

Rapporto di Monitoraggio
FCA ITALY S.P.A.

Ragione sociale	FCA ITALY S.P.A.
Sede Operativa principale	Corso Giovanni Agnelli 200 10135 TORINO
Codice Fiscale	07973780013
Ambito Strategico	Sicurezza
Team di Monitoraggio	Elisa Cerruti Teresa Contaldo

INDICE DEL RAPPORTO

Capitolo 1 – Introduzione	2
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	7
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore	7
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	15
2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata	17
2.4 – Aspettative rispetto alla formazione	17
2.5 – Impatto della formazione.....	18
2.6 – Considerazioni riepilogative	18
Capitolo 3 – La gestione del processo formativo	18
3.1 – L'analisi del fabbisogno	18
3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione	19
3.3 – L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione.....	19
3.4 – Considerazioni riepilogative	21
Capitolo 4 – Conclusioni.....	21
4.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	21
4.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	23
4.3 – Conclusioni	23
Bibliografia e Sitografia.....	26

Rapporto di Monitoraggio
CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

I piani formativi oggetto del seguente monitoraggio sono 8:

-182502-**Formazione Health & Safety**- attivato per adempiere all'accordo Stato-Regioni del 21/12/2011 in tema di salute e sicurezza sul luogo di lavoro., è stato rivolto al personale di MOPAR Parts & Services Operations (Assistenza al cliente per tutti i brand FCA) delle sedi di Volvera, None e Rivalta Torinese. Ha coinvolto 290 risorse per un totale di 184 ore di corso.

Tabella 1 Azioni formative relative al piano 182502¹

ID_PIANO	ID_AZIONE	Titolo Azione	Tematica Formativa
182502	1562457	Sicurezza lavoratori: basso rischio - Ed. 1	Sicurezza sul luogo di lavoro
182502	1562459	Sicurezza lavoratori: basso rischio - Ed. 3	Sicurezza sul luogo di lavoro
182502	1562470	Corso Preposti per la sicurezza: alto rischio - Ed. 1	Sicurezza sul luogo di lavoro
182502	1562471	Corso Preposti per la sicurezza: alto rischio - Ed. 2	Sicurezza sul luogo di lavoro
182502	1562479	Sicurezza lavoratori: alto rischio - Ed. 3	Sicurezza sul luogo di lavoro
182502	nd	Sicurezza lavoratori: basso rischio – Ed. 2	nd
182502	nd	Sicurezza lavoratori: basso rischio – Ed. 4	nd
182502	nd	Sicurezza lavoratori: basso rischio – Ed. 5	nd
182502	nd	Corso Preposti per la sicurezza: alto rischio - Ed. 3	nd
182502	nd	Corso Preposti per la sicurezza: alto rischio – Ed. 4	nd
182502	nd	Sicurezza lavoratori: alto rischio – Ed. 1	nd
182502	nd	Sicurezza lavoratori: alto rischio – Ed. 2	nd

-195121- **Formazione Trasversale**- è un piano attivato per formare in merito alla tutela della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro, oltre che sulla metodologia Six Sigma e di software del pacchetto Office. Ha coinvolto 262 risorse per un totale di 452 ore di corso.

Tabella 2 Azioni formative relative al piano 195121

ID_PIANO	ID_AZIONE	Titolo Azione	Tematica Formativa
195121	1633622	Conduzione carrelli elevatori semoventi (aggiornamento) - Ed. 3	Sicurezza sul luogo di lavoro
195121	nd	DFSS-MBB-Week A	nd
195121	nd	DFSS-MBB-Week B	nd
195121	nd	Piattaforme aeree e DPI III cat.(teoria)-Ed. 1	nd
195121	nd	Piattaforme aeree e DPI III cat.(teoria)-Ed. 2	nd
195121	nd	Piattaforme aeree e DPI III cat.(teoria)-Ed. 3	nd
195121	nd	Piattaforme aeree e DPI III cat.(teoria)-Ed. 4	nd
195121	nd	Piattaforme aeree e DPI III cat.(pratica)-Ed.1	nd
195121	nd	Piattaforme aeree e DPI III cat.(pratica)-Ed.2	nd
195121	nd	Piattaforme aeree e DPI III cat.(pratica)-Ed.3	nd
195121	nd	Piattaforme aeree e DPI III cat.(pratica)-Ed.4	nd

¹ Le tabelle sono realizzate partendo dal file Campione estratto da Fondimpresa e sono integrate, ove necessario, dalle informazioni contenute nei piani formativi. I campi contrassegnati con "nd" sono campi rilevati dai formulari dei piani formativi.

Rapporto di Monitoraggio

195121	nd	Piattaforme aeree e DPI III cat.(pratica)-Ed.5	nd
195121	nd	Piattaforme aeree e DPI III cat.(aggiornamento)-Ed.1	nd
195121	nd	Piattaforme aeree e DPI III cat.(aggiornamento)-Ed. 2	nd
195121	nd	Piattaforme aeree e DPI III cat.(aggiornamento)-Ed. 3	nd
195121	nd	Piattaforme aeree e DPI III cat.(aggiornamento)-Ed. 4	nd
195121	nd	Conduzione carrelli elevatori semoventi (aggiornamento) - Ed. 1	nd
195121	nd	Conduzione carrelli elevatori semoventi (aggiornamento) - Ed. 2	nd
195121	nd	Conduzione carrelli elevatori semoventi (aggiornamento) - Ed. 4	nd
195121	nd	Conduzione carrelli elevatori semoventi (aggiornamento) - Ed. 5	nd
195121	nd	Conduzione carrelli elevatori semoventi (aggiornamento) - Ed. 6	nd
195121	nd	Corso PES e Pav.manutentori elettrici (aggiornamento) Ed. 1	nd
195121	nd	Corso PES e Pav.manutentori elettrici (aggiornamento) Ed. 2	nd
195121	nd	Corso PES e Pav.manutentori elettrici Ed.1	nd
195121	nd	Corso PES e Pav.manutentori elettrici Ed.2	nd
195121	nd	Corso PES e Pav.manutentori elettrici Ed.3	nd
195121	nd	Corso PES e Pav.manutentori elettrici Ed.4	nd
195121	nd	Primo Soccorso (nuova nomina) Ed. 1	nd
195121	nd	Primo Soccorso (nuova nomina) Ed. 2	nd
195121	nd	Workshop	nd
195121	nd	Excel intermedio	nd
195121	nd	Excel avanzato	nd
195121	nd	Powerpoint base	nd
195121	nd	Powerpoint avanzato	nd
195121	nd	CAD NX	nd
195121	nd	Logistics	nd
195121	nd	Value Stream Map	nd
195121	nd	Managerial Pillar	nd
195121	nd	HERCA	nd

-205968-Formazione Trasversale- i cui obiettivi sono stati la diffusione del concetto di sicurezza, il rinforzo delle competenze di manutenzione ed il supporto ai responsabili delle capacità gestionale. Ha coinvolto 82 dipendenti per un totale di 168 ore di corso.

Tabella 3 Azioni formative relative al piano 205968

ID_PIANO	ID_AZIONE	Titolo Azione	Tematica Formativa
205968	1725298	Preposti Alto Rischio ed.1	Sicurezza sul luogo di lavoro
205968	nd	Preposti Alto Rischio ed.2	nd
205968	nd	Preposti Alto Rischio ed. 3	nd
205968	nd	Sicurezza lavoratori alto rischio ed.1	Sicurezza sul luogo di lavoro
205968	nd	Financial deployment	nd
205968	nd	PFMEA	nd
205968	nd	DF(X)	nd
205968	nd	TRIZ	nd
205968	nd	DOE & Taguchi Training Event	nd

Rapporto di Monitoraggio

-- 207443-**WCM (World Class Manufacturing)**, 207394-**Sicurezza 1-** e 207430- **Sicurezza 2-** sono tutti piani con valenza strategica orientati al miglioramento continuo, rivolti alle risorse del Plant AGAP (Avv. Giovanni Agnelli Plant) per aggiornare e migliorare le competenze.

Tabella 4 Azioni formative relative al piano 207443 ha coinvolto 50 dipendenti per 216 ore di corso

ID_PIANO	ID_AZIONE	Titolo Azione	Tematica Formativa
207443	1754809	WO step 4 Quality issues management in the floor	Tecniche di produzione
207443	nd	Preventive CD:G Matrix and 5 years CD approach	nd
207443	nd	Preventive CD:G Matrix and 5 years CD workshop	nd
207443	nd	Taguchi robust design workshop	nd
207443	nd	Risk analysis Kaizen Week	nd

Tabella 5 Azioni formative relative al piano 207394 ha coinvolto 285 dipendenti per 152 ore di corso

ID_PIANO	ID_AZIONE	Titolo Azione	Tematica Formativa
207394	1737603	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.2	Sicurezza sul luogo di lavoro
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.1	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.3	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.4	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.5	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.6	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.7	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.8	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.9	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.10	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.11	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.12	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.13	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.14	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.15	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.16	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.17	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.18	nd
207394	nd	Aggiornamento sicurezza lavoratori ed.19	nd

Tabella 6 Azioni formative relative al piano 207430 ha coinvolto 215 dipendenti per 148 ore di corso

ID_PIANO	ID_AZIONE	Titolo Azione	Tematica Formativa
207430	1737846	Addetto primo soccorso Aggiornamento ed.1	Sicurezza sul luogo di lavoro
207430	nd	Addetto primo soccorso Aggiornamento ed.2	nd
207430	nd	Addetto primo soccorso Aggiornamento ed.3	nd
207430	nd	Addetto primo soccorso Aggiornamento ed.4	nd
207430	nd	Addetto primo soccorso Aggiornamento ed.5	nd
207430	nd	Addetto primo soccorso Aggiornamento ed.6	nd

Rapporto di Monitoraggio

207430	nd	Lavoratori rischio ed.1	nd
207430	nd	Lavoratori rischio ed.2	nd
207430	nd	Lavoratori rischio ed.3	nd
207430	nd	RLS nuova nomina	nd
207430	nd	Corso LOCK OUT-Tagout (Loto) ed.1	nd
207430	nd	Corso LOCK OUT-Tagout (Loto) ed.2	nd
207430	nd	Corso LOCK OUT-Tagout (Loto) ed.3	nd
207430	nd	Corso LOCK OUT-Tagout (Loto) ed.4	nd
207430	nd	Corso LOCK OUT-Tagout (Loto) ed.5	nd
207430	nd	Corso LOCK OUT-Tagout (Loto) ed.6	nd
207430	nd	Corso LOCK OUT-Tagout (Loto) ed.7	nd
207430	nd	Corso LOCK OUT-Tagout (Loto) ed.8	nd
207430	nd	Corso LOCK OUT-Tagout (Loto) ed.9	nd
207430	nd	Corso LOCK OUT-Tagout (Loto) ed.10	nd

208454-Sicurezza- attivati per adeguarsi alle normativa e al contempo per stare in linea con la policy aziendale, per ottemperare alle indicazioni dell' OPHS (Organismo Paritetico Health and Safety). Ha visto il coinvolgimento di 266 dipendenti per 252 ore di corso.

Tabella 7 Azioni formative relative al piano 208454

ID_PIA NO	ID_AZIO NE	Titolo Azione	Tematica Formativa
208454	175434 9	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 3	Sicurezza sul luogo di lavoro
208454	175435 5	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 7	Sicurezza sul luogo di lavoro
208454	175437 1	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 17	Sicurezza sul luogo di lavoro
208454	175437 5	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 20	Sicurezza sul luogo di lavoro
208454	175438 0	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 22	Sicurezza sul luogo di lavoro
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 1	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 2	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 4	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 5	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 6	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 8	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 9	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 10	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 11	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 12	nd

Rapporto di Monitoraggio

208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed. 13	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed.14	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed.15	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed.16	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed.18	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed.19	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08): formazione lavoratori - aggiornamento - ed.21	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08):formazione Lavoratori-alto rischio ed.1	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08):formazione per preposti nuova nomina ed.1	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08):formazione per preposti aggiornamento ed.1	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08):formazione per preposti aggiornamento ed.2	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08):formazione per preposti aggiornamento ed.3	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08):formazione per preposti aggiornamento ed.4	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08):addetto primo soccorso-aggiornamento ed.1	nd
208454	Nd	safety-formazione su salute e sicurezza/ambiente (d.lg81/08):addetto primo soccorso-aggiornamento ed.2	nd

-211025- **Trasversale**-attivato per aggiornare e rinforzare nei lavoratori il tema della sicurezza ottemperando alla normativa vigente. Ha coinvolto 197 risorse per un totale di 304 ore di corso.

Tabella 8 Azioni formative attivate dal piano 211025

ID_PIANO	ID_AZIONE	Titolo Azione	Tematica Formativa
211025	1783284	Addetto primo soccorso Gruppo B e C - nuova nomina Ed. 2	Sicurezza sul luogo di lavoro
211025	nd	Addetto primo soccorso Gruppo B e C - nuova nomina Ed. 1	nd
211025	nd	Addetto primo soccorso Gruppo B e C - nuova nomina Ed. 3	nd
211025	nd	Addetto primo soccorso Gruppo B e C - nuova nomina Ed. 4	nd
211025	nd	Addetto primo soccorso Gruppo B e C - nuova nomina Ed. 5	nd
211025	nd	Corso addetto primo soccorso Aggiornamento ed.1	nd
211025	nd	Corso addetto primo soccorso Aggiornamento ed.2	nd
211025	nd	Project Management	nd
211025	nd	Pilastro Energy overview generale	nd
211025	nd	Preposti alto rischio ed.1	nd
211025	nd	Preposti alto rischio ed.2	nd
211025	nd	Preposti alto rischio ed.3	nd
211025	nd	Rischio biologico ed.1	nd
211025	nd	Rischio chimico ed.1	nd
211025	nd	Sicurezza in ambienti confinati Responsabili Ed.1	nd
211025	nd	AM Step 6	nd

Rapporto di Monitoraggio

211025	nd	Logistic system approach and just in time training	nd
211025	nd	Value stream map training event	nd
211025	nd	Milk Run and Pull tools Kaizen Week	nd
211025	nd	Risk Prediction by movement	nd
211025	nd	Safety step 4-5	nd
211025	nd	Safety step 6 training events	nd

CAPITOLO 2- STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA
2.1- Breve profilo dell'azienda e del settore

“ Fiat Chrysler Automobiles (FCA) progetta, sviluppa, produce e commercializza in tutto il mondo veicoli e relativi servizi post-vendita, ricambi e sistemi di produzione attraverso 102 stabilimenti produttivi, 46 centri di Ricerca e Sviluppo e concessionari e distributori in oltre 135 Paesi.

Il Gruppo opera nel mercato automotive con i marchi Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Fiat Professional, Jeep, Lancia, Ram e Maserati. Le attività del Gruppo includono anche Mopar (servizi post-vendita e ricambi), Comau (sistemi di produzione) e Teksid (fonderie).

Sono inoltre forniti servizi di finanziamento, leasing e noleggio a supporto del business automobilistico del Gruppo attraverso società controllate, joint venture e accordi commerciali con istituti finanziari terzi.

All'inizio del 2014, la partecipazione del Gruppo Fiat in Chrysler Group sale al 100% aprendo la strada all'unione delle due società, sia dal punto di vista finanziario che da quello tecnico. La fusione di una società italiana con una società americana dà vita a un'organizzazione multinazionale che opera in più di 140 paesi con un organico di quasi 236.000 dipendenti. Fiat Chrysler Automobiles presenta il piano strategico per il periodo 2014-2018, segnando l'inizio di una nuova fase per il Gruppo ora pienamente integrato, che persegue i suoi ambiziosi obiettivi strategici riuscendo al contempo a raggiungere uno dopo l'altro i target finanziari fissati dal piano.

Di seguito le tappe significative dell'azienda:

-2018. Michael Manley viene nominato Amministratore Delegato di Fiat Chrysler Automobiles N.V. il 21 luglio 2018.

-2017. Alfa Romeo presenta il suo primo SUV, Stelvio. Jeep® avvia la produzione della Compass in India, estendendo la propria produzione a sei paesi nel mondo. Dopo un'assenza di oltre 30 anni, Alfa Romeo annuncia il suo ritorno in Formula 1 a partire dalla stagione 2018. Fiat inizia in Argentina la produzione della nuova berlina Cronos per la commercializzazione nei mercati latinoamericani.

FCA sottoscrive un memorandum of understanding con il gruppo BMW, Intel e Mobileye per lo sviluppo di una piattaforma di guida autonoma all'avanguardia. Mopar® celebra il suo ottantesimo anniversario.

Rapporto di Monitoraggio

-2016. All'inizio di gennaio viene completato lo scorporo di Ferrari da FCA. Il 2016 è un anno molto attivo dal punto di vista dei nuovi prodotti, con il Gruppo che entra in sei nuovi segmenti di mercato: Maserati lancia il primo SUV della sua storia, il Levante, Alfa Romeo lancia l'innovativa Giulia, e Fiat presenta i nuovi modelli Tipo, Toro, Fullback e 124 Spider. Il marchio Chrysler – che ha introdotto il concetto di minivan negli anni ottanta – lancia la nuova Pacifica e Pacifica Hybrid, la prima minivan elettrica sul mercato. FCA annuncia una collaborazione con Waymo (in precedenza Google Self-Driving Car Project) e la produzione di 100 Chrysler Pacifica Hybrid espressamente costruite per la guida autonoma.

- **2015** Jeep® apre un polo industriale all'avanguardia in Goiana, Brasile. Si tratta dello stabilimento più grande del Gruppo, con una capacità produttiva installata di oltre 250.000 vetture l'anno e la flessibilità di produrre tre diversi modelli. Lo stabilimento della joint venture GAC-FCA a Changsha, in Cina, inizia la produzione della Jeep Cherokee, primo modello Jeep prodotto nel paese. Il marchio di auto di lusso Ferrari viene quotato sulla Borsa di New York in previsione al suo scorporo da FCA. Alfa Romeo presenta la nuova berlina Giulia, la prima di una nuova generazione di Alfa Romeo. Lo stabilimento per la produzione di trasmissioni di Verrone, in Italia, si aggiudica l'oro del World Class Manufacturing.

-2014. A gennaio il Gruppo Fiat porta la sua partecipazione in Chrysler Group al 100%. A ottobre le due società si uniscono per formare Fiat Chrysler Automobiles (FCA), e la nuova società viene quotata sulla Borsa di New York e sulla Borsa di Milano. Il marchio Jeep® lancia la nuova Renegade, primo SUV compatto del brand e il primo modello FCA progettato negli Stati Uniti e prodotto in Italia. Dopo un'assenza di circa 20 anni, Alfa Romeo ritorna sul mercato nordamericano con il lancio della 4C Coupé. Il marchio Fiat allarga la famiglia 500 con il lancio della nuova crossover 500X. Maserati e Dodge celebrano il loro centenario.

A metà del 2009, il Gruppo Fiat e Chrysler Group firmano un'alleanza strategica globale, dando inizio ad un periodo di profondi cambiamenti per entrambe le società. Le sinergie includono l'ottimizzazione delle rispettive basi industriali e dei fornitori globali, la condivisione di tecnologie e l'accesso a nuovi mercati. In soli 19 mesi Chrysler Group vede un incredibile turnaround e rimborsa interamente, con gli interessi e con sei anni di anticipo, i prestiti ricevuti dal governo degli Stati Uniti e quello del Canada. Il Gruppo Fiat prende una decisione storica che cambia la struttura del Gruppo: la scissione del Gruppo in due società distinte, Fiat e Fiat Industrial. Alla fine di questo periodo, Fiat e Chrysler sono pienamente integrate sia a livello industriale che culturale e costituiscono un'organizzazione che, se non ancora sulla carta, di fatto è un'entità unica.

-2013. Maserati presenta la nuova Ghibli, che segna il suo ingresso nel segmento delle berline di lusso. Il marchio Ram introduce il nuovo Ram ProMaster, sviluppato a partire dal celebre e storico Fiat Ducato, e il ProMaster City. Gli stabilimenti di Pomigliano d'Arco (Italia), Tychy (Polonia) e Bursa (Turchia) sono i primi tre stabilimenti di assemblaggio a ottenere l'oro del World Class Manufacturing.

Rapporto di Monitoraggio

- **2012.** Il marchio Fiat lancia la 500L, nuova arrivata nella celebre famiglia 500 con produzione a Kragujevac, in Serbia. Nello stabilimento della joint venture GAC-Fiat appena inaugurato a Changsha, in Cina, parte la produzione della Fiat Viaggio, primo modello Fiat prodotto nel paese. Lo stabilimento di motori di Bielsko-Biala, in Polonia, è il primo del Gruppo a ottenere l'oro del World Class Manufacturing. La quota di partecipazione di Fiat in Chrysler Group sale al 58,5%.

-**2011.** Il 1° gennaio, il Gruppo Fiat trasferisce le attività legate ai capital goods a Fiat Industrial (successivamente rinominata CNH Industrial) per potersi concentrare sul suo core business, il settore automotive. Il marchio Jeep® celebra i settant'anni dalla produzione della leggendaria Willys MB nel 1941. La produzione della Fiat Panda di terza generazione inizia nello stabilimento di Pomigliano d'Arco. Nell'anno la quota di partecipazione di Fiat in Chrysler Group sale al 53,5%.

-**2010.** John Elkann viene nominato Presidente della società. Alfa Romeo celebra il suo centenario e presenta la nuova Giulietta. La produzione della nuova Jeep® Grand Cherokee inizia nello stabilimento Jefferson North Assembly di Detroit. Dopo un'assenza di 27 anni, il marchio Fiat ritorna in Nord America con la presentazione della nuova 500 al Salone dell'Auto di Los Angeles.

-**2009.** Il 10 giugno, il Gruppo Fiat e Chrysler Group LLC annunciano un'alleanza strategica globale. Fiat ottiene una quota del 20% di Chrysler, mentre il fondo VEBA, il Dipartimento del Tesoro statunitense e il governo canadese detengono la restante quota. L'Amministratore Delegato di Fiat, Sergio Marchionne, viene nominato Amministratore Delegato di Chrysler Group LLC.

Durante questo periodo, tutti i brand del gruppo lanciano nuovi modelli: Fiat presenta il restyling della Punto, la nuova Idea, la Bravo e l'auto icona del rilancio: La 500; debuttano Alfa Romeo 159 e 166, la MiTo e la Giulietta; per il suo centenario Lancia propone la nuova Ypsilon, mentre da Maranello escono le innovative F 430 e 599 GTB Fiorano; e Maserati affascina con i coupé GranSport e Gran Turismo. Nel 2004, il Gruppo da inizio ad un incredibile turnaround raggiungendo risultati record nel 2008.

-**2008.** In anteprima mondiale al Salone di Ginevra vengono presentate la nuova Lancia Delta, l'Alfa 8C Spider, la 500 Abarth e il Fiorino. Alcuni mesi dopo Fiat lancia la "free space" Qubo e la Grande Punto Natural Power.

-**2007.** A fine gennaio Fiat lancia la nuova Bravo; a marzo viene rilanciato uno dei più prestigiosi marchi dell'automobilismo sportivo, Abarth reinterpreta la Grande Punto. Il 4 luglio arriva sul mercato la nuova Fiat 500 ed è subito un successo. Nel 2008 si aggiudica il premio di "Auto dell'Anno".

-**2006.** Lancio del sistema Tetra Fuel per l'alimentazione di carburanti alternativi.

-**2005.** Fiat Group torna all'utile e il motore 1.3 Multijet 16 v si aggiudica il titolo "Motore dell'anno". Viene costituita FPT Powertrain Technologies.

Rapporto di Monitoraggio

-2004. Muore Umberto Agnelli e ai vertici del Gruppo vengono nominati Presidente Luca Cordero di Montezemolo, Vice Presidente John Elkann e Amministratore Delegato Sergio Marchionne. La Panda conquista il titolo di “Auto dell’anno”.

-2003. Dopo quasi mezzo secolo di guida dell’azienda muore Giovanni Agnelli e la presidenza del Gruppo è assunta dal fratello Umberto. Fiat inventa la tecnologia Multijet e i motori SDE, il più piccolo diesel a iniezione diretta mai prodotto. In Brasile il Gruppo diffonde la tecnologia flex fuel, in grado di utilizzare due carburanti differenti come la benzina e l’etanolo miscelati nello stesso serbatoio

-2001. Fiat presenta la Stilo e l’anno successivo Lancia commercializza la Thesis, nuova ammiraglia di lusso.

-2000. Nasce un’alleanza industriale con General Motors che terminerà nel 2005. Alfa Romeo propone la 147 che l’anno successivo viene eletta “Auto dell’Anno”.

Per affrontare la competizione internazionale sempre più agguerrita il Gruppo Fiat adotta una strategia orientata su più direttrici: da una parte investe nell’innovazione di prodotto e processo e sulla ricerca di nuovi mercati extraeuropei ad alto potenziale di sviluppo; dall’altra attua un piano di contenimento dei costi e di riorganizzazione interna.

-1999. La prima trasmissione manuale automatizzata (Selespeed) al mondo viene prodotta in serie. Nell’anno nasce CNH-Case New Holland, che conquista posizioni di leadership mondiale nel campo delle macchine agricole e per le costruzioni.

-1998. Vengono commercializzate la Fiat Multipla, la Lancia Lybra e la Nuova Punto.

-1997. L’Alfa Romeo 156 è la prima vettura al mondo equipaggiata con un motore diesel dotato del sistema il Common Rail, che in pochi anni rivoluzionerà il mercato delle auto a gasolio.

-1995, 1996 & 1998. La Fiat Punto, Fiat Bravo-Brava e Alfa Romeo 156 vengono premiate come “Auto dell’anno.”

-1993. L’Azienda acquisisce il prestigioso marchio Maserati e avvia il Progetto Autonomy, per agevolare la mobilità dei disabili.

-1990. La Panda Elettra è il primo veicolo elettrico prodotto in serie.

Negli anni ottanta il mondo industriale subisce profondi cambiamenti, legati soprattutto allo sviluppo dell’elettronica e di nuovi materiali. Aumenta anche l’attenzione verso l’ambiente e Fiat dimostra la propria sensibilità realizzando veicoli elettrici o a metano, e avviando il progetto Fare, per il riciclo delle auto destinate alla demolizione.

-1988. Su iniziativa del Gruppo nasce l’Elasis, un centro di ricerca all’avanguardia. Nello stesso anno la Fiat Tipo viene premiata come “Auto dell’anno”. Le altre vetture di successo di questo decennio

Rapporto di Monitoraggio

sono: Fiat Regata e Croma, Lancia Delta, Thema e Y10, Alfa Romeo 164, Ferrari GTO, Testarossa e F40, oltre ai veicoli commerciali Fiorino e Ducato.

-**1987.** Viene sviluppato il primo diesel a iniezione diretta per autovetture al mondo.

-**1985.** L'innovativo motore FIRE (Fully Integrated and Robotized Engine) entra in produzione.

-**1984.** Alfa Romeo entra a far parte del Gruppo.

-**1983.** A Cape Canaveral, in Florida, viene presentata la Uno, simbolo del rinnovamento di Fiat Auto. Si aggiudicherà il premio di "vettura dell'anno" nell'84.

-**1980.** Nasce la Panda, che diventa da subito un punto di riferimento nel segmento delle utilitarie.

Gli anni '60 si chiudono con un lungo periodo di contestazioni e di rivendicazioni sociali che interessano anche la Fiat con pesanti ripercussioni sui risultati aziendali. Nonostante le difficoltà, l'Azienda investe in modo massiccio nel Mezzogiorno e avvia la costruzione di stabilimenti a Termini Imerese, Cassino, Termoli, Sulmona, Vasto, Bari, Lecce e Brindisi. Nello stesso periodo Fiat inizia il processo di decentramento gestionale, che trasformerà l'Azienda in una holding industriale. Tra le prime, vengono costituite Fiat Macchine Movimento Terra, Fiat Engineering e Iveco.

-**1979.** Fiat Auto cresce e arriva a raggruppare i marchi Fiat, Lancia, Autobianchi e Ferrari.

-**1978.** In alcuni stabilimenti viene installato l'innovativo "Robogate", un sistema flessibile per assemblare le scocche delle vetture. Nel frattempo vengono inaugurati alcuni nuovi stabilimenti in Italia e Brasile e sono costituite Comau e Teksid.

-**1976.** Viene fondato il Centro di Ricerche Fiat.

-**1975.** La Ferrari conquista il Campionato del mondo di Formula 1. Trionfo ottenuto anche nel '77 e '79.

-**1972.** Lancia inizia a produrre la Beta, a cui fanno seguito negli anni successivi, i modelli Stratos, Gamma e Delta. Nell'anno il Marchio vince anche il Campionato mondiale Marche Rally. Il successo si ripete nel '74, '75 e '76. La Fiat è prima nel '77 e '78.

-**1971.** Viene presentata la 127, che raggiungerà uno straordinario successo e si aggiudicherà l'anno successivo il premio "Auto dell'Anno". Entra nel Gruppo la Abarth, lo storico brand di vetture sportive.

Questo decennio si apre all'insegna dell'ottimismo e in Italia il miracolo economico continua. La produzione della Fiat aumenta in maniera decisiva: le vetture passano da 425 mila a 1.741.000; i camion da 19 mila a 64.800; i trattori da 22.637 a 50.558; le macchine movimento terra da tremila a 6.255. Raddoppiano anche i dipendenti, che sono ormai quasi 171 mila.

-**1970.** La 128, prima automobile Fiat a trazione anteriore, vince il premio di "Auto dell'anno".

-**1969.** L'azienda assorbe la Lancia e acquista metà delle azioni Sefac-Ferrari. Nello stesso anno Fiat Ferroviaria progetta e realizza il Pendolino, primo veicolo ferroviario ad assetto variabile del mondo.

Rapporto di Monitoraggio

-**1967.** Scompare Vittorio Valletta. Inizia a produrre lo stabilimento di Rivalta. Fiat assume la maggioranza di Magneti Marelli. La 124 vince il premio di “Auto dell’anno” e viene lanciata la Fiat Dino Coupè, con motore di derivazione Ferrari.

-**1966.** L’avvocato Giovanni Agnelli, nipote del fondatore, diventa presidente della società. Un importante accordo viene firmato per realizzare lo stabilimento russo Vaz, a Togliattigrad, destinato a costruire ogni giorno duemila vetture “Ziguli”.

-**1964.** Viene presentata la Fiat 850, una berlina a due porte e cinque posti.

Sono gli anni del boom economico e l’industria automobilistica è tra i principali motori di questo intenso sviluppo: nel 1949 c’è una vettura ogni 96 abitanti, che diventa una ogni 28 nel ’58 e una ogni 11 nel ’63. I dipendenti hanno ormai superato quota 85mila e la produzione di automobili nel decennio cresce di sei volte.

-**1956.** Sono lanciate la Nuova 500 e la Bianchina della Autobianchi. Il Fiat G.91 vince il concorso Nato come caccia tattico.

-**1955.** Arriva la popolare 600, prima vettura Fiat con motore a trazione posteriore. L’Impresit, specialista di lavori di ingegneria civile all’estero, creata nel ’29, costruisce in questo periodo strade, gallerie ponti e dighe come quella di Kariba sullo Zambesi.

-**1953.** Viene realizzata la 1400 diesel, prima vettura italiana a gasolio.

-**1952.** La 8V, vettura ad alte prestazioni, raggiunge i 200 chilometri all’ora e viene presentato l’elicottero 7002. Nello stesso anno entra in produzione il camion 682N che ha segnato la storia dei trasporti e verrà prodotto per oltre un quarto di secolo.

-**1951.** Entra in servizio il transatlantico Giulio Cesare con motore Fiat e vola il Fiat G.80, primo aereo italiano a reazione.

Con l’entrata in guerra la Fiat deve convertire la sua produzione a fini bellici. L’azienda riduce drasticamente la produzione di automobili, mentre cresce di cinque volte quella di camion. Ai quali si aggiungono mezzi corazzati, aeroplani e motori marini.

-**1949.** Il numero dei dipendenti Fiat supera le 71 mila persone e gli utili della società ricominciano a crescere.

-**1945-1947.** Il 16 dicembre del ’45 muore il senatore Agnelli e la presidenza viene assunta da Vittorio Valletta. Riprende la produzione in grandi volumi di automobili come la 500B berline e giardiniera, le rinnovate 1100 e 1500, e la sportiva 1100S. Accanto, nuovi autocarri e autobus, potenti trattori, automotrici, aeroplani e grandi motori navali.

-**1942.** Nasce il trattore 700D a ruote e il modello “50”, primo veicolo pesante a cingoli con motore diesel. Quest’ultimo viene nascosto sotto terra per timore che venga requisito dai tedeschi. Verrà recuperato a guerra finita per iniziare la produzione in serie.

-**1940.** L’autotreno Fiat 016 supera i 160 chilometri orari e conquista il record mondiale di velocità per convogli con motori diesel.

Rapporto di Monitoraggio

I primi anni Trenta sono contraddistinti per Fiat da un consolidamento della struttura produttiva e da una forte espansione sui mercati esteri: dalla Francia, alla Spagna, alla Polonia fino all' U.R.S.S.

-1937. Inizia la costruzione dello stabilimento di Mirafiori che viene inaugurato due anni dopo e introduce in Italia le più avanzate forme di organizzazione del lavoro.

-1934. Il pilota Francesco Agello, a bordo di un Macchi-Castoldi M.C.72 spinto dal motore Fiat AS6, raggiunge i 709,209 chilometri l'ora. È il record mondiale assoluto di velocità per idrovolanti a elica: un primato tuttora imbattuto.

-1930-1935. Fiat mette in commercio altre 15 vetture. Alcune sono pietre miliari nella storia dell'automobilismo: la popolare 508 Balilla, le lussuose 518 e 527 Ardita, l'aerodinamica 1500, l'utilitaria 500 "Topolino" e la 1100 "musone".

-1932. Viene lanciato il trattore 700C.

-1930. Nasce la "Littorina", prima automotrice realizzata al mondo.

La vita in Italia nel primo dopoguerra è segnata da intensi contrasti politici e sociali. Per l'Azienda sono anni difficili in cui deve attuare un'attenta strategia di gestione dei costi. Superata la crisi, nel '23 viene inaugurato lo stabilimento del Lingotto, simbolo di una Fiat ormai indissolubilmente legata alla produzione industriale di massa. In fabbrica compare la linea di montaggio e cambia l'organizzazione del lavoro.

-1921-1929. Il decennio è caratterizzato dall'uscita di numerosi modelli. Vengono lanciati la SuperFiat, la 519, una sei cilindri di gran lusso, la 509 e la 503. Nel '27 la 520 propone la guida a sinistra e nel '28, prima al mondo, l'azienda adotta di serie la testa cilindri in alluminio sui motori per auto. Nel '29 è la volta dell'utilitaria 514 e l'elegante 525. Esordisce anche il furgoncino 1014, sei ruote e doppia trasmissione, snodato e imbattibile nei percorsi fuoristrada.

-1922. Il biplano AL, primo aereo civile Fiat, riceve il battesimo dell'aria. Nello stesso anno l'Azienda fonda la Grandi Motori, per costruire propulsori marini.

-1920. Giovanni Agnelli diventa Presidente della Fiat.

In Europa il primo decennio del nuovo secolo è caratterizzato da un notevole progresso economico e scientifico. Ma è anche funestato dallo scoppio della grande guerra, che avrà un impatto considerevole sulle attività industriali, destinate a trasformarsi per sostenere lo sforzo militare del Paese.

-1919. Appena finita la guerra, la Fiat presenta l'"utilitaria" 501, la 505, la 510 e il suo primo trattore, il 702.

-1915-1917. Inizia la costruzione della fabbrica del Lingotto, la più grande d'Europa per l'epoca. Inizia l'impegno dell'Azienda nei settori siderurgico e ferroviario.

-1914. Sulla scia delle vicende belliche viene realizzato l'autocarro 18BL costruito in quasi 20 mila esemplari e negli anni successivi vari motori per aerei.

Rapporto di Monitoraggio

-1912-1914. Le auto Fiat trionfano in molte gare internazionali come il Gran Premio d'America, la 500 Miglia di Indianapolis e la Winter Cup Göteborg-Stoccolma. Nasce la Fiat Zero, prima vettura di cilindrata ridotta costruita in serie.

-1910. Vengono lanciati sei nuovi modelli, 12-15 HP, 15-20 HP, 20-30 HP, 30-45 HP e i due 50-60 HP.

In un clima segnato da un grande fervore di iniziative, di inventività e di idee nuove nasce, alla fine dell'Ottocento la Fiat, un'azienda destinata a diventare, in poco tempo, uno dei maggiori gruppi industriali al mondo.

-1908. L'azienda inizia a realizzare motori per aerei. Il primo è l'8/75, con una potenza di 50 cavalli, nasce dall'esperienza acquisita costruendo propulsori per automobili da competizione.

-1906. Il valore delle vendite all'estero raggiunge i sei milioni di lire, su un totale di otto. La produzione di automobili si è ampliata con i modelli 8, 10, 12, 24, 60, 100 e 130 HP e inizia la costruzione di autocarri, autobus, tram e motori marini.

-1903. La società è quotata in Borsa e costruisce il primo veicolo per il trasporto merci.

-1902. Giovanni Agnelli diventa Amministratore Delegato.

-1900. Si inaugura il primo stabilimento che produce 24 vetture l'anno.

-1899. L'11 luglio viene firmato l'atto di nascita della "Società anonima Fabbrica Italiana di Automobili – Torino". La prima automobile costruita è la 4 HP.

Il Bilancio di Sostenibilità 2018 di FCA comunica agli stakeholder temi e obiettivi a lungo termine in ambito sociale, economico e ambientale affrontati dal Gruppo durante l'anno. Nel 2018 il Gruppo ha presentato il Business Plan per il 2018-2022 con un focus sullo sviluppo tecnologico: guida autonoma, connettività e progressiva elettrificazione dei veicoli. I nostri sforzi per ottenere progressi verso il piano industriale riflettono il nostro impegno per creare valore a lungo termine in modo responsabile.

Le attività globali di FCA supportano la transizione verso un'economia circolare e contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi dell'iniziativa delle Nazioni Unite Sustainable Development Goals (SDGs).

Nel 2017 FCA ha lanciato una "caccia al tesoro" con l'obiettivo di identificare e realizzare best practice per il risparmio energetico. L'obiettivo della "caccia al tesoro" è realizzare un'analisi completa dei possibili miglioramenti necessari per aumentare l'efficienza energetica negli stabilimenti.

La società è quotata al New York Stock Exchange ("FCAU") e al Mercato Telematico Azionario di Milano ("FCA").²

² Paragrafo totalmente estratto dal sito www.fcagroup.com/it

Rapporto di Monitoraggio
2.2 Orientamenti strategici e processi d'innovazione

“La storia di FCA custodisce oltre un secolo di innovazioni, molte delle quali sono ora lo standard nell’industria automobilistica mondiale. FCA rimane fedele alla sua promessa di eccellenza con un impegno costante a migliorare le prestazioni, la sicurezza, la connettività e l’efficienza nei consumi, senza mai mancare di offrire un prodotto che i clienti sono orgogliosi di possedere e di guidare. Circa 18.000 dipendenti in numerosi centri di ricerca e sviluppo in tutto il mondo sono impegnati nella costante ricerca di innovazione. A fine 2018, FCA ha un portafoglio di proprietà intellettuale notevole, con oltre 5.726 tra brevetti e domande di brevetto e 1.941 design protetti. Nel 2018, il Gruppo ha investito 3,5 miliardi di euro in ricerca e sviluppo, pari al 3,2 per cento dei ricavi netti delle attività industriali. I pilastri dell’innovazione per FCA sono i seguenti:

- **Mobilità del futuro.** Ci troviamo alle soglie della più grande rivoluzione nel mondo dei trasporti. Evoluzione e rivoluzione vanno di pari passo. L’evoluzione abbraccia l’ordine e il progresso. La rivoluzione ispira il cambiamento e la tenacia. In FCA facciamo leva su entrambe per esplorare la nuova frontiera della mobilità: la guida autonoma. Ci sono due approcci alla guida autonoma, uno di tipo evoluzionista e l’altro di tipo rivoluzionario. Da una parte, si sta portando avanti uno sviluppo progressivo delle tecnologie attraverso i cinque livelli di guida autonoma. Il marchio Maserati offre già la funzionalità di sicurezza Highway Assist, ovvero di assistenza in autostrada, un supporto al guidatore che a questo livello rimane ancora al controllo del veicolo. L’elegante concept car Chrysler Portal è la visione aziendale di un livello 3 (automazione condizionale), con il potenziale di portare la vettura al livello 4 (alta automazione). Nel frattempo FCA sta collaborando con Waymo a un progetto rivoluzionario che prevede la realizzazione nell’immediato di veicoli ad alta automazione (livello 4). Waymo sta aggiungendo migliaia di Chrysler Pacifica Hybrid alla sua flotta per il lancio del primo servizio al mondo di taxi senza guidatore. E’ stato firmato un accordo con Waymo che prevede la fornitura di 62.000 ulteriori minivan Pacifica Hybrid e la collaborazione per lo sviluppo di quello che probabilmente sarà il primo sistema totalmente autonomo sul mercato sia per clienti privati che per le flotte. E’ stato anche fatto un investimento di oltre 30 milioni di dollari per il Chelsea Proving Grounds in Michigan (USA) per promuovere ulteriormente lo sviluppo e la sperimentazione di veicoli autonomi e tecnologie di sicurezza avanzate. La nuova struttura comprende una pista dedicata alla guida autonoma, oltre a un’area per la valutazione dei sistemi di sicurezza e un centro di controllo altamente tecnologico. E’ stato anche firmato un protocollo d’intesa per l’unione a BMW Group, Intel e Mobileye nello sviluppo di una piattaforma di guida autonoma all’avanguardia, leader nel mondo e destinata ad un’implementazione globale. La piattaforma sarà utilizzabile per la guida automatizzata dal livello di alta automazione a quello di piena automazione e potrà essere impiegata da diversi costruttori automobilistici nel mondo, pur mantenendo inalterata l’identità specifica dei rispettivi marchi. L’azienda inoltre sta ampliando la collaborazione con APTIV, con un focus su analisi e progetti di

Rapporto di Monitoraggio

sviluppo su diverse tecnologie di guida autonoma con l'obiettivo di applicare il sistema di Livello 2+ di APTIV sui veicoli premium e alto di gamma a partire dal 2020.

- **Connettività.** I veicoli sono progettati per permettere al guidatore di essere sempre connesso e informato, ma soprattutto sempre concentrato sulla guida. I consumatori di oggi vivono la connettività nel loro quotidiano: inviano messaggi, parlano al telefono, usano i social media, consultano una pagina web. FCA crede che il compito di un produttore di automobili sia quello di tenere conto di queste abitudini e di fare in modo che chi guida possa rimanere concentrato sulla strada. Uconnect® permette al guidatore di modificare la posizione dei sedili o la temperatura dell'abitacolo, di scegliere un canale radio, fare una telefonata, inviare e ricevere messaggi, ricevere indicazioni stradali ottimizzate in base alle condizioni del traffico e avere accesso ad applicazioni audio sul proprio telefonino, senza mai distrarsi dalla guida.
- **Propulsori avanzati.** Le tecnologie di FCA nel campo della propulsione mantengono la promessa di una guida coinvolgente. Non esiste un'unica tecnologia in grado di soddisfare tutte le esigenze del mercato globale. I clienti hanno bisogno di efficienza, ma allo stesso tempo vogliono una guida coinvolgente. Per questo i veicoli FCA offrono pragmatismo e passione, senza che l'uno debba necessariamente escludere l'altra. FCA propone sia modelli elettrici che alimentati con carburanti alternativi, così da soddisfare un ampio ventaglio di esigenze diverse. E naturalmente continua a perfezionare i tradizionali motori a combustione interna (MCI), che alimentano la maggior parte dei suoi veicoli.
- **La forza dei prodotti.** Ciascuno di noi ha la propria personalità e i propri punti di forza. E così sono anche i prodotti FCA. Ciascuno è unico, definito da valori distintivi. I marchi sono stati creati da visionari, uomini e donne che non hanno mai smesso di cercare, cambiare, migliorare, che non hanno mai smesso di chiedersi "Perché no?" e di pensare "E se...?" Ogni marchio FCA ha la sua anima e le sue caratteristiche. Il compito è quello di preservare questi tratti distintivi e di far crescere questi marchi partendo da questa preziosa eredità, senza tradire quello che rappresenta la loro essenza."³

³ Paragrafo totalmente estratto dal sito www.fcagroup.com/it

Rapporto di Monitoraggio

2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il piano 182502- **Formazione Health & Safety**-è stato attivato con l’obiettivo di assicurare che i lavoratori conoscessero le nozioni necessarie per eseguire la loro mansione in sicurezza.

Il piano 195121- **Formazione Trasversale**- è stato attivato per garantire ai lavoratori le competenze relative all’applicazione della metodologia Six Sigma, al pacchetto Office, alla metodologia WCM e allo svolgimento del lavoro in sicurezza come previsto dalla normativa vigente.

Il piano 205968- **Formazione Trasversale**- è stato attivato con l’obiettivo di assicurare che i lavoratori conoscessero le nozioni necessarie per eseguire la loro mansione in sicurezza e per preparare le nuove risorse al funzionamento tecnico degli impianti.

Il piano 207394- **Sicurezza 1**- è stato attivato per strutturare maggiormente e mantenere la cultura aziendale tra i dipendenti.

Il piano 207430- **Sicurezza 2**- come il piano 207394 sopracitato, è stato attivato per strutturare maggiormente e mantenere la cultura aziendale tra i dipendenti.

Il piano 207443- **WCM**- è stato attivato per consolidare e mantenere la cultura aziendale tra i dipendenti e per potenziare le skills distintive che sono necessarie in un contesto enormemente competitivo ed in continua evoluzione.

Il piano 208454- **Formazione Sicurezza**- è stato attivato per preparare e consolidare nei lavoratori l’aggiornamento in tema di sicurezza in ottemperanza alla norma vigente.

Il piano 211025- **Trasversale**- è stato attivato per preparare e consolidare nei lavoratori l’aggiornamento in tema di sicurezza in ottemperanza alla norma vigente, oltre che per formare su tematiche del WCM (World Class Manufacturing) per i ruoli che lo necessitavano.

2.4- Aspettative rispetto alla formazione

Rispetto agli 8 piani formativi oggetto di monitoraggio, le aspettative sono legate alla necessità di rispondere alla normativa e diffondere la cultura sulla sicurezza e di sviluppare competenze specifiche in ambito tecnico professionale.

Per alcuni stabilimenti di FCA ITALY S.P.A. i corsi di formazione per operai sono stati programmati a seguito dei nuovi investimenti sul prodotto e dei relativi impianti di fabbricazione. Unitamente a questi fenomeni c’è poi la consueta manutenzione delle competenze rispetto al turn over.

La funzione della formazione rispetto performance aziendale è quella di supportare raggiungimento dei target.

Rapporto di Monitoraggio

2.5 – Impatto della formazione

Le principali ricadute della formazione possono essere aggregabili nel supporto all'*execution*, la presa di decisione e la gestione delle persone.

Nella *execution* troviamo tutte le competenze tecniche, professionali, parte di quelle mandatorie; i corsi che rispondono a queste dinamiche sono relativi ai corsi di base, ai corsi sui processi e tecnologie abilitanti così come i corsi di lingue e di informatica in generale. Tutte queste tematiche appena citate necessitano di una manutenzione e un aggiornamento ciclici sia per fattori legati al turn over che per evoluzioni tecniche che hanno una periodicità di circa 4-5 anni con una tendenza a ridursi.

La presa di decisione è un ambito che richiede spesso capacità relazionali, conoscenze multidisciplinari e benchmark. Parte della formazione sulle *soft skills* e soprattutto i workshop, i seminari, il coaching sono le attività di formazione che maggiormente supportano questo ambito.

La gestione delle persone e delle relazioni sono in modo consolidato riconducibili alle competenze soft. FCA ITALY S.P.A. ha predisposto un percorso adattabile alle diverse specificità dei singoli che si articola in moduli *online* ed in aula *Gym*, dove sui diversi contenuti si articolano moduli in autoapprendimento e sessioni in aula con coach.

Visto lo specifico modello di leadership implementato in FCA ITALY S.P.A. è stata necessaria una significativa progettazione dei moduli in quanto solo alcuni potevano essere disponibili sul mercato.

2.6 – Considerazioni riepilogative

I piani oggetto di monitoraggio hanno permesso all'azienda di potenziare il senso di appartenenza all'ambiente lavorativo nei dipendenti, seppur partendo da un obbligo di legge che prevede di ottemperare alla norma vigente in tema di sicurezza.

Il piano 195121- **Formazione Trasversale**- può essere preso come esempio di un progetto di formazione di una unità organizzativa dove trovano spazio temi riguardanti la sicurezza, la trasformazione digitale e la metodologia Six Sigma, che consiste in un approccio alla qualità basato sui dati e relativa analisi statistica.

CAPITOLO 3 - LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno

L'analisi dei fabbisogni avviene per contenuto. Ci sono gli owner di Ethics & Compliance che definiscono la formazione obbligatoria. Per ciascuna Famiglia Professionale, i responsabili di risorse, in collaborazione con gli HR, definiscono le necessità Job Related, mentre dagli enti di Leadership Development si definiscono i percorsi di formazione manageriale, con particolare riferimento ai percorsi di crescita dei talenti. La singola persona, infine, definisce nell'ambito del

Rapporto di Monitoraggio

ciclo di valutazione della leadership e delle prestazioni (PLM), specifici fabbisogni di sviluppo che trovano poi risposta in programmi web-based (cittadinanza) e in presenza.

3.2 – Le figure professionali coinvolte

Il piano 182502- **Formazione Health & Safety**- ha visto il coinvolgimento di 290 risorse di cui 236 impiegati e 54 quadri.

Il piano 195121 – **Trasversale**- ha visto il coinvolgimento di 262 risorse tra cui 105 operai, 107 impiegati e 50 quadri.

Il piano 206968 – **Formazione Trasversale**- ha visto il coinvolgimento di 85 risorse di cui 16 operai e 69 impiegati.

Il piano 207394 – **Sicurezza 1**- ha visto il coinvolgimento di 285 lavoratori tutti operai.

Il piano 207430 – **Sicurezza 2**- ha visto il coinvolgimento di 215 lavoratori tutti operai.

Il piano 207443 – **WCM**- ha visto il coinvolgimento di 50 lavoratori tutti operai.

Il piano 208454 – **Sicurezza**- ha visto il coinvolgimento di 266 risorse di cui 230 operai e 36 impiegati.

Il piano 211025 – **Trasversale**- ha visto il coinvolgimento di 197 risorse di cui 194 impiegati e 3 quadri.

3.3 – L’analisi della gestione dalla formazione alla progettazione

Per il piano 182502 – **Formazione Health & Safety**- la progettazione e l’erogazione hanno tenuto conto dell’ “importanza che FCA ITALY S.P.A. attribuisce alla tutela delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro dei propri lavoratori”⁴ in aggiunta all’adempimento previsto dagli Accordi Stato-Regioni del 21/12/2011. Questo piano è stato pensato per le sedi di Volvera, None e Rivalta Torinese ed è stato rivolto al solo personale di MOPAR Parts & Services Operations di FCA ITALY S.P.A. Era importante che l’impatto sui lavoratori fosse significativo per poter garantire loro una significativa conoscenza dei processi e del discernimento utili per svolgere il proprio lavoro in totale sicurezza.

Per il piano 195121 – **Trasversale**- la progettazione è stata orientata per garantire diverse competenze ai lavoratori:

⁴ Pag. 2 del Formulario di Presentazione del Piano formativo- Titolo: Formazione Health & Safety- Tipologia del Piano: Piano Aziendale

Rapporto di Monitoraggio

- Conoscenze teorico-pratiche dell'uso del pacchetto Office
- Conoscenze e competenze della metodologia Six Sigma
- Conoscenze della normativa relativa alla sicurezza per svolgere il proprio lavoro in sicurezza
- Conoscenze ed utilizzo metodologia WCM (World Class Manufacturing)
- Supporto per gli addetti al primo soccorso sulle tecniche per un pronto intervento nei casi di infortunio sul lavoro

Il piano 205968 – **Formazione Trasversale**- è stato progettato per “garantire la conoscenza delle procedure e degli accorgimenti per svolgere le proprie mansioni in sicurezza”⁵ e per formare le nuove risorse in merito al funzionamento tecnico degli impianti.

I piani 207394- **Sicurezza 1**-, 207430-**Sicurezza 2**- e 207443- **WCM**- la progettazione e l'erogazione hanno tenuto conto della valenza strategica che assume, in una Company orientata al continuo miglioramento, la formazione dei dipendenti in ambito di World Class Manufacturing. Era importante un “package formativo wcm relativo a tools intermedi ed avanzati”⁶ in quanto necessario per l'obiettivo del Plant AGAP orientato alla formazione di specifiche skills per il conseguimento del Silver. Altrettanto determinante la formazione in tema di H&S ed Environment che “soddisfa cogenti previsioni di legge ed al contempo la policy della Company in materia in ottemperanza alle indicazioni dell' OPHS (Organismo Paritetico Health and Safety).”

Il piano 208454 – **Formazione Sicurezza**- progettato per un obbligo normativo ma orientato alle tematiche di H&S ed Environment per ottemperare alle indicazioni dell'OPHS (Organismo Paritetico Health and Safety) ha indubbiamente dato un valore aggiunto all'azienda attraverso le risorse che vi hanno partecipato.

Il piano 211025 – **Trasversale**- la progettazione è stata orientata ad un miglioramento e all'implementazione di competenze specificatamente in ambito H&S e WCM per poter mantenere l'orientamento strategico che accomuna tutti i piani oggetto di questo monitoraggio.

Avendo coinvolto un numero elevato di risorse ognuno con un monte ore importante, per ogni piano si è posta particolare attenzione affinché ostacolasse il meno possibile le attività lavorative e la calendarizzazione è stata fatta tenendo conto delle esigenze aziendali, inoltre la formazione è stata svolta in aule interne all'azienda. Sia i contenuti che gli approcci didattici utilizzati sono risultati congrui sia con le necessità formative che con gli obiettivi aziendali. A fine corso è stato rilasciato un attestato di frequenza.

⁵ Pag.3 del Formulario di Presentazione del Piano formativo-Titolo del piano: Formazione Trasversale- Tipologia del Piano: Piano Aziendale

⁶ Pag.2 del Formulario di Presentazione del Piano formativo-Titolo del piano: Sicurezza 2- Tipologia del Piano: Piano Aziendale

Rapporto di Monitoraggio

3.4 – Considerazioni riepilogative

Analizzando come sono stati gestiti i piani oggetto di monitoraggio, si può concludere che abbiano raggiunto tutti gli obiettivi prefissati strutturando maggiormente l'appartenenza ad una realtà aziendale così complessa e competitiva, e colmando i gap di competenze che l'azienda aveva individuato e deciso di colmare per mantenere una posizione di mercato forte. Appare evidente il duplice beneficio sia a livello organizzativo che di performance aziendali.

CAPITOLO 4 – CONCLUSIONI

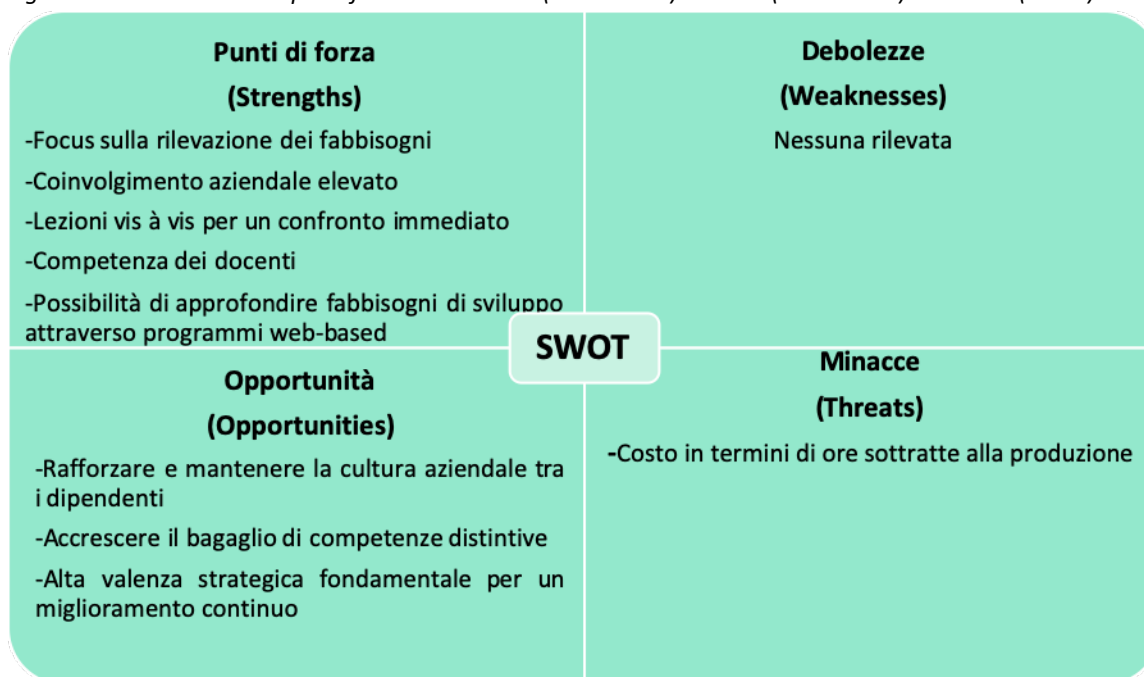
4.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

La seguente analisi SWOT (Figura 1) ha rilevato i seguenti punti di forza dei piani oggetto di monitoraggio 207394- **Sicurezza 1-**, 207430-**Sicurezza 2-** e 207443- **WCM-**:

- Focus sulla rilevazione dei fabbisogni. La formazione ha avuto un'elevata valenza strategica visto l'orientamento aziendale al miglioramento continuo, inoltre era importante che i lavoratori fossero adeguatamente preparati per poter sostenere il percorso volto al conseguimento del Silver. I piani in oggetto sono anche andati incontro alla necessità di adempiere a quanto previsto dagli Accordi Stato-Regioni del 21/11/2011.
- Coinvolgimento aziendale elevato. I piani in oggetto hanno coinvolto moltissime risorse con competenze trasversali, in modo da garantire l'acquisizione di strumenti condivisibili.
- Lezioni vis à vis per un confronto immediato. Gli strumenti utilizzati per i corsi sono stati quelli tradizionali, ovvero un'aula per lezioni vis à vis che hanno permesso un'interazione efficace ed un confronto più immediato. Si sono rispettati i criteri ritenuti più idonei e congrui per fare le lezioni.
- Competenza dei docenti. Un aspetto fondamentale per FCA ITALY S.P.A. è che la trasmissione delle competenze avvenga in modo efficace, questo è possibile attraverso l'appoggio a risorse in grado di raggiungere questo obiettivo.
- Possibilità di approfondire fabbisogni di sviluppo. I dipendenti hanno la possibilità di colmare eventuali gap grazie a programmi web- based che sono accessibili a tutte le risorse aziendali e che consentono una formazione individuale continua.

Rapporto di Monitoraggio

Figura 1-Analisi SWOT dei piani formativi 207394 (Sicurezza 1) 207430 (Sicurezza 2) e 207443 (WCM)



Per quanto riguarda l'analisi SWOT della Figura 2, si riferisce al piano 195121-**Formazione Trasversale**-, i punti di forza appaiono gli stessi della tabella rappresentata nella Figura 1 mentre ci sono differenze nelle opportunità avendo formato su competenze differenti, lo stesso vale per gli altri piani oggetto di monitoraggio.

Figura 2- Analisi SWOT del piano 195121 (Trasversale)



Rapporto di Monitoraggio

4.2 – Le buone prassi aziendali

Dall'attività di monitoraggio sono emerse le seguenti buone prassi:

- FCA ITALY S.P.A. è molto attenta a quelli che sono i fabbisogni necessari a garantire un'evoluzione continua dell'azienda, che garantisca il mantenimento di un buon posizionamento nel mercato di riferimento. Questa attenzione alle esigenze aziendali viene fatta anche in tema di formazione.
- I dipendenti hanno la possibilità di colmare i gap formativi che reputano deboli grazie ad un programma web-based accessibile a tutti e in grado di soddisfare le esigenze individuali.
- La collaborazione tra i responsabili delle risorse e gli HR permette di individuare e definire, in modo più puntuale, le necessità formative di ogni settore aziendale e delle figure che vi lavorano, a differenza dell'area manageriale le cui necessità vengono definite da enti di Leadership Development.

Da quanto emerso si può affermare che le buone prassi indicate soddisfano i criteri indicati da Fondimpresa:

- Qualità strategica che si evince dalla capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati;
- Qualità attuativa riferita al buon rapporto tra le risorse utilizzate e gli obiettivi raggiunti;
- Riproducibilità che comporta la possibilità di riproporre l'azione formativa in altri contesti aziendali con problematiche simili;
- Trasferibilità ovvero la capacità di riprodurre l'azione formativa in altri contesti con problemi differenti.

4.3 – Conclusioni

Gli obiettivi comuni a tutti i piani oggetto del monitoraggio sono stati il mantenimento e l'aggiornamento delle competenze. In una realtà complessa come quella di FCA ITALY S.P.A. con un livello di competitività in continuo sviluppo, una buona e continua formazione delle risorse diventa requisito fondamentale se non si vuole rischiare di perdere quanto è stato costruito in tutti questi anni. E' ormai da tempo che ad ogni livello della posizione organizzativa vengono coinvolte risorse nei processi di training. L'analisi dei fabbisogni formativi ha evidenziato che le proporzioni tra i costi delle diverse categorie sono distribuiti tra un 55% di job related, 20% H&S, 10% soft skills, 9% languages, 6% Ethic&Compliance e molte di queste tematiche si sono rivolte alla maggior parte delle posizioni organizzative dell'azienda. Tenzialmente l'analisi dei fabbisogni tiene conto delle priorità di training rispetto agli obiettivi aziendali, in particolare la formazione job related e quella manageriale sono per natura coerenti con le strategie dell'azienda. La formazione in azienda prevede diversi ambiti; quello formale viene definito dall'analisi dei fabbisogni che normalmente trova riscontro in piani formativi finanziati Fondimpresa, quello on the job/interno che si gestisce con docenti interni e che solo a volte trova riscontro nei piani Fondimpresa ed infine l'ambito fornitori, dove nei contratti d'acquisto è contemplata la formazione sul macchinario/dispositivo e che quasi mai trova riscontro nei piani finanziati. La sommatoria di queste attività corrisponde alle necessità delle persone che operano in azienda.

Rapporto di Monitoraggio

La formazione erogata in azienda si può suddividere in diversi ambiti:

- La formazione mandatoria innanzitutto ha lo scopo di informare i dipendenti condividendo processi e modalità esecutive, al fine di assicurare che il comportamento delle persone sia rispondente ai vincoli di legge e norme interne ed esterne.
- La formazione “a campagna” coinvolge tutti i dipendenti e viene promossa dagli owner di famiglia professionale, ad esempio in occasione di una nuova organizzazione, di prodotti, di procedure ecc...per citare qualche esempio, ci si può riferire a temi come l’e-mobility, il passaggio dalla piattaforma “Office” alla piattaforma “Google” ecc...
- La formazione manageriale che, per la massima parte, è correlata al piano di sviluppo e viene condivisa tra supervisore e dipendente.
- La formazione Job Related che ha lo scopo di completare/aggiornare le conoscenze tecniche e che può essere anche piuttosto diversa da anno ad anno.

Ciascuno di questi quattro segmenti di formazione è strettamente correlato ai processi aziendali e ne rappresenta un forte elemento di supporto.

Gli ambiti in cui l’incidenza della formazione è maggiormente osservabile sono quelli relativi alle competenze abilitanti, ad esempio la formazione sulla nuova piattaforma “Google” ha messo in condizione migliaia di dipendenti di garantire la continuità dei processi operativi nonostante un cambiamento radicale dei mezzi di lavoro. Anche a livello operaio vi sono situazioni analoghe, nelle numerose occasioni in cui vi sono avvicendamenti ed evoluzioni nelle tecnologie di prodotto e di processo. Per facilitare l’applicazione delle nuove conoscenze sul lavoro, traducendo le competenze in performance, la gestione è affidata a figure differenti a seconda dei contenuti e delle posizioni organizzative delle persone, ad esempio il floor coach per le figure operaie le quali, per un periodo definito di tempo, vengono supportate e certificate nelle nuove competenze acquisite direttamente sul posto di lavoro, un’altra figura è quella del manager che gestisce le sue risorse dando obiettivi e feed back periodici.

Sugli strumenti didattici utilizzati, c’è da dire che dipendono dal contenuto oggetto della formazione e dei partecipanti a cui si rivolge, in particolare la metodologia WBT (Web Based Training) si utilizza in occasione di una vasta platea di impiegati come ad esempio la formazione mandatoria, la formazione linguistica e le campagne; la metodologia ILT (Instructor Led Training) viene impiegata per formazione “Job Related”, la formazione sui processi spesso avviene on the job ed è erogata dai dipendenti. Una particolare soluzione Blended è invece adottata per la formazione manageriale che prevede una prima fase online ed una seguente attività di group coach in aula.

I docenti tendenzialmente appartengono a tre categorie:

- a) Free lance/ company professionisti di formazione
- b) Docenti interni
- c) Tecnici esperti di società fornitrici di tecnologie/dispositivi.

Per i docenti del punto “a” vale il CV, le attività precedenti presso altre aziende e/o le valutazioni dei corsi fatti negli enti FCA. I docenti interni vengono individuati sulla base delle competenze oggetto del corso e dopo aver seguito un percorso di train the trainer.

Rapporto di Monitoraggio

Per i tecnici specialisti la selezione è invece a cura del fornitore e spesso si tratta di personale tecnico incaricato dell'assistenza in house.

Particolare attenzione viene posta quando i requisiti dei docenti sono definiti da regolamentazioni/leggi. L'organismo paritetico OPHS (Organismo Paritetico Health&Safety) ha definito le modalità di selezione e valutazione dei docenti incaricati di erogare i corsi in materia di salute e sicurezza.

I docenti free lance e interni, nella maggior parte dei casi, ricevono i materiali didattici e le istruzioni del corso, e in alcuni casi hanno contribuito e contribuiscono alla realizzazione, solamente i docenti dei fornitori operano con materiale proprio e spesso è la manualistica della macchina/impianto oggetto del corso.

Per monitorare l'andamento dei corsi, i docenti fanno riferimento ad aree di competenza (tecnici, soft skills, safety ecc...) e periodicamente vengono organizzati incontri di condivisione dei risultati, a livello di corso, invece, nella maggior parte delle occasioni è il training manger locale che si relaziona con il docente su ciascuna singola attività.

Il sistema di monitoraggio e valutazione della formazione si rifà a Kirkpatrick che, nel 1959, ha introdotto un modello gerarchico di valutazione così composto:

- livello1: estensione al 90-100%
- livello2: applicazione al 90-100% nelle aree/unità produttive certificate ISO 9000 e a tutte le aree dove risulta rilevante misurare la conoscenza acquisita
- livello3: dove ritenuto rilevante (in particolare nel manufacturing).

Rapporto di Monitoraggio**BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

Documenti relativi ai piani formativi oggetto di monitoraggio

- Formulario di Presentazione del Piano formativo Formazione Health & Safety TIPOLOGIA DEL PIANO: Piano Aziendale
- Formulario di Presentazione del Piano formativo 195121-Titolo: Formazione Trasversale TIPOLOGIA DEL PIANO: Piano Aziendale
- Formulario di Presentazione del Piano formativo 205968-Titolo: Formazione Trasversale TIPOLOGIA DEL PIANO: Piano Aziendale
- Formulario di Presentazione del Piano formativo Titolo: Sicurezza 1 TIPOLOGIA DEL PIANO: Piano Aziendale
- Formulario di Presentazione del Piano formativo Titolo: Sicurezza 2 TIPOLOGIA DEL PIANO: Piano Aziendale
- Formulario di Presentazione del Piano formativo Titolo: WCM TIPOLOGIA DEL PIANO: Piano Aziendale
- Formulario di Presentazione del Piano formativo Titolo: Formazione Sicurezza TIPOLOGIA DEL PIANO: Piano Aziendale
- Formulario di Presentazione del Piano formativo Formazione Trasversale TIPOLOGIA DEL PIANO: Piano Aziendale

Sitografia

[Http://www.fcagroup.com/it](http://www.fcagroup.com/it)

<http://www.minambiente.it>