



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

FINCANTIERI INFRASTRUCTURE

Ambito tematico strategico

Fondo Nuove Competenze

**Digitalizzazione e green per
diventare leader di mercato**

La storia di formazione relativa a Veritas è stata realizzata da Silvia Oliva

Le persone coinvolte nelle interviste sono state:

- Francesco Schiavone, responsabile stabilimento
- Letizia Stancari, referente piano formativo
- Vito Cardella, direttore operativo e direttore delle vendite
- Gianluca Villanova, responsabile controllo di gestione

Codice piano formativo: 367881

Titolo del piano: Progetto formativo COMPETENZE DIGITAL & GREEN PER LO SVILUPPO E IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	6
2.4 Considerazioni Riepilogative	7
3. IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi del fabbisogno metodologie e risultati	8
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	8
3.3 Considerazione riepilogative.....	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	11
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
5. CONCLUSIONI.....	13
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	13
5.2. Le buoni prassi formative aziendali	14
5.3 Conclusioni.....	14

1. INTRODUZIONE

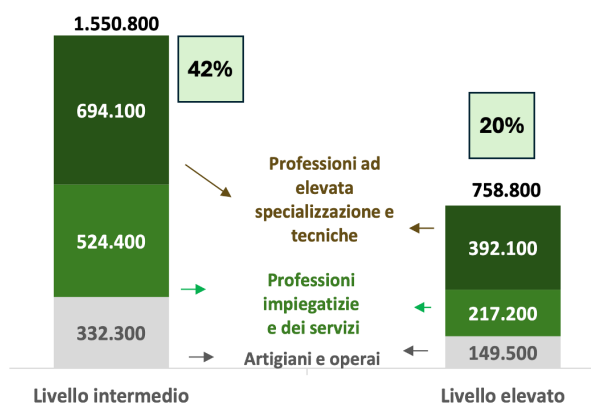
Fincantieri Infrastructure SpA è una azienda presente sul mercato delle infrastrutture solo dal 2017, ma già con l'ambizione di acquisire una posizione di leader di mercato. L'azienda, partecipata al 100% da Fincantieri SpA, è attiva nel mercato delle grandi infrastrutture, attraverso la realizzazione di ponti e viadotti, edifici, terminal, sollevamento pesante. La crescita in termini di fatturato e di personale è stata in effetti particolarmente significativa tanto che a fine 2024 l'azienda registrava un fatturato di 116 milioni di fatturato e 118 dipendenti (fonte: Banca Dati AIDA).

I temi della digitalizzazione e della sostenibilità sono centrali per la competitività dell'azienda sotto diversi punti di vista e necessariamente operano tra loro in modo integrato. Ai fini degli aspetti formativi connessi al piano oggetto di studio sono particolarmente significative le questioni legate all'impiego di macchine sempre più automatizzate, all'utilizzo di software per la digitalizzazione dei processi, agli strumenti di data analysis, sul fronte digital. Mentre sul fronte green, facendo riferimento anche a quanto dichiarato nei canali social e nel sito da parte dell'azienda, oggi la sostenibilità è elemento di *"Distintività, l'unico modo per rimanere presenti anche nel futuro"* e va declinata in diverse dimensioni, tra cui: efficienza energetica, uso responsabile delle risorse, impatto ambientale ridotto, adattabilità al cambiamento climatico, ciclo di vita sostenibile, innovazione tecnologica, valutazione degli impatti, conformità alle normative e agli standard.

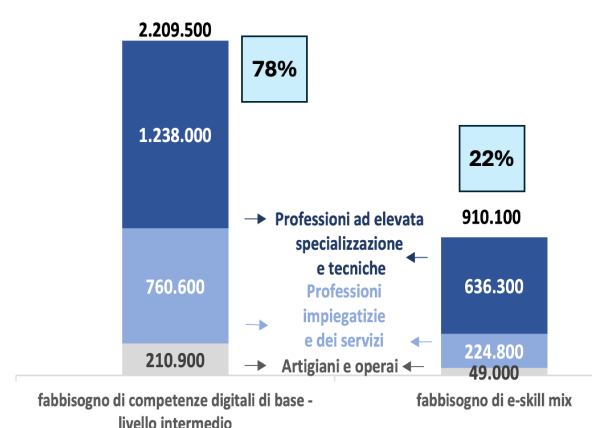
Tali obiettivi per essere raggiunti necessitano di competenze specifiche, come evidenziato anche in Figura 1, non sempre facilmente reperibili sul mercato e che devono essere acquisite in un percorso di formazione continua da parte delle persone già attive all'interno dell'impresa.

Figura 1 Italia. Fabbisogni di occupazionali per profili di competenze green e digital (2025-2029)

Fabbisogni occupazionali di profili con competenze specifiche per la gestione di prodotti e/o tecnologie green nel periodo 2025-2029



Fabbisogni occupazionali di professioni con competenze digitali nel periodo 2025-2029



Fonte: Indagine Excelsior, Unioncamere e Anpal

Alla luce di queste indicazioni, appare interessante analizzare come il sistema della formazione finanziata attivata da Fondimpresa attraverso il fondo nuove competenze abbia saputo accompagnare gli obiettivi strategici di un'azienda che ha un forte impatto occupazionale e di crescita nell'area nordestina, offrendo servizi altamente specializzati a livello nazionale e internazionale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Fincantieri Infrastructure S.p.A. nasce nel 2017 in un piano di potenziamento della strategia di diversificazione e accrescimento delle competenze del Gruppo Fincantieri con un focus specifico nel settore delle infrastrutture stradali, residenziali, industriali, marittime e per i settori dell'energia e dell'intrattenimento.

Nel 2018, l'azienda creata a partire dalla steel construction business unit della Fincantieri SI S.p.A., rileva la Cordioli & C. Srl, società attiva nel settore della carpenteria pesante, e ne rinnova lo stabilimento con nuovi impianti tecnologicamente avanzati.

Fincantieri Infrastructure S.p.A. quindi da un lato eredita l'esperienza pluriennale dell'azienda leader globale Fincantieri, dall'altro la conoscenza e l'esperienza di carpenteria pesante Cordioli, presentandosi come una realtà ricca di storia, ma con un obiettivo di forte crescita nel futuro. L'ingresso del Gruppo Fincantieri e il suo impegno costante verso l'eccellenza e l'innovazione hanno segnato una svolta nel mercato delle infrastrutture, aprendo nuove opportunità nel settore delle grandi opere. A riprova dell'impegno e delle azioni strategiche compiute, gli intervistati raccontano come l'impresa sia passata da fatturato di 10milioni nel 2017 a circa 100-120 milioni l'anno di produzione nel 2025; nello stesso periodo i collaboratori sono saliti circa 15 a circa 130 professionisti e tecnici specializzati, con un organico diretto e l'impiego di fornitori qualificati.

Figura 2 Organizzazione Polo Infrastrutture di Fincantieri



L'azienda è specializzata nella progettazione, realizzazione e montaggio di strutture in acciaio su progetti di grande dimensione nel settore delle infrastrutture, grandi edifici civili e industriali e strutture per wind off-shore. Tra le opere realizzate può essere richiamato il Ponte di Genova che è stato realizzato nel periodo della Pandemia in tempi molto rapidi rispetto alla complessità dell'opera e che ha permesso all'azienda anche in un momento così particolare di continuare ad operare, portando con sé tutta la filiera.

La società, con uno stabilimento di oltre 110mila m² a Valeggio sul Mincio, fa parte insieme a Fincantieri Infrastructure Opere Marittime, FINSO e SOF del Polo Infrastrutture di Fincantieri, quattro società tutte specializzate per grandi progetti complessi e integrati.

Fincantieri è presente relativamente da poco presente nel mercato, ma punta ad acquisire una posizione di leader e confrontarsi con le realtà più significative come Cimolai.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Sul fronte dell'innovazione Fincantieri Infrastructure sta intraprendendo alcuni processi di rilievo.

Sistema di gestione

Finora l'azienda ha utilizzato il gestionale della casa madre, ma nell'ultimo periodo ha colto la necessità di usare uno strumento più adeguato alle esigenze specifiche del settore e sta introducendo un nuovo sistema (Oracle) che sta portando e porterà un cambiamento notevole di tutti i processi aziendali.

Tecnologie e digitale

Introduzione di nuove tecnologie automatizzate per la saldatura con un duplice obiettivo: da un lato incrementare la produttività con macchine che offrono performance maggiori rispetto alle attuali, dall'altro rispondere alla sempre più significativa carenza di profili professionali di saldatori specializzati, con numerosi brevetti in grado di fare anche tutte le lavorazioni a mano. Con le macchine automatizzate la ricerca si sposta verso i conduttori di macchine automatizzate, non necessariamente specializzati nella particolare prestazione, allargando così il possibile bacino di offerta di lavoro.

Sostenibilità ambientale

Fincantieri Infrastructure S.p.A. si impegna attivamente nella tutela ambientale attraverso investimenti mirati a ridurre rischi e impatti ecologici e a promuovere l'efficientamento energetico. L'azienda applica principi di progettazione ecosostenibile dedicati a minimizzare l'impatto ambientale nel ciclo dei prodotti, dalla costruzione allo smaltimento. Promuove la sostenibilità delle commesse, riducendo l'impronta di carbonio, le emissioni di aria e acqua, gestendo efficacemente i rifiuti nel rispetto dell'ambiente e della responsabilità sociale.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi dell'azienda e le criticità sul mondo del lavoro nel trovare collaboratori già specializzati e con esperienza si traducono nella scelta dell'azienda di assumere giovani talentuosi e con ampie potenzialità i quali, tuttavia, necessitano di un percorso di accompagnamento e formazione che da un lato trasferisca loro le conoscenze delle persone che hanno più anni di esperienza; dall'altro li indirizzi verso una attività di training sull'innovazione e sullo sviluppo tecnologico che i colleghi più anziani fanno, invece, fatica ad affrontare.

Per favorire questo approccio alla formazione come strumento di accompagnamento alle scelte strategiche dell'azienda, Fincantieri ha predisposto una piattaforma in cui sono presenti alcuni pacchetti formativi per tutto il Gruppo che possono in parte essere scelti individualmente, in parte indirizzati dai responsabili in modo che ciascuno abbia un suo cassetto formativo personalizzato in base agli specifici bisogni e agli obiettivi individuali. In altri termini, all'interno dei pacchetti formativi disponibili sulla piattaforma ciascun dipendente può richiedere di partecipare a un corso iscrivendosi tramite il portale che invia richiesta per approvazione al manager di riferimento e all'HR Business.

Questo tipo di approccio che prevede una formazione disponibile per tutti i lavoratori è il fulcro della politica formativa del Gruppo Fincantieri, che mette a disposizione ampie possibilità di formazione per tutti i livelli professionali.

A tale impegno generale, Fincantieri affianca la formazione continua realizzata attraverso i canali resi disponibili da Fondimpresa al fine di integrare le esigenze di sviluppo della competenze coerente con i processi e gli obiettivi strategici del Gruppo e delle singole realtà dello stesso.

Figura 3 Futuro e capitale umano: dal sito dell'azienda

“FUTURO

Abbiamo sempre riconosciuto l'importanza del capitale umano e della diversificazione delle competenze.

Per realizzare un futuro di crescita e sviluppo, continuiamo a investire sulle le nostre skill, aggiornandoci costantemente sulle novità del nostro mercato.

Per realizzare un futuro di successo, crediamo nel potere della collaborazione e del contributo di persone con abilità diverse che lavorano in team, integrando nuove tecnologie che incrementano l'organizzazione e l'efficienza della produzione, e nello sviluppo di soluzioni innovative nel settore.”

2.4 Considerazioni riepilogative

Fincantieri Infrastructure SpA, nata nel 2017 nell'ambito del Gruppo Fincantieri nel settore delle costruzioni marine, punta a partire dall'esperienza significativa della Capo Gruppo a livello internazionale ad acquisire un ruolo di leadership nell'ambito della grandi costruzioni di infrastrutture, edifici civili, terminal.

Tale percorso di sviluppo si è avvalso degli strumenti di gestione e di formazione del Gruppo senza, tuttavia, rinunciare ad introdurre i necessari investimenti e le necessarie innovazioni coerenti con lo specifico ambito di operatività dell'azienda. Elementi fondamentali per lo sviluppo sono gli investimenti in innovazione digitale e green. In entrambi i casi, gli stessi richiedono la presenza di adeguate competenze professionali e in questo l'azienda sperimenta la difficoltà, comune a molte imprese, nel trovare candidati disponibili in particolare per alcune figure professionali.

Anche per questo, l'azienda riconosce l'importanza della formazione come strumento chiave per accelerare l'adeguamento dei propri modelli organizzativi e di processo in risposta alle innovazioni legate alla

transizione digitale ed ecologica. L'azienda promuove percorsi personalizzati di sviluppo delle competenze dei dipendenti, mirati a rafforzare il capitale umano e a sostenere gli obiettivi strategici di business.

Tali iniziative mirano a:

- aumentare la conoscenza e la responsabilità dei dipendenti, sensibilizzando e coinvolgendo tutto il personale;
- sviluppare e aggiornare le competenze digitali per migliorare la competitività e la produttività;
- ottimizzare la comunicazione e le relazioni interne ed esterne tramite nuovi strumenti digitali;
- accompagnare il personale nel processo di transizione green, sviluppando competenze in ricerca e innovazione;
- consolidare la conoscenza delle soluzioni tecnologiche e dei prodotti eco-sostenibili, garantendo un ciclo di progettazione e produzione più ecosostenibile e controllato durante tutte le fasi di costruzione.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Tutto il processo di strutturazione del piano e dell'erogazione della formazione è stato direttamente gestito da Fincantieri SpA che poi ha proposto la stessa alle diverse aziende del gruppo.

La capofila ha definito un ampio numero di azioni formative all'interno del piano di Fondimpresa e ha poi inviato a Fincantieri Infrastructure un documento in cui individuare in corrispondenza di ogni singolo lavoratore dell'azienda le attività di possibile coinvolgimento, prevedendo 50% delle ore (ovvero 40) dedicate al digitale e l'altro 50% dedicato al green.

Fincantieri Infrastructure ha, quindi, potuto scegliere all'interno di una proposta molto ampia in cui individuare le azioni che meglio corrispondevano alle esigenze dei propri collaboratori. Questa fase di abbinamento tra azioni disponibili e destinatari è stata realizzata dai diretti responsabili dei dipendenti in base agli specifici bisogni formativi individuati per ciascuno. Le azioni selezionate, coerenti con le esigenze di upgrading delle competenze in ambito digitale, green e di tecniche di produzione sono quelle indicate nella Figura 3.

In questa fase, l'impresa ha ritenuto necessario aggiungere alle attività proposte un ulteriore percorso più tecnico legato al tema del digitale in cui coinvolgere i propri lavoratori attivi nei processi produttivi per trasferire loro le competenze necessarie per operare con i nuovi macchinari acquisiti. Viceversa, le azioni individuate dalla capofila erano più adeguate a un contesto legato al settore navale.

Come prassi aziendale, la formazione è stata rivolta a un ampio numero di lavoratori (86 su circa 113) e di diversi profili professionali. Nello specifico, la formazione ha coinvolto 19 quadri, 50 impiegati e 17 operai con modalità di erogazione differenti sia per ragioni formative, sia per esigenze legate alla produzione.

Figura 4 Elenco delle azioni selezionate da Fincantieri Infrastructure Spa tra quelle proposte dalla capogruppo.

Digital (Informatica)	Tecniche di produzione	Green (impatto ambientale)
Primavera - avanzato	Esperto di gestione della manutenzione	Total quality
Big data, intelligenza artificiale e business analytics	Warehouse management	Progettazione e costruzione impianti fotovoltaici
Power bi - base e intermedio	Production control tower	Management sostenibile e strategia di decarbonizzazione
Data driven mindest	Digital supply chain, operations e logistica	Legislazione e aspetti ambientali
Digital hr	Cmm, Ficep, Hypertherm, Kennametal, Tsm	Finanza sostenibile
H&S 5.0	Innovazione & digital manufacturing	Circular economy
Analisi dei dati attraverso machine learning e intelligenza artificiale	Lean management: training executive per creare valore e ridurre gli sprechi	Certificazione iso 50001 - analisi energetiche
Microsoft project 2013	Digital operation	Procurement e logistica sostenibile
Data privacy, firma digitale e impatti legali derivanti da nuove tecnologie digitali e green	Control item - pianificazione controllo di gestione di commessa	Sensibilizzazione e gestione del risparmio energetico e impatto ambiental
Esperto di gestione energia	Inspection call	Green behaviours ed energy management
Bim (building information modelling)		Gestione degli impatti ambientali secondo il d. lgs 152/06: rifiuti, scarichi ed emissioni
Digitalizzazione SAL		Il viaggio della sostenibilità: digitale, innovazione e sostenibilità
Microsoft Office vba avanzato		Gestione prodotti chimici, greenpassport, economia circolare
Microsoft powerpoint		Carbon footprint di prodotto
Microsoft excel avanzato		Bim coordinator e manager
Power bi - intermedio		lca-bim/green bim: progettazione integrata del ciclo di vita dell'edificio Bim 6d
Portale e dei processi di gestione delle ditte indotto		Certificazione Iso 50001 - analisi energetiche
Microsoft project 2013 - avanzato		Gestione degli impatti ambientali secondo il d. lgs 152/06: rifiuti, scarichi ed emissioni
Collaborating effectively in virtual teams		
Digital communication & media relations		
Piattaforma e-Ngage		
Realizzazione di una piattaforma per la gestione del digital twin Bim 7d		
Revit e Navisworks Bim 4d e 5d		
Control item - pianificazione controllo di gestione di commessa		
Principali moduli SAP		
SAP4/HANA		
Collaborating effectively in virtual teams		
Portale e dei processi di gestione delle ditte indotto		

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Come precedentemente rilevato, il corso può essere distinto in due parti a cui corrispondono anche destinatari, modalità di erogazione, strumenti di formazione e docenti diversi: da un lato le azioni individuate dalla capogruppo, dall'altra quelle definite da Fincantieri Infrastructure e legate più specificatamente agli strumenti di produzione.

a) Azioni scelte dalla capogruppo

Argomenti individuati e beneficiari

Gli argomenti scelti dalla capogruppo legati principalmente alle competenze green e digitali risultavano coerenti con le esigenze formative anche di Fincantieri Infrastructure in quanto l'organizzazione degli uffici delle due realtà sono quasi totalmente speculari.

I collaboratori coinvolti in questa parte della formazione sono stati quelli impiegati nella parte uffici e produzione, coinvolgendo quadri e impiegati e operai.

Docenti

In questo caso i docenti, considerati molto competenti e adatti per il tipo di formazione prevista non erano già conosciuti da Fincantieri Infrastructure, ma erano già stati utilizzati dalla capogruppo.

Erogazione della formazione

Ogni partecipante ha svolto 80 ore di formazione con corsi realizzati con modalità tradizionale di lezioni frontali a volte con aule reali, altre con aule virtuali, ma con programmazione sempre sincrona. Sotto questo profilo, i partecipanti evidenziano come a volte ci sia stata un po' di difficoltà per le lezioni svolte dalla propria postazione di lavoro perché era facile distrarsi a causa delle telefonate in arrivo o della presenza di colleghi non in formazione.

Il tempo previsto per completare la formazione, soprattutto perché erano previste molte ore, viene ritenuto troppo limitato anche in relazione alla capacità di gestire contemporaneamente la quotidianità lavorativa. Da questo punto di vista, tuttavia, gli intervistati dichiarano che chi ha organizzato i corsi e i docenti si sono dimostrati sempre molto disponibili, pur trovandosi così a gestire un carico aggiuntivo di lavoro, per venire incontro alle esigenze dei singoli, valutando di volta in volta la possibilità di spostare la partecipazione in un'edizione differente, ad esempio in caso di impegni personali o riunioni improrogabili.

Materiale formativo e valutazione delle competenze

Al termine di ogni azione formativa, ai partecipanti è stato somministrato un test di gradimento (che ha dato esiti molto positivi) e un test per la valutazione delle competenze in uscita. Inoltre, ciascuno ha ricevuto il materiale didattico utilizzato durante i corsi così da poterlo consultare anche in un secondo momento nella quotidianità lavorativa.

b) Azioni individuati da Fincantieri Infrastructure

Argomenti individuati e beneficiari

In questo caso la formazione era relativa all'operatività sulle macchine utilizzate dall'azienda e rivolto alle persone impiegate nella funzione produttiva dell'azienda.

Docenti

Per questo tipo di formazione, l'azienda ha contattato alcuni fornitori delle macchine o quelli impiegati nell'assistenza delle stesse e insieme a queste realtà sono stati definiti e predisposti i contenuti e le modalità del corso, anche in questo caso di 40 ore.

Erogazione della formazione

L'erogazione della formazione è necessariamente avvenuta in presenza con modalità training on the job, con la necessità quindi di organizzare le lezioni evitando il blocco della produzione.

Valutazione delle competenze

Al termine delle lezioni sono stati realizzati dei debriefing a bordo macchina con l'obiettivo di valutare se i lavoratori coinvolti, ovvero gli operatori della macchina, avessero pienamente compreso quanto era stato spiegato e mostrato dal tecnico-docente.

3.3 Considerazione riepilogative

Il piano formativo proposto da Fincantieri a Fincantieri Infrastructure è risultato coerente con i fabbisogni professionali dell'azienda in termini di esigenze green e digital, tuttavia, è stato necessario aggiungere alle azioni già individuate un corso specifico per gli addetti alla produzione per un migliore utilizzo della macchine e delle tecnologie di produzione.

La quota importante di lavoratori coinvolti, così come l'ampiezza degli argomenti proposti ha permesso un'efficace e generale crescita delle competenze di tutta l'azienda. Gli intervistati, tuttavia, ritengono che il tempo disponibile per completare la formazione sia stato troppo limitato rispetto al numero delle ore da svolgere, creando a volte delle interferenze con la quotidianità lavorativa.

Nonostante questo, tutti riconoscono la qualità della formazione proposta in termini di contenuti, docenti e materiali didattici.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Il numero significativo di ore per allievo connesso con l'ampiezza degli argomenti trattati con un'attenzione significativa ai diversi software utilizzati dall'azienda nei diversi processi produttivi, così come ai differenti impatti sul fronte della sostenibilità ambientale dalle norme, ai processi produttivi, al ciclo di vita degli impianti e del costruito e infine agli impatti generati hanno fatto sì che l'esperienza formativa realizzata da Fincantieri Infrastructure Spa fosse in grado di imprimere un upgrading importante delle competenze del capitale umano coinvolto.

I partecipanti richiamano, ad esempio, come la formazione fatta sia stata fondamentale per consentire loro di utilizzare i nuovi software che la casa madre stava via via inserendo per la gestione dei diversi processi. Nello specifico, gli intervistati ricordano come nel periodo della formazione fosse in corso l'adozione di un nuovo strumento digitale per il censimento dei fornitori che gli impiegati dell'ufficio acquisti ancora non sapevano utilizzare, mentre al termine della formazione erano tutti in possesso delle competenze necessarie.

Quindi la formazione ha realmente accompagnato i percorsi di innovazione e cambiamento perseguiti dall'azienda, e in parte guidati dalla casa madre, rendendo i dipendenti in grado di utilizzare nella quotidianità lavorativa le conoscenze e gli strumenti necessari in ambito green e digital, contribuendo così al processo di twin transition di Fincantieri Infrastructure.

Per quanto riguarda la formazione erogata ai dipendenti dell'ambito produttivo, gli impatti richiamati sono molteplici rispetto alla capacità degli operatori di:

- mantenere costante la funzionalità dell'impianto, anche dal punto di vista manutentivo agendo in modo protettivo e proattivo dal punto di vista delle pulizie, dell'efficienza attesa, eccetera;
- conoscere in modo specifico del funzionamento di ogni specifica delle singole macchine e delle caratteristiche differenti di ciascuna;
- entrare nella logica di funzionamento dei macchinari, smettendo di essere un mero utilizzatore, così da sapere affrontare in modo proattivo eventuali malfunzionamenti, individuarne le cause e agire tempestivamente per ristabilirne la funzionalità.

Questa conoscenza approfondita delle macchine da parte degli operatori diventa estremamente utile nei processi di onboarding di nuovi operatori perché consente di poter fare un affiancamento tra senior e junior che non si limiti a trasmettere le competenze per l'utilizzo della macchina, ma renda ogni persona autonoma nel lavoro quotidiano e competente nella gestione delle diverse attrezzature utilizzate.

Un altro elemento richiamato come impatto della formazione è la spinta all'implementazione di una logica di lean production proprio a partire da uno dei comparti che erano stati analizzati in questa prospettiva nell'ambito del corso. Per dare seguito a questa prima fase, attualmente è stata coinvolta una società dedicata proprio allo sviluppo del progetto di lean production per spingere l'upgrade di competenze non solo con riferimento alle macchine, ma anche rispetto all'approccio dell'operatore alla macchina stessa.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il processo di trasformazione digital e green di Fincantieri Infrastructure è un percorso continuo che richiede costantemente un'attenzione allo sviluppo delle necessarie competenze. Il percorso formativo realizzato è stato in questo senso un tassello importante che ha permesso a una quota molto significativa di dipendenti di approcciarsi con uno sguardo ampio a queste tematiche, riportandole alla quotidianità del proprio lavoro.

La formazione realizzata è stata tempestiva e adeguata rispetto alle richieste di innovazione impressa dalla capogruppo in termini di nuovi software, di attenzione all'impatto ambientale in ogni fase del processo produttivo, rendendo disponibili corsi e approfondimenti molto ampi.

Tuttavia, Fincantieri Infrastructure ha saputo imprimere all'impianto formativo proposto un'importante personalizzazione rispetto al proprio settore di riferimento, introducendo un'azione specifica rivolta agli operatori delle macchine per consentire loro di acquisire conoscenze e competenze che li mettessero nelle condizioni di trasformarsi da semplici operatori di macchina a persone in grado di operare sulle stesse conoscendone la logica e quindi poter garantire un'adeguata manutenzione, operatività ed efficienza.

In generale, la formazione realizzata ha migliorato l'operatività quotidiana e ha offerto le basi di conoscenza per prospettare nuovi percorsi di miglioramento futuro con un'attenzione particolare alle tecniche di produzione, alla digitalizzazione dei processi e all'utilizzo dei dati, alla logica green come strumento per ridurre l'impatto della progettazione, dei processi di realizzazione e delle opere prodotte.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Il piano nuove competenze realizzato da Fincantieri Infrastructure è stato in prima battuta progettato e poi proposto dalla casa madre all'azienda attraverso la condivisione delle possibili azioni formative in cui coinvolgere i diversi collaboratori.

Questa impostazione ha permesso a Fincantieri Infrastructure di beneficiare delle capacità organizzative e delle esperienze formative pregresse - in relazione a docenti da coinvolgere, modalità di attuazione della formazione, capacità di programmare le valutazioni delle competenze, eccetera - della capogruppo e di poter disporre di percorsi formativi coerenti con le richieste della stessa in termini di software da utilizzare e obiettivi da raggiungere.

Allo stesso tempo, tuttavia, l'azienda ha avuto la possibilità di personalizzare l'attività proposta introducendo un'ulteriore azione in cui coinvolgere le persone della funzione produttiva per favorire attraverso una formazione di training on the job, affidata come docenza ai tecnici delle macchine utilizzate in Fincantieri Infrastructure, un approccio agli strumenti produttivi non da semplice operatore ma da esperto relativamente al funzionamento degli stessi al fine di garantirne l'efficienza, la manutenzione e il controllo. Questo approccio risponde alla necessità per l'impresa:

- di focalizzare la formazione sulle tecnologie utilizzate nel proprio specifico settore, diverso da quello della capogruppo concentrata sulle costruzioni navali;
- di garantire la funzionalità e l'efficienza della produzione;
- di formare persone in grado di trasferire le necessarie competenze ai futuri nuovi assunti.

Oltre alle attività dedicate all'ambito produttivo, Fincantieri Infrastructure ha potuto coinvolgere nella formazione una quota importante dei propri collaboratori (86 su 120): questo approccio alla formazione è caratteristico del Gruppo Fincantieri nel suo complesso che ha come strategia di training and development quella di coinvolgere i propri collaboratori attraverso una piattaforma aperta a tutti in cui vengono offerti diversi pacchetti formativi, cui ciascuno può accedere semplicemente facendo una richiesta che poi viene condivisa, valutata e approvata dai singoli responsabili.

Allo stesso tempo, il piano in oggetto rendeva disponibili un ampio numero di azioni adatte ad ogni livello di competenza di partenza e, quindi, facilmente adattabile alle esigenze dei singoli collaboratori. Da questo punto di vista, fondamentale è stata l'attività dei manager nell'associare ad ogni dipendente le diverse opportunità formative in ambito green e digital coerentemente con gli specifici fabbisogni formativi e con gli obiettivi strategici individuati.

Infine, elemento positivo, ma anche difficile da gestire in termini di operatività, il significativo numero di ore formative proposto: 80 ore suddivise in ambito green e digital. Da un lato, infatti, questo ha rappresentato un punto di forza perché ha permesso di approfondire le diverse tematiche e di poter spaziare su diversi argomenti approcciando le questioni sia dal punto di vista teorico che pratico. Dall'altro, tuttavia, il poco tempo disponibile per l'erogazione della formazione e la metodologia della lezione on line sincrona dalla propria postazione di lavoro ha generato un po' di tensione nella gestione dell'attività lavorativa quotidiana. Per far fronte a tale problematica, i docenti hanno dato ampia disponibilità nel predisporre più edizioni dei diversi corsi in modo da risolvere eventuali sovrapposizioni delle lezioni con impegni lavorativi non rinviabili o per facilitare esigenze personali degli studenti.

I docenti, per la parte non specificatamente progettata per gli operatori della macchine, sono stati individuati dalla casa madre ma si sono mostrati molto disponibili nell'adattare l'erogazione alle esigenze specifiche, molto competenti sia nelle lezioni, sia nel materiale formativo utilizzato e poi reso disponibile ai beneficiari e, infine, nel predisporre per tutti i corsi una valutazione finale delle competenze acquisite.

Tabella 1 Analisi Swot

Punti di forza	Punti di debolezza
• Coerenza con gli obiettivi strategici • Ampiezza delle azioni proposte • Coinvolgimento di un numero significativo di collaboratori • Valutazione delle competenze ex post • Disponibilità dei docenti a progettare la formazione per venire incontro alle esigenze dei lavoratori	• Poco tempo per realizzare la formazione • Sovrapposizione tra formazione e lavoro per la formazione da remoto sincrono
Opportunità	Minacce
• Mettere l'organizzazione nelle condizioni di raggiungere gli obiettivi fissati • Acquisire le competenze per diventare leader di mercato con processi efficienti e green • Ridurre l'impatto della carenza di competenze digital e green sul mercato del lavoro • Porre le basi per l'adozione della lean production	• Distrazione durante la formazione • Difficoltà a completare la formazione

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Non sono state riscontrate particolari prassi formative che per caratteristiche di qualità strategica, qualità attuativa, riproducibilità e trasferibilità sia tale da considerarsi una buona prassi.

5.3 Conclusioni

Il primo fondo nuove competenze realizzato da Fincantieri Infrastructure SpA è stato un utile e necessario strumento a supporto dell'impresa per sviluppare le proprie strategie in termini di green e digitale, necessarie per perseguire l'obiettivo di diventare rapidamente leader nel settore di riferimento.

La possibilità di offrire a un ampio numero di propri collaboratori un formazione approfondita sia sul fronte della digitalizzazione che sul fronte dell'impatto ambientale – spesso integrando le due tematiche – consente, infatti, all'azienda di adeguare la propria operatività agli standard e agli strumenti proposti dalla capogruppo, a sua volta leader nel suo ambito settoriale, e allo stesso tempo di applicare le nuove competenze alla propria operatività digitalizzando i propri processi e al contempo impostare gli stessi e le opere realizzate riducendo

per quanto più possibile l'impatto ambientale. Elemento imprescindibile oltre che in termini di responsabilità sociale, ma anche di competitività sul mercato.

Inoltre, anche lo sviluppo delle tematiche relative alle tecniche di produzione consente di assicurare che gli addetti alle macchine sappiano assicurare la funzionalità, manutenzione ed efficienza degli impianti, attraverso una conoscenza degli stessi che non sia solo operativa. Questo ha una specifica finalità anche in relazione a una carenza di figure professionali sul mercato e all'esigenza di introdurre strumenti produttivi maggiormente automatizzati in cui il contributo delle persone sia sempre più un'azione di programmazione e controllo.