



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

Impresa di costruzioni Gallo Road S.r.l

Avviso 4/2022 Green Transition

**FORMAZIONE E
DIGITALIZZAZIONE IN GALLO
ROAD S.R.L.: COMPETENZE E
INNOVAZIONE PER LA CRESCITA
ORGANIZZATIVA**

TEAM DI MONITORAGGIO

Per OBR Veneto l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Alessandra Cappellari

Per Impresa di Costruzioni Gallo Road S.r.l ha partecipato:

Giacomo Lorenzin, CFO

Emanuele Rigo, magazziniere

Ilaria Zamarco, disegnatrice tecnica

Brunello Giorgia, personal Assistant dell'amministratore delegato

Era inoltre presente Marco Picello di Assimpianti Servizi S.r.l

Titolo: GREEN PATHS: percorsi green per il settore costruzioni

Codice identificativo del piano: 358071

Tipologia del piano: Avviso 4/2022 Green Transition

SOMMARIO

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

1. INTRODUZIONE

Gallo Road è un'impresa veneta nata nel 2016 dalla fusione tra la Fratelli Gallo e la Road, due realtà storiche del settore edilizio e infrastrutturale. Oggi l'azienda opera attraverso tre sedi – Padova, Cittadella e Cortina d'Ampezzo – e conta circa settanta dipendenti, di cui la maggior parte impegnati direttamente nei cantieri.

Il fatturato si attesta intorno ai 20 milioni di euro, con un posizionamento che la colloca in una fascia di mercato intermedia: un segmento che non rientra nell'interesse delle grandi realtà nazionali e che allo stesso tempo supera le possibilità operative delle piccole imprese artigianali, permettendo a Gallo Road di presidiare un'area specifica.

Le attività principali riguardano tre ambiti complementari: la realizzazione di opere industriali, la costruzione e riqualificazione di infrastrutture pubbliche e lo sviluppo di progetti residenziali di lusso a Cortina d'Ampezzo, un settore di nicchia caratterizzato da elevata specializzazione e standard qualitativi molto alti. La diversificazione dei settori di intervento costituisce un punto di forza che consente all'azienda di mantenere stabilità anche in fasi di mercato complesse, bilanciando l'attività tra lavori pubblici e commesse private.

Negli ultimi anni Gallo Road ha intrapreso un percorso di forte rinnovamento tecnologico e organizzativo. Un esempio significativo è stato il completo rinnovo del parco mezzi, oggi costituito per il 90% da macchinari e automezzi conformi agli standard più avanzati in termini di riduzione delle emissioni e interconnessi secondo i criteri di Industria 4.0.

Questo investimento ha generato benefici rilevanti sia sul piano ambientale sia su quello operativo: riduzione dei consumi e delle vibrazioni, maggiore sicurezza per gli operatori e possibilità di monitorare i dati in tempo reale.

Parallelamente, l'azienda ha introdotto sistemi digitali avanzati per la gestione delle commesse, del parco mezzi e delle attrezzature, rendendo più efficienti i processi e aumentando la capacità di risposta anche in situazioni complesse o urgenti.

Il piano formativo realizzato e finanziato da Fondimpresa si inserisce pienamente in questo quadro di trasformazione.

Le azioni hanno riguardato la digitalizzazione delle procedure operative, la manutenzione preventiva informatizzata, la sicurezza nei cantieri e l'ottimizzazione dei flussi logistici.

Grazie a un approccio integrato, la formazione ha coinvolto sia figure operative sia amministrative, favorendo la diffusione di competenze digitali, tecniche e gestionali in grado di supportare concretamente l'adozione delle nuove tecnologie e la loro integrazione nei processi aziendali.

L'azienda è stata scelta per l'attività valutativa perché rappresenta un caso significativo di coerenza tra fabbisogni aziendali e Ambiti Tematici Strategici di Fondimpresa.

In particolare, le direttrici della digitalizzazione, dell'innovazione tecnologica e della sostenibilità emergono come elementi cardine sia degli investimenti aziendali sia dei percorsi formativi attivati.

L'esperienza di Gallo Road mostra come l'integrazione tra formazione e strategia d'impresa possa diventare un fattore abilitante per la crescita competitiva, la valorizzazione del capitale umano e la capacità di affrontare con resilienza le sfide poste dai cambiamenti demografici, tecnologici e ambientali.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Le origini della Gallo Road risalgono agli anni Sessanta, quando a Padova venne fondata la Fratelli Gallo, azienda attiva nel settore delle costruzioni stradali ed infrastrutturali.

Negli anni successivi la società entrò a far parte del gruppo Candeo, importante realtà padovana che operava in più settori, dalle manutenzioni idrauliche e fognarie alle cave e allo sviluppo immobiliare. All'inizio degli anni novanta, con l'impegno dell'ingegnere Filippo Mazzei, la Fratelli Gallo intraprese un percorso autonomo che ne consolidò il ruolo, aprendo all'esperienza anche negli appalti pubblici.

La tappa decisiva della trasformazione attuale si colloca nel 2016, quando avvenne la fusione con la Road, fondata nel 1982 dalla famiglia Pavin e specializzata in opere stradali e lottizzazioni.

Da questa integrazione nacque l'attuale Gallo Road, che nel 2021 ha acquisito la società Upgrade 26 Srl, ampliando ulteriormente le proprie competenze. Con questa operazione sono stati introdotti sia la progettazione del verde sia la realizzazione di immobili residenziali di lusso a Cortina d'Ampezzo.

Oggi l'azienda, guidata dal presidente ing. Filippo Mazzei e dall'amministratore delegato dott. Andrea Barbiero, opera attraverso tre sedi – Padova, Cittadella e Cortina d'Ampezzo – e si presenta come una realtà strutturata, con circa settanta dipendenti e un fatturato annuo intorno ai venti milioni di euro.

La crescita dell'azienda si è caratterizzata per una progressiva diversificazione delle attività, che le consente di operare in diversi comparti con un approccio flessibile e in grado di assicurare stabilità anche nei periodi di contrazione del mercato.

Oltre a mantenere una solida presenza nel settore pubblico, in particolare nella manutenzione di acquedotti e reti idriche, la Gallo Road è attiva nel comparto industriale con la realizzazione di capannoni e opere a servizio delle aree produttive, e nel settore residenziale di pregio con interventi di alto profilo a Cortina d'Ampezzo, località strategica in vista dei grandi eventi internazionali.

A questi ambiti si affiancano ulteriori specializzazioni che riguardano l'edilizia civile, commerciale, infrastrutturale, il restauro e la progettazione del verde.

L'impresa è dunque in grado di offrire un servizio completo che va dalla progettazione al coordinamento operativo, fino alla sicurezza e alla realizzazione finale delle opere.

Uno degli aspetti che caratterizzano maggiormente l'identità della Gallo Road è la capacità di coniugare innovazione e tradizione. La spinta all'innovazione, è stata fortemente promossa da Barbiero, che ha contribuito a rafforzare il posizionamento dell'azienda verso soluzioni tecnologiche avanzate.

L'attenzione all'innovazione tecnologica si manifesta nel continuo ammodernamento del parco mezzi e delle attrezzature, con investimenti significativi orientati alla sostenibilità e all'efficienza. Oltre il novanta per cento dei veicoli è stato recentemente rinnovato con macchinari conformi alle più stringenti normative europee in materia ambientale, dotati di sistemi di interconnessione in logica Industria 4.0 che consentono il monitoraggio dei consumi, delle prestazioni e delle manutenzioni.

Parallelamente, l'azienda ha adottato piattaforme digitali per la gestione delle attrezzature, delle commesse e dei processi logistici, riducendo l'utilizzo di supporti cartacei e migliorando la tracciabilità, la tempestività delle operazioni e la sicurezza dei cantieri.

La digitalizzazione rappresenta oggi una leva strategica che ha permesso all'impresa non solo di ottimizzare i flussi operativi, ma anche di ottenere e mantenere le certificazioni di qualità e SOA, indispensabili per operare con autorevolezza sia nel mercato pubblico sia in quello privato.

Le certificazioni testimoniano la conformità agli standard più elevati e garantiscono trasparenza, affidabilità e sostenibilità nei processi produttivi.

Alla dimensione tecnologica si affianca l'attenzione per il capitale umano, considerato elemento imprescindibile per affrontare le sfide competitive del settore.

L'azienda investe nella formazione continua del personale, promuove la sicurezza nei luoghi di lavoro e introduce soluzioni che migliorano le condizioni operative degli addetti.

I macchinari di nuova generazione, più silenziosi e meno inquinanti, dotati di sistemi ergonomici e di comfort, rappresentano un esempio concreto di come l'innovazione venga indirizzata anche al benessere dei lavoratori, rafforzando il senso di appartenenza e contribuendo a creare un clima aziendale positivo.

In questo equilibrio tra tradizione, innovazione e sostenibilità si inserisce la visione imprenditoriale della Gallo Road, che si propone come interlocutore dinamico, capace di rispondere a una domanda diversificata e di affrontare con strumenti adeguati le sfide di un mercato in costante evoluzione.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

La Gallo Road definisce i propri obiettivi strategici con una visione orientata al medio e lungo periodo, consapevole delle sfide che caratterizzano il comparto delle costruzioni e delle infrastrutture e al tempo stesso delle opportunità che derivano da una gestione lungimirante.

L'azienda ha scelto di posizionarsi in quella fascia di mercato intermedia che non rientra negli interessi delle grandi imprese nazionali e che risulta al contempo non accessibile alle piccole aziende familiari.

Questa collocazione le permette di proporsi come partner affidabile e competitivo, capace di unire solidità organizzativa, specializzazione tecnica e flessibilità operativa.

In questo quadro, gli obiettivi strategici dell'azienda convergono su alcuni assi fondamentali.

In primo luogo, la riduzione delle inefficienze e la semplificazione dei processi burocratici, che in un settore ancora fortemente legato alla documentazione cartacea rappresentano un vincolo significativo in termini di tempi e costi.

La digitalizzazione dei flussi di lavoro, la gestione informatizzata dei mezzi e delle attrezzature e l'adozione di archivi digitali evoluti costituiscono una risposta concreta a questa esigenza, consentendo di migliorare la tracciabilità, ridurre gli errori e aumentare la produttività complessiva.

Un secondo asse riguarda la sicurezza e il benessere dei lavoratori, che vengono valorizzati attraverso l'introduzione di tecnologie e macchinari di nuova generazione.

L'ammodernamento quasi completo del parco mezzi ha portato all'impiego di macchine conformi agli standard più avanzati in materia ambientale e di sicurezza, con vantaggi tangibili sia in termini di riduzione delle emissioni e dei consumi sia in termini di comfort operativo.

Un ulteriore obiettivo strategico riguarda la necessità di garantire livelli elevati di produttività in un comparto che soffre in modo crescente la difficoltà di reperire manodopera qualificata. Per sopperire a questa criticità, la Gallo Road ha intrapreso un percorso di automazione e innovazione tecnologica volto a incrementare l'efficienza dei processi e la resa individuale degli operatori.

Macchine interconnesse, dotate di sistemi di monitoraggio in tempo reale e integrate in logiche di Industria 4.0, consentono infatti di aumentare i volumi di lavoro a parità di personale disponibile, riducendo l'impatto della carenza di risorse umane.

Questa scelta strategica, oltre a rispondere a un problema contingente del settore, si traduce anche in un vantaggio competitivo, poiché permette all'azienda di garantire tempi di esecuzione certi, qualità delle realizzazioni e maggiore capacità di pianificazione.

L'innovazione assume così un ruolo trasversale a tutte le dimensioni aziendali, non solo come aggiornamento tecnologico ma come leva abilitante per la competitività futura.

L'introduzione di sistemi di gestione digitale delle commesse e di monitoraggio dei consumi, la geolocalizzazione dei mezzi, la codifica delle attrezzature e l'integrazione di banche dati interne rappresentano strumenti che permettono di ottimizzare l'organizzazione, migliorare la qualità dei preventivi e delle offerte, rispettare i requisiti richiesti dalle certificazioni ISO e rispondere in modo più efficace alle esigenze dei committenti pubblici e privati.

Infine, l'attenzione all'innovazione si intreccia con un percorso di sostenibilità che l'azienda riconosce come imprescindibile.

La sostituzione del parco mezzi, l'adozione di procedure digitali per ridurre l'uso della carta e la preparazione al bilancio di sostenibilità rappresentano tappe di un processo che guarda alle direttive europee e alle aspettative del mercato.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi strategici di Gallo Road S.r.l si orientano verso l'aumento della produttività, la riduzione delle inefficienze, il rafforzamento della sicurezza nei luoghi di lavoro e l'adozione di pratiche di sostenibilità integrate nei processi aziendali.

A questi si affianca l'impegno costante nella digitalizzazione e nell'introduzione di tecnologie 4.0, considerate strumenti fondamentali per garantire continuità operativa e consolidare la competitività in mercati complessi e in continua trasformazione.

La formazione si è inserita come leva imprescindibile per accompagnare queste direttrici strategiche, con scelte mirate che hanno permesso di tradurre la visione aziendale in pratiche operative concrete.

Attraverso percorsi di aggiornamento tecnico e organizzativo, l'impresa ha potuto sviluppare competenze specifiche per l'utilizzo di nuove tecnologie e macchinari, rafforzare abilità gestionali e manageriali funzionali all'efficienza dei processi e diffondere una cultura aziendale orientata alla sicurezza e alla sostenibilità.

La formazione ha inoltre favorito l'integrazione di soluzioni digitali e la gestione innovativa delle procedure, sostenendo al contempo la valorizzazione del capitale umano come risorsa chiave per l'innovazione e la crescita.

In questo senso, essa è stata concepita non come un intervento episodico, ma come un processo continuativo, capace di incidere sul miglioramento della qualità del lavoro e sulla resilienza dell'organizzazione di fronte ai cambiamenti del settore.

In questa prospettiva si collocano i percorsi realizzati attraverso Fondimpresa, che hanno consentito di dare concretezza alle strategie aziendali traducendole in interventi formativi mirati.

Le attività hanno riguardato aree cruciali come la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica (con percorsi dedicati all'introduzione di sistemi 4.0 e alla gestione dei processi digitali), la sostenibilità ambientale e sociale

(con attenzione ai requisiti normativi e alle pratiche green) e la sicurezza nei luoghi di lavoro, garantendo l'aggiornamento continuo rispetto a standard elevati.

Grazie a questi percorsi, Gallo Road ha potuto integrare i propri obiettivi di efficienza, innovazione e sostenibilità con una strategia formativa coerente, rafforzando la propria capacità competitiva e assicurando un allineamento con le priorità europee in materia di transizione verde e trasformazione digitale.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'azienda ha definito un percorso di sviluppo fondato sull'innovazione tecnologica, sulla sostenibilità e sulla ricerca di soluzioni organizzative capaci di garantire qualità, efficienza e flessibilità.

La strategia perseguita punta al rafforzamento della competitività attraverso l'ampliamento della capacità produttiva, il rinnovamento del parco macchine e la progressiva digitalizzazione dei processi, scelte che consentono di presidiare segmenti di mercato poco attratti dai grandi player e difficilmente raggiungibili dalle realtà minori.

In coerenza con tali direttrici, la formazione è stata assunta come parte integrante della visione aziendale, non come elemento occasionale, ma come leva progettata per accompagnare in maniera strutturata le linee di crescita.

I percorsi attivati, anche grazie ai finanziamenti di Fondimpresa, rispecchiano questa impostazione e si inseriscono in una strategia di lungo periodo che integra innovazione e valorizzazione delle competenze.

Le scelte formative risultano così strettamente connesse agli obiettivi aziendali, in un disegno unitario che unisce modernizzazione tecnologica, qualificazione professionale e consolidamento organizzativo, delineando un modello imprenditoriale capace di affrontare le sfide future con coerenza e visione.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno formativo è stata impostata come un processo strutturato e multilivello, finalizzato a mettere in luce i bisogni emergenti dell'azienda e le aree di competenza da rafforzare. Essa si è articolata in più fasi complementari: raccolta di informazioni attraverso interviste e focus group, osservazione diretta dei processi aziendali, analisi della documentazione interna e confronto con gli indirizzi strategici di settore.

La prima fase ha visto il coinvolgimento diretto della direzione e dei responsabili di area, con interviste semi-strutturate orientate a ricostruire l'evoluzione organizzativa e tecnologica recente e ad individuare le criticità percepite.

In parallelo, sono stati condotti momenti di confronto con alcune figure operative, utili a far emergere bisogni impliciti spesso non rilevabili a livello manageriale. Questa triangolazione ha consentito di avere una lettura più completa e di individuare scostamenti tra percezione strategica e percezione operativa.

La seconda fase ha previsto l'analisi delle pratiche documentali e dei flussi di lavoro: dalle procedure amministrative alla gestione dei cantieri, fino all'utilizzo dei macchinari e delle piattaforme digitali.

Questo lavoro ha permesso di rilevare inefficienze, ridondanze e aree in cui le competenze presenti non risultano adeguate alle tecnologie introdotte.

Sono emersi, ad esempio, gap nell'utilizzo dei sistemi di monitoraggio interconnessi ai macchinari, nella gestione dei dati raccolti tramite piattaforme digitali e nella standardizzazione delle procedure di archiviazione e documentazione.

Un ulteriore elemento metodologico è stato l'utilizzo di strumenti di benchmark rispetto ai trend settoriali: le pratiche dell'azienda sono state messe a confronto con gli standard richiesti dal comparto delle costruzioni, sempre più orientato alla digitalizzazione dei processi, alla sostenibilità ambientale e alla sicurezza.

Questa comparazione ha reso evidente la necessità di aggiornamento delle competenze sia sul fronte tecnico (uso di macchinari 4.0, applicazione di criteri ambientali minimi, procedure di cantiere sicure ed ecocompatibili), sia su quello gestionale (coordinamento di progetti complessi, integrazione di filiere multi-sede, applicazione di modelli organizzativi snelli).

I risultati dell'indagine hanno fatto emergere un quadro chiaro: accanto a competenze consolidate nell'ambito amministrativo e operativo tradizionale, si registrano gap significativi in relazione alla gestione dei processi digitalizzati, alla capacità di interpretare i dati provenienti dai sistemi IoT, alla conoscenza delle normative ambientali più aggiornate e alla padronanza degli strumenti per la progettazione green.

È stata inoltre rilevata la necessità di rafforzare competenze trasversali come problem solving, capacità di lavorare in team multi-professionali e gestione del cambiamento.

La skill gap analysis ha quindi confermato la necessità di interventi formativi mirati di reskilling e upskilling, costruiti per rispondere in maniera puntuale alle esigenze rilevate.

L'azienda ha così potuto disporre di una mappatura aggiornata delle competenze interne e delle lacune da colmare, che ha costituito la base di riferimento per la progettazione delle azioni formative.

In quest'ottica sono stati progettati e realizzati quattro percorsi formativi specifici:

- **Green Project Management per la gestione delle commesse:** volto a rafforzare le competenze di pianificazione e controllo dei progetti, integrando metodologie manageriali e criteri di sostenibilità.
- **Il Green Public Procurement (GPP) per la gestione sostenibile degli appalti di lavori, forniture e servizi:** finalizzato a sviluppare la capacità di applicare correttamente i CAM e gestire gli appalti pubblici secondo criteri di sostenibilità e conformità normativa.
- **Metodologia LCA: analisi e valutazione dell'impatto ambientale del cantiere:** centrato sull'apprendimento della Life Cycle Assessment per misurare e ridurre l'impatto ambientale delle attività aziendali.
- **Soluzioni IoT per l'interconnessione dei mezzi di cantiere e la gestione della commessa da remoto:** dedicato all'utilizzo di sistemi IoT per il monitoraggio del parco mezzi e la gestione da remoto delle commesse, migliorando efficienza e tracciabilità.

Complessivamente, l'analisi ha consentito di delineare con precisione i fabbisogni prioritari dell'azienda e di tradurli in un'offerta formativa mirata, strutturata in quattro percorsi distinti ma tra loro complementari.

La corrispondenza tra gap individuati e contenuti progettati evidenzia la solidità del processo di rilevazione, confermando la coerenza metodologica tra le esigenze emerse e le scelte effettuate.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Il processo formativo è stato costruito a partire dall'analisi dei fabbisogni, con l'obiettivo di tradurre i gap di competenze rilevati in un impianto progettuale coerente con gli orientamenti strategici delle imprese beneficiarie.

La progettazione ha seguito un approccio integrato e sistemico, orientato alla definizione di obiettivi generali e specifici, alla selezione di metodologie didattiche adeguate e alla strutturazione di percorsi formativi immediatamente cantierabili.

La definizione dei contenuti è stata calibrata sulla pluralità di figure professionali coinvolte – 27 lavoratori complessivamente, di cui 16 operai, 9 impiegati e 2 quadri – attraverso un monte complessivo di quasi 100 ore di formazione.

Tale eterogeneità ha richiesto un'articolazione dei percorsi capace di bilanciare competenze tecnico-operative e competenze gestionali/organizzative, valorizzando al contempo le specificità dei ruoli e favorendo la contaminazione positiva tra reparti.

Sul piano metodologico, l'impianto ha previsto l'utilizzo combinato di formazione d'aula e action learning, con l'obiettivo di coniugare l'aggiornamento teorico con l'applicazione pratica nei contesti produttivi reali. L'adozione di strumenti di monitoraggio continuo e di valutazione ex ante, in itinere ed ex post ha garantito la tracciabilità degli esiti e la misurazione puntuale del livello di acquisizione delle competenze in relazione agli obiettivi prefissati.

Gli strumenti di valutazione, condivisi con il team imprenditoriale e formalizzati nel patto formativo, hanno incluso test di apprendimento, questionari di gradimento, prove applicative e momenti di debriefing, consentendo di rilevare l'efficacia dei percorsi sia sul piano individuale sia in relazione ai processi aziendali. Il riferimento metodologico al ciclo di Deming (Plan-Do-Check-Act) ha favorito l'attivazione di un sistema di miglioramento continuo, in grado di recepire i feedback emersi e di rimodulare i contenuti in funzione delle esigenze operative.

In questo quadro, la transizione dall'analisi dei fabbisogni alla progettazione e successivamente alla valutazione ha configurato un percorso unitario, caratterizzato da coerenza interna e capacità di produrre evidenze misurabili, rafforzando il nesso tra obiettivi strategici aziendali, innovazione organizzativa e sviluppo del capitale umano.

3.3 Considerazione riepilogative

Dall'analisi dei fabbisogni e dalla successiva progettazione formativa emerge un percorso caratterizzato da coerenza interna e attenzione alle specificità aziendali.

La ricostruzione dei bisogni ha permesso di individuare aree di intervento precise, connesse sia agli aspetti tecnici sia a quelli organizzativi, restituendo una visione chiara delle priorità su cui concentrare l'attività formativa.

La progettazione ha tradotto tali esigenze in un impianto strutturato, in grado di coinvolgere differenti profili professionali e di valorizzarne la complementarità. La pluralità di figure coinvolte e la distribuzione delle ore formative testimoniano una volontà di lavorare in modo sistemico, creando occasioni di scambio e di integrazione tra reparti.

Nel complesso, la relazione tra fabbisogni e contenuti formativi evidenzia un percorso metodologicamente solido, capace di mantenere una linea di continuità tra l'analisi iniziale e la definizione delle attività.

La formazione progettata assume così la funzione di strumento di razionalizzazione e consolidamento, integrando i diversi piani di sviluppo aziendale e contribuendo a rafforzare l'orientamento strategico già emerso nelle fasi preliminari.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

La formazione ha prodotto un insieme di cambiamenti significativi sia a livello organizzativo sia nelle pratiche operative quotidiane.

Il passaggio dalla gestione cartacea a quella digitale ha rappresentato uno dei principali avanzamenti: le commesse, in precedenza archiviate in faldoni, vengono oggi gestite attraverso un server centralizzato, accessibile da tutte le sedi aziendali.

Questo ha comportato una riduzione sensibile di tempi e di errori, oltre a un abbattimento dell'uso della carta, con un impatto positivo anche in ottica di sostenibilità.

Un esempio concreto riguarda l'assegnazione delle attrezzature: prima era necessario compilare e stampare ricevute in triplice copia, oggi il sistema digitale consente di tracciare in tempo reale la presa in carico, i trasferimenti e le responsabilità, riducendo disguidi, smarrimenti e discussioni interne.

Un ulteriore cambiamento si è registrato nella gestione del parco mezzi e delle attrezzature. L'adozione di sistemi di interconnessione 4.0 e di piattaforme come ITL Truck e Vision Link permette di monitorare utilizzo, consumi e manutenzioni.

Questo ha avuto un impatto diretto anche su chi si occupa dell'assegnazione dei mezzi e degli strumenti di lavoro: oggi ogni veicolo o attrezzatura può essere geolocalizzato e attribuito in maniera precisa a un singolo operatore.

Ciò consente non solo di ridurre inefficienze e perdite di tempo, ma anche di intervenire in modo tempestivo nelle situazioni di emergenza, come quelle legate agli interventi idrici, dove è fondamentale sapere con immediatezza chi dispone di un determinato mezzo e dove esso si trova.

Un altro esempio operativo riguarda l'abbandono delle cisterne interne di gasolio a favore di tessere carburante collegate ai singoli mezzi, che consente di associare i consumi a ciascun veicolo e di avere una visione precisa dei costi per commessa. Anche questa innovazione ha migliorato la programmazione delle attività e la capacità di fornire risposte rapide in caso di urgenze.

La formazione ha inciso inoltre sull'utilizzo delle nuove macchine movimento terra e dei camion Euro6, dotati di tecnologie avanzate e più confortevoli per gli operatori.

Nonostante iniziali resistenze dovute alla diversa configurazione dei comandi, i lavoratori hanno progressivamente apprezzato i benefici in termini di minori vibrazioni, silenziosità, climatizzazione e sicurezza.

Un caso significativo è quello della sostituzione della macchina Grader con Skid dotate di stazione totale Trimble: dopo una fase di adattamento, gli operatori hanno riconosciuto un notevole miglioramento in

termini di rapidità, precisione e riduzione dello sforzo fisico, riuscendo a completare il doppio del lavoro in metà tempo.

Un aspetto rilevante è che i risultati della formazione hanno continuato a produrre effetti anche a fronte di cambiamenti interni al personale. Alcuni partecipanti alle attività formative hanno infatti cambiato lavoro, ma gli strumenti introdotti sono rimasti patrimonio aziendale e hanno consentito passaggi fluidi nelle consegne e nelle responsabilità.

La digitalizzazione dei processi, la standardizzazione delle procedure e l'uso delle piattaforme di tracciabilità hanno garantito continuità operativa e hanno reso più semplice l'inserimento dei nuovi assunti.

Particolare rilievo assume l'impatto della formazione sul fronte delle certificazioni aziendali, elemento cruciale per la competitività nel settore delle costruzioni.

L'integrazione di sistemi digitali e procedure tracciabili ha reso più agevole la preparazione dei materiali richiesti durante gli audit periodici, sia per le certificazioni ISO 9001 (qualità) sia per quelle legate all'ambiente e alla sicurezza. Attività che in passato richiedevano giorni interi di raccolta manuale e verifica documentale, oggi possono essere completate in poche ore grazie alla disponibilità di dati aggiornati in tempo reale.

La possibilità di fornire evidenze precise e documentate su manutenzioni, consumi, assegnazioni dei mezzi e procedure di sicurezza ha migliorato sensibilmente l'efficienza dei processi di audit e ha contribuito a rafforzare l'immagine aziendale di affidabilità e conformità.

L'impatto organizzativo si è riflesso anche nella maggiore capacità di predisporre preventivi accurati, di rispondere più rapidamente ai clienti e di rispettare le tempistiche contrattuali, riducendo il rischio di penali.

Inoltre, la disponibilità di dati strutturati e verificabili ha reso più semplice la rendicontazione delle attività, anche in vista dei futuri obblighi legati al bilancio di sostenibilità.

Infine, il cambiamento è stato anche culturale.

L'introduzione delle tecnologie, accompagnata da percorsi formativi mirati, ha contribuito a superare resistenze iniziali, favorendo un clima positivo tra gli operatori e aumentando la percezione di attenzione da parte dell'azienda verso il loro benessere. La possibilità di lavorare in modo agile e interconnesso tra le diverse sedi ha rafforzato la flessibilità operativa e ha consentito ai dipendenti di sentirsi parte di orientata all'innovazione e al benessere.

4.2 Considerazioni riepilogative

Attraverso la formazione, le criticità riscontrate nella fase di analisi dei fabbisogni sono state affrontate e superate, aprendo la strada a un cambiamento positivo.

Le competenze digitali, inizialmente poco diffuse, sono state rafforzate grazie a un uso più sicuro e sistematico degli strumenti introdotti.

Parallelamente, è stato costruito un linguaggio tecnico comune che ha reso più immediata la comunicazione tra reparti e figure professionali, favorendo la collaborazione trasversale.

Anche la gestione delle procedure ha conosciuto un'evoluzione significativa: da approcci frammentati e individuali si è passati a pratiche condivise, supportate da strumenti operativi comuni, che hanno reso i processi più fluidi e coerenti.

Nel complesso, il gap di competenze iniziale è stato colmato attraverso un progressivo allineamento delle abilità e una maggiore omogeneità organizzativa, permettendo all'azienda di rafforzare la propria capacità di affrontare i cambiamenti in modo unitario ed efficace.

Questo percorso non ha soltanto consolidato le competenze necessarie, ma ha contribuito a diffondere un atteggiamento proattivo verso l'innovazione, stimolando i lavoratori a considerare la formazione come un'opportunità continua di crescita.

La cultura aziendale risulta oggi più aperta al confronto e meglio predisposta ad accogliere nuove sfide, ponendo le basi per ulteriori sviluppi futuri.

5.CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

L'analisi dei risultati conseguiti mette in evidenza come la formazione abbia rappresentato non solo uno strumento di rafforzamento delle competenze tecniche, ma anche un fattore abilitante per la coesione organizzativa e la gestione dei cambiamenti strutturali in atto.

La progettazione dei contenuti, orientata ai fabbisogni rilevati, si è tradotta in percorsi mirati all'acquisizione di competenze digitali, gestionali e tecnico-specialistiche strettamente connesse alla transizione green e ai processi di digitalizzazione dei cantieri e del parco mezzi.

Sul piano tecnico, ciò che ha funzionato di più è stata la coerenza tra i contenuti formativi e le esigenze reali delle aziende: i moduli relativi alla digitalizzazione della gestione operativa, alla manutenzione preventiva informatizzata e alla sicurezza sul lavoro hanno fornito strumenti immediatamente applicabili, riducendo inefficienze e migliorando la capacità di risposta anche in situazioni critiche (ad esempio emergenze nel settore della gestione acquedotti).

La formazione ha inoltre accompagnato i processi di sostituzione del parco mezzi con veicoli di nuova generazione, permettendo agli operatori di affrontare con maggiore consapevolezza il passaggio tecnologico e di percepirlo non come fonte di stress, ma come opportunità di miglioramento della qualità del lavoro e del benessere operativo.

Accanto all'aspetto tecnico, un ulteriore elemento abilitante è stato l'impatto positivo sulle relazioni interne e sul clima organizzativo.

Le attività formative, svolte in modalità partecipativa, hanno favorito la costruzione di un linguaggio comune e momenti di confronto trasversale tra reparti e generazioni di lavoratori.

Questo ha permesso di ridurre le difficoltà derivanti dal turnover o dall'inserimento di nuovi colleghi.

In questo senso, la formazione ha agito anche come strumento di prevenzione dello stress lavoro-correlato, rafforzando la resilienza del gruppo e sviluppando capacità di adattamento nei confronti delle innovazioni organizzative.

Un aspetto critico ha riguardato l'eterogeneità dei livelli di competenza di partenza, che ha reso necessario un ricorso intensivo al tutoraggio e alla personalizzazione dei percorsi.

Tuttavia, l'adozione di metodologie esperienziali e la possibilità di sperimentare direttamente le nuove tecnologie in contesti simulati hanno ridotto il divario, facilitando l'apprendimento anche tra i profili meno digitalizzati.

Le difficoltà di conciliazione tra i tempi formativi e produttivi, pur costituendo un limite oggettivo, sono state gestite con successo grazie alla calendarizzazione modulare e a un costante monitoraggio attuativo, basato sul ciclo Plan-Do-Check-Act.

Infine, il turnover del personale, se da un lato ha rappresentato una sfida, dall'altro ha evidenziato come l'investimento nella digitalizzazione dei processi gestionali (parco mezzi, attrezzature, archivi e manutenzioni) abbia consentito di contenere gli impatti organizzativi: la perdita di competenze individuali non si è tradotta in perdita di know-how aziendale, grazie alla possibilità di reperire e condividere informazioni in sistemi informatizzati.

La formazione ha quindi svolto un duplice ruolo: rafforzare le competenze individuali e garantire che il patrimonio di conoscenze restasse integrato all'interno dell'organizzazione.

In sintesi, gli elementi abilitanti che hanno funzionato meglio sono stati:

- la forte aderenza tra contenuti e fabbisogni aziendali;
- l'approccio pratico-esperienziale che ha favorito la spendibilità immediata delle competenze;
- la flessibilità gestionale e il monitoraggio continuo;
- l'impatto positivo sulle relazioni interne, che ha ridotto stress e resistenze al cambiamento;
- il contenimento degli effetti del turnover grazie alla digitalizzazione.

Ciò che ha funzionato meno riguarda la gestione delle differenze di livello iniziale, i vincoli temporali e le difficoltà connesse al turnover, che sebbene attenuate dalla digitalizzazione, hanno comunque richiesto uno sforzo organizzativo supplementare.

Dal percorso emergono inoltre opportunità significative, quali il consolidamento delle competenze in successivi cicli di aggiornamento, la standardizzazione delle procedure interne e la replicabilità del modello in altri contesti produttivi.

Restano però anche alcune minacce da considerare: il rischio di dispersione dei risultati in assenza di continuità formativa, le resistenze culturali all'uso delle tecnologie digitali e l'incertezza derivante da dinamiche di mercato ed energetiche.

Tutti questi elementi sono riportati nella seguente matrice per una visione d'insieme dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e dei rischi

Figura 1 Analisi SWOT della formazione in Gallo Road S.r.l. Impresa di Costruzioni

Punti di forza • Coerenza fabbisogni/contenuti • Apprendimento esperienziale e casi concreti • Flessibilità gestionale (moduli, PDCA) • Miglioramento relazioni interne e riduzione stress	Punti di debolezza • Eterogeneità livelli di partenza • Difficoltà conciliazione tempi formativi/produttivi • Turnover attenuato ma non eliminato dalla digitalizzazione
Opportunità • Consolidamento competenze in percorsi successivi • Standardizzazione e trasferibilità delle procedure • Replicabilità del modello in altri contesti	Minacce/Rischi • Rischio dispersione senza continuità formativa • Resistenze culturali alla digitalizzazione • Incertezza legata a mercato ed energia

Nel complesso, il percorso formativo ha confermato che la formazione, se integrata in una strategia più ampia di innovazione e sostenibilità, non solo produce apprendimento tecnico, ma diventa un fattore abilitante di resilienza organizzativa, di coesione sociale e di benessere lavorativo.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Nell'attività valutativa non sono state rilevate specifiche buone prassi da applicare in altri contesti.

5.3 Conclusioni

Il percorso di monitoraggio e valutazione della formazione ha permesso di mettere in luce l'importanza che l'investimento sulle competenze riveste per l'azienda in una fase di trasformazione organizzativa e tecnologica.

La formazione si è configurata come un elemento trasversale, capace di incidere sia sull'operatività quotidiana sia sull'orientamento strategico, rafforzando la capacità di affrontare il cambiamento in maniera strutturata e consapevole.

L'intervento ha consentito di migliorare in modo significativo le competenze tecnico-professionali dei lavoratori, con un impatto diretto sui processi produttivi e gestionali.

Particolare rilievo ha assunto il rafforzamento delle capacità di utilizzo di strumenti digitali e di procedure innovative, che hanno reso possibile un incremento dell'efficienza e una maggiore integrazione tra reparti. Sul piano organizzativo, la formazione ha favorito la diffusione di un linguaggio comune e di modalità operative condivise, riducendo il rischio di frammentazioni e favorendo la collaborazione trasversale.

Accanto agli elementi positivi, l'attività valutativa ha evidenziato alcune criticità che hanno richiesto specifiche azioni correttive.

Tra queste si segnalano la difficoltà di conciliare i tempi formativi con le esigenze produttive e la necessità di modulare maggiormente i contenuti in funzione dei diversi livelli di preparazione dei partecipanti. L'azienda ha risposto a tali difficoltà introducendo una programmazione più flessibile, con moduli brevi e mirati, e utilizzando strumenti digitali per garantire continuità e accessibilità anche al di fuori dell'orario lavorativo. Questo approccio ha permesso di limitare gli effetti delle criticità e di massimizzare l'efficacia degli interventi.

Un ulteriore aspetto emerso riguarda il coinvolgimento delle persone. La formazione ha infatti favorito un atteggiamento più proattivo nei confronti dell'innovazione, stimolando la partecipazione attiva e la responsabilizzazione dei lavoratori. Ciò ha contribuito a rafforzare non solo le competenze individuali, ma anche la coesione organizzativa e la capacità di affrontare insieme situazioni nuove o complesse.

Dall'attività valutativa non sono state individuate specifiche buone prassi replicabili in senso stretto. Tuttavia, l'esperienza ha evidenziato come la formazione, se progettata in stretta connessione con i fabbisogni reali e accompagnata da un'attenta attività di monitoraggio, possa assumere il ruolo di leva strategica per lo sviluppo aziendale.

BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA

<https://www.galloroad.it/>