OBR Fondimpresa Lombardia

ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2025

Autostrade per l'Italia

Ambito Tematico Strategico
Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Il viaggio è la meta: l'architettura autostradale come metafora dell'ecosistema formativo nello scenario contemporaneo

A cura di *Samuele Maccioni, PhD*
Codice identificativo del Piano: *305062 (ID Azione: 3012186)*

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE pag. 3

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA **pag. 4**

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore pag. 4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione pag. 7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione pag. 8

3. IL PIANO FORMATIVO **pag. 9**

3.1 Analisi del fabbisogno: metodologie e risultati pag. 9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti pag. 12
3.3 Dettaglio del piano formativo pag. 16
3.3.1 Il progetto EOS pag. 17
3.3.2 La formazione "Tablet & App" pag. 18
3.3.3 Percorso Risk Management delle infrastrutture pag. 19

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE **pag. 20**

4.1 Percezioni principali e risultati osservati pag. 20
4.2 Motivazioni e rilevazioni giustificanti l'efficacia del processo pag. 21

5. CONCLUSIONI **pag. 22**

5.1 Elementi e fattori abilitanti la formazione pag. 22
5.2 Le buone prassi in Autostrade per l'Italia pag. 23
5.3 Conclusioni pag. 23

1. INTRODUZIONE

Quando percorriamo la rete autostradale italiana vediamo pannelli a messaggio variabile che si accendono al momento giusto, telecamere che monitorano la viabilità, cantieri che scorrono ordinati. La velocità con cui questi ambienti vengono percorsi rende difficile soffermarsi ed accorgersi dell'enorme sistema che consente quotidianamente a milioni di persone di raggiungere i propri luoghi di lavoro, abitazioni o affetti. Quasi mai ci chiediamo chi rende possibile, ogni giorno e ogni notte, questa coreografia di sicurezza, servizio e continuità. Dietro circa 3.000 km di infrastruttura in concessione, che attraversano 15 regioni e 60 province, vive un ecosistema industriale altamente sinergico fatto di persone, procedure e tecnologie. Si riporta qui qualche dato giusto per rendere conto dell'ordine di grandezza di cui si parla: 4,4 milioni di clienti al giorno, 2,6 milioni di veicoli, 218 aree di servizio, 1.900 pannelli a messaggio variabile e 4.000 telecamere; numeri che non possono fare altro che raccontare la scala e la responsabilità del compito. In questa complessità, che (è doveroso riconoscerlo) rappresenta uno degli ecosistemi a maggior impatto quotidiano sulla vita del Paese, spicca un nome: Autostrade per l'Italia (ASPI).

Per garantire qualità e continuità a un servizio tanto critico, ASPI ha costruito una vera università d'impresa. Autostrade Corporate University è l'architettura che presidia la crescita delle competenze con il progetto "Autostrade del Sapere" e un impianto di facoltà che copre l'intera catena del valore: Infrastructure (Tecnica, RUP e Codice Appalti, Next to Excellence), Operations (Impianti, Cantieri, Viabilità, MOR), Digital (Agile & Digitale, Data/AI & Machine Learning, Cloud, architetture e infrastrutture), ESG (Environment, Social, Governance) e Project Management. A ciò si aggiunge un onboarding strutturato (Welcome Day, buddying, percorsi "New way of working", Digital Transformation e Accounting & Finance) e un catalogo di digital skill che mette a terra l'uso di SAP, suite Office 365, strumenti di Business Intelligence, BIM/AutoCAD e sistemi WFM. L'obiettivo è semplice e ambizioso: avvicinare persone e processi a standard contemporanei, data-driven e sicuri.

Questa visione, di cui ASPI ne fa un tratto identitario e culturale profondo, tra le molte iniziative prende forma ulteriormente nel Piano Fondimpresa 2023 (ID 305062), che misura l'ambizione con numeri netti: 66.920,98 ore di formazione fruite, 5.777,50 ore di docenza, 158 edizioni, 2.156 lavoratori coinvolti e 3.582 partecipazioni complessive. Il perimetro ha interessato l'intero Gruppo con quattro aziende effettivamente in formazione: Autostrade per l'Italia, Essediesse (oggi Youverse), Movyon e AD Moving. La regia è stata affidata al Comitato Paritetico di Pilotaggio (CPP), a testimonianza di una governance che programma, coordina e consuntiva con metodo. La copertura è trasversale e concreta. Sull'asse infrastrutturale, i percorsi spaziano trasversalmente su tutta l'organizzazione, con moduli che vanno dalle barriere di sicurezza alla gestione delle interferenze, alle assicurazioni e ai piani di controllo qualità. Per fare un esempio, l'area Operations consolida competenze su impianti, cantieri e viabilità – dalle procedure MOR ai corsi su segnaletica, comunicazione delle emergenze e ispezioni – mentre la faculty Digital accelera su Agile, piattaforme cloud, analisi dati, intelligenza artificiale e machine learning. In parallelo, ESG innerva pratiche su energia, risparmio, policy e cultura inclusiva; Project Management struttura livelli fino alla pre-certificazione PMP®, in partnership con atenei e scuole. L'insieme composito e variegato che viene a crearsi non è quindi qualcosa che rimane su uno scaffale polveroso utile solo alla rendicontazione; piuttosto

è un circuito di apprendimento che collega ruoli, processi e metriche operative. Proseguendo, il disegno si completa con la trasformazione del modello dei servizi condivisi. La shared service company del Gruppo, Essediesse, oggi Youverse S.p.A., ha accompagnato il ridisegno dei processi con un piano mirato che ha coinvolto 176 persone per 5.548 ore, distribuendo l'impegno su servizi contabili, facility management, HR/payroll, fiscalità e change management. È un esempio di upskilling/reskilling che salda fabbisogni operativi e traiettorie digitali, evidenziando risultati concreti lungo il percorso (dall'automazione della registrazione fatture con AI generativa e RPA, ai controlli pagamenti con dashboard KRI fino all'implementazione PagoPA). Tutti segnali di una trasformazione profonda e portata avanti con serietà e impegno toccando procedure, strumenti e cultura del servizio.

Al centro di tutte le dinamiche descritte un fulcro pulsante che irradia tutto l'operato di ASPI, la sicurezza: degli utenti, delle persone che operano sulla rete e delle opere stesse. Non è solo un principio, ma una pratica quotidiana alimentata da formazione e sensibilizzazione, in cui la gestione del rischio diventa disciplina condivisa. Non a caso, i percorsi hanno integrato prospettive assicurative, di engineering e di project control, spingendosi anche su rischi emergenti (come l'impatto della diffusione di veicoli elettrici sulla circolazione e i presidi operativi). L'idea di fondo è quella di una "*risk culture*" in grado di fungere da abilitatore: comprendere, misurare, prevenire e, ogni volta che è possibile, migliorare.

Inevitabilmente, come altro elemento fondante e imprescindibile vi è la misurazione, non come corredo bensì come fulcro e nucleo della sostanza. Il CPP ha seguito avanzamenti e scostamenti, con una consuntivazione per faculty, edizioni, ore e popolazioni coinvolte, fino a una lettura granulare per tronchi, direzioni e società del Gruppo. Pertanto, alla luce dei poco fa citati presupposti, il caso Autostrade per l'Italia è il racconto di un patto formativo che non si limita a erogare ore, ma ricompone il lavoro attorno a standard di sicurezza, efficienza e qualità coerenti con la missione di un'infrastruttura nazionale. La formazione è on the job e in aula, digitale e certificante; dialoga con i mestieri e con l'evoluzione dei processi (dal pedaggio ai sistemi automatici, dalle sale radio ai data flow che sostengono decisioni in tempo reale); mette in circolo pratiche ESG e competenze digitali di ultima generazione e rafforza la catena del valore con servizi condivisi. Il risultato è un'organizzazione in continuo divenire, costantemente impegnata nel leggere il futuro per migliorare il presente.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve Profilo dell'azienda e del settore

Autostrade per l'Italia è un organismo vivo dove l'asfalto incontra algoritmi, turnazioni, cantieri e decisioni in tempo reale: un'infrastruttura socio-tecnica che convoglia il respiro del Paese tra dorsali montane e vallate costiere, in un contesto fisico unico in Europa, quello peninsulare italiano. Il profilo del settore spiega molto del profilo dell'azienda: l'Italia è il primo Paese europeo per densità di ponti (circa il 14% della rete contro una media UE del 2,6) e per numero di gallerie (da sola ne concentra circa metà del totale dell'Unione), con una rete fra le più trafficate e, insieme, fra le più vetuste: l'85% fu costruita entro gli anni Settanta. Ne discende una complessità tecnica e

gestionale che non ha equivalenti, con una base installata di opere elevate e sotterranee che richiedono sorveglianza, manutenzione e ammodernamento continui.

In questo ecosistema, la società opera sotto una governance pubblico-privata: dal 2022 la Holding Reti Autostradali, che riunisce Cassa Depositi e Prestiti (51%) e i fondi Blackstone e Macquarie (24,5% ciascuno), detiene complessivamente l'88% di ASPI; a completare l'assetto ci sono ulteriori investitori istituzionali, a testimonianza di un perimetro di aspettative, rendicontazioni e controlli che incide sulle priorità industriali e sulla disciplina del capitale. Un altro dato interessante da tenere in considerazione è la centralità del trasporto su gomma che in Italia non è un fatto culturale, bensì strutturale: circa l'89% dei passeggeri e l'84% delle merci viaggia su strada; persino immaginando un ipotetico raddoppio del tessuto ferroviario, l'eventualità scalfirebbe solo marginalmente tale predominio: non perché i binari contino poco, ma perché la geografia, la rete esistente e le interdipendenze logistiche fanno sì che ad oggi la strada continui a ricoprire un ruolo sistemico. Dati questi presupposti, un altro elemento da tenere in costante considerazione è la consapevolezza che parlare di ASPI significa parlare di sicurezza e continuità del servizio. Non a caso, la sicurezza degli utenti, dei lavoratori propri e delle ditte, e delle opere stesse sono i tre "top risk" che l'azienda dichiara e che presidia con processi strutturati di risk management, consapevole che la difesa vale quanto l'attacco in una partita che si gioca 24/7 sul campo dell'affidabilità. D'altronde le campagne pubbliche sono solo la punta di un iceberg fatto di procedure, ispezioni e cultura della prevenzione, con un obiettivo esplicito: zero morti sulla rete e sul lavoro.

Sul piano industriale invece, ASPI opera in un settore regolato in regime di concessione pluriennale, caratterizzato da dinamiche di "concorrenza per il mercato" (gara per l'affidamento delle tratte) e non "nel mercato" (monopolio naturale all'interno della singola concessione), con ricavi prevalentemente derivanti dai pedaggi e con obblighi stringenti di manutenzione, sicurezza, servizio all'utenza e trasparenza; lo Stato, attraverso il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, governa gli atti convenzionali e la vigilanza sulle concessionarie, mentre l'Autorità di Regolazione dei Trasporti definisce i quadri metodologici per gli aggiornamenti tariffari e la contabilità regolatoria, e ANSFISA esercita funzioni di sicurezza su infrastrutture stradali e autostradali: una triplice cornice istituzionale che indirizza qualità del servizio, sostenibilità economica e standard di safety.

Il contesto settoriale italiano, inoltre, si distingue per una rete autostradale complessiva di circa 8.000 chilometri, di cui la parte a pedaggio rappresenta la componente prevalente – circa 6.005 chilometri – a conferma di un modello nel quale la tariffazione è strumento primario per finanziare manutenzione e innovazione; la presenza parallela della rete ANAS, non a pedaggio, completa lo schema nazionale, generando una coesistenza tra infrastrutture interconnesse con diversi meccanismi di finanziamento.

In questo contesto, la strategia di ASPI negli ultimi anni si è concentrata su tre assi: un programma straordinario di manutenzione e rigenerazione dell'esistente, il potenziamento selettivo delle tratte più congestionate e l'innovazione tecnologica lungo la filiera autostradale (dal monitoraggio delle opere alla gestione del traffico fino ai servizi all'utenza); nel 2024, il gruppo ha raggiunto un livello record di investimenti complessivi pari a 2,6 miliardi

di euro, segnale di un'accelerazione tangibile nella qualità degli asset e nella resilienza operativa a fronte di carichi di traffico sempre più variabili e di fenomeni climatici estremi. A supporto di una transizione energetica che impatta anche il trasporto stradale, ASPI ha promosso una rete di ricarica ad alta potenza (HPC) distribuita lungo le stazioni autostradali, superando le 100 stazioni attive e contribuendo a ridurre l'"ansia da autonomia" nei viaggi a lunga percorrenza in Italia, con standard di potenza e di intermodalità pensati per tempi di fermata coerenti con le necessità di viaggio.

Sul versante dell'innovazione infrastrutturale, la digitalizzazione dei processi di manutenzione (supportata da sensori, ispezioni assistite da piattaforme digitali, analisi predittiva e progressivo ricorso a gemelli digitali) è un elemento chiave di mitigazione del rischio e di ottimizzazione del ciclo vita degli asset; analogamente, la gestione attiva del traffico mediante sistemi ITS, l'informazione in tempo reale agli automobilisti e la programmazione dei cantieri a minor impatto sui flussi completano un approccio "customer-centric" che cerca di bilanciare sicurezza, tempi di percorrenza e sostenibilità ambientale. In un settore dove la continuità di servizio è fondamentale, l'organizzazione operativa di ASPI fa leva su sale controllo, piani invernali e protocolli per eventi meteo severi, nonché su procedure di coordinamento con Polizia Stradale e Protezione Civile: tasselli essenziali per garantire livelli di servizio omogenei su tratte molto diverse per conformazione, altimetria e domanda. A livello competitivo, il mercato italiano delle concessioni autostradali vede la presenza di diversi operatori che gestiscono reti contigue o complementari; la competizione si gioca nella capacità di investire in tempi certi, di mantenere elevati standard di sicurezza e di offrire servizi a valore aggiunto (aree di servizio rinnovate, ricarica elettrica, connettività), all'interno di cornici tariffarie definite dall'Autorità e di piani economico-finanziari approvati caso per caso.

Per ASPI, la scala operativa e la diffusione geografica sono un vantaggio competitivo che abilita economie di apprendimento e la standardizzazione di processi di ispezione e intervento, ma richiedono anche una governance capace di pianificare multi-annualità, gestire catene di fornitura complesse e monitorare in modo granulare la qualità delle opere; in questo senso, i piani di rigenerazione strutturale su viadotti e gallerie, insieme al rafforzamento dei laboratori e dei controlli di qualità sui materiali, sono elementi distintivi nella strategia post-2020. Sul fronte ESG, l'azienda integra obiettivi ambientali (riduzione delle emissioni proprie e indotte, efficienza energetica degli impianti, cantieri a minore impatto), sociali (sicurezza dei lavoratori e degli utenti, inclusione dei territori, servizi accessibili) e di governance (trasparenza nei dati tecnici e regolatori, audit indipendenti), allineandosi agli standard europei e ai requisiti di reporting che caratterizzano le infrastrutture regolamentate. Questa struttura denota la piena comprensione da parte di ASPI del concetto stesso di sostenibilità e di *triple bottom line* dove le dimensioni sociali, ambientali ed economiche vengono considerate in maniera bilanciata e integrata. La domanda di mobilità invece, trainata da logistica e turismo, resta tendenzialmente resiliente nel medio periodo, ma presenta oscillazioni a breve legate a cicli economici, prezzi dei carburanti e cambiamenti nelle abitudini di viaggio; di qui l'importanza di capacità analitiche per calibrare lavori, tarature operative e informazione all'utenza. A livello di policy, la stagione regolatoria recente ha rafforzato strumenti come SIVCA (la piattaforma informativa per la vigilanza sulle concessionarie) e ha reso più strutturati i meccanismi di raccolta dati e confronto tra concessionari, favorendo una

maggiore comparabilità delle performance e una più puntuale verifica degli obblighi di servizio: un fattore che spinge l'intero settore verso benchmark più ambiziosi di efficienza e qualità.

Guardando avanti, il profilo di ASPI si definisce quindi nell'intersezione tra continuità del servizio, accelerazione degli investimenti e innovazione: da un lato, la prosecuzione del ciclo di manutenzione straordinaria e di adeguamento sismico e idraulico, dall'altro la progressiva integrazione di servizi digitali e di soluzioni per la mobilità elettrica, il tutto all'interno di una cornice proprietaria paziente e istituzionale che può sostenere orizzonti di lungo periodo; sullo sfondo, un settore autostradale italiano ampio e prevalentemente a pedaggio, vigilato da più autorità e chiamato a rispondere alle sfide della decarbonizzazione e della resilienza climatica senza perdere di vista il baricentro: sicurezza, qualità del viaggio e sostenibilità economica per utenti e investitori.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

ASPI orienta la propria strategia lungo tre assi intrecciati: la centralità della sicurezza e dell'affidabilità della rete, l'evoluzione organizzativa e tecnologica dei processi, e lo sviluppo delle competenze come leva di cambiamento continuo. La priorità alla sicurezza emerge, come già detto, da una lettura sistemica dei principali rischi organizzativi: sicurezza della circolazione, salute e sicurezza di chi lavora in rete e integrità delle opere; rischi che vengono gestiti con un processo di risk management che non si limita alla mappatura, ma rafforza la "risk culture" attraverso iniziative di awareness e formazione, anche su rischi emergenti come quelli connessi alla diffusione dei veicoli elettrici (per esempio la diversa gestione degli incendi di batteria). Questo approccio olistico coinvolge qualità, ingegneria, project control e risk management assicurativo per allineare il presidio dei rischi agli obiettivi strategici aziendali, trasformando l'attenzione al rischio in pratiche operative quotidiane. La cornice di contesto rende questa impostazione cruciale: l'Italia ha una rete tra le più complesse d'Europa per numero di ponti e gallerie e tra le più vetuste, con conseguente fabbisogno di ammodernamento e manutenzione straordinaria; la quota di mobilità su gomma resta predominante, per cui l'operatività autostradale ha un impatto strategico sul Paese. A supporto di queste priorità, Aspi ha rinnovato anche la propria governance e assetto societario, rafforzando il quadro di indirizzo e controllo alla base della trasformazione in corso. Sul fronte dei processi di innovazione, l'azienda combina digitalizzazione, standardizzazione e ridisegno organizzativo: la società di servizi Youverse sta evolvendo in vero shared service center di gruppo, integrando servizi contabili, fiscali, payroll, customer care, fleet e facility, eliminando ridondanze e uniformando procedure tra società con contratti collettivi diversi; la registrazione automatica della maggior parte delle fatture libera risorse dal data entry verso il controllo di qualità dei dati, con un cambio di ruolo abilitato dalla formazione mirata. Questo programma di upskilling è stato sostenuto da Fondimpresa con percorsi concreti (competenze digitali, smart working, business English, contabilità e reporting, lean thinking per snellire i processi di facility).

Un secondo pilastro d'innovazione è il grande progetto di reskilling del corpo esattoriale in "Esattori Operatori di Stazione" (EOS): un percorso pluriennale, costruito insieme alle unità impianti, che parte dall'"alfabetizzazione elettrotecnica" e privilegia esercitazioni pratiche e tirocinio operativo di sei mesi, per abilitare la manutenzione preventiva e correttiva di apparati di esazione e impianti di pista direttamente in stazione, riducendo i tempi di

ristoro del servizio e innalzando gli standard di affidabilità in situ. L'iniziativa ha favorito migliaia di interventi in autonomia, alimentato la mobilità interna verso ruoli tecnici e generato un vero cambio culturale tra funzioni un tempo contigue ma separate, con benefici tangibili sulla continuità operativa delle stazioni anche in condizioni di traffico critiche. In sintesi, gli orientamenti strategici di Aspi, sicurezza "by design", modernizzazione infrastrutturale e servizio al cliente, si traducono in processi d'innovazione che integrano governance, tecnologia e persone: risk management come competenza diffusa, shared services digitali per la scalabilità dei processi, e programmi di upskilling/reskilling che trasformano ruoli, identità professionali e qualità del servizio sulla rete, coerentemente con l'impegno dell'azienda verso una mobilità più sicura, efficiente e sostenibile.

2.3 Obiettivi Aziendali e ruolo della formazione

In ASPI gli obiettivi organizzativi richiedono una regia delle competenze che agisca come infrastruttura cognitiva dell'organizzazione. La Corporate University assolve a questa funzione: non solo eroga corsi, ma progetta architetture di apprendimento che allineano ruoli, processi, tecnologie e metriche, traducendo le priorità strategiche in programmi modulari su infrastrutture, operations, digitale, ESG, project management e inserimento.

In chiave scientifica, ciò risponde alla logica delle capacità dinamiche: in un sistema socio-tecnico ad alto rischio come una rete autostradale, il vantaggio competitivo deriva dall'abilità di integrare e riallocare conoscenze in tempi rapidi, riducendo varianza operativa e migliorando l'affidabilità di processo. La formazione diventa così un meccanismo di controllo preventivo: rafforza la "risk culture", consolida linguaggi professionali condivisi e potenzia il giudizio esperto nei momenti decisionali critici (pianificazione, esercizio, manutenzione), con particolare attenzione ai ruoli regolati e ai progetti di investimento presidiati dai RUP, nei quali il risk management attraversa l'intero ciclo di vita dell'opera. Questa impostazione è resa esplicita dai cataloghi e dai percorsi che la Corporate University orchestra, disegnati per assicurare standard omogenei e trasferibilità del sapere tacito tra sedi e società del Gruppo, in coerenza con procedure e fabbisogni delle famiglie professionali. Sul fronte digitale, la spinta "Next to Digital" connette agile, cloud, dati, AI/ML e cyber security con gli applicativi aziendali; l'obiettivo non è alfabetizzare genericamente, ma costruire capacità data-driven per governare piattaforme e processi, abilitando decisioni rapide, tracciabili e sicure.

L'asse ESG completa il disegno: formazione su energia, ambiente, inclusione, etica e sistemi di gestione porta le scelte operative dentro cornici di sostenibilità verificabili, allineando i comportamenti ai target di riduzione degli impatti e di responsabilità sociale, con effetti su reputazione, compliance e performance. Nei contesti operativi, i percorsi su impianti, cantieri, viabilità e MOR sono costruiti per minimizzare gli errori latenti: standardizzare pratiche critiche, aggiornare norme e tecniche, condividere "lesson learned" e usare l'analitica per prevenire guasti e incidenti significa agire sulle cause di fondo e non solo sugli eventi, secondo i principi della resilience engineering. La stessa logica guida l'onboarding e il re-/up-skilling: inserire rapidamente i nuovi, trasferire know-how intergenerazionale, accompagnare le transizioni di ruolo (ad es. dal front-end esattoriale a profili tecnico-operativi); tutte risposte strutturali ai cambi demografici e tecnologici che interessano il settore. In questo quadro, la leva Fondimpresa ha consentito di dare massa critica e continuità agli investimenti formativi, coinvolgendo una platea

ampia e distribuendo l'apprendimento su tutte le aree chiave, con evidenze di diffusione interaziendale e di impatto organizzativo.

In termini di design, i principi guida sono tre: (1) aderenza ai rischi materiali, sicurezza della circolazione, integrità delle opere, salute e sicurezza sul lavoro, così che la competenza diventi barriera organizzativa; (2) misurabilità, con indicatori di partecipazione, ore, edizioni e diffusione tra società, per chiudere il ciclo di miglioramento; (3) trasferibilità, con moduli e percorsi certificanti, per adattare i contenuti a contesti differenti senza perdere rigore. Queste scelte fanno della formazione in ASPI un moltiplicatore strategico: abilita il governo di progetti complessi, sostiene la trasformazione digitale, rafforza la sostenibilità e rende coerente la quotidianità operativa con le ambizioni di lungo periodo dell'azienda. In altri termini, Autostrade per l'Italia usa la formazione come leva di allineamento tra strategia e lavoro reale: un continuum che va dall'aula al cantiere, dalla dashboard al PMV in esercizio, dal laboratorio dati alla sala radio, in cui ogni percorso è parte di un sistema progettato per mantenere affidabile e sicura una rete essenziale per il Paese.

3. IL PIANO FORMATIVO

Autostrade per l'Italia ha intrapreso un importante piano formativo cofinanziato dal fondo interprofessionale Fondimpresa (Piano ID 305062) come parte integrante della propria strategia di trasformazione e sviluppo del capitale umano. Tale piano – denominato internamente *"Autostrade del Sapere"* – è stato concepito nel 2023 in sinergia con la Corporate University aziendale, con il coinvolgimento di cinque società del Gruppo (Autostrade per l'Italia S.p.A. e le controllate Essediesse (oggi YOUVERSE), Movyon, AdMoving e Giove Clear (oggi GIOVIA) e sotto la supervisione di un Comitato Paritetico di Pilotaggio. Complessivamente, il progetto ha coinvolto oltre *2.156 dipendenti* con *66.920 ore* di formazione erogate in *158 edizioni* di corsi, a beneficio di quattro società (Giove Clear non ha poi partecipato). Questo ampio sforzo formativo si inserisce nel contesto di rinnovamento aziendale successivo al cambio di assetto societario e alle sfide poste dal miglioramento della sicurezza e dell'efficienza infrastrutturale, ponendosi l'obiettivo di diffondere nuove competenze e una cultura aziendale allineata ai più elevati standard di settore.

3.1 Analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

Alla base di un piano formativo così articolato vi è una solida analisi dei fabbisogni formativi, indispensabile per calibrarne contenuti e priorità. Autostrade per l'Italia ha impiegato diverse metodologie per rilevare in modo sistematico le esigenze di formazione, combinando strumenti sia qualitativi sia quantitativi:

a) Interviste strutturate con stakeholder chiave: Il team della Corporate University ha condotto colloqui mirati con i responsabili delle varie funzioni aziendali e delle società controllate (i cosiddetti "key account" della formazione per ciascuna società). Durante queste interviste, si sono raccolte informazioni sulle competenze critiche per i diversi ruoli, sulle lacune osservate e sulle iniziative ritenute necessarie per supportare gli obiettivi di business. In particolare, per la formazione destinata alle società del gruppo (Movyon, AdMoving, Essediesse, etc.), i bisogni sono stati "rilevati tramite interviste strutturate con i key

account delle società e/o recepiti on demand dalle società stesse", in risposta a specifiche richieste dei manager coinvolti. Questo approccio partecipativo ha garantito che il piano recepisse non solo indicazioni top-down dalla direzione centrale, ma anche input bottom-up dai diversi rami operativi dell'organizzazione.

b) Focus group e workshop con il personale: In aggiunta alle interviste individuali, sono stati organizzati (laddove opportuno) dei focus group coinvolgendo campioni di dipendenti di vari livelli, soprattutto in aree soggette a cambiamenti significativi. Ad esempio, nell'ambito del progetto di digitalizzazione dei caselli (Tablet&App), si sono potuti costituire gruppi di lavoro con esattori e loro responsabili per discutere le nuove procedure digitali e identificare le competenze da sviluppare per utilizzarle al meglio. Analogamente, nell'area della sicurezza stradale e delle operazioni su rete autostradale, sessioni collettive con personale operativo hanno aiutato a far emergere criticità comuni (procedure non uniformi, prassi da migliorare) e fabbisogni formativi condivisi, favorendo inoltre il coinvolgimento attivo dei partecipanti nel processo di cambiamento. I focus group hanno dunque fornito una visione qualitativa dettagliata, mettendo in luce percezioni, difficoltà pratiche ed esperienze del personale, elementi preziosi per tarare i contenuti formativi sulla realtà operativa quotidiana.

c) Analisi di dati HR e mappature delle competenze: Dal lato quantitativo, Autostrade ha sfruttato i dati interni sulle competenze e sui profili professionali. La Direzione Human Capital, in collaborazione con gli HR Business Partner, aveva già sviluppato una mappatura delle competenze per vari ruoli chiave (specialmente in ambito tecnico e operativo). Incrociando tali mappature con i requisiti dei ruoli e con le performance rilevate, è stato possibile individuare gap formativi oggettivi. Ad esempio, per i ruoli manutentivi sugli impianti tecnologici, la mappatura ha evidenziato competenze da rafforzare in campo elettrico/elettronico (normative CEI, procedure di sicurezza elettrica), mentre per i ruoli di gestione appalti sono emerse esigenze di aggiornamento sulle nuove normative di settore. Inoltre, i dati HR su indicatori come l'età media della forza lavoro e la distribuzione per qualifica hanno evidenziato l'opportunità di prevedere programmi di trasferimento di know-how intergenerazionale (ad es. affiancamenti tra tecnici senior e junior) e percorsi di crescita per il personale operativo verso ruoli più specialistici.

d) Allineamento con piani strategici e innovazioni aziendali: L'analisi dei fabbisogni è stata strettamente integrata con la pianificazione strategica aziendale, in modo da anticipare le competenze necessarie per i futuri progetti e investimenti. Ad esempio, la decisione di implementare un nuovo sistema di asset management ("Argo", su piattaforma IBM Maximo) per la manutenzione impianti ha fatto emergere la necessità di formare numerosi tecnici e operatori su tale piattaforma; l'introduzione di un'applicazione tablet per gli esattori (vedi Progetto Tablet&App) ha generato un bisogno formativo diffuso per garantirne l'adozione efficace; l'aggiornamento normativo in materia di appalti pubblici (nuovo Codice Appalti 2023) ha reso imprescindibile la formazione dei RUP e dei funzionari tecnici sulle nuove procedure e adempimenti. In questo senso, ogni iniziativa strategica o innovazione tecnologica veniva analizzata preventivamente in termini di impatto sulle competenze richieste al personale, e tradotta in specifiche iniziative formative nel piano.

e) Coinvolgimento di esperti interni e partner esterni: Per taluni ambiti specialistici, la definizione dei fabbisogni e dei contenuti formativi è avvenuta con il contributo di esperti. Un caso emblematico è il progetto di Risk Management delle Infrastrutture, per cui è stato istituito un gruppo di progettazione composto dal Risk Manager aziendale, dai responsabili Qualità, Assicurazioni e Claims, e da un Project Engineer che aveva conseguito un Master di specializzazione sul tema. Questo team interdisciplinare ha delineato gli obiettivi formativi e le aree tematiche da coprire, basandosi sulle migliori pratiche e sulle lacune riscontrate in azienda in materia di gestione del rischio. Parallelamente, si è deciso di collaborare con un ente esterno specializzato (il consorzio universitario CINEAS fondato dal Politecnico di Milano, che ha come mission la diffusione della cultura del rischio) per avere supporto nell'analisi e nella progettazione del percorso formativo in questo ambito. Questo esempio dimostra come, per esigenze complesse, l'analisi del fabbisogno sia stata arricchita da contributi sia interni sia esterni, garantendo una visione completa dello skill gap da colmare.

Al termine della fase di rilevazione, i dati raccolti sono stati analizzati e sistematizzati, portando a una mappatura dettagliata dei fabbisogni formativi a livello aziendale e di gruppo. I risultati principali di tale analisi hanno evidenziato la necessità di intervenire su un ampio ventaglio di competenze, poi tradotte nelle aree e nei moduli del piano formativo:

1. In ambito tecnico infrastrutturale, si è confermata l'esigenza di aggiornamento continuo su metodologie ispettive e manutentive, normative tecniche e nuove tecnologie applicate alle infrastrutture (dai materiali innovativi per pavimentazioni ai sistemi di monitoraggio per ponti, gallerie e barriere di sicurezza). La transizione verso un modello di manutenzione predittiva e l'adozione di sensori diffusi ha richiesto di formare il personale su strumenti digitali di raccolta dati e analisi (da qui i corsi su IoT, data analysis, ecc., inclusi nell'area Digital).
2. In area operations (cantieri, viabilità, esercizio), si è riscontrata la necessità di uniformare prassi operative e innalzare il livello di competenze in materia di sicurezza sul lavoro, gestione delle emergenze e servizio all'utenza. Ad esempio, gestire un cantiere stradale in piena efficienza e sicurezza richiede competenze multidisciplinari (norme di sicurezza, segnaletica, coordinamento con enti esterni) che il piano ha affrontato con moduli specifici. Anche la comunicazione delle emergenze tramite i media o i canali social è emersa come competenza rilevante per i responder aziendali, portando all'inclusione di training mirati sulla comunicazione in situazioni critiche.
3. In ambito gestionale e normativo, oltre alla citata area appalti/pubblic procurement, l'analisi ha sottolineato l'importanza di diffondere metodologie strutturate di project management e controllo di gestione dei progetti. Ciò sia per migliorare l'esecuzione interna (rispetto di tempi, costi, qualità) sia per gestire in modo più efficace i rischi progettuali e contrattuali, tematica quest'ultima divenuta centrale nel contesto di grandi opere infrastrutturali.
4. Sul fronte digitale, la survey interna ha evidenziato fabbisogni trasversali di formazione: non solo per il personale IT (che deve apprendere nuovi framework, strumenti cloud e paradigmi come Agile/DevOps), ma anche per dipendenti di altre funzioni che devono utilizzare nuovi software aziendali o adattarsi allo

smart working. Molti dipendenti richiedevano formazione sull'uso avanzato di software già in uso (es. funzionalità evolute di Office 365, analisi dati con nuovi tool, ecc.) e supporto nell'adozione di piattaforme collaborative introdotte di recente. Ciò ha giustificato l'ampio catalogo di corsi su applicativi e competenze digitali di base.

5. In merito alle competenze trasversali e culturali, sono emerse esigenze legate al cambiamento di cultura organizzativa in atto: ad esempio, la necessità di sensibilizzazione su temi di diversity & inclusion, di formazione manageriale sulla leadership inclusiva, nonché di sviluppo della lingua inglese per l'apertura internazionale e l'uso di terminologia tecnica globale. Allo stesso tempo, i dipendenti hanno espresso interesse verso percorsi di crescita personale (public speaking, gestione del tempo, benessere organizzativo) che l'azienda ha accolto nel piano per favorire un miglior clima aziendale e una maggiore motivazione.

In conclusione, l'analisi del fabbisogno condotta da Autostrade per l'Italia si è caratterizzata per un approccio integrato e data-driven, combinando ascolto attivo delle parti interessate e analisi strutturata delle informazioni. Questo ha permesso di progettare un piano formativo coerente con le reali necessità operative e strategiche: ogni modulo inserito nel piano trova infatti una chiara giustificazione nei gap o obiettivi emersi dall'analisi. Si tratta di un esempio di best practice in cui la formazione diventa leva strategica, strettamente collegata alla pianificazione aziendale e supportata da un processo rigoroso di identificazione dei bisogni.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'implementazione del piano formativo ha seguito un processo strutturato che copre l'intero ciclo formativo, dalla progettazione di dettaglio dei corsi fino alla valutazione finale degli esiti. Questo processo, gestito dalla funzione Training della Direzione Human Capital in sinergia con la Corporate University, può essere descritto nelle sue fasi principali:

a) Progettazione dei percorsi formativi: Una volta identificati i fabbisogni, si è passati alla fase di progettazione, in cui per ciascun tema sono stati definiti i contenuti didattici, la durata, il format e i docenti più adatti. In questa fase, per garantire l'efficacia e la qualità dei corsi, Autostrade ha adottato alcune linee guida:
    a. Coinvolgimento di esperti e docenti qualificati: per ogni modulo si è valutato se utilizzare docenti interni, ovvero risorse aziendali con elevata competenza specifica, o formatori esterni. Spesso la soluzione è stata mista: ad esempio, nei corsi tecnici su impianti e infrastrutture la docenza è stata in parte interna (tecnici senior di Autostrade) e in parte esterna (professionisti o docenti universitari per aspetti specialistici). In aree come project management avanzato o risk management, sono state attivate partnership con enti formativi e atenei (Politecnico di Milano/CINEAS, Business School, ecc.) per portare competenze allo stato dell'arte e ottenere eventuali certificazioni riconosciute. Questa scelta di faculty mista ha arricchito i percorsi, coniugando la conoscenza del contesto aziendale (portata dai formatori interni) con il *benchmark*

esterno e le metodologie più aggiornate (portate dagli esperti esterni).Strutturazione modulare e flessibile: i percorsi formativi sono stati disegnati in moduli scalabili, per adattarsi ai diversi livelli di esperienza dei partecipanti e ai vincoli organizzativi. Ad esempio, molti corsi sono stati suddivisi in moduli brevi (es. 4-8 ore ciascuno) fruibili in giornate diverse, in modo da non sottrarre per lunghi periodi il personale dalle attività lavorative e facilitare il recupero di eventuali moduli persi. I percorsi più lunghi (come quello degli *Esattori/Operatori di Stazione* o il Risk Management avanzato) sono stati articolati in fasi successive, permettendo una progressione graduale delle competenze.

b. Personalizzazione sui fabbisogni specifici: pur partendo da un impianto comune, alcuni interventi formativi sono stati personalizzati per specifici gruppi o unità. È il caso, ad esempio, dei percorsi "Next to Excellence" attivati per certi profili ad alto potenziale, oppure dei corsi *ad hoc* richiesti on demand dalle società controllate. La progettazione ha tenuto conto di tali esigenze adattando casi studio, esercitazioni o focus particolari in base al pubblico di destinazione. Questa flessibilità progettuale è stata possibile grazie al lavoro preliminare di analisi e al dialogo continuo con i referenti delle varie funzioni.

c. Materiali didattici e supporti multimediali: per ogni corso sono stati predisposti materiali formativi di supporto – slide, dispense, manuali operativi, video tutorial, resi disponibili tramite la piattaforma LMS aziendale (*Learning Management System*). Nel caso di formazione tecnica sul campo (es. progetto EOS), è stata fornita specifica documentazione operativa (checklist di manutenzione, procedure passo-passo) utile anche dopo il training. Inoltre, ove opportuno, sono state utilizzate simulazioni software, ambienti virtuali o attrezzature dedicate per rendere l'esperienza formativa il più possibile pratica e vicina alle situazioni reali di lavoro (ad esempio, simulatori di sale operative per esercitazioni sulla gestione del traffico in emergenza).

b) Erogazione e delivery: La fase di erogazione dei corsi si è svolta lungo tutto il 2023 (e inizi 2024 per le ultime attività), secondo un calendario pianificato che bilanciava le esigenze produttive e quelle formative. Le modalità didattiche impiegate sono state diversificate in base al contenuto:

a. Formazione in aula (fisica o virtuale): gran parte dei corsi si è svolta in aula tradizionale, approfittando anche delle aule attrezzate presso la Autostrade Corporate University. Durante la pandemia di anni precedenti l'azienda aveva sperimentato efficacemente la formazione a distanza, perciò anche nel 2023 molti interventi – specialmente quelli teorici o per popolazione diffusa – si sono tenuti in modalità virtual classroom (via Microsoft Teams o piattaforme dedicate). Ciò ha facilitato la partecipazione di personale dislocato su tutto il territorio nazionale, riducendo costi di trasferta. Docenti e tutor hanno comunque assicurato un alto grado di interattività, con sessioni di Q&A, quiz online e discussioni di gruppo virtuali.

b. Training on the job e affiancamenti: per i percorsi di taglio operativo, l'azienda ha privilegiato approcci sul campo. Nel Progetto EOS, ad esempio, dopo le lezioni teoriche in aula, gli esattori hanno partecipato ad attività pratiche presso i caselli, affiancando il personale tecnico degli impianti. Questo ha permesso di applicare immediatamente le nozioni apprese (eseguendo sotto

supervisione controlli, piccole manutenzioni, procedure di sicurezza) e di accelerare il processo di acquisizione di competenze pratiche. Anche altri corsi hanno previsto esercitazioni pratiche: i tecnici di manutenzione impianti hanno potuto effettuare prove su apparecchiature reali o simulazioni di guasto; i partecipanti al corso di Risk Management hanno svolto esercitazioni su scenari di danno e studi di casi di incidenti infrastrutturali; i partecipanti ai moduli di comunicazione hanno fatto role-play in cui simulavano conference stampa o briefing d'emergenza.

c. E-learning e autoformazione: alcuni contenuti, specialmente introduttivi o di aggiornamento, sono stati erogati tramite moduli e-learning sulla piattaforma interna. Ad esempio, per i corsi di lingua e alcune pillole di soft skill era prevista la fruizione online in autoapprendimento, integrata da sessioni sincrone di conversazione. Anche la formazione su determinati tool aziendali (nuovi software) è stata in parte realizzata con video-tutorial e manuali digitali affinché i dipendenti potessero apprendere in autonomia i fondamentali. Un caso interessante è quello del modulo "Rimborso tessere a scalare" nell'ambito del progetto Tablet&App: poiché la funzionalità in questione è stata attivata a inizio 2024, si è optato per rilasciare un'apposita disposizione di servizio e materiale di autoformazione per gli esattori, anziché organizzare subito un'aula tradizionale. Ciò ha garantito tempestività nell'aggiornamento delle competenze, demandando a successive sessioni in presenza eventuali approfondimenti.

d. Formazione di formatori interni (Train the Trainer): per amplificare l'efficacia della delivery e assicurare supporto locale, in alcuni casi l'azienda ha formato dei *formatori interni*. Ad esempio, nella Fase 2 del progetto Tablet&App è stata prevista formazione ai formatori (oltre che direttamente agli esattori) per diffondere le conoscenze sulle nuove funzionalità introdotte. Questi formatori – spesso capi area o personale esperto – sono poi diventati punti di riferimento interni in ciascuna direzione di tronco, aiutando i colleghi meno esperti e consolidando le competenze sul territorio. Tale approccio "a cascata" si è rivelato efficace per gestire la formazione di grandi numeri di persone in tempi rapidi, senza sovraccaricare i team centrali di training.

e. Durante l'erogazione, il monitoraggio è stato costante: la struttura Training ha rilevato regolarmente le presenze, l'avanzamento delle edizioni e le eventuali criticità logistiche, riferendo periodicamente al Comitato di Pilotaggio lo stato di avanzamento del Piano. Questo ha permesso, se necessario, di attuare aggiustamenti in corso d'opera (ad es. organizzare edizioni aggiuntive per corsi ad alta richiesta, o rimodulare i calendari per venire incontro a esigenze produttive non previste).

c) Valutazione degli esiti e impatto: Un aspetto fondamentale del processo è stata la valutazione finale, articolata su più livelli secondo il classico modello di Kirkpatrick (reazione, apprendimento, comportamento, risultati). In particolare, Autostrade ha messo in atto i seguenti strumenti di verifica:

a. Questionari di gradimento (valutazione della reazione): alla conclusione di ciascun corso (o di ciascun modulo rilevante) è stato somministrato ai partecipanti un questionario anonimo di customer satisfaction. Questo ha permesso di rilevare a caldo le opinioni su utilità percepita,

qualità dei docenti, efficacia dei materiali didattici, organizzazione del corso e livello di soddisfazione complessivo. Ad esempio, per la formazione *Tablet&App* agli esattori, il questionario di gradimento ha riportato un punteggio medio complessivo di 3,44 su 5. In quell'indagine, oltre il 50% dei partecipanti ha assegnato il punteggio massimo (4 o 5 su 5) sia all'utilità delle conoscenze acquisite sia alla qualità della didattica e dell'organizzazione, indicando un riscontro generalmente positivo. Tali questionari hanno fornito feedback immediati utili a correggere eventuali aspetti organizzativi (ad es. logistica, durata delle sessioni) e a capire come i corsisti valutavano i contenuti rispetto alle loro aspettative.

b. Test di apprendimento (valutazione delle conoscenze acquisite): per vari corsi sono state previste prove di valutazione finale per misurare l'efficacia formativa in termini di incremento di conoscenze/skill. Ad esempio, nel percorso Risk Management delle Infrastrutture ogni modulo si concludeva con un test di verifica delle conoscenze apprese. Questo poteva assumere la forma di un quiz a risposta multipla o di esercitazioni pratiche valutate dai docenti. Anche nel percorso EOS, come vedremo, era incluso un test finale relativo alla certificazione CEI 11-27 (sicurezza elettrica) per verificare l'apprendimento delle norme tecniche. Inoltre, per i corsi linguistici, dopo un periodo di formazione si ripetevano test di livello per misurare i progressi rispetto all'assessment iniziale. I risultati di queste verifiche hanno dato indicazioni sul grado di *learning* effettivamente trasferito: in caso di esiti insufficienti per alcuni partecipanti, sono stati previsti interventi di recupero o approfondimenti aggiuntivi.

c. Indicatori di partecipazione e copertura (KPI operativi): la direzione Human Capital ha tracciato attentamente i dati quantitativi del piano – numero di partecipanti formati per area, ore erogate, % di popolazione coperta per ciascun fabbisogno. Ad esempio, a consuntivo il piano ha raggiunto il 100% della popolazione target identificata su alcuni temi critici (come l'uso del tablet per gli esattori, o i corsi obbligatori su sicurezza) e una quota maggioritaria su molti altri ambiti. Complessivamente, come citato, si sono registrate *3.582 partecipazioni* totali (somme di frequenze ai vari corsi) rispetto a *2.156 dipendenti unici coinvolti*, segno che molti hanno seguito più di un corso durante l'anno. Questi KPI sono stati condivisi con il top management e con Fondimpresa stesso, a dimostrazione del raggiungimento degli obiettivi finanziati.

d. Valutazione dell'impatto sul lavoro (comportamenti e risultati): trattandosi di un piano recente, la valutazione di *livello 3 e 4* (ovvero come la formazione ha modificato i comportamenti lavorativi e quali risultati tangibili ha prodotto in azienda) è in parte ancora in corso. Tuttavia, alcune evidenze sono già emerse: ad esempio, nel caso del progetto EOS, i responsabili delle Direzioni di Tronco hanno segnalato un sensibile aumento dell'autonomia operativa degli ex esattori nei piccoli interventi di manutenzione in stazione, con benefici in termini di tempi di risposta e riduzione di chiamate ai tecnici esterni. Analogamente, dopo la formazione sul Risk Management, è stata osservata una maggiore attenzione e proattività nell'identificazione e segnalazione dei rischi infrastrutturali da parte degli ingegneri formati, nonché un utilizzo più sistematico di strumenti di risk assessment nei progetti. Queste osservazioni – seppur qualitative – indicano che la

formazione ha iniziato a tradursi in comportamenti virtuosi. Per consolidare tale valutazione, Autostrade intende monitorare nel tempo specifici indicatori di performance collegati alle aree oggetto di formazione (es. riduzione incidenti operativi, tempi di risoluzione guasti, punteggi di audit di qualità, soddisfazione clienti nei punti di contatto, ecc.) e confrontare l'andamento di tali metriche pre e post formazione. Inoltre, feedback più a freddo saranno raccolti dai responsabili (es. tramite survey ai dirigenti sulle competenze dei propri collaboratori dopo il piano formativo) per stimare il *ROI* della formazione in termini di miglioramento delle capacità organizzative.

In aggiunta a quanto sopra, va sottolineato il ruolo del Comitato Paritetico di Pilotaggio lungo l'intero processo: questo organismo, composto da rappresentanti aziendali e delle parti sociali, si è riunito periodicamente per approvare i piani esecutivi, monitorare l'avanzamento del progetto e validare i risultati consuntivi. Nel meeting conclusivo (febbraio 2024), il Comitato ha preso atto dei risultati formativi ed economici (rendicontazione) del piano ID 305062, certificando il pieno utilizzo del finanziamento Fondimpresa e il raggiungimento degli obiettivi prefissati. La presenza di questo organo di governance partecipativo ha assicurato trasparenza, condivisione e allineamento continuo tra azienda e lavoratori sul progetto formativo, contribuendo al successo dell'iniziativa.

3.3 Dettaglio del piano formativo

Il Piano Formativo ID 305062 ha incluso un ampio catalogo di moduli formativi, differenziati per tematica, durata, destinatari e metodologie didattiche. Complessivamente sono state erogate *158 edizioni* di corsi nel periodo considerato, suddivise in decine di titoli distinti. I corsi hanno avuto durate variabili: si spaziava da brevi sessioni di 1-2 ore (es. pillole e-learning su temi specifici) fino a percorsi strutturati di decine di ore (alcuni corsi avanzati hanno raggiunto le 40-50 ore, e in casi particolari anche 80-120 ore per programmi completi). Per ogni modulo erano chiaramente definiti:

- ⇒ Le tematiche trattate: ogni corso copriva uno specifico argomento, spesso dettagliato in sotto-moduli. Le tematiche rispecchiavano le macro-aree di bisogno: ad esempio, nell'area Tecnica vi erano corsi su barriere di sicurezza, rischio idrogeologico, pavimentazioni, monitoraggio di ponti e gallerie, ecc.; nell'area Operations corsi su procedure in cantiere, ispezioni di sicurezza, comunicazione delle emergenze, ecc.; nell'area Digital corsi su strumenti IT, data analytics, cybersecurity, ecc.; nell'area ESG corsi su gestione energia, norme ambientali, inclusione e business ethics; nell'area Soft skill corsi di lingue, comunicazione, leadership, etc.
- ⇒ Le ore di formazione: come detto, variavano in base alla complessità – da moduli molto brevi e introduttivi fino a corsi intensivi. Spesso i corsi erano organizzati per livelli (base/intermedio/avanzato) con durate crescenti. Ad esempio, il percorso di Risk Management aveva moduli da 8h, 16h e 40h a seconda del livello; il project management base era 24h mentre la preparazione a PMP 50h; i corsi tecnici spaziavano da seminari di 2 ore su temi specifici fino a percorsi approfonditi di 2 settimane (es. il progetto EOS, distribuito su varie giornate).

⇒ Il pubblico target: per ogni modulo era individuato il pubblico di riferimento in termini di ruoli/funzioni. Ciò garantiva che esempi e casi fossero pertinenti. Per citarne alcuni: i corsi tecnici di infrastrutture erano rivolti a ingegneri e tecnici di BUIR, BUOP, Aree Tecniche; i corsi operativi su viabilità e cantieri destinati a personale delle Direzioni di Tronco (coordinatori viabilità, assistenti traffico, ecc.); i corsi IT avanzati a sviluppatori, sistemisti e analisti DIDT; la formazione D&I a tutti i manager; i corsi di inglese ai dipendenti che necessitavano la lingua per ruolo; e così via. In molti casi la partecipazione è stata interfunzionale: ad esempio nei corsi su tematiche di sicurezza e ambiente erano presenti sia figure operative sia responsabili, favorendo anche scambio di prospettive.

⇒ Le metodologie didattiche: come discusso nella sezione precedente, ogni modulo adottava metodologie idonee all'argomento. Corsi concettuali prevedevano lezioni frontali ed esercitazioni in aula; corsi procedurali includevano simulazioni e role-play; corsi tecnici integravano pratica sul campo o in laboratorio; corsi digitali spesso hands-on con PC o dispositivi; alcuni moduli includevano visite sul campo (es. ispezioni reali in cantieri come parte della formazione). Quasi tutti i corsi prevedevano materiali a supporto (slide, dispense) e l'uso di esempi pratici o case study per tradurre la teoria in applicazione concreta.

Di seguito si presentano in dettaglio tre casi principe di moduli/progetti formativi inclusi nel Piano, particolarmente rappresentativi per ampiezza e rilevanza: il Progetto EOS – Esattore/Operatore di Stazione, la Formazione "Tablet & App" per gli esattori, e il Percorso "Risk Management delle Infrastrutture".

3.3.1 Il Progetto EOS

Il *Progetto EOS* (acronimo di *Esattore Operatore di Stazione*) è un'iniziativa di riqualificazione professionale rivolta al personale esattore dei caselli autostradali. Negli ultimi anni, Autostrade per l'Italia ha avviato un importante rinnovamento del modello di gestione degli impianti di esazione presenti sulla rete (caselli, porte automatiche, sistemi di pagamento), introducendo tecnologie avanzate e nuovi processi di manutenzione centralizzata. Gli asset impiantistici dei caselli – che includono barriere, sistemi di pagamento automatico, sensori, telecamere, segnaletica luminosa, etc. – rappresentano un patrimonio diffuso su tutto il territorio e richiedono *"una continua attività di censimento, monitoraggio e manutenzione per garantire i livelli di operatività richiesti"*. Per rendere operativo un nuovo modello di manutenzione (basato su un sistema informativo dedicato, RFID per il tracciamento dei componenti, e 9 Centri di Monitoraggio Impianti CEM attivati centralmente), Autostrade ha lanciato *"una serie di iniziative coordinate per rinnovare completamente il processo di monitoraggio e manutenzione degli impianti"*, intervenendo su aspetti organizzativi, sistemi (es. introduzione di Argo per l'asset management) e aspetti culturali. In questo contesto, il progetto EOS si è posto l'obiettivo di riqualificare gli esattori, tradizionalmente dedicati solo alla riscossione pedaggio, formandoli affinché possano svolgere anche compiti di *primo intervento tecnico e gestione impianti* presso le stazioni. Ciò sia per aumentare l'efficienza (riducendo i tempi di intervento su guasti minori, grazie a personale già presente sul posto), sia per offrire nuove opportunità professionali al personale in un'epoca di crescente automazione della riscossione (telepedaggio, casse automatiche, ecc.).

Dati di sintesi:

- ⇒ **Obiettivo:** reskilling degli esattori per primo intervento tecnico e gestione impianti.
- ⇒ **Struttura:**
  - **Teoria (~40h):** alfabetizzazione elettrotecnica; strumenti di gestione manutenzione (M2I/Argo); CEI 11-27 (8h) con test finale; "consapevolezza di ruolo" (4h); sicurezza/emergenze/interfaccia Control Room.
  - **Pratica on-the-job (40 ore su più settimane):** Preventiva (checklist su semafori, barriere, sensori, telecamere, contatori, allarmi, prove pista); Correttiva I livello (rotoli, inceppamenti banconote/monete, reset dispositivi, pulizie sensori/aste, piccole sostituzioni — fusibili, lampade, ecc.); Gestione casse e decoro (prelievi/rifornimenti, pulizia/affissioni).
  - DPI e strumenti forniti; verifiche progressive.
- ⇒ **Risultati quantitativi:** ~4.759 ore erogate, 935 partecipazioni**,** 35 edizioni**.**
- ⇒ **Effetti:** maggiore autonomia in stazione, riduzione tempi di fermo e costi di manutenzione.

3.3.2 La formazione "Tablet & App"

Parallelamente al reskilling degli esattori, Autostrade per l'Italia ha portato avanti un progetto di digitalizzazione delle procedure di esazione che ha comportato l'introduzione di un'applicazione su tablet in dotazione al personale di stazione. Il nuovo *"Servizio Tablet Esattori"* consente di svolgere in modalità digitale una serie di operazioni prima effettuate con metodi manuali o su supporto cartaceo, arricchendo il processo di esazione con funzionalità innovative. Come descritto nella documentazione progettuale, si tratta della *"digitalizzazione delle principali procedure di esazione arricchite con funzionalità che mirano all'accrescimento della soddisfazione del cliente e all'efficientamento e controllo dei processi"*. In pratica, tramite il tablet l'esattore può gestire segnalazioni e informazioni per i clienti, effettuare rimborsi in tempo reale (sia con scontrino sia senza scontrino, attraverso la verifica elettronica dei transiti), attivare il *resto da remoto* sulle casse automatiche (cioè comandare l'erogazione del resto a distanza, utile in stazioni non presidiate), gestire pratiche di mancato pagamento (RMPP) direttamente, e inviare ricevute digitali via email/SMS al cliente. Il tablet funge anche da interfaccia per la compilazione digitale di documenti come il *Rapporto di Servizio* e la *Distinta di Versamento*, riducendo l'uso della carta. L'obiettivo complessivo di questa innovazione è rendere il servizio in stazione più rapido, trasparente e orientato al cliente, oltre a migliorare il controllo centralizzato sulle operazioni di esazione.

L'introduzione del nuovo strumento ha richiesto un'estesa formazione del personale esattore, per assicurare una transizione fluida dalle vecchie pratiche a quelle digitali e massimizzare l'adozione delle nuove funzionalità. Gli obiettivi formativi specifici erano: far familiarizzare tutti gli esattori con l'uso del tablet (hardware e interfaccia app), istruirli passo-passo sulle procedure digitali corrispondenti a ogni casistica di lavoro (segnalazioni, vari tipi di

rimborso, gestione RMPP, ecc.), e trasferire le *best practice* per interagire col cliente tramite il nuovo sistema (ad es. come spiegare al cliente la ricezione via email di una ricevuta digitale).

Dati di sintesi:

⇒ **Obiettivo:** digitalizzare le procedure di esazione (segnalazioni**,** rimborsi con/senza scontrino, resto da remoto**,** RMPP, RDS/DDV, ricevuta digitale, RSS).

⇒ **Fasi:**

- **Fase 1 (2023):** login/logout/fine turno/info turno; segnalazioni; rimborso con/senza scontrino**;** resto da remoto**.**
- **Fase 2 (2024):** pagamenti in stazione, DDV, RDS; train-the-trainer per tutor interni**.**
- **Fase 3 (2024):** RSS**,** ricevuta digitale, fondo di rotazione (in sviluppo).
  Nota: "rimborso tessere a scalare" attivo dal 01/01/2024 via autoformazione.

⇒ **Valutazione:** gradimento medio 3,44/5; ~55–60% consiglierebbe il corso/valuta il docente chiaro

⇒ **Effetti:** tempi di rimborso ridotti, meno errori in DDV, disponibilità di dati real-time su rimborsi/segnalazioni/operazioni.

3.3.3 Percorso Risk Management delle infrastrutture

La crescente attenzione alle tematiche di gestione del rischio infrastrutturale e non che hanno caratterizzato il percorso di trasformazione avviato dall'azienda anche a seguito del crollo del Ponte Morandi nel 2018 hanno portato Autostrade per l'Italia a rafforzare il proprio framework di Controllo Interno e Gestione dei Rischi. Con particolare riferimento ai rischi legati alla sicurezza delle opere, nel 2023 l'azienda, in collaborazione con istituzioni accademiche, ha lanciato il progetto formativo "Risk Management delle Infrastrutture", con l'obiettivo di diffondere una solida *cultura del rischio* tra i propri professionisti tecnici e allineare le conoscenze specialistiche per una gestione del rischio ancora più efficace e integrata nelle operations. Come dichiarato nel documento introduttivo del corso, si intende *"sensibilizzare ad una cultura del rischio in ambito infrastrutture e allineare le conoscenze tecniche per una efficace gestione del rischio sotto diversi punti di vista (meccanico, assicurativo, incendio, idrogeologico)"*. In altri termini, l'azienda vuole che i suoi ingegneri e manager considerino sistematicamente i vari tipi di rischio (strutturale, operativo, finanziario, ambientale) nelle fasi di progettazione, costruzione e esercizio delle opere, adottando un approccio proattivo di mitigazione.

Per definire al meglio gli obiettivi e i contenuti, Autostrade ha costituito un team di progetto interno coinvolgendo figure chiave: il Risk Manager aziendale, il responsabile Quality Control della BU Infrastrutture, il responsabile Insurance & Claims, un responsabile Risk Management di commessa (della Direzione Project & Control) e un project engineer reduce da un Master in Risk Management delle Infrastrutture. Questo gruppo ha collaborato con il consorzio universitario CINEAS (Politecnico di Milano) – ente con esperienza trentennale nella formazione

specialistica sul rischio –per la progettazione didattica di alcuni moduli. L'approccio adottato è quindi un esempio di open innovation formativa, unendo competenze interne ed eccellenze esterne per affrontare una materia interdisciplinare e in evoluzione.

Dati di sintesi:

- ⇒ **Partecipanti: ~**120 ingegneri (BUIR/BUOP, Aree Tecniche, Tecne).
  Partner: CINEAS/Politecnico di Milano; team interno (Risk Manager, QC, Insurance & Claims, RM di commessa, project engineer).
- ⇒ **Livelli e ore:** BASE 8h**,** INTERMEDIO 16h (2 gg)**,** AVANZATO 40h (5 gg)**.**
  Contenuti da panoramica rischi e trasferimento assicurativo a failure analysis**,** incendi in galleria**,** rischio meteo-idro**,** ERM/ISO 31000**,** KRI, workshop su casi reali e project work finale.
- ⇒ **Valutazione:** test a ogni livello; CFP riconosciuti; alto gradimento.
- ⇒ **Impatti attesi:** linguaggio comune sul rischio, riduzione incidenti/extracosti, migliore gestione progettuale.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Percezioni principali e risultati osservati

Dalle evidenze quantitative e dalle testimonianze interne emerge un impatto rilevante del Piano Formativo ID 305062 sia in termini di copertura sia di cambiamento operativo. Nel periodo considerato sono stati coinvolti 2.156 lavoratori del Gruppo per 3.582 partecipazioni, distribuite in 158 edizioni e pari a 66.920,98 ore fruite; l'impegno didattico ha superato le 5.700 ore di docenza. La platea è stata prevalentemente composta da personale di Autostrade per l'Italia (circa l'88% dei partecipanti), con la partecipazione di Essediesse/Youverse e Movyon, e una distribuzione anagrafica e di inquadramento coerente con la missione tecnico-operativa dell'organizzazione (69,9% uomini; 50,2% over 50; 91% impiegati). Questi dati collocano il piano su scala aziendale, con una diffusione capillare nelle Direzioni di Tronco e nelle società del perimetro, e consentono di leggere gli esiti non come iniziative episodiche ma come un vero programma di sviluppo competenze a presidio dei processi core.

Sui progetti "di frontiera", gli impatti percepiti si sono tradotti in metriche operative e in adozioni di processo. Il reskilling EOS, volto a trasformare l'esattore in operatore di stazione abilitato al primo intervento, ha raggiunto circa 4.759 ore erogate, oltre 930 partecipazioni e 35 edizioni, con un impianto didattico duale (aula+affiancamento) che ha consolidato competenze elettriche di base, conformità CEI 11-27 e padronanza degli strumenti M2I/Argo. La parte pratica, strutturata su checklist di preventiva e correttiva, ha reso replicabili comportamenti standardizzati in stazione, con l'effetto atteso di ridurre tempi morti e dipendenze da squadre esterne per guasti di bassa complessità. Le testimonianze in campo riportano che tali routine sono oggi patrimonio diffuso degli operatori formati. Il progetto "Tablet & App" mostra una doppia evidenza: da un lato la

soddisfazione media dei partecipanti (3,44/5 complessiva, con docenza valutata 3,70/5) testimonia l'utilità percepita; dall'altro, l'adozione dichiarata oltre il 90% indica che la formazione ha effettivamente supportato la transizione digitale del punto di contatto in stazione. Le funzioni di rimborso con/senza scontrino, gestione RMPP in pista, resto da remoto, RDS/DDV digitali e ricevuta digitale sono state trasferite con un sequenziamento formativo coerente coi rilasci applicativi, fino alla copertura di tutte le feature previste entro agosto 2024. La combinazione di manuali operativi, sessioni pratiche e tutoring locale spiega la tenuta dell'adozione anche in contesti a bassa frequenza d'uso. Nel dominio della cultura del rischio, il percorso "Risk Management delle Infrastrutture" ha formato circa 120 tecnici su tre livelli progressivi (8h, 16h, 40h), con riconoscimento di CFP e valutazioni di apprendimento a chiusura di ogni modulo. La collaborazione con CINEAS e il coinvolgimento del team rischi interno hanno favorito un linguaggio comune tra progettazione, esercizio e funzione assicurativa, generando la percezione diffusa di una maggiore omogeneità nell'analisi e nel trattamento dei rischi trasversali (meccanico, incendio, idro-geologico, assicurativo). Le date e l'articolazione temporale delle edizioni 2023 confermano un disegno intenzionalmente scalato per sedimentare pratiche condivise nel ciclo di vita dell'opera.

Il coinvolgimento delle società di servizio del Gruppo ha prodotto esiti specifici: Youverse, ad esempio, ha registrato 176 partecipanti per 5.548 ore complessive in percorsi amministrativo-contabili, HR e facility, con una valutazione media pari a 4/5 su campione ridotto e feedback orientati all'applicabilità immediata. Questa declinazione dimostra che l'infrastruttura formativa comune è stata capace di sostenere anche bisogni non strettamente tecnico-ingegneristici, consolidando standard operativi e di servizio tipici di un modello di shared services.

4.2 Motivazioni e rilevazioni giustificanti l'efficacia del processo

L'efficacia osservata si spiega innanzitutto con la coerenza sistemica tra need analysis, architettura delle "faculties" e governance del piano. La segmentazione per aree—Digital, ESG, Infrastructure, Operations, Project Management, Inserimento—ha consentito di progettare un catalogo ampio ma non dispersivo, con moduli da 2 a 90 ore e titoli replicati almeno due volte l'anno, favorendo scalabilità e tempestività rispetto alle priorità di business. Il Comitato Paritetico di Pilotaggio ha offerto la cornice di indirizzo e controllo, mentre la natura mista della docenza (interna/esterna) ha reso possibile bilanciare standard aziendali e best practice di settore. La corrispondenza fra target professionali e contenuti (BUIR/BUOP e Aree Tecniche su temi infrastrutturali; DIDT su strumenti IT e data; personale di Tronco su viabilità e cantieri; gruppi interfunzionali su sicurezza e ambiente) riduce il rischio di training-waste e spiega il tasso di partecipazione distribuito lungo l'intero perimetro organizzativo.

La scelta metodologica del blended learning, evidenziata in modo paradigmatico da EOS, è la seconda leva di efficacia: l'integrazione di alfabetizzazione tecnica, normativa di sicurezza (CEI 11-27) e addestramento on-the-job con checklist operative ha trasformato conoscenze in procedure, attivando "memoria di lavoro" situata nei contesti reali di stazione. Questa didattica situata non solo facilita il trasferimento, ma rende auditable la competenza attraverso evidenze oggettive (prove funzionali, check di prevenzione/correzione), migliorando la tracciabilità del

risultato formativo. Nel progetto Tablet&App, l'efficacia è riconducibile a un principio di isomorfismo tra disegno del software e disegno del percorso: le fasi formative hanno accompagnato i rilasci funzionali, riducendo l'asimmetria informativa tipica delle trasformazioni digitali e consentendo al contempo l'emersione di micro-resistenze in tempo utile. I dati di gradimento (media 3,44/5; docente 3,70/5) e la dichiarazione di utilizzo > 90% non sono meri output, ma indicatori proxy di outcome: la disponibilità a consigliare il corso e la percezione di chiarezza didattica prefigurano capacity-building, mentre la digitalizzazione di RDS/DDV e la riscossione RMPP in pista mostrano un'accelerazione dei processi transazionali a beneficio dell'utenza e del controllo interno. Il presidio successivo tramite "check" periodici con i responsabili di stazione, citato in intervista, colma i gap residuali fra formazione e pratica, realizzando un circuito di miglioramento continuo. Sul versante del rischio, la collaborazione con CINEAS e la presenza di un team di progetto interno multidisciplinare hanno allineato prospettive ingegneristiche, assicurative e di controllo qualità, strutturando un percorso che combina awareness diffusa e specializzazione avanzata, con valutazioni di apprendimento e il riconoscimento di CFP come incentivo reputazionale e professionale. La calendarizzazione scaglionata delle edizioni nel 2023 conferma un intento di stabilizzazione, non di mera esposizione teorica. In questo senso, la "lingua franca" del rischio (istituzionalizzata con casi reali, failure analysis, rischio incendio e meteo-idro) funziona da infrastruttura cognitiva trasversale che migliora la qualità delle decisioni.

Infine, la leva economica e di portafoglio dimostra che l'efficacia è stata perseguita con una logica di investimento e cofinanziamento trasparente: al 21/02/2025 il costo aziendale del piano ammonta a circa 3,01 M€, a fronte di un finanziamento Fondimpresa di 624 k€, con un mix che ha permesso di garantire volumi didattici elevati e una copertura stabile su più aziende del perimetro, pur con un'adesione prevalente della Capogruppo. Questa configurazione ha dato continuità alla delivery, evitando oscillazioni legate a vincoli di budget contingenti.

5. CONCLUSIONI

5.1 Elementi e fattori abilitanti la formazione

Diversi fattori concorrono a spiegare l'efficacia e la profondità del modello formativo realizzato da Autostrade per l'Italia.

Il primo è di natura strutturale e culturale: la presenza di una Corporate University articolata in facoltà tematiche costituisce un dispositivo sistemico di apprendimento, in grado di presidiare la filiera del sapere in modo coerente e duraturo. In un'organizzazione dove la complessità è elevata e il rischio è costante, la capacità di apprendere rapidamente e trasferire conoscenza diventa una componente essenziale della sicurezza stessa. La governance partecipata ha rappresentato un secondo elemento decisivo. Il Comitato Paritetico di Pilotaggio ha agito come spazio di concertazione e di rendicontazione trasparente, garantendo che il piano formativo fosse vissuto non come imposizione ma come impegno condiviso. Tale impostazione ha rafforzato la fiducia interna e generato una cultura della corresponsabilità, nella quale il valore della formazione è riconosciuto a tutti i livelli, dal management ai ruoli operativi. Un ulteriore fattore abilitante risiede nella capacità di leggere il fabbisogno formativo come fenomeno dinamico. L'analisi dei bisogni è stata condotta con strumenti diversi: interviste, dati HR, workshop,

focus group; ma soprattutto con un approccio interpretativo che ha trasformato la raccolta di informazioni in un momento di ascolto e co-progettazione. In questo modo, la formazione non ha risposto a un'esigenza contingente, ma ha anticipato i profili di competenza necessari alla transizione digitale e alla gestione evoluta delle infrastrutture. Infine, il modello blended e on-the-job ha concretizzato la conoscenza nei contesti reali di lavoro, trasformando la teoria in pratica osservabile. Percorsi come EOS e Risk Management delle Infrastrutture hanno mostrato come l'apprendimento situato, fatto di simulazioni, esercitazioni e affiancamenti, produca un sapere che si consolida attraverso l'esperienza diretta e la riflessione operativa.

Questa capacità di "imparare facendo" in ambienti ad alta complessità è uno degli elementi più maturi e distintivi del caso Autostrade per l'Italia.

5.2 Le buone prassi in Autostrade per l'Italia

L'esperienza di Autostrade per l'Italia restituisce un insieme articolato di buone prassi che definiscono un modello formativo capace di evolversi insieme all'organizzazione.

La prima riguarda la coerenza strategica: ogni progetto formativo è stato concepito come parte di un disegno più ampio, connesso agli obiettivi industriali e agli indirizzi di trasformazione. Che si tratti di digitalizzare le stazioni di pedaggio, di diffondere la cultura del rischio o di rafforzare i servizi condivisi, la formazione ha sempre accompagnato il cambiamento, garantendo che la competenza precedesse la tecnologia e non la inseguisse. La seconda buona prassi risiede nella integrazione fra sicurezza e apprendimento. In un'organizzazione che opera su un'infrastruttura critica, la sicurezza non è solo un obiettivo, ma un linguaggio organizzativo che si trasmette attraverso la formazione. Rendere la sicurezza un sapere condiviso significa rafforzare la resilienza del sistema e la consapevolezza individuale del proprio ruolo all'interno della rete. Una terza dimensione virtuosa è quella dell'apertura e del partenariato. La collaborazione con istituzioni accademiche e centri di competenza, come il CINEAS del Politecnico di Milano, testimonia la volontà di connettere il sapere scientifico con l'esperienza operativa, creando un ecosistema formativo che unisce rigore e applicazione, ricerca e pratica. Infine, la buona prassi più profonda è quella di aver trasformato la formazione in leva culturale e identitaria. In Autostrade per l'Italia, imparare significa partecipare a un progetto collettivo di affidabilità e innovazione; significa contribuire a un sistema che misura la propria eccellenza non solo attraverso le opere realizzate, ma attraverso la qualità e la consapevolezza delle persone che le rendono sicure, sostenibili e durature.

In questa prospettiva, la formazione non è più solo una funzione aziendale, ma un motore di rigenerazione organizzativa e di responsabilità sociale: un ponte tra il presente operativo e il futuro possibile dell'infrastruttura-paese.

5.3 Conclusioni

Il caso di Autostrade per l'Italia rappresenta un esempio emblematico di come la formazione possa assumere un ruolo generativo all'interno di un sistema industriale complesso e strategico per il Paese. In un contesto dove la

sicurezza, la continuità di servizio e l'innovazione tecnologica convivono come dimensioni inseparabili, la crescita delle competenze non è soltanto un investimento sul capitale umano, ma una vera e propria infrastruttura cognitiva che sorregge l'intero impianto organizzativo.

La costruzione di una "università d'impresa" come architettura stabile del sapere testimonia una visione di lungo periodo, in cui la formazione non viene concepita come risposta episodica a un bisogno, ma come meccanismo di adattamento continuo, capace di tradurre i processi di cambiamento in occasioni di apprendimento condiviso. L'esperienza maturata mostra chiaramente che la formazione può agire come strumento di connessione fra mondi tradizionalmente separati favorendo l'emergere di una cultura comune orientata alla responsabilità, alla misura e alla competenza. In questo senso, Autostrade per l'Italia non ha semplicemente formato persone, ma ha costruito una grammatica organizzativa che lega il sapere tecnico alla missione di servizio pubblico.

La formazione diventa così il luogo in cui l'innovazione tecnologica incontra la consapevolezza umana, e dove la trasformazione digitale trova il proprio senso etico e operativo: non soltanto "fare meglio", ma "capire meglio" il significato del proprio operare in un ecosistema che tocca quotidianamente la vita di milioni di cittadini.

SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	Autostrade per l'Italia
Regione	Lazio
Settore di Attività Economica	Infrastrutture autostradali
Ambito tematico strategico (selezionare)	☒ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 305062 *(ID Azione: 3012186)* Titolo Piano: *Digital Faculty – Data, AI & Machine Learning*
Tematiche formative	Le tematiche formative presidiate dal Piano hanno coperto l'intero spettro dei fabbisogni core: Digital (Agile & Digital; Data, AI & Machine Learning, oltre a competenze su SAP, suite Office e sistemi WFM per manutenzione e viabilità) per sostenere la trasformazione tecnologica dei processi; Infrastrutture (Tecnica; RUP e Codice Appalti; Next to Excellence) e Operations (cantieri, gallerie, infrastrutture, MOR/Servizio) per consolidare standard tecnico-operativi su progettazione, esecuzione e esercizio ; Project Management (formazione di base e precertificazioni PMP) per la gestione integrata di tempi, costi e rischi; ESG (Environment, Governance, Sociale) a presidio di conformità e sostenibilità. A ciò si sono aggiunti percorsi di onboarding (Welcome Day, New Way of Working), soft skills, iniziative di reskilling operativo come EOS e la formazione per le società di servizio del Gruppo (Youverse).
Modalità didattiche	**Blended**: training on the job**,** aula, coaching, FAD sincrona;
Risultati della formazione	Il piano ha raggiunto una scala aziendale ampia, con 2.156 lavoratori coinvolti, 3.582 partecipazioni, 158 edizioni e 66.920,98 ore di formazione fruite; l'impegno di docenza ha superato le 5.777 ore e ha interessato cinque società del perimetro di Gruppo, confermando una copertura sistemica dei fabbisogni critici. Sul fronte dell'adozione, la digitalizzazione "Tablet & App" per gli esattori registra una media complessiva di gradimento 3,44/5 e una adozione operativa oltre il 90%, sostenuta da verifiche periodiche con i responsabili di stazione. I percorsi di reskilling EOS hanno consolidato il primo intervento tecnico in stazione con ~4.759 ore erogate, ~35 edizioni e circa ~935 partecipazioni, contribuendo a standardizzare routine manutentive e ridurre i tempi di ripristino. La filiera Risk Management delle Infrastrutture ha formato circa 120 tecnici su tre livelli (8h/16h/40h) con test di apprendimento e CFP riconosciuti, diffondendo un lessico condiviso del rischio tra funzioni progettuali e operative. Infine, nelle società di servizio del Gruppo, iniziative come Youverse mostrano un gradimento medio 4/5 e feedback orientati all'applicabilità immediata, segnale di trasferimento efficace anche in domini non strettamente tecnico-ingegneristici.
Buone Prassi Formative	La governance del piano – con presidio del Comitato Paritetico di Pilotaggio e consuntivazione integrata di volumi, caratteristiche dei partecipanti e costi – ha garantito tracciabilità e allineamento strategico tra portfolio formativo e priorità operative. La didattica blended situata, esemplificata da EOS, combina alfabetizzazione tecnica e on-the-job con checklist e DPI, trasformando rapidamente la conoscenza in procedure verificabili sul campo. La sincronizzazione ai rilasci applicativi nel progetto Tablet & App (fasi 1–3, manuali operativi, simulazioni, modello train-the-trainer) ha ridotto i tempi di adozione e reso scalabile il cambiamento comportamentale. Parallelamente, percorsi multi-livello con valutazioni di apprendimento e riconoscimento CFP (Risk Management) hanno rafforzato la legittimazione professionale e la spendibilità delle competenze nei

	processi core, mentre i questionari di gradimento hanno alimentato un ciclo di miglioramento continuo centrato sull'esperienza d'aula e sull'utilità percepita.