e dei processi hanno vitale importanza in FICOSA e nello stabilimento di Morcone. La formazione realizzata con l'attività oggetto di studio è stata finalizzata a coinvolgere la responsabili dell'implementazione del sistema qualità nell'area pro e l'area della produzione e in quella della manutenzione per una formazione finalizzata a implementare un sistema per rinnovare il sistema qualità nei vari processi presenti nello stabilimento di Morcone il sistema qualità, predisponendo anche per l'area di produzione e controllo della formazione finalizzata allo stesso scopo.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

La formazione realizzata ha consentito allo stabilimento di Morcone di allinearsi con quanto avveniva in tutto il sistema FICOSA, per rispettare le innovazioni introdotte in sistema di certificazione indispensabile per operare nel settore automotive che hanno interessato tutta la supply chain delle industrie di produzione automobilistica.

La formazione ha supportato le responsabili della formazione che vi hanno partecipato nella gestione degli adattamenti necessari a seguito dell'aggiornamento della normativa. Da settembre 2018 tutti i vecchi certificati ISO/TS 16949 hanno perso di validità, per cui è stato necessario curare la migrazione nel nuovo schema.

La nuova specifica IATF 16949:2016 presenta in veste di requisito alcune prassi che erano diventate abituali nella catena di fornitura del settore automotive e ha reso obbligatorio il rispetto dei C.S.R. (Customer Specific Requirements) del cliente automotive. Le principali novità hanno riguardato sicuramente la gestione dei rischi (e non poteva essere altrimenti dopo l'uscita della ISO 9001:2015) e la gestione dei fornitori, molto più severa che in passato.

I CSR sono alla base di tutto il processo. Le logiche automotive devono essere basate su logiche economiche (efficienza dei processi) e finanziarie. La Specifica contiene requisiti aggiuntivi rispetto alla ISO 9001:2015 che non fa più parte del testo della specifica automotive, ma è solo richiamata.

La formazione ha dato modo di avere consapevolezza e di programmare adeguatamente tutti gli adempimenti necessari a recepire per quanto di propria competenza le modifiche della norma.

Le linee guida ed indicazioni sulle modalità di gestione di alcuni processi/attività sono state oggetto di formazione e hanno consentito di verificare e documentare l'effettivo impiego di specifici tool per la gestione. Per quanto riguarda lo stabilimento di Morcone il nuovo sistema ha introdotto la necessità di documentare la sostenibilità aziendale, in quanto parte della catena di fornitura FICOSA. Analogamente, per quanto riguarda il modello il D.Lgs 231 già presente in azienda si rendeva necessario dimostrarne l'integrazione nel sistema qualità.

La nuova versione ha introdotto la gestione del rischio d'impresa facendo esplicito riferimento alla ISO 31000 (oltre che alla ISO 19011 ed alla ISO 9001 stessa).

Il sistema qualità si è adeguato alla logica del sistema, tesa a far emergere la business continuity, spostando il focus dal manufacturing (aspetto compreso anche nella precedente versione della specifica) a tutti i processi aziendali che possono generare interruzioni dell'operatività, come ad esempio la logistica.

La formazione ha consentito di approfondire molti aspetti che sono stati chiariti dalle Rules e dalle Linee Guida nell'applicazione e nella verifica dei nuovi sistemi IATF 16949.

La nuova specifica mira a garantire la continuità operativa e la sostenibilità di tutta la catena dell'automotive con il raggiungimento e miglioramento degli obiettivi economici; per cui il sistema qualità deve maggiormente ha dovuto strutturarsi e programmare le attività in modo da coinvolgere tutti i comparti dell'azienda.

Rispondere al sistema di certificazione significa indirizzare il sistema qualità e tutta l'organizzazione verso la massima efficienza per accrescere i margini, normalmente molto ridotti, anche se applicati a volumi di produzione elevati e continuativi. Nella nuova IATF 16949:2016, vengono infatti citati per la prima volta strumenti e metodologia spesso già adottati, quali la lean production, il Problem Solving, i 5S, ecc, che richiedono una formalizzazione e una verifica dell'impatto della loro implementazione.

Anche i software impiegati per il controllo qualità e per la gestione della qualità devono essere validati e sottoposti a verifica da parte degli auditor dell'Organismo di Certificazione.

La formazione ha supportato la gestione di tempi di transizione, estremamente ridotti, alla nuova specifica IATF 16949 dalla vecchia ISO/TS 16949, per le aziende già certificate, che derivano dagli audit da concludere a Maggio 2018 per consentire alle aziende di risolvere eventuali non conformità entro la scadenza di tutti i vecchi certificati ISO/TS 16949, fissata per il 14 Settembre 2018.

2.4 Considerazioni riepilogative

La gestione del piano del Conto formazione di Ficomirrors-FICOSA realizzato nello stabilimento di Morcone ha consentito l'aggiornamento del sistema di qualità che consente di essere parte della catena di fornitura delle industrie automotive.

L'azione formativa **ISO/TS 16949** ha coinvolto due componenti dell'area del controllo qualità uno per l'area produzione e l'altro per quella di manutenzione degli impianti dove le norme dovevano essere applicate con il coordinamento del responsabile del sistema Qualità. La formazione ha consentito di approfondire le recenti modifiche apportate a questa norma internazionale indispensabile per le industrie dell'automotive, incluse quelle della catena dei fornitori, in una fase di transizione del sistema nel quale erano state introdotte nuove norme e modifiche di norme preesistenti che richiedevano consapevolezza dei nuovi adempimenti e degli impatti che le norme avrebbero avuto in azienda.

La relazione tra questa formazione e le tecnologie consiste nel fatto che l'adeguamento normativo ha comportato che anche i software per il controllo di gestione e il sistema qualità devono essere certificati, requisito a cui lo stabilimento di Morcone si attiene, utilizzando un sistema che si interfaccia con la casa madre.

Qualità dei prodotti e livelli di controllo molto stringenti sono priorità che hanno rilevanza strategica per un'industria in cui è delocalizzato uno dei processi produttivi che porta al prodotto finale: specchietti retrovisori per autovetture tra cui alcune delle più prestigiose ed evolute del mercato.

La formazione per il controllo di qualità come fattore che caratterizza la nuova norma investendo pienamente gli standard di efficienza anche nel processo dei fornitori delle case di produzione, ha caratterizzato le azioni formative del Piano prevalentemente rivolto all'area della produzione, ancorché l'azione prescelta coinvolge interesse particolarmente l'area della qualità e del controllo.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'esigenza di realizzare un Piano formativo sulla norma **ISO/TS 16949** è derivata dal fatto che questa con la sua ultima versione ha esteso a tutta la catena dei fornitori del settore automotive una serie di adempimenti prima trattate nell'ambito della norma ISO 9001 che sono state inglobate nel nuovo e più esteso sistema di qualità che investe l'intero ciclo produttivo e gli stessi processi di supporto anche in questa realtà decentrata di un fornitore importante come FICOSA che serve industrie automobilistiche di primaria importanza. Questa esigenza è stata rilevata dall'area Qualità dell'azienda e segnalata e registrata attraverso il sistema gestionale con il quale si cura la gestione del personale.

In rapporto all'adeguamento alle nuove norme del sistema ISO/TS 16949, il Piano il formulario del Conto Formazione elenca le varie esigenze che il piano deve soddisfare:

- Descrivere gli aspetti fondamentali del sistema di gestione della qualità del settore automotive;
- Identificare il contesto per implementare un sistema di gestione conforme alla ISO/TS 16949;
- Interpretare i requisiti della norma ISO/TS 16949 dal punto di vista dell'implementazione nell'ambito della propria organizzazione;
- Realizzare un sistema di gestione conforme ai requisiti della ISO/TS 16949 e controllare e rivedere i processi dell'organizzazione in riferimento allo standard;
- Preparare l'organizzazione alla valutazione interna del sistema di gestione e alla certificazione;
- Apprendere le tecniche e le competenze per effettuare audit del sistema di gestione della qualità in conformità alla ISO/TS 16949;
- Comprendere le diverse tipologie di verifiche richieste dalla norma; - Analizzare le fasi della verifica: pianificazione, esecuzione, follow up; -
- Conoscere la relazione tra la ISO/TS 16949 e la ISO 9001;
- Identificare le strategie di implementazione;

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Il piano formativo coinvolge 9 operai con percorsi formativi ed esperienziali molto diversificati pur rivestendo tutti dei ruoli di responsabilità o posizioni critiche nel processo della qualità. Vi sono sia operai con titoli di istruzione media superiore, ma anche con titoli di istruzione inferiori.

Le due persone coinvolte nella specifica azione sull'ISO TS 16949 sono dei tecnici laureati dell'Area Quality System con responsabilità di controllo nell'area di Produzione e nell'Area manutenzione, sono tecnici inquadrati come impiegati.

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

Il piano formativo è stato curato dall'area del personale che si è avvalsa del supporto di una società di formazione che ha supportato per lungo tempo l'azienda. Con questa società si è concordata la scelta di docenti altamente qualificati, ma anche in grado di comunicare le innovazioni derivanti dall'applicazione della nuova norma.

Il numero di lavoratori effettivamente coinvolti è stato superiore a quello inizialmente previsto; il formulario indicava che avrebbero partecipato 6 operai e 3 impiegati, mentre di fatto hanno partecipato 7 operai e 6 impiegati. Questa variazione è stata determinata dal fatto che nel predisporre l'implementazione delle nuove procedure si è valutato di dover renderne consapevoli un maggior numero di lavoratori in posizioni chiave per le modifiche al sistema. Ad esempio rispetto alla progettazione iniziale sono stati coinvolti anche operai impegnati nella movimentazione degli scarti di produzione per gli aspetti relativi alla misurazione dei parametri connessi alla gestione ambientale.

All'azione formativa specificamente finalizzata alla implementazione delle nuove procedure di Qualità, cioè all'azione oggetto di approfondimento ha partecipato una delle componenti del team Qualità e il responsabile dei controlli nell'area di produzione. Entrambi hanno anche partecipato all'azione sul processo di controllo dei dati statistici nell'ambito del nuovo sistema, un'azione che prevedeva 6 partecipanti, ma che ha visto limitare la partecipazione a tre dipendenti con ruoli di responsabilità in azienda e con competenze sviluppate sulla base di un background culturale supportato da lauree e specializzazioni gestionali e ingegneristiche. Altri tre partecipanti con responsabilità di tipo operativo sulla linea di produzione hanno partecipato all'azione sull'APQP e PPAP, la versione del Six Sigma per l'automotive. L'idea iniziale era che i sia i responsabili della gestione in qualità che i responsabili operativi nell'area di produzione partecipassero ad ambedue le azioni, ma attraverso confronti interni si è preferito realizzare due gruppi di apprendimento omogenei per caratteristiche dei partecipanti e ruoli organizzativi.

Articolando in modo diverso i contenuti e gli sviluppi del processo di controllo statistico in funzione dei ruoli; per l'area Qualità sono stati affrontati i problemi del governo dei flussi di dati e della restituzione dei feedforward, mentre per il gruppo responsabili dei team di produzione sono stati illustrati gli aspetti connessi alla reportistica e al contributo di tutta l'area di produzione nella generazione dei dati statistici ai fini del controllo di qualità nell'ambito del nuovo sistema.

Titolo azione	Partecipanti		Ore corso
	previsti	effettivi	
Metrologia di Base (ID: 1320446)	1	7	8
Measurement Systems Analysis (ID: 1320461)	1	6	8
ISO TS 16949 (ID: 1320470)	1	2	24
APQP, Piani di controllo e PPAP (ID: 1320487)	2	3	8
SPC – Statical Process Control- (ID: 1320495)	6	3	8
TOTALE	11	21	56

Questo piano formativo si caratterizza per essere specificamente dedicato a una innovazione aziendale nel processo di gestione della qualità. La formazione nello stabilimento di Morcone in generale è centrata sulla sicurezza del lavoro con occasionali interventi nell'area gestionale e nell'area della gestione delle risorse umane, come mostra la seguente tabella che mappa in giallo le azioni formative per la sicurezza del lavoro e in verde quelle che trattano altri argomenti. Non sono presenti attività formative che riguardino lo sviluppo di competenze tecnologiche,

Titolo azione	Partecipanti		Ore corso
	previsti	effettivi	
Primo Soccorso (Morcone) (ID: 177810)	17	17	4
Antincendio ed evacuazione (Morcone) (ID: 184565)	9	9	4
Preposti (ID: 184566)	9	9	8
Addetto all'utilizzo dei carrelli (ID: 184567)	16	15	12
Addetti all'utilizzo di mezzi di sollevamento (carroponte) (ID: 184571)	8	8	12
IL BUDGET AZIENDALE (ID: 221992)	8	7	16
LA GESTIONE DEI COLLABORATORI (ID: 221995)	8	7	8
Il budget aziendale - II edizione (ID: 358124)	8	5	16
La gestione dei collaboratori II edizione (ID: 358132)	8	8	8
Formazione generale sulla sicurezza 01 (ID: 579851)	30	28	4
Formazione generale sulla sicurezza 02 (ID: 579852)	30	29	4
Formazione generale sulla sicurezza 03 (ID: 579853)	30	29	4
Formazione generale sulla sicurezza 04 (ID: 579854)	30	28	4
Formazione generale sulla sicurezza 05 (ID: 579855)	25	25	4
Formazione specifica sulla sicurezza - Rischio alto 01 (ID: 579859)	25	28	12
Formazione specifica sulla sicurezza - Rischio alto 02 (ID: 579860)	26	29	12
Formazione specifica sulla sicurezza - Rischio alto 03 (ID: 579861)	29	29	12
Formazione specifica sulla sicurezza - Rischio alto 04 (ID: 579862)	29	28	12
Aggiornam. e informaz. in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (D.Lgs. 81/2008 ? D.Lgs. 106/2009) (ID: 801806)	16	19	19
Aggiornam. e informaz. in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (D.Lgs. 81/2008 ? D.Lgs. 106/2009) Ed. 2 (ID: 801808)	19	15	15
Aggiornam. e informaz. in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (D.Lgs. 81/2008 ? D.Lgs. 106/2009) Ed. 3 (ID: 801809)	4	5	3
Addetto al primo soccorso (ID: 801812)	6	6	6
Aggiornamento Addetto al primo soccorso (ID: 801813)	16	13	13
Addetto antincendio (ID: 801815)	11	12	11
Aggiornamento Addetto Antincendio (ID: 801816)	9	12	11
Manutentore (PES/PAV) (ID: 801817)	13	11	11
Piattaforma Aerea (ID: 801818)	5	6	6
Carrellisti (ID: 801819)	11	11	9
Aggiornam. e informaz. in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (D.Lgs. 81/2008 ? D.Lgs. 106/2009) (ID: 801806)	16	19	19
Aggiornam. e informaz. in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (D.Lgs. 81/2008 ? D.Lgs. 106/2009) Ed. 2 (ID: 801808)	19	15	15
Aggiornam. e informaz. in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (D.Lgs. 81/2008 ? D.Lgs. 106/2009) Ed. 3 (ID: 801809)	4	5	3
Addetto al primo soccorso (ID: 801812)	6	6	6
Aggiornamento Addetto al primo soccorso (ID: 801813)	16	13	13
Addetto antincendio (ID: 801815)	11	12	11
Aggiornamento Addetto Antincendio (ID: 801816)	9	12	11
Manutentore (PES/PAV) (ID: 801817)	13	11	11
Piattaforma Aerea (ID: 801818)	5	6	6
Carrellisti (ID: 801819)	11	11	9
DAL GRUPPO AL TEAM (ID: 1244125)	10	9	48
SELF EMPOWERMENT (ID: 1244126)	10	9	64

3.4 Considerazione riepilogative

Lo stabilimento di Morcone della Ficosi ha realizzato con il Conto Formazione un Piano formativo e un'azione che hanno efficacemente risposto alle esigenze di adeguamento del sistema Qualità alla norma ISO TS 16949 che ha esteso alla supply chain dell'industria automobilistica questo specifico sistema di standard che impattano sulle modalità di produzione, di gestione e di controllo della qualità.

L'azione formativa analizzata ha consentito di predisporre tutte le modifiche necessarie per l'implementazione delle norme che hanno impattato in un sistema in cui il ruolo del controllo di qualità è molto importante.

Benché lo stabilimento di Morcone operi per una multinazionale che è molto impegnata nel campo della ricerca, esso rappresenta un sito di solo assemblaggio e anche se anche gli specchietti retrovisori, specie per le automobili più sofisticate hanno avuto un'evoluzione, questa non ha significativamente impattato sul processo produttivo dello stabilimento di Morcone.

Il flusso di dati statistici nell'ambito del sistema Qualità non utilizza tecnologie di ultima generazione, ma metodi rigorosi quanto consolidati di reportistica. Anche la formazione risente di una marginalizzazione dai processi di innovazione.

La formazione a supporto dell'organizzazione aziendale punta principalmente ad assicurare un clima aziendale e una gestione dell'organizzazione che favoriscano una produzione caratterizzata da elevati livelli di accuratezza e precisione, frutto di un lavoro essenzialmente manuale.

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione La formazione

La formazione realizzata allo stabilimento di Morcone della FICOSA per la formazione di due tecnici che operano nell'ambito dei controlli per il sistema di qualità ha risposto all'esigenza di implementare delle modifiche dettate dall'evoluzione di una norma nel settore della produzione automobilistica che ha richiesto l'adeguamento a quel sistema di tutta la filiera della supply chaine.

Anche lo stabilimento di Morcone che è una sede delocalizzata e periferica della FICOSA, una multinazionale che produce specchietti retrovisori e altre tecnologie di supporto per l'industria automobilistica, grazie a questa formazione ha potuto adeguare il proprio sistema di controllo della qualità.

È stato un piano che ha avuto successo perché finalizzato a un preciso progetto ed è stato gestito dall'azienda con il supporto di un partner formativo in modo flessibile, incrementando il numero di partecipanti e variando la composizione dei gruppi di apprendimento inizialmente previsti, sulla base di confronti aziendali e di input interni. È stato quindi un piano che ha positivamente risposto a un'esigenza aziendale. Esso costituisce un elemento caratterizzante in un quadro di gestione della formazione prevalentemente rivolto alle tematiche della sicurezza sul lavoro per adempiere ad obblighi di legge.

4.2. Le buoni prassi formative aziendali

Questa azione formativa e questo Piano dimostrano che il Conto Formazione aziendale può essere gestito per realizzare un progetto aziendale come quello di adeguare e migliorare il sistema qualità, dimostra anche che esso può essere ritagliato sugli specifici profili e ruoli delle persone che operano in azienda.

Nell'ambito di questo Piano se da un lato vi sono stati gruppi di apprendimento omogenei, costituiti da tecnici laureati che gestiscono la qualità, pianificando e gestendo gli audit interni; dall'altro si sono svolte azioni formative che hanno coinvolto operai con responsabilità operative e livelli culturali molto diversi. Questa esperienza dimostra che nella formazione aziendale valgono i ruoli e gli apprendimenti su basi esperienziali anche su argomenti di natura immateriale, come ad esempio quelli che riguardano la generazione di flussi di informazioni propri dei processi di qualità.

Le formazioni raccolte indicano che la formazione ha favorito il confronto e l'implementazione delle nuove norme con la partecipazione di tutta la struttura aziendale.

4.3 Co-nclusioni

Lo stabilimento di Morcone della Ficosà assembla specchietti retrovisori per alcune case e modelli automobilistici di FCA e altre marche. A questo stabilimento, la multinazionale con sede a Barcellona e capitale a prevalenza Panasonic, affida in particolare la realizzazione di specchietti per vetture tra le più prestigiose del mercato automobilistico mondiale (Ferrari, McLaren e altre). Lo stabilimento assicura elevatissimi livelli di qualità e il ruolo del sistema interno della Qualità è di primaria importanza perché controlla e assicura che la realizzazione dei singoli pezzi prodotti risponda a requisiti di perfetta esecuzione. Questo è il vantaggio competitivo sostanziale di questa realtà produttiva.

Si può affermare, restando in tema, che a Morcone l'evoluzione tecnologica della produzione automobilistica viene vissuta come "in un gioco di specchi" perché per quanto siano evolute le tecniche di progettazione e lo stesso design degli specchietti retrovisori con l'inserimento di dispositivi elettronici, il compito dello stabilimento è quello di assemblarli con un lavoro accurato affidato all'abilità manuale e all'attenzione delle persone.

La formazione dei dipendenti di questa azienda è principalmente finalizzata alla formazione cogente per la sicurezza e ad alcuni aspetti gestionali e di sviluppo organizzativo con il lavoro di team e l'attenzione alla gestione delle relazioni interne. Il fabbisogno formativo del Piano "Training Area ISO TS 16499" e della specifica azione "ISO TS 16949" ha coinvolto persone che occupano ruoli chiave nella gestione del sistema Qualità. L'azione oggetto di approfondimento è stata rivolta due tecnici dell'Area Qualità che hanno il compito di programmare e realizzare gli audit ed elaborare dati statistici per attivare i meccanismi di miglioramento continuo connessi all'introduzione delle variazioni al sistema di qualità che ha esteso gli standard propri dell'industria automobilistica a tutta la filiera dei fornitori.

Nella storia formativa dello stabilimento di Morcone attraverso i Piani del Conto Formazione non si individuano attività connesse alle tecnologie. Questo delinea il profilarsi di fattori di fragilità in una prospettiva di medio lungo periodo uno scenario di evoluzione tecnologica dello stesso concetto di autovettura e di guida.

Di seguito viene presentata una sintesi valutativa che evidenzia gli aspetti positivi e i rischi connessi principalmente allo sviluppo di competenze su cui scarsamente impatta lo sviluppo tecnologico.

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	STRENGTHS - L'azione formativa "ISO TS 16949" ha risposto alle esigenze di adeguamento del sistema Qualità e allo sviluppo di competenze di esperti dell'area aziendale della Qualità. - La Qualità di prodotti assemblati e del processo di assemblaggio e dei processi conferiscono allo stabilimento di Morcone il valore distintivo che consente di operare come struttura delocalizzata rispetto ai centri di progettazione e direzionali di una multinazionale come Ficos.	WEAKNESSES - La formazione nello stabilimento FICOSA di Morcone è scarsamente connotata da una relazione con lo sviluppo tecnologico; la stessa gestione della qualità, benché veicolato attraverso il sistema di gestione informatico non richiede l'impiego di tecnologie 4.0.
ESTERNO	OPPORTUNITIES - La perfezione del processo di assemblaggio e la qualità dei prodotti finiti assicurano la continuità produttiva a questa unità produttiva di una multinazionale che opera nel mercato globale.	THREATS - Si profila uno scenario tecnologico in cui cambiando il concetto di autovettura e di guida gli specchietti retrovisori e il processo di assemblaggio potranno risultare obsoleti. Lo stabilimento di Ficos e le maestranze nella distribuzione della produzione di Ficos non partecipano attivamente allo sviluppo tecnologico e vi è il rischio di rimanere indietro.