



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

FINCANTIERI S.P.A.

Ambito Tematico:

Innovazione digitale e competitività

Transizione ecologica e sostenibilità aziendale

Titolo:

**La rotta dell'innovazione: la formazione per una
Fincantieri sostenibile – sede di Marghera (Ve)**

Attività di Monitoraggio Valutativo Fondimpresa 2025

TEAM DI MONITORAGGIO

Per OBR Veneto l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata dalla dott.ssa Elena Turazza

Per FINCANTIERI S.P.A. hanno partecipato:

Il Technical, HSE, Compliance and Funded Training dr. Davide Franceschi

la responsabile Learning and Development dott.ssa Mirka Polita

il Capo Officina del Cantiere di Marghera (VE) sig. Simone Rossi

Piano Aziendale Multiregionale- Fondo Nuove Competenze

Titolo Piano: Progetto formativo COMPETENZE DIGITAL & GREEN

PER LO SVILUPPO E IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Codice identificativo del piano: 368366

INDICE

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	
2.1. - Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2. - Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3. - Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4. - Considerazioni riepilogative	7
3. IL PIANO FORMATIVO	
3.1. - L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2. - Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	9
3.3. - Considerazioni riepilogative	10
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	
4.1. - I cambiamenti generati dalla formazione	11
4.2. - Considerazioni riepilogative	12
5. BUONE PRASSI FORMATIVE AZIENDALI E CONCLUSIONI	
5.1. - Gli elementi abilitanti della formazione	12
5.2. - Le buone prassi formative aziendali	14
5.3. - Conclusioni	15
6 - BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	17

1. INTRODUZIONE

La scelta di includere Fincantieri S.p.A. – sede di Venezia (Marghera) nel monitoraggio valutativo 2025 di Fondimpresa nasce dalla rilevanza strategica dell’esperienza formativa realizzata nell’ambito del piano “Competenze Digital & Green per lo Sviluppo e il Cambiamento Organizzativo” (cod. 368366)

Il percorso rappresenta un caso emblematico di integrazione tra innovazione digitale e transizione ecologica, due assi prioritari delle politiche di sviluppo e competitività promosse dal Fondo.

La sede di Marghera, storicamente uno dei cantieri più significativi del gruppo Fincantieri, è situata nel cuore dell’area industriale di Porto Marghera e costituisce un nodo produttivo essenziale per la costruzione e trasformazione di navi da crociera e unità speciali di grande complessità tecnologica.

Con oltre mille dipendenti diretti e una filiera di fornitori che genera migliaia di accessi giornalieri, il cantiere veneziano è un motore di innovazione e di occupazione qualificata per il territorio. Negli ultimi anni l’azienda ha investito in infrastrutture, digitalizzazione dei processi e sostenibilità ambientale, introducendo nuove officine coperte e sistemi di gestione dei dati e dell’energia sempre più evoluti.

In questo contesto, le attività formative realizzate presso la sede di Venezia si sono concentrate sullo sviluppo di competenze chiave per accompagnare la trasformazione green e digitale dei processi produttivi.

I corsi attivati – *Green Behaviors per Operai*, *Digital Operation*, *Gestione Impatti Ambientali* e *Scarichi ed Emissioni* – hanno coinvolto personale operativo, tecnico e di coordinamento, con l’obiettivo di migliorare la consapevolezza ambientale, diffondere comportamenti sostenibili nei reparti e potenziare l’utilizzo di strumenti digitali per il monitoraggio e la gestione delle attività di cantiere.

L’esperienza della sede di Venezia si colloca pienamente all’interno degli Ambiti Tematici Strategici di Fondimpresa, in particolare negli assi dedicati a:

- Innovazione digitale e competitività, grazie all’introduzione di strumenti per la digitalizzazione dei processi produttivi e di manutenzione;
- Transizione ecologica e sostenibilità ambientale, attraverso percorsi volti alla riduzione degli impatti ambientali, alla gestione consapevole delle risorse e alla diffusione di comportamenti responsabili.
- La scelta di monitorare questa realtà è motivata da tre elementi principali:
- Coerenza strategica: la formazione sviluppata a Marghera risponde pienamente agli indirizzi del Fondo, coniugando innovazione tecnologica, sicurezza e sostenibilità.
- Valore trasformativo della formazione: le attività hanno stimolato nei lavoratori un’evoluzione culturale verso la responsabilità ambientale, la precisione operativa e la collaborazione interfunzionale.
- Impatto territoriale: le competenze acquisite si riflettono non solo sull’efficienza interna, ma anche sul sistema produttivo veneziano, rafforzando la filiera della cantieristica locale e promuovendo una cultura della sostenibilità condivisa.

L’esperienza di Fincantieri Venezia dimostra dunque come la formazione continua, quando è coerente con la strategia aziendale e radicata nel territorio, diventi una leva concreta per l’innovazione organizzativa e per la crescita competitiva di un intero ecosistema industriale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Fincantieri S.p.A. è tra i più grandi gruppi cantieristici al mondo, con oltre 23 000 dipendenti e un network di circa 7 000 fornitori, di cui più della metà italiani.

Nata nel 1959 e con sede generale a Trieste, è oggi un'eccellenza del Made in Italy industriale, capace di coniugare ingegneria, innovazione e sostenibilità.

L'azienda progetta e costruisce navi da crociera, traghetti, navi militari per la Marina Italiana e per flotte estere, unità per il settore oil & gas, navi posa-cavi, vascelli di supporto agli impianti eolici offshore e unità di ricerca marina. Questa diversificazione garantisce solidità e vantaggio competitivo in un mercato ciclico e globale.

Negli ultimi anni Fincantieri ha ampliato la propria presenza in Stati Uniti, Belgio, Romania, Brasile, Giappone ed Emirati Arabi, diversificando ulteriormente l'offerta con la divisione Fincantieri Infrastrutture, che realizza grandi opere in acciaio (tra cui il ponte San Giorgio di Genova, i ponti sospesi sul Danubio, hangar, ospedali e case di cura). Parallelamente è nata una società dedicata alla cybersecurity, a tutela dei sistemi digitali navali e industriali.

Il cantiere di Marghera (Venezia), parte della Divisione Navi Mercantili, rappresenta uno dei poli produttivi più importanti del gruppo per la costruzione di navi da crociera di grande tonnellaggio e per progetti complessi a elevato contenuto tecnologico. Lo stabilimento, situato in Via delle Industrie 18, nel cuore del distretto di Porto Marghera, impiega oltre 1 000 lavoratori diretti e migliaia di addetti dell'indotto.

Negli ultimi anni è stato oggetto di significativi investimenti: ampliamento delle aree di prefabbricazione, costruzione di una nuova officina coperta nell'area "Ex Scali", adozione di sistemi digitali di gestione e controllo della produzione.

La sede veneziana è quindi un punto di riferimento per il territorio e un laboratorio di innovazione per la transizione digitale e green del gruppo.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'orientamento strategico di Fincantieri è chiaramente definito dalla doppia transizione digitale ed ecologica, che rappresenta il cuore del piano industriale e del piano di sostenibilità aziendale.

La dott.ssa Mirka Polita, Responsabile Learning and Development di Fincantieri, ha evidenziato che la nave, oggi, sta diventando sempre più "green" e sempre più "digital", che queste due transizioni costituiscono leve fondamentali per tutti i processi aziendali, dalla costruzione alla consegna e che la formazione rappresenta lo strumento attraverso cui accompagnare e rendere possibile questo cambiamento.

Il gruppo ha aderito al Fondo Nuove Competenze, sviluppando nel 2023 il piano formativo "Competenze Digital & Green per lo Sviluppo e il Cambiamento Organizzativo", che ha coinvolto oltre 5.000 dipendenti in 120 corsi, 650 edizioni e 280.000 ore di formazione.

L'obiettivo è stato quello di potenziare la cultura digitale e ambientale a tutti i livelli, con un approccio trasversale, mirato alla diffusione di una cultura digitale e sostenibile condivisa, e verticale, volto allo sviluppo di competenze specialistiche per reparti produttivi, tecnici e di progettazione.

Nel cantiere di Marghera, la strategia si è concretizzata in un insieme di percorsi mirati, pienamente coerenti con le priorità aziendali:

- Training per addetti ai controlli dimensionali (Accuracy Control): precisione e qualità dei rilievi in fase di produzione;
- Warehouse Management: gestione digitale dei flussi di magazzino;
- Alfabetizzazione digitale per operai: sviluppo di competenze informatiche di base;
- Inspection Call: standardizzazione dei controlli qualità;
- Green Behaviours per operai: promozione di comportamenti sostenibili nei reparti;
- Extended Reality in produzione, progettazione e costruzione: applicazione di realtà virtuale e aumentata;
- Bentley OpenPlant 3D – Base: modellazione tridimensionale per l'impiantistica navale;
- Digital Operation: digitalizzazione dei processi e raccolta dati in tempo reale;
- Gestione degli impatti ambientali secondo D.Lgs. 152/06 (rifiuti, scarichi, emissioni): aggiornamento tecnico-normativo.

L'introduzione di queste competenze ha permesso di ottimizzare la comunicazione tra reparti, aumentare la tracciabilità dei processi e ridurre errori o rilavorazioni.

La dott.ssa Polita ha inoltre sottolineato che alcuni corsi, come *Digital Operation*, hanno avuto un riscontro talmente positivo da essere inseriti stabilmente a catalogo per garantire un aggiornamento annuale continuo.

Accanto alla dimensione manageriale e organizzativa, la funzione Technical and HSE training ha svolto un ruolo centrale nel consolidare la consapevolezza dei lavoratori.

Il sig. Davide Franceschi, Technical, HSE, Compliance and Funded Training di Fincantieri S.p.A., ha osservato che la formazione ha contribuito in modo decisivo a far comprendere agli operatori come ogni azione svolta sul luogo di lavoro – anche la più semplice – possa avere effetti sulla sicurezza personale, su quella dei colleghi e sull'ambiente.

Franceschi ha rimarcato come oggi agli operatori viene richiesto di fermarsi e a riflettere prima di agire, ponendosi la domanda giusta sulle modalità corrette di intervento tecnico e di sicurezza, segno di una maturità crescente nella gestione dei rischi.

In particolare, i corsi dedicati alla Gestione degli impatti ambientali, scarichi ed emissioni hanno trasformato la prevenzione da mero obbligo normativo a comportamento spontaneo e consapevole, diffondendo la cultura della responsabilità e del miglioramento continuo.

Parallelamente alla transizione tecnologica, Fincantieri ha intrapreso un profondo cambiamento organizzativo attraverso il progetto "Work FOR Future", siglato con le rappresentanze sindacali nazionali.

Il nuovo modello promuove lavoro per obiettivi, smart working per i ruoli compatibili, benessere e inclusione, in un'ottica di maggiore responsabilizzazione e di equilibrio vita-lavoro.

L'introduzione di queste pratiche ha richiesto percorsi formativi specifici sul lavoro agile, sulla collaborazione digitale (OneDrive, Teams, SharePoint) e sulla gestione per risultati, generando un miglioramento percepito del clima aziendale e della comunicazione interfunzionale.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi perseguiti da Fincantieri attraverso la formazione, in particolare nella sede di Marghera, sono stati definiti in stretta connessione con il piano industriale e con il piano di sostenibilità del gruppo:

- favorire l'aggiornamento tecnico e digitale del personale operativo;
- consolidare una cultura della sostenibilità ambientale e sociale;
- promuovere integrazione e collaborazione tra funzioni diverse;
- accrescere l'efficienza produttiva e organizzativa;
- rafforzare il benessere e la centralità delle persone.

La dott.ssa Mirka Polita ha evidenziato come il Fondo Nuove Competenze sia stato percepito non soltanto come un'occasione di crescita individuale, ma come un vero e proprio investimento per l'evoluzione complessiva dell'azienda.

In questa prospettiva, la formazione diventa abilitante, poiché consente di trasformare gli orientamenti strategici in competenze operative diffuse e durature.

Risultati osservati nella sede di Venezia

- Maggiore consapevolezza ambientale e riduzione delle non conformità nei reparti che hanno partecipato ai corsi *Green Behaviours* e *Gestione Impatti Ambientali*;
- Miglioramento della precisione produttiva e della qualità dei controlli grazie ai corsi *Accuracy Control* e *Inspection Call*;
- Diffusione dell'uso quotidiano di strumenti digitali nei processi logistici e di produzione (*Warehouse Management*, *Digital Operation*);
- Maggiore collaborazione interfunzionale tra operatori e tecnici di area diversa;
- Evoluzione positiva del clima interno, sostenuta anche dai percorsi su collaborazione da remoto e comunicazione digitale.

Simone Rossi, capo officina del cantiere di Marghera ha spiegato che, dopo la formazione, i lavoratori hanno iniziato a percepire il proprio ruolo in modo più integrato: non più limitato al “proprio pezzo di nave”, ma parte di un processo complessivo in cui dati, impatti e connessioni sono elementi interdipendenti.

Questo cambio di prospettiva ha reso più forte il senso di appartenenza e la responsabilità collettiva verso la sostenibilità del gruppo.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'esperienza del cantiere Fincantieri di Venezia–Marghera rappresenta un esempio emblematico di integrazione tra visione strategica e sviluppo delle persone.

La formazione ha accompagnato il gruppo in un doppio percorso di innovazione tecnologica ed ecologica, permettendo di allineare gli obiettivi industriali con la crescita delle competenze.

Grazie ai 120 corsi del piano *Competenze Digital & Green*, l'azienda ha formato migliaia di lavoratori, generando un impatto su produttività, sicurezza e consapevolezza ambientale.

I corsi più innovativi – *Digital Operation*, *Extended Reality* e *Green Behaviours* – hanno favorito la diffusione di competenze nuove e la nascita di pratiche condivise in azienda.

L'esperienza veneziana dimostra che la formazione non rappresenta un costo, ma un investimento strategico: uno strumento per migliorare i processi, stimolare la partecipazione e preparare l'impresa alle sfide della sostenibilità e della competitività internazionale.

Come ribadisce la dott.ssa Mirka Polita, la formazione non deve essere considerata un progetto a termine, ma un processo permanente, capace di mantenere viva nel tempo la capacità di evolvere, innovare e restare competitivi.

In questa prospettiva, il progetto formativo del Gruppo Fincantieri si è configurato come un laboratorio della transizione Digital & Green e come modello replicabile di come la formazione possa tradurre la strategia in valore per l'impresa, le persone e il territorio.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno formativo che ha dato origine al piano "Competenze Digital & Green per lo Sviluppo e il Cambiamento Organizzativo" è stata condotta in un momento cruciale per Fincantieri, segnato da una profonda trasformazione industriale. Il Gruppo, impegnato nella doppia transizione digitale ed ecologica, ha riconosciuto nella formazione uno strumento strategico per accompagnare il cambiamento e allineare le competenze del personale ai nuovi obiettivi di innovazione, qualità e responsabilità ambientale.

Nel contesto del Fondo Nuove Competenze, lo stabilimento di Marghera, tra i più complessi e rappresentativi del Gruppo, ha avviato una ricognizione approfondita dei propri bisogni formativi, coinvolgendo tutte le funzioni operative e di supporto.

L'indagine, condotta attraverso interviste ai responsabili di stabilimento, focus group con capi officina e supervisori, questionari e osservazioni dirette nei reparti, ha messo in luce la necessità di intervenire in modo sistemico su tre aree principali: quella tecnica e produttiva, quella ambientale e quella organizzativo-digitale.

Sul piano tecnico e produttivo, è emersa la necessità di aggiornare le competenze operative nei controlli dimensionali, nelle ispezioni di qualità e nella tracciabilità dei materiali, introducendo strumenti digitali a supporto delle attività di costruzione e collaudo. Dal punto di vista ambientale, l'analisi ha evidenziato il bisogno di consolidare le conoscenze normative – in particolare quelle riferite al D.Lgs. 152/06 – e di diffondere comportamenti più sostenibili nei reparti produttivi, promuovendo una cultura della prevenzione e della gestione corretta dei rifiuti, degli scarichi e delle emissioni. Infine, in ambito organizzativo e digitale, si è manifestata l'esigenza di accrescere l'alfabetizzazione informatica di base e di favorire la diffusione di pratiche collaborative coerenti con il modello *Work FOR Future*, orientato alla responsabilità, alla flessibilità e agli obiettivi condivisi.

I risultati dell'analisi hanno portato alla definizione di un piano ampio e articolato, in grado di coinvolgere tutto il personale del cantiere e di rispondere in modo mirato alle diverse esigenze emerse. I percorsi formativi sono stati progettati tenendo conto dei ruoli e delle competenze di ciascun gruppo professionale, differenziando i contenuti e le modalità di apprendimento in funzione delle attività quotidiane. Gli operai, ad esempio, sono stati coinvolti in corsi dedicati ai comportamenti sostenibili, all'alfabetizzazione digitale e ai controlli dimensionali; i tecnici e i supervisori hanno partecipato a moduli focalizzati sulla gestione logistica, sull'analisi digitale dei processi e sulla gestione degli impatti ambientali; mentre il personale tecnico di progettazione ha seguito percorsi avanzati su modellazione tridimensionale e realtà aumentata applicata alla costruzione navale.

Le metodologie didattiche scelte hanno avuto un ruolo determinante nel successo del piano. La formazione è stata concepita come un'esperienza concreta e partecipativa, basata sull'alternanza tra lezioni in aula, simulazioni,

esercitazioni pratiche e laboratoriali. Referenti interni e formatori esterni hanno collaborato sinergicamente, assicurando un equilibrio efficace tra approfondimento tecnico, conoscenza dei processi aziendali e capacità di trasferimento immediato delle competenze. L'approccio esperienziale e laboratoriale ha reso l'apprendimento vivo e radicato nella realtà del cantiere, facilitando la partecipazione anche dei lavoratori meno abituati a contesti formativi tradizionali.

I risultati di questa impostazione sono stati tangibili. Nei reparti produttivi è stato osservato un sensibile miglioramento della precisione operativa e della qualità dei controlli dimensionali, con una riduzione delle rilavorazioni e delle non conformità. Le aree ambientali hanno registrato un aumento della consapevolezza e della corretta gestione dei residui di lavorazione, mentre il personale tecnico e logistico ha sviluppato una maggiore padronanza nell'uso degli strumenti digitali aziendali. Oltre agli effetti misurabili, il programma formativo ha avuto un impatto significativo sul piano culturale: la partecipazione trasversale dei reparti ha favorito un clima di collaborazione e di condivisione, generando un senso di appartenenza e di orgoglio professionale diffuso.

In sintesi, la fase di analisi e la conseguente progettazione formativa hanno reso evidente come la formazione, quando è costruita su misura e collegata alle strategie di impresa, diventi un potente catalizzatore di cambiamento. A Marghera, essa ha contribuito a costruire un linguaggio comune tra le funzioni, a diffondere una cultura orientata alla sostenibilità e a rendere le persone protagoniste attive dell'innovazione che attraversa l'intero gruppo Fincantieri.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Il piano formativo è stato sviluppato attraverso un articolato processo di co-progettazione partecipata, che ha coinvolto in modo attivo la Direzione Risorse Umane, i responsabili di stabilimento, i rappresentanti sindacali e i docenti. Questo approccio ha garantito che ogni intervento fosse realmente aderente ai fabbisogni emersi, rispettando al tempo stesso le esigenze operative del cantiere. La progettazione dei percorsi si è basata su una logica modulare, costruita per favorire la flessibilità e la possibilità di adattamento ai diversi profili professionali e ai ritmi produttivi, senza mai perdere di vista la coerenza con gli obiettivi strategici aziendali.

Ogni corso è stato pensato per rispondere a risultati concreti e misurabili. I percorsi dedicati alla digitalizzazione, come *Digital Operation* e *Warehouse Management*, miravano a migliorare la tracciabilità dei dati e a ridurre i tempi di processo rendendo i primi di facile fruizione direttamente sulla linea produttiva, rafforzando la capacità di integrazione tra le diverse funzioni. Le attività di *Accuracy Control* e *Inspection Call* hanno permesso di standardizzare le procedure di verifica, migliorando l'uniformità dei controlli di qualità e la precisione delle misurazioni in produzione. Nei corsi *Green Behaviours* e *Gestione degli Impatti Ambientali*, invece, la finalità era quella di diffondere un comportamento più consapevole e conforme alla normativa, promuovendo la responsabilità individuale nei confronti della tutela ambientale. I moduli più avanzati, come *Extended Reality* e *Bentley OpenPlant 3D*, hanno introdotto l'utilizzo di tecnologie digitali innovative per ottimizzare la progettazione, la modellazione e la prevenzione degli errori in fase di costruzione.

Il gruppo dei docenti è stato selezionato con attenzione, includendo professionisti con esperienze dirette nel settore navale e ambientale, molti dei quali già collaboratori o consulenti di Fincantieri. Questo ha permesso di combinare una solida competenza tecnica con una profonda conoscenza dei contesti produttivi. L'integrazione tra formatori esterni e referenti interni ha garantito una perfetta aderenza dei contenuti ai processi aziendali, favorendo un apprendimento immediatamente applicabile al lavoro quotidiano. Tale sinergia ha reso la formazione più realistica e vicina alle esigenze dei reparti, consolidando il legame tra sapere teorico e prassi operativa.

La valutazione degli esiti formativi ha seguito un modello strutturato e multilivello, basato su indicatori di apprendimento, gradimento e impatto. Attraverso test finale di valutazione delle competenze è stato possibile misurare il progresso tecnico dei partecipanti, mentre i questionari di soddisfazione hanno registrato livelli di apprezzamento molto elevati, con indici medi superiori al 85%. Un ruolo fondamentale è stato svolto dai capi

reparto, che hanno osservato sul campo le ricadute delle nuove competenze, confermando miglioramenti significativi in termini di precisione, efficienza e autonomia operativa. I feedback raccolti hanno inoltre permesso di ricalibrare alcuni moduli, adattandoli ulteriormente alle esigenze del cantiere e consolidando un approccio orientato al miglioramento continuo.

Uno degli aspetti più significativi emersi da questa fase è stato il valore attribuito al metodo partecipativo. La formazione non è stata vissuta come un obbligo, ma come un momento di crescita condivisa. I lavoratori hanno percepito il senso di utilità e concretezza del percorso, riconoscendosi parte di un processo più ampio di evoluzione organizzativa. Molti di loro hanno sottolineato come, grazie alla formazione, abbiano acquisito una visione più ampia del proprio ruolo, comprendendo meglio le connessioni tra le attività svolte e gli obiettivi complessivi dell'azienda.

Nel complesso, la progettazione e la valutazione del piano formativo realizzato a Marghera rappresentano un esempio efficace di come la formazione possa trasformarsi in un'esperienza integrata e circolare: un percorso in cui la progettazione parte dai bisogni reali, la didattica si adatta ai contesti di lavoro e la valutazione alimenta nuovi cicli di apprendimento. Questo modello ha consolidato la convinzione che la formazione, per essere davvero efficace, debba nascere e crescere dentro l'organizzazione, con il contributo diretto delle persone che ogni giorno la rendono viva.

3.3 Considerazioni finali

Il piano formativo realizzato presso la sede di Marghera (Ve) si distingue per la piena coerenza tra analisi dei fabbisogni, progettazione e risultati conseguiti.

La formazione ha perseguito un duplice obiettivo: da un lato, favorire lo sviluppo di competenze tecniche e digitali di alto livello; dall'altro, promuovere un'evoluzione culturale orientata alla sostenibilità, alla responsabilità individuale e alla collaborazione tra le diverse funzioni aziendali.

Uno degli aspetti che maggiormente ha contribuito alla riuscita del progetto è stata la capacità di costruire percorsi formativi aderenti alla realtà del cantiere, in grado di coniugare la necessità di aggiornamento tecnico con la quotidianità operativa dei reparti. Le metodologie esperienziali, laboratoriali e la partecipazione attiva dei lavoratori hanno reso l'apprendimento concreto, favorendo un trasferimento immediato delle competenze sul lavoro.

I docenti interni ed esterni hanno collaborato con efficacia, unendo visioni e linguaggi diversi: i primi garantendo l'aderenza ai processi produttivi, i secondi portando innovazione, casi studio e strumenti metodologici aggiornati. Questo equilibrio ha permesso di sviluppare una formazione percepita come utile e applicabile, capace di generare valore reale nei comportamenti quotidiani e nei risultati di reparto.

Un ulteriore elemento di successo è stato il monitoraggio costante dell'andamento dei corsi e la disponibilità ad adattare in itinere i contenuti in base ai feedback raccolti. L'ascolto continuo dei partecipanti e dei responsabili di stabilimento ha consentito di mantenere alta la motivazione e di consolidare una cultura del miglioramento continuo. La formazione è stata così vissuta non come un intervento episodico, ma come un processo condiviso, che evolve insieme all'organizzazione e alle sue persone.

Dal punto di vista organizzativo, il piano ha rafforzato la diffusione del modello Work FOR Future, accompagnando il gruppo verso una modalità di lavoro più flessibile, digitale e collaborativa. L'introduzione di strumenti come *SharePoint* e la diffusione di competenze digitali di base hanno reso più fluidi i processi di comunicazione e di tracciabilità, migliorando la capacità di pianificazione e coordinamento tra i reparti. Al tempo stesso, la collaborazione con la funzione HSE ha favorito una maggiore attenzione alla prevenzione, alla sicurezza e all'impatto ambientale delle attività, trasformando la cultura della sicurezza in un vero e proprio valore condiviso.

Nel complesso, la formazione ha prodotto un effetto di integrazione trasversale: ha unito ruoli, linguaggi e professionalità diverse in un percorso comune di crescita. Ha contribuito a consolidare un senso di identità collettiva e di appartenenza, rafforzando l'idea che l'innovazione non è solo tecnologica ma anche, e soprattutto, umana.

L'esperienza maturata nel cantiere veneziano dimostra che la formazione, quando è ben progettata e radicata nei processi reali, diventa una leva strategica per l'evoluzione dell'impresa. Essa si traduce in maggiore efficienza, miglioramento continuo e sostenibilità nel lungo periodo, oltre che in un vantaggio competitivo basato sulla competenza, sulla responsabilità e sulla consapevolezza delle persone.

Il percorso di Fincantieri e dello stabilimento di Marghera rappresenta dunque un modello replicabile per le altre imprese: un esempio di come la formazione integrata e partecipata possa tradurre la strategia aziendale in valore organizzativo, generando innovazione diffusa e crescita condivisa, a beneficio dell'impresa, dei lavoratori e del territorio.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

L'impatto della formazione realizzata nel cantiere Fincantieri di Marghera è risultato evidente sotto molteplici aspetti, sia operativi che organizzativi e culturali. Le interviste e le osservazioni condotte nel corso del monitoraggio hanno confermato che i percorsi formativi hanno contribuito in modo tangibile al miglioramento delle prassi quotidiane, alla diffusione di comportamenti più consapevoli e alla crescita del senso di responsabilità diffusa.

Il capo officina Simone Rossi ha evidenziato come la formazione, in particolare quella legata alla gestione degli impatti ambientali, degli scarichi e delle emissioni, abbia generato un vero cambiamento di mentalità tra gli operatori. Prima dell'intervento formativo, molti lavoratori tendevano a eseguire le operazioni per abitudine, senza interrogarsi a fondo sulle conseguenze ambientali e di sicurezza delle proprie azioni. Dopo il corso, invece, gli operatori hanno acquisito la capacità di fermarsi, riflettere e verificare la correttezza delle procedure prima di procedere con un'attività. È aumentata la consapevolezza del fatto che ogni gesto, anche apparentemente semplice, può avere effetti significativi sull'ambiente e sulla sicurezza collettiva.

Rossi ha spiegato che, nel contesto delicato della laguna veneziana, questo risultato assume un valore ancora più rilevante. Gli operatori oggi sanno che anche un fluido apparentemente innocuo non può essere sversato direttamente in acqua e che ogni movimentazione richiede la verifica dell'integrità dei contenitori e delle vasche di raccolta, oltre all'uso di dispositivi di protezione adeguati. Si tratta di una trasformazione culturale profonda, che ha reso la prevenzione non più un obbligo imposto dall'alto, ma un comportamento spontaneo, frutto di un senso di responsabilità personale e professionale.

Un impatto altrettanto significativo è stato rilevato nei percorsi dedicati alla digitalizzazione dei processi, in particolare nel corso *Digital Operation*. In questo ambito, la formazione ha consentito di introdurre nel cantiere strumenti digitali avanzati, utili per gestire e tracciare la formazione e le competenze del personale. Rossi ha sottolineato che l'adozione di questi strumenti digitali ha semplificato e reso più rapido il lavoro dei supervisori: oggi, prima di assegnare un compito, è possibile verificare in pochi istanti se un operaio sia formato per quella specifica attività e se la sua abilitazione sia aggiornata. Questo sistema ha ridotto i tempi di comunicazione con l'ufficio del personale e ha permesso di pianificare con anticipo i corsi di aggiornamento.

In generale, l'insieme delle azioni formative realizzate a Marghera ha generato un cambiamento diffuso. Gli operai e i tecnici hanno sviluppato la capacità di porsi domande prima di agire, di valutare la correttezza di una procedura,

di verificare l' idoneità di un' attrezzatura o di un dispositivo di protezione. È emersa una nuova abitudine alla riflessione, che ha trasformato la consapevolezza individuale in responsabilità condivisa. Il risultato è una cultura del lavoro più attenta, in cui la qualità produttiva e la sicurezza ambientale vengono percepite come obiettivi comuni e interdipendenti.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'esperienza formativa realizzata nella sede di Marghera (Ve) ha dimostrato in modo chiaro come la formazione possa produrre effetti duraturi e misurabili, generando valore su più livelli. Sul piano individuale, i lavoratori hanno acquisito una maggiore consapevolezza del proprio ruolo e una più solida competenza tecnica e digitale. Sul piano operativo, la gestione dei processi produttivi e ambientali è divenuta più precisa, tracciabile e coerente con gli standard aziendali. Sul piano organizzativo, la formazione ha favorito un clima di collaborazione, fiducia e dialogo tra i diversi reparti, trasformandosi in un vero collante culturale dell'intero cantiere.

I corsi dedicati all'ambiente e alla sicurezza hanno avuto un impatto particolarmente rilevante, traducendo la normativa in comportamenti concreti e quotidiani. Le attività legate alla digitalizzazione, invece, hanno introdotto strumenti e metodi che hanno migliorato la comunicazione e l'efficienza gestionale. Le esperienze formative hanno inoltre rafforzato il rapporto tra i lavoratori e l'azienda, alimentando il senso di partecipazione e la percezione che l'apprendimento sia un investimento condiviso.

Dal punto di vista culturale, si è affermata una visione della formazione come processo continuo e strutturale, non più legato a esigenze temporanee o obblighi formali, ma integrato nella vita organizzativa del cantiere. Le figure di coordinamento, come Simone Rossi e gli altri capi reparto, svolgono oggi un ruolo fondamentale di mediazione e di diffusione delle buone pratiche, contribuendo a mantenere vivi nel tempo i risultati raggiunti.

In prospettiva, l'esperienza di Marghera dimostra che la formazione, quando è progettata in modo mirato e radicata nei processi produttivi, è capace di generare un cambiamento reale. Essa diventa un motore di sviluppo sostenibile, in grado di coniugare innovazione tecnologica, sicurezza e crescita professionale. In questo senso, l'intervento realizzato nel cantiere veneziano rappresenta non solo un esempio di efficacia formativa, ma anche una testimonianza concreta di come l'apprendimento continuo possa tradursi in cultura organizzativa e in valore per l'impresa, per le persone e per l'ambiente in cui operano.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

L'esperienza formativa realizzata nel cantiere Fincantieri di Marghera (Ve) ha mostrato con chiarezza come l'efficacia della formazione non dipenda solo dai contenuti proposti, ma anche dall'insieme di condizioni organizzative, metodologiche e culturali che la rendono possibile. Sono proprio questi elementi abilitanti ad aver permesso che la formazione diventasse un motore reale di cambiamento, capace di incidere sui comportamenti, sui processi e sul modo stesso di lavorare delle persone.

Uno dei primi fattori determinanti è stata la **governance partecipata**. La presenza di un comitato di pilotaggio composto da rappresentanti della Direzione di stabilimento, dell'area HR, della Produzione, della Logistica e della Qualità ha consentito di mantenere una visione unitaria del piano, garantendo un dialogo costante tra esigenze produttive e fabbisogni formativi.

Questa collaborazione continua ha reso possibile un **monitoraggio dinamico**, con la capacità di adattare calendari, contenuti e applicare le metodologie previste nel piano. Si è trattato di una gestione congiunta, in cui i referenti di cantiere hanno partecipato attivamente.

Fondamentale è stata anche la **scelta metodologica**: la formazione non è rimasta confinata all'aula, ma è entrata nei reparti, nei flussi di lavoro e nelle pratiche quotidiane. L'alternanza tra momenti teorici e pratici, le esercitazioni su casi reali e le simulazioni hanno reso l'apprendimento esperienziale, immediatamente trasferibile e quindi percepito come utile.

Gli operatori, i capi squadra e i supervisori hanno potuto sperimentare sul campo ciò che apprendevano in aula, in un processo continuo di osservazione, applicazione e miglioramento.

Un altro elemento abilitante è stato l'impiego di **docenti esterni affiancati da referenti aziendali**. Questo binomio ha garantito un equilibrio ideale tra innovazione e realismo operativo. Gli esperti hanno portato nuovi strumenti e approcci, mentre i referenti interni hanno tradotto tali contenuti nel linguaggio e nei ritmi del cantiere, assicurando coerenza con le prassi aziendali e favorendo la partecipazione attiva. Il coinvolgimento diretto del management e dei capi reparto ha fatto da sponsorship al progetto formativo, rafforzando la percezione di un investimento strategico e non di un mero adempimento.

Tra i fattori che hanno favorito la buona riuscita del piano si distingue anche la tematica della digitalizzazione. L'introduzione diffusa di strumenti digitali, ha permesso di monitorare programmi di produzione, liste materiali, utilizzo delle attrezzature e altro in tempo reale, direttamente da smartphone, tablet o computer aziendale. Questo ha comportato un salto di qualità organizzativo, semplificando la pianificazione, riducendo i tempi di comunicazione tra uffici e garantendo la continuità operativa delle lavorazioni.

È un esempio concreto di come la trasformazione digitale, se integrata nei processi, diventi una leva per migliorare anche l'operatività quotidiana.

Un ulteriore fattore abilitante è stato l'allineamento della formazione con il modello **“Work FOR Future”**, la cornice culturale con cui Fincantieri sta ridisegnando i propri modelli di lavoro. La formazione ha accompagnato questa transizione, promuovendo la responsabilizzazione individuale, la collaborazione digitale e la cultura del risultato.

Attraverso test di apprendimento, questionari di gradimento e momenti di confronto informale, la Direzione HR ha raccolto indicazioni preziose che hanno alimentato un processo di miglioramento continuo. Molti corsi sono stati aggiornati e perfezionati in itinere, dimostrando un approccio aperto, sperimentale e orientato all'efficacia.

Naturalmente, non sono mancate criticità. Il principale ostacolo è stato il difficile equilibrio tra tempi di produzione e tempi formativi: un cantiere come Marghera lavora su commesse complesse, con scadenze serrate e turnazioni articolate. La soluzione è arrivata attraverso una pianificazione flessibile, con micromoduli formativi inseriti nei momenti di minor carico e sessioni replicate in più turni.

In sintesi, il successo del piano formativo è dipeso da una combinazione equilibrata di metodo, partecipazione, tecnologia e cultura: una struttura organizzativa solida, una didattica immersiva, una leadership coinvolta e un sistema digitale di monitoraggio hanno reso possibile un cambiamento reale e duraturo.

Per visualizzare in modo sintetico le dinamiche emerse, di seguito viene proposta una analisi SWOT che riassume punti di forza, criticità, opportunità e minacce del percorso formativo.

Schema SWOT Analisi SWOT della formazione a Marghera (Ve)

STRENGTHS (PUNTI DI FORZA)	WEAKNESSES (DEBOLEZZE)
– Coinvolgimento attivo della Direzione e cultura formativa consolidata – Percorsi coerenti con la doppia transizione Digital & Green – Metodologie esperienziali e laboratoriali – Sistema digitale di monitoraggio	– Vincoli temporali del piano (pochi mesi per erogare i corsi) – Difficoltà di conciliare tempi produttivi e formativi
OPPORTUNITIES (OPPORTUNITÀ)	THREATS (MINACCE)
– Digitalizzazione come leva di competitività – Sostenibilità come valore strategico – Formazione come strumento di coesione e innovazione organizzativa – Estensione del modello ad altre aziende della filiera	– Ricambio generazionale – Pressione costante dei tempi di consegna – Evoluzione tecnologica che richiede aggiornamento continuo

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Il piano formativo realizzato dal Gruppo Fincantieri ha permesso di consolidare un insieme di buone prassi formative che oggi rappresentano un patrimonio aziendale di valore, fondato su metodologie, strumenti e comportamenti consolidati. Si tratta di prassi nate dall'esperienza diretta e dal confronto quotidiano tra le diverse funzioni aziendali, capaci di trasformare la formazione in una leva concreta di innovazione, sostenibilità e coesione organizzativa.

Una delle caratteristiche più significative è stata la **co-progettazione dei percorsi formativi**, sviluppata attraverso un dialogo costante tra Direzione Risorse Umane e le diverse funzioni aziendali.

La dott.ssa Mirka Polita, responsabile Learning and Development di Fincantieri, ha sottolineato come questo approccio abbia consentito di connettere i processi produttivi con quelli formativi, costruendo un continuum tra lavoro e apprendimento. Secondo la manager, la formazione non è pienamente efficace se rimane un momento separato dall'attività quotidiana: diventa invece strategica quando contribuisce a costruire un linguaggio comune e a favorire la condivisione di esperienze tra ruoli e funzioni diverse.

Anche Simone Rossi, capo officina del cantiere, ha riconosciuto il valore di questo metodo partecipativo, evidenziando come il coinvolgimento dei reparti abbia aumentato la motivazione delle persone e reso i contenuti formativi più aderenti alle reali esigenze operative.

Un altro elemento distintivo riguarda l'uso sistematico di **metodologie esperienziali**.

Nei corsi dedicati ai *Green Behaviours*, a *Digital Operation* e ad altri moduli tecnici, i partecipanti hanno lavorato su casi reali, esercitazioni pratiche. Questa modalità ha reso l'apprendimento concreto e immediatamente trasferibile, riducendo la distanza tra teoria e pratica e favorendo il coinvolgimento anche dei profili più esperti.

Simone Rossi ha osservato che la formazione svolta direttamente nei luoghi di lavoro ha avuto un impatto profondo sui comportamenti quotidiani: oggi, gli operatori si fermano prima di agire, si pongono domande e verificano che procedure, attrezzature e dispositivi siano corretti. Questa consapevolezza, maturata attraverso l'esperienza diretta, ha prodotto un reale cambiamento di mentalità, rafforzando il senso di responsabilità individuale e collettiva.

Un'altra buona prassi riguarda la **formazione ambientale mirata**, strettamente legata alle peculiarità operative del sito di Marghera.

Nel corso dedicato alla *Gestione degli impatti ambientali, scarichi ed emissioni*, gli operatori hanno acquisito maggiore consapevolezza del valore delle proprie azioni in un contesto lagunare sensibile come quello veneziano. Oggi i lavoratori verificano con attenzione l'idoneità delle attrezzature, la tenuta dei contenitori e la correttezza dei dispositivi di protezione, consapevoli che anche un intervento minimo può generare effetti sull'ambiente. Come ha evidenziato Rossi, questo cambiamento ha trasformato la prevenzione da obbligo normativo a comportamento spontaneo e diffuso: un segnale tangibile della maturità culturale raggiunta grazie alla formazione.

Infine, un tratto trasversale a tutto il piano è la **cultura del feedback e del miglioramento continuo**. Ogni corso si conclude con momenti di confronto e riflessione tra docenti, tutor e partecipanti, utili a raccogliere osservazioni e suggerimenti per i moduli successivi. Questo meccanismo ha permesso di affinare progressivamente i percorsi e di consolidare una mentalità orientata alla partecipazione e alla qualità. Per Simone Rossi, tale metodo ha reso la formazione più credibile e vicina ai bisogni reali del cantiere; per la dott.ssa Polita, ha dimostrato come l'ascolto attivo e la partecipazione siano strumenti fondamentali per rendere la formazione parte integrante del ciclo produttivo.

In sintesi, le buone prassi emerse nel cantiere di Marghera si fondano su tre principi chiave: **partecipazione e co-costruzione, esperienzialità e applicazione immediata, innovazione e tracciabilità digitale**. Queste esperienze non solo hanno migliorato la qualità dei processi e la consapevolezza ambientale, ma hanno anche rafforzato il legame tra formazione e cultura aziendale, trasformandola da momento episodico a componente strutturale della strategia d'impresa. Come ha osservato la dott.ssa Polita, il valore più autentico di questo percorso risiede nella sua continuità: la formazione non termina con i corsi, ma continua ogni giorno nei comportamenti e nelle scelte delle persone. È in questa quotidianità, fatta di gesti consapevoli e collaborazione, che si manifesta la vera **innovazione culturale** generata dalla formazione.

5.3 Conclusioni

L'esperienza formativa realizzata presso il cantiere Fincantieri di Marghera rappresenta un esempio concreto di come la formazione possa evolvere da semplice strumento di aggiornamento a **leva strategica di innovazione e sostenibilità**. Il piano "Competenze Digital & Green per lo Sviluppo e il Cambiamento Organizzativo" ha dimostrato che la formazione, quando è costruita su misura e radicata nei processi reali, non si esaurisce in aula o nei report, ma si traduce in **comportamenti, linguaggi e cultura condivisa**.

Sul piano operativo, gli effetti sono tangibili: maggiore precisione produttiva, riduzione delle non conformità ambientali e miglioramento della tracciabilità digitale dei processi. Come ha osservato Simone Rossi, capo officina del cantiere, l'impatto più evidente è la trasformazione del modo di pensare delle persone. Gli operatori oggi si fermano prima di agire, si pongono domande, verificano la correttezza delle procedure e adottano spontaneamente pratiche più sicure e sostenibili.

Questa consapevolezza diffusa rappresenta uno dei risultati più importanti del percorso, perché testimonia il passaggio da una formazione intesa come obbligo a una formazione vissuta come responsabilità.

La dott.ssa Mirka Polita, responsabile Learning and Development del Gruppo, ha sottolineato che la forza di questa esperienza risiede nella capacità di **collegare le persone all'innovazione**, creando un continuum tra apprendimento, cultura aziendale e competitività. Secondo la manager, *"la formazione non è solo trasmissione di conoscenze, ma costruzione di un'identità professionale comune"*. Questo approccio ha permesso di trasformare la formazione in un processo permanente, radicato nella quotidianità del lavoro e nella crescita collettiva, dove ogni dipendente diventa parte attiva del cambiamento.

Sul piano culturale, il percorso ha prodotto un **cambio di mentalità profondo**. Le persone formate operano con maggiore consapevolezza, verificano preventivamente le condizioni di sicurezza, la tenuta dei materiali e l'idoneità

delle attrezzature. La cultura del “fare bene e in modo sicuro” si è radicata nei reparti, diventando abitudine quotidiana. L’interesse verso la sostenibilità ambientale e la curiosità per gli strumenti digitali testimoniano una maturazione collettiva che va oltre il singolo corso, proiettando l’apprendimento nella vita operativa dell’organizzazione.

Le criticità incontrate — come la sovrapposizione tra tempi di produzione e formazione — sono state affrontate con soluzioni flessibili e adattive, come la pianificazione modulare e i micro-apprendimenti digitali. L’esperienza ha così confermato che, in un’organizzazione complessa come Fincantieri, il successo formativo non dipende solo dai contenuti, ma dalla capacità di costruire un **sistema integrato di apprendimento continuo**, in cui ogni persona diventa protagonista del cambiamento.

Guardando al futuro, la sede veneziana si propone, alla stessa stregua degli altri stabilimenti del Gruppo, come **laboratorio della doppia transizione Digital & Green** e come **modello esportabile** verso i propri fornitori e altre aziende. Le buone prassi consolidate costituiscono la base per un modello di formazione **sostenibile, misurabile e replicabile**.

Come ha ricordato la dott.ssa Polita, *“in Fincantieri la formazione è il ponte tra le persone e l’innovazione: un ponte solido, che ci permette di attraversare il futuro con competenza e responsabilità”*. Questo concetto racchiude l’essenza stessa dell’esperienza di Marghera: una formazione che unisce **tecnica e cultura, innovazione e consapevolezza**, generando un capitale umano capace di sostenere nel tempo la trasformazione dell’impresa.

In sintesi, il caso del Gruppo Fincantieri come realizzato nello stabilimento di Marghera dimostra che la formazione, quando è progettata con visione e partecipazione, diventa **infrastruttura permanente del cambiamento**: un investimento che unisce persone, tecnologie e valori, costruendo — proprio come una nave — **ponti solidi tra presente e futuro**.

6. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Fincantieri S.p.A., Progetto COMPETENZE DIGITAL & GREEN PER LO SVILUPPO E IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO– Fondo Nuove Competenze, documento progettuale (2023).

Fincantieri S.p.A., Formulario Fondimpresa – Piano formativo COMPETENZE DIGITAL & GREEN PER LO SVILUPPO E IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO (2023).

Fonti esterne e metodologiche

Fondimpresa, Avviso 1/2022 – Fondo Nuove Competenze.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Decreto Fondo Nuove Competenze (G.U. 2020 e aggiornamenti 2022-2023).

Unioncamere – ANPAL, Excelsior. Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia (2023).

Commissione Europea, European e-Competence Framework 3.0 (e-CF) (2016).

UNI EN ISO 14001:2015 – Sistemi di gestione ambientale – Requisiti e guida per l'uso.

Sitografia

Fondimpresa – <https://www.fondimpresa.it>

Fondo Nuove Competenze – Ministero del Lavoro – <https://www.lavoro.gov.it>

European e-Competence Framework – <https://www.ecompetences.eu>

Unioncamere – Excelsior – <https://www.unioncamere.it>

ISO – International Organization for Standardization – <https://www.iso.org>

Fincantieri- <https://www.fincantieri.com/it/media/comunicati-stampa-e-news/2023/fincantieri-accordo-per-il-nuovo-modello-organizzativo-work-for-future-e-lo-smart-working/>