

## Apprendimento organizzativo nei progetti: l'esperienza di Fincantieri (A.De Toni, E.Pessot)

Fincantieri, gruppo italiano operante nel settore delle costruzioni navali, primo per diversificazione e innovazione e leader nella progettazione e costruzione di navi da crociera, fonda il suo successo su una eccellente capacità di Project management, una grande flessibilità di progettazione e produzione, e un costante orientamento alla ricerca e sviluppo per far fronte alla significativa complessità dei progetti di costruzioni navali.

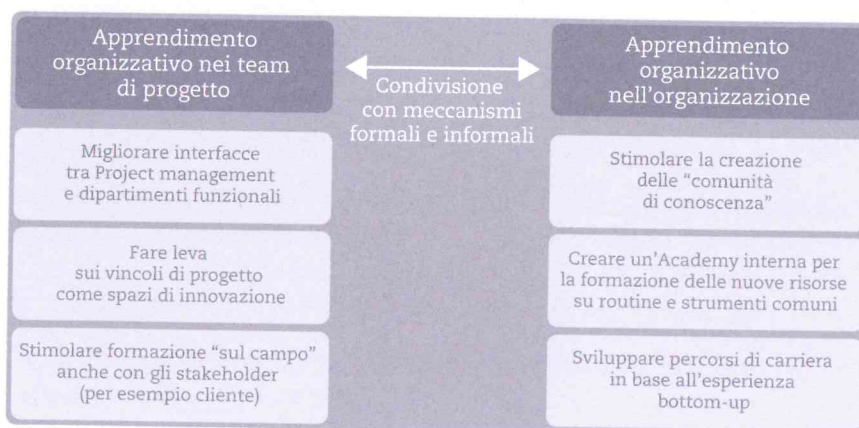
Questi punti di forza fanno leva su una piattaforma intangibile di conoscenza, in cui i processi e i meccanismi di apprendimento organizzativo sono attivati in modo sia formale che informale. Da una parte, ciascun team di progetto integra le pratiche applicate e acquisite nel corso dei progetti che ha svolto, da poter trasferire al resto dell'organizzazione (approccio *bottom up*); dall'altra, l'organizzazione promuove e diffonde le routine e gli standard condivisi e applicati da tutti i membri dell'organizzazione e nei diversi livelli funzionali, in un approccio *top down*.

Il momento di revisione a chiusura progetto e la discussione delle *lessons learned*, con una **riunione dedicata** del team e dei responsabili della funzione Project management, includono diversi aspetti.

- La necessità di migliori interfacce di comunicazione tra i team di Project management e i dipartimenti operativi (che includono l'area progettazione, gli acquisti, la produzione e quindi i cantieri): questo aspetto è fondamentale per un migliore allineamento tra gli obiettivi dei singoli progetti, oltre che del portafoglio progetti, e quelli delle aree funzionali di Fincantieri.
- L'importanza di individuare nei vincoli di progetto, spesso stringenti, spazi di opportunità per favorire processi emergenti di innovazione: per esempio, la richiesta da parte di un cliente di una consegna di una nave con un tempistica più ristretta rispetto all'atteso ha portato a un'innovazione nella gestione delle fasi di *concurrent engineering*, con un'ulteriore anticipazione di parte della produzione in concomitanza con la progettazione.
- I mutui benefici derivanti dalla formazione e supporto allo sviluppo delle competenze degli stakeholder di progetto "sul campo" per una migliore creazione di consapevolezza sulle rispettive esigenze e l'avanzamento di progetto: ad esempio, l'accompagnare più volte un team del cliente in cantiere ha portato importanti benefici in termini di riduzione di possibili conflitti, di introduzione di cambiamenti che avrebbero avuto impatti negativi sulla qualità finale del prodotto e un'importante opportunità di "crescere insieme".

Dall'altra parte Fincantieri promuove e stimola diverse **iniziative per l'apprendimento organizzativo**.

- Ha consolidato una maggiore fluidità nei processi informativi, sia informali (incontri e brevi riunioni) che formali (con un'innovazione e maggiore flessibilità negli strumenti informatici di monitoraggio progetti condivisi), e l'emergere delle cosiddette "comunità della conoscenza", in cui i diversi ruoli manageriali nei team di progetto condividono le conoscenze acquisite dall'esperienza sul campo con i propri equivalenti degli altri team.
- Ha creato la *Project management academy* per creare un background comune di routine organizzative e strumenti specifici di Project management per le nuove risorse coinvolte in ruoli manageriali, con una forte attenzione alla formazione e al miglioramento delle competenze.
- Ha sviluppato e formalizzato diversi percorsi di carriera professionale, costruiti in base alle esperienze e alla narrazione di come si siano create e consolidate nel tempo le competenze caratterizzanti i ruoli chiave nei team di Project management, per una capacità decisionale migliore e polivalente di fronte alla crescente complessità.



- Infine, l'azienda ritiene fondamentale che il processo di sistematizzazione delle *lessons learned* non risulti troppo costoso (dal punto di vista del dispendio di tempo) o complicato, per essere adeguatamente catturato nelle basi di conoscenza comuni a più progetti e all'organizzazione nel complesso, per esempio sistemi informativi e documenti di revisione nave.