



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

GEMMO S.p.a.

DALLA FORMAZIONE AL CAMBIAMENTO

Innovare con la formazione: il modello Gemmo per opere complesse

Storia di formazione realizzata da: STEFANO DAL PRA CAPUTO

Codice del piano formativo: AV/292/23 (CUP: G44D23003740008)

TITOLO: UPGRADE NOW 2023

Sommario

Capitolo 1 – Introduzione	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4 Considerazioni riepilogative	7
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	8
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	9
3.3 Considerazioni riepilogative	10
4. L'impatto della formazione	11
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
Capitolo 5 – Conclusioni	12
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	12
5.2 Le buone prassi formative aziendali	13
5.3 Conclusioni	15

1. Introduzione

La scelta dell'azienda Gemmo S.p.A. come caso di studio per il monitoraggio valutativo nasce dalla sua adesione a un piano formativo interaziendale realizzato nell'ambito dell'Avviso 2/2023 di Fondimpresa, dedicato allo sviluppo delle competenze di base e trasversali. Il piano, promosso e gestito dal soggetto attuatore Assimpianti Servizi Srl, ha coinvolto un totale di 34 aziende e ha previsto attività formative erogate prevalentemente in modalità on-the-job, coerentemente con le finalità dell'Avviso.

Gemmo ha aderito selezionando, da un'offerta formativa a catalogo, i percorsi ritenuti più funzionali a rispondere a una fase di profonda trasformazione aziendale in atto. L'azienda ha infatti avviato un percorso di evoluzione organizzativa volto a consolidare la propria capacità di fornire un servizio “chiavi in mano” per la gestione integrata di impianti tecnologici complessi, in particolare in settori strategici come la sanità, i trasporti, la difesa e le infrastrutture pubbliche.

“Oggi per noi è strategico poter integrare competenze diverse, in modo complementare, per restituire al cliente un'opera finita, efficiente e sostenibile. La formazione serve proprio a favorire questo passaggio”.

In quest'ottica, la formazione è stata concepita non come un adempimento, ma come strumento abilitante per l'innovazione, il rafforzamento delle competenze trasversali, e la diffusione di un linguaggio comune tra reparti differenti.

L'intervento si è quindi inserito in modo sinergico rispetto alle priorità strategiche aziendali e si è articolato su cinque corsi, ciascuno della durata di 40 ore, centrati su tematiche chiave come la cybersecurity, il benessere organizzativo, il problem solving, la produttività e la manutenzione impiantistica. Sono stati coinvolti 38 dipendenti, di cui 33 hanno completato integralmente i percorsi, provenienti da aree aziendali diverse: dalla produzione alla manutenzione, fino all'IT e alle funzioni amministrative.

La metodologia didattica adottata, quasi interamente in affiancamento operativo, ha permesso un apprendimento immediatamente contestualizzato, come sottolineato anche da chi ha beneficiato della formazione:

“Rispetto ad altre esperienze più teoriche, questa modalità ci ha permesso di confrontarci direttamente con il nostro lavoro quotidiano, rendendo tutto più utile e concreto”.

Nel complesso, la partecipazione al piano ha rappresentato un'opportunità di crescita non solo per i lavoratori coinvolti, ma anche per l'organizzazione nel suo insieme, contribuendo a consolidare una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo.

Questo report si basa sull'analisi integrata dei documenti progettuali, del materiale fornito dall'azienda e delle evidenze raccolte tramite l'intervista semi strutturata condotta con i referenti di Gemmo. La finalità è offrire una restituzione approfondita del valore prodotto dalla formazione continua, anche in contesti organizzativi già consolidati, ma in evoluzione.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

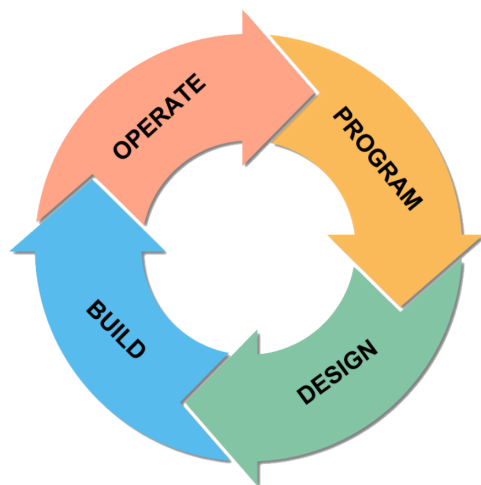
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Gemmo S.p.A. è una storica impresa italiana attiva nel settore dell'impiantistica tecnologica e del facility management per infrastrutture complesse. Fondata nel 1919, l'azienda ha attraversato una lunga evoluzione, passando da realtà artigiana a operatore industriale di rilievo nazionale e internazionale, con un progressivo ampliamento delle competenze nei campi della progettazione, realizzazione e gestione di impianti elettrici, meccanici, speciali e ad alta tecnologia.

Negli ultimi decenni, Gemmo ha consolidato la propria presenza in contesti ad alta specializzazione, come ospedali, aeroporti, metropolitane, sedi istituzionali, caserme e musei, operando sia in Italia che all'estero. Tra le commesse più rilevanti si possono citare la metropolitana di Roma, l'aeroporto Marco Polo di Venezia, la manutenzione degli impianti del Senato della Repubblica, il Teatro La Fenice, l'ospedale di Bolzano e progetti su scala europea e mediorientale.

L'azienda si colloca in un settore altamente competitivo, in cui i margini si legano strettamente alla capacità di integrare conoscenze e competenze in ambiti tecnici e gestionali complessi. Il core business è rappresentato dalla realizzazione e gestione integrata di impianti tecnologici, con una progressiva tendenza ad assumere il ruolo di general contractor per interventi infrastrutturali ad elevata complessità.

Figura 1 Modello operativo di Gemmo: Program, Design, Build, Operate/Renovate



Fonte: <https://www.gemmo.com/corporate/chi-siamo/#Il-modello-Gemmo>

Dal punto di vista organizzativo, Gemmo conta oggi circa 500 dipendenti, con sedi operative in varie regioni italiane e una presenza internazionale. Il modello di business è fortemente orientato alla qualità del servizio, alla sicurezza e alla sostenibilità.

“Il nostro obiettivo è consegnare al cliente un'opera finita, efficiente, gestita in modo integrato e duraturo. Per farlo serve costruire un'organizzazione capace di dialogare tra professionalità diverse”

Il settore di riferimento è attualmente interessato da forti spinte all'innovazione, con l'introduzione crescente di tecnologie abilitanti (Industria 4.0), sistemi di gestione remota e monitoraggio predittivo, e una crescente attenzione alla digitalizzazione dei processi. In questo scenario, la formazione continua rappresenta un fattore strategico di competitività, soprattutto per imprese come Gemmo, che puntano a un'integrazione verticale delle competenze.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gemmo S.p.A. si trova attualmente in una fase di trasformazione strategica, orientata a rafforzare la propria capacità di operare come general contractor in grado di offrire al cliente un prodotto “chiavi in mano”, completo, integrato e personalizzato. L'evoluzione del mercato, sempre più caratterizzato da richieste complesse e dalla necessità di garantire continuità, affidabilità e qualità nella gestione dei servizi, spinge l'azienda verso un ampliamento delle competenze interne e una maggiore complementarietà tra funzioni aziendali.

La sfida principale è quella di coordinare e valorizzare competenze diverse, spesso molto distanti tra loro – dall'ingegneria impiantistica alla gestione energetica, dalla manutenzione alla sicurezza informatica – in un processo unitario e coeso. Questo percorso impone anche un ripensamento dell'organizzazione interna, in termini di strumenti, linguaggi, modalità operative e cultura aziendale. L'obiettivo di medio termine è quello di garantire un'interlocuzione unica verso il cliente, capace di semplificare la gestione di opere complesse e infrastrutturali, come aeroporti, ospedali o stazioni ferroviarie.

L'innovazione tecnologica rappresenta una leva imprescindibile per affrontare queste sfide. Negli ultimi anni l'azienda ha introdotto soluzioni digitali per il monitoraggio e la manutenzione predittiva degli impianti, sistemi di gestione energetica certificati (come la ISO 50001), tecnologie per la sicurezza fisica e informatica, oltre a strumenti software per la gestione integrata delle commesse e delle attività di facility management. Alcune di queste innovazioni rientrano nel quadro di riferimento delle tecnologie abilitanti di Industria 4.0, come l'interconnessione dei sistemi, l'automazione avanzata, l'analisi dei dati (data analytics) e la sensoristica applicata agli ambienti tecnici.

A fianco dell'innovazione tecnologica, Gemmo sta investendo anche in processi organizzativi e in una crescente attenzione verso lo sviluppo delle risorse umane, considerate un elemento strategico per consolidare il vantaggio competitivo. L'azienda riconosce infatti che la trasformazione non può limitarsi agli strumenti, ma deve coinvolgere in profondità le persone e le modalità con cui si lavora.

In quest'ottica, la formazione continua rappresenta un pilastro della strategia aziendale. Serve non solo ad aggiornare le competenze tecniche, ma anche a promuovere una cultura condivisa basata su prevenzione, benessere organizzativo, collaborazione interfunzionale e capacità di adattamento. In particolare, i percorsi formativi supportati da Fondimpresa si inseriscono come strumento operativo per accompagnare questa trasformazione e favorire l'emersione di nuove pratiche e nuovi linguaggi comuni, tra figure professionali e reparti diversi.

“Per affrontare opere complesse dobbiamo mettere insieme competenze molto diverse: il nostro ruolo è diventare il punto di unione di queste competenze, in modo da offrire un prodotto finito e integrato.”

L'investimento in innovazione si traduce quindi in un cambiamento culturale e organizzativo profondo, che riguarda non solo le tecnologie adottate, ma anche i comportamenti, le responsabilità e le relazioni tra i team. Un cambiamento che l'azienda intende portare avanti con coerenza e gradualità, riconoscendo nel capitale umano e nella capacità di apprendere insieme la vera chiave per competere in un contesto ad alta complessità.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'attuale fase di crescita e riorganizzazione vissuta da Gemmo S.p.A. è guidata da un chiaro obiettivo strategico: rafforzare il proprio posizionamento come fornitore integrato di soluzioni tecnologiche complesse, in grado di gestire opere infrastrutturali in modalità “chiavi in mano”. Questo orientamento comporta un progressivo

ampliamento delle competenze aziendali, non solo in termini tecnici, ma anche gestionali e relazionali, per affrontare con successo progetti articolati e ad alta responsabilità.

La volontà dell'azienda è quella di costruire un'organizzazione capace di generare coerenza interna: nei linguaggi utilizzati, negli strumenti impiegati, nei metodi progettuali e nelle modalità di relazione con clienti, fornitori e partner. In questo contesto, la formazione rappresenta un dispositivo chiave per abilitare la trasformazione organizzativa, favorendo l'integrazione tra aree diverse e accompagnando i cambiamenti richiesti.

“Quello che vogliamo diventare è un'organizzazione in grado di fornire un prodotto completo, grazie alla connessione efficace tra competenze molto diverse tra loro.”

La partecipazione al Piano Formativo finanziato da Fondimpresa risponde esattamente a questa esigenza. L'adesione al progetto “UP-GRADE 2023” ha rappresentato per Gemmo un'opportunità concreta per rafforzare il proprio assetto interno, sostenendo l'aggiornamento e l'evoluzione delle figure professionali coinvolte nella progettazione, gestione, manutenzione e sicurezza degli impianti.

I principali obiettivi formativi individuati sono stati:

- favorire l'integrazione tra funzioni aziendali diverse, spesso portatrici di linguaggi e modalità operative differenti;
- rafforzare le competenze trasversali nei settori della sicurezza, della gestione energetica e della sostenibilità ambientale;
- promuovere una maggiore consapevolezza organizzativa rispetto alle trasformazioni in atto e al ruolo di ciascuno nel contribuire al valore dell'opera complessiva.

Questi obiettivi si inseriscono pienamente nel quadro strategico aziendale e sono coerenti con la volontà espressa di investire nel capitale umano come leva per l'innovazione e la qualità del servizio. L'azienda non ha inteso la formazione come un adempimento formale, ma come un'occasione per rafforzare la cultura interna, diffondere buone pratiche e creare le condizioni per un apprendimento continuo.

In questo senso, la formazione non solo supporta la crescita professionale dei singoli, ma contribuisce anche alla costruzione di un'identità aziendale più solida e coerente, capace di affrontare le sfide complesse del mercato attraverso la valorizzazione delle proprie persone.

2.4 Considerazioni riepilogative

La partecipazione di Gemmo S.p.A. al Piano Formativo “UP-GRADE 2023” si inserisce in un contesto aziendale di profonda trasformazione strategica e organizzativa, orientata al consolidamento del ruolo di fornitore integrato di soluzioni complesse per grandi infrastrutture tecnologiche. L'obiettivo dichiarato è quello di essere sempre più in grado di gestire interamente e con continuità commesse articolate, garantendo al cliente un prodotto finale completo, affidabile e coerente con standard elevati di qualità, sicurezza e sostenibilità.

Tale transizione richiede una revisione strutturale dei modelli organizzativi, l'introduzione di nuove tecnologie, ma soprattutto un investimento costante sul capitale umano, inteso come leva abilitante per affrontare la crescente complessità delle commesse. In questo scenario, la formazione si configura come strumento strategico per rafforzare le competenze esistenti, svilupparne di nuove e sostenere il cambiamento in atto.

“La formazione non è solo tecnica: serve a costruire coerenza nei linguaggi, nei metodi, negli strumenti e nelle relazioni.”

L'adesione a un piano interaziendale ha rappresentato per l'azienda una soluzione pragmatica, che ha consentito di selezionare percorsi già progettati, in linea con i propri fabbisogni, pur nella consapevolezza dei limiti

strutturali di questa formula (come la minore personalizzazione dei contenuti). Tuttavia, i risultati ottenuti – in termini di partecipazione, gradimento, coerenza con gli obiettivi strategici e impatto sui comportamenti organizzativi – confermano l'efficacia dell'approccio adottato.

Un elemento particolarmente significativo è stata la capacità della formazione di favorire il dialogo tra reparti diversi, stimolando una maggiore collaborazione tra chi si occupa di manutenzione, chi lavora nel campo IT e chi ha ruoli gestionali o di supporto tecnico. Questa contaminazione di competenze ha contribuito a rafforzare la visione sistemica necessaria a un'azienda che punta a governare progetti complessi in modo integrato.

Nel complesso, l'esperienza formativa si è rivelata un'occasione di crescita sia individuale che collettiva, capace di supportare concretamente il percorso di evoluzione aziendale. Essa ha contribuito ad avvicinare ruoli e funzioni diverse, a migliorare la condivisione dei processi e a rafforzare il senso di appartenenza rispetto alla direzione strategica intrapresa.

“Capitava di parlarne anche durante la pausa pranzo. Vuol dire che la formazione ha lasciato qualcosa, che ha toccato un bisogno vero.”

A partire da questa esperienza, l'azienda manifesta l'intenzione di proseguire nel rafforzamento delle competenze trasversali e nel potenziamento delle sinergie tra formazione tecnica, soft skills e cultura organizzativa. La formazione, quindi, si conferma una delle leve fondamentali per realizzare concretamente la visione aziendale e affrontare con maggiore efficacia le sfide future del settore.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno formativo che ha guidato la partecipazione di Gemmo S.p.A. al Piano “UP-GRADE 2023” si è sviluppata all'interno di una cornice interaziendale, nella quale il ruolo dell'impresa è stato quello di riconoscere e selezionare – all'interno di un catalogo già definito – i percorsi ritenuti più funzionali al proprio sviluppo. Il soggetto attuatore del piano, Assimpianti Servizi Srl, ha predisposto un'offerta formativa articolata, che le aziende aderenti hanno potuto modulare in base alle rispettive priorità.

In questo contesto, Gemmo ha svolto una valutazione interna dei propri bisogni, sia attraverso confronti tra le diverse funzioni aziendali, sia sulla base di indicazioni già emerse in precedenti esperienze formative e attività di osservazione delle dinamiche organizzative. Sebbene non si sia trattato di un processo di rilevazione strutturato e formalizzato con strumenti come interviste individuali o focus group, l'individuazione dei fabbisogni si è rivelata comunque efficace, perché calata in una conoscenza approfondita delle dinamiche aziendali e delle direzioni strategiche già intraprese.

“In questa fase l'obiettivo era trovare corsi in grado di accompagnare il nostro percorso evolutivo, per questo abbiamo selezionato quelli più coerenti con le nostre necessità.”

Le esigenze individuate hanno riguardato tematiche trasversali e cruciali per la crescita dell'impresa, tra cui:

- il consolidamento di competenze legate alla sicurezza dei luoghi di lavoro, in particolare nei contesti ad alto rischio, come gli impianti complessi e le infrastrutture critiche;
- l'adozione di strumenti e pratiche di manutenzione predittiva e la capacità di gestire tecnologie avanzate nella manutenzione di impianti e sistemi;

- il rafforzamento delle competenze in tema di gestione energetica, sostenibilità ambientale e controllo delle emissioni, elementi sempre più centrali per la competitività nei settori in cui l'azienda opera;
- la diffusione di pratiche e strumenti per la digitalizzazione dei processi interni, in particolare nei flussi di lavoro che richiedono cooperazione tra funzioni diverse.

Inoltre, è emersa la necessità di facilitare il dialogo e l'interoperabilità tra reparti tecnici e gestionali, nella prospettiva di rafforzare la capacità dell'azienda di operare come sistema integrato, in grado di consegnare opere “chiavi in mano” attraverso una gestione sinergica e coordinata delle diverse fasi di progettazione, esecuzione e manutenzione.

La selezione dei corsi è avvenuta con grande attenzione alla coerenza tra contenuti, obiettivi e destinatari, e ha permesso di strutturare un percorso formativo in grado di rispondere concretamente alle principali criticità individuate. Nonostante la natura preconfezionata del catalogo, l'offerta si è rivelata sufficientemente flessibile da consentire un buon grado di adattamento alle specificità dell'organizzazione.

“I corsi scelti hanno avuto il pregio di essere trasversali e applicabili a più ambiti. Hanno dato strumenti e stimoli utili anche nei momenti informali.”

Dal punto di vista metodologico, la fase di analisi si è basata su un'impostazione pragmatica, coerente con il carattere operativo dell'azienda. Non sono stati utilizzati strumenti di rilevazione strutturati (questionari, assessment, ecc.), ma è stata valorizzata la conoscenza diretta dei bisogni espressi dai responsabili di area, oltre che la ricognizione delle sfide organizzative già individuate nei processi di pianificazione interna.

I risultati dell'analisi hanno trovato riscontro nel coinvolgimento di numerosi lavoratori appartenenti a diverse funzioni – dalla manutenzione alla gestione dei servizi, fino agli ambiti della sicurezza, della qualità e della progettazione – con un impatto trasversale su diversi livelli dell'organizzazione.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La progettazione della formazione realizzata da Gemmo S.p.A. si è inserita all'interno di un piano interaziendale strutturato su un catalogo preconstituito di corsi, pensati per rispondere alle esigenze ricorrenti di aziende appartenenti a settori o ambito produttivi omogenei. Di conseguenza, l'azienda non ha avuto un ruolo diretto nella microprogettazione dei contenuti, né nella selezione dei docenti, che sono stati individuati dal soggetto attuatore Assimpianti Servizi Srl. Tuttavia, l'adesione al piano non è stata passiva: la scelta di partecipare è avvenuta in maniera ponderata, selezionando solo i corsi ritenuti realmente coerenti con i fabbisogni interni.

“Abbiamo scelto corsi che fossero allineati con i nostri obiettivi. Non era un piano su misura, ma abbiamo trovato una buona aderenza con le nostre necessità.”

I contenuti formativi sono stati ritenuti sufficientemente mirati, soprattutto per quanto riguarda le esigenze trasversali legate alla sicurezza, alla digitalizzazione dei processi, alla sostenibilità energetica e alla gestione manutentiva avanzata. Nonostante la limitazione strutturale imposta dal modello formativo – che non prevedeva una progettazione costruita ad hoc sui processi interni aziendali – i corsi selezionati hanno trovato applicazione concreta nella realtà di Gemmo, offrendo stimoli e competenze direttamente spendibili.

La mancanza di una vera e propria microprogettazione specifica per l'azienda è stata percepita come un limite strutturale di questa forma di erogazione della formazione, ma non come una criticità. È stato infatti compreso che tale limite è connaturato alla tipologia di piano formativo utilizzato, e che un livello di personalizzazione maggiore richiederebbe percorsi diversi, con risorse e modalità attuative differenti.

In fase di erogazione, la formazione è stata organizzata in modo da non interferire con la produttività aziendale e tenere conto dei carichi di lavoro. Le lezioni si sono svolte principalmente in aula o con metodologie tradizionali frontali, ma con un'impostazione pratica e applicativa. I partecipanti hanno apprezzato la possibilità di confrontarsi con casi concreti, ricevere strumenti operativi e discutere esempi legati alla propria esperienza lavorativa.

I docenti selezionati dal soggetto attuatore hanno risposto positivamente alle aspettative. Nonostante la scelta non sia avvenuta su indicazione diretta dell'azienda, i formatori si sono dimostrati preparati, competenti e in grado di coinvolgere l'aula. Questo ha contribuito alla percezione positiva della formazione, vista non come un adempimento burocratico, ma come un'opportunità concreta di crescita.

“Non è stata vissuta come un dovere, ma come qualcosa di utile. Anche per merito dei docenti, che sono riusciti a trasmettere interesse.”

Per quanto riguarda la valutazione degli esiti, è stato previsto l'utilizzo di questionari di gradimento alla fine dei corsi. I risultati raccolti indicano un alto livello di soddisfazione da parte dei partecipanti, sia per i contenuti sia per l'efficacia dell'erogazione. Non sono invece stati attivati sistemi strutturati per la valutazione dell'apprendimento o per la certificazione delle competenze, né sono state introdotte modalità formali per la misurazione del ritorno sull'investimento (ROI) formativo.

Ciononostante, l'esperienza ha generato effetti positivi osservabili, sia a livello di comportamenti individuali che nell'organizzazione dei processi. In alcuni casi, la formazione ha favorito l'introduzione di pratiche più consapevoli, una maggiore collaborazione tra funzioni diverse, e l'emersione di nuovi spunti per migliorare l'efficienza operativa.

In conclusione, la progettazione e l'erogazione della formazione si sono dimostrate coerenti con le possibilità offerte dal piano interaziendale, e pur in assenza di strumenti strutturati di valutazione, l'esperienza è stata percepita come utile, concreta e ben gestita, contribuendo a rafforzare il percorso evolutivo dell'azienda.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il percorso formativo realizzato da Gemmo S.p.A. all'interno del piano interaziendale “UP-GRADE 2023” ha rappresentato un'esperienza formativa significativa, pur nella cornice di un modello “a catalogo” che, per sua natura, non consente una personalizzazione completa dei contenuti e delle metodologie. Nonostante questa caratteristica strutturale, l'azienda è riuscita a valorizzare al meglio l'opportunità offerta, selezionando con attenzione i corsi maggiormente coerenti con le proprie traiettorie evolutive e con i bisogni delle proprie risorse. La fase di selezione dei corsi, pur non essendo preceduta da una microprogettazione interna, ha evidenziato la capacità dell'organizzazione di interpretare in modo strategico l'offerta disponibile, con un buon allineamento tra esigenze aziendali e contenuti formativi. In particolare, l'attenzione rivolta a temi come la digitalizzazione, la manutenzione avanzata, la sostenibilità e la sicurezza ha permesso di costruire un percorso coerente con le direttrici di sviluppo dell'impresa.

La gestione della fase di erogazione ha garantito un corretto equilibrio tra operatività e formazione, favorendo un clima positivo e partecipato. La qualità dei docenti, l'utilizzo di metodologie didattiche applicative e il coinvolgimento attivo dei partecipanti hanno contribuito a generare ricadute concrete, percepite sia a livello individuale che organizzativo.

Le attività di valutazione degli esiti, sebbene limitate alla somministrazione di questionari di gradimento, hanno restituito un quadro complessivamente molto positivo. La formazione è stata vissuta come utile, non invasiva, e in alcuni casi addirittura generativa di riflessioni e cambiamenti. Questo ha confermato la bontà dell'approccio adottato, pur in assenza di strumenti formali di misurazione dell'apprendimento o del ROI.

Il piano formativo si è dimostrato uno strumento efficace di accompagnamento al cambiamento e un'occasione concreta di sviluppo delle competenze, soprattutto in vista degli obiettivi aziendali di integrazione e completamento dell'offerta "chiavi in mano". L'esperienza ha inoltre fornito elementi utili per riflettere sulle future progettazioni formative, soprattutto in relazione alla necessità – talvolta percepita – di un maggior livello di adattamento dei percorsi alla specificità del contesto aziendale.

4. L'impatto della formazione

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

L'esperienza formativa realizzata nell'ambito del piano interaziendale ha prodotto cambiamenti rilevanti e diffusi all'interno dell'organizzazione, sia in termini di competenze acquisite che di approcci al lavoro. Pur in assenza di strumenti formalizzati di misurazione dell'impatto, la formazione è stata percepita come un'opportunità concreta per accrescere la professionalità individuale e migliorare l'efficienza operativa, contribuendo a rafforzare il percorso evolutivo in atto in azienda.

Dal punto di vista tecnico, i corsi hanno affrontato tematiche cruciali per l'attività quotidiana di Gemmo, come la sicurezza nei cantieri, la gestione energetica, la manutenzione programmata e predittiva, nonché aspetti legati alla digitalizzazione e all'organizzazione dei processi. I partecipanti hanno riportato un'applicazione diretta di quanto appreso, soprattutto in relazione all'aggiornamento normativo e all'utilizzo consapevole degli strumenti digitali a supporto della produzione e della gestione impiantistica.

“Alcune cose sono tornate subito utili, specialmente sui temi legati alla sicurezza e alla manutenzione. Non erano solo nozioni astratte.”

Accanto alle competenze tecniche, sono emerse anche dinamiche di cambiamento comportamentale e organizzativo. I corsi, infatti, hanno favorito una maggiore apertura al confronto, stimolato il dialogo tra colleghi di diversi reparti e rafforzato la consapevolezza del proprio ruolo all'interno dei processi aziendali. Questo ha portato a una maggiore coesione interna e a un'accresciuta responsabilizzazione nei confronti del lavoro svolto.

“Si è creato un dialogo anche tra uffici diversi, perché in aula si parlava, ci si confrontava. Questo aiuta anche nel lavoro quotidiano.”

I responsabili dei team hanno sottolineato un cambio di atteggiamento in molti lavoratori, che hanno mostrato maggiore attenzione agli standard, capacità di analisi critica, e una più spiccata propensione al lavoro di squadra. In particolare, l'interazione tra le diverse aree aziendali è stata facilitata da una maggiore consapevolezza delle interdipendenze operative, fondamentale per un'azienda che lavora su progetti complessi, articolati e ad alto contenuto tecnologico.

“Alcuni hanno iniziato a fare domande diverse, più profonde, più consapevoli. È segno che qualcosa è cambiato nel modo di approcciare il lavoro.”

Anche sul piano relazionale, la formazione ha rappresentato un momento di pausa e riflessione, utile a ricostruire coesione dopo i ritmi serrati imposti dalle attività di cantiere o dalla gestione di commesse complesse. La possibilità di dedicare tempo al confronto ha generato un miglioramento del clima interno e una maggiore fiducia nella possibilità di crescere professionalmente all'interno dell'azienda.

Infine, la formazione ha avuto anche un valore simbolico, in quanto segnale tangibile dell'impegno dell'azienda verso lo sviluppo delle competenze dei propri collaboratori. Questo ha contribuito a rafforzare il senso di

appartenenza e a consolidare la percezione dell'impresa come un contesto che investe sulle persone, anche in vista delle sfide future.

L'impatto della formazione non si è limitato all'apprendimento individuale, ma ha avuto ricadute trasversali su clima, atteggiamenti, processi e motivazione, contribuendo a costruire un'organizzazione più consapevole, preparata e coesa.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'esperienza formativa condotta da Gemmo nell'ambito del piano interaziendale si è rivelata un'opportunità concreta per rafforzare il capitale umano e accompagnare, in modo strutturato, il processo di trasformazione aziendale già in atto. Nonostante il contesto progettuale non fosse totalmente disegnato sulle specificità dell'azienda, la capacità di selezionare i percorsi più coerenti ha consentito di trarre benefici tangibili, sia sotto il profilo tecnico-operativo che in termini di clima organizzativo e collaborazione interna.

La partecipazione attiva di figure appartenenti a diversi ambiti aziendali ha favorito un approccio trasversale alla formazione, capace di intercettare bisogni diversificati e di generare una maggiore consapevolezza del proprio ruolo all'interno di un'organizzazione complessa. Questo aspetto si è rivelato particolarmente rilevante in un'impresa che opera su grandi commesse, spesso caratterizzate da elevata interdisciplinarietà e necessità di coordinamento tra funzioni differenti.

Dal punto di vista organizzativo, l'intervento ha contribuito a rafforzare la coesione tra i gruppi di lavoro, migliorare la circolazione delle informazioni e promuovere un atteggiamento più proattivo nella gestione delle attività. La formazione si è inserita così non come un elemento aggiuntivo o separato, ma come parte integrante del percorso di sviluppo aziendale, generando ricadute positive sulle modalità operative e sulle relazioni professionali.

Sebbene siano emerse alcune criticità riconducibili alla limitata possibilità di personalizzazione dei percorsi formativi, dovute alla natura a catalogo del piano, l'azienda è riuscita a interpretare in modo efficace l'opportunità offerta, selezionando contenuti in linea con le proprie esigenze e favorendo un processo di apprendimento coerente con gli obiettivi strategici.

Dal piano formativo emerge come all'interno di modelli standardizzati, è possibile realizzare interventi capaci di incidere in modo positivo sull'operatività e sulla cultura organizzativa. L'esperienza ha posto le basi per un rafforzamento della dimensione formativa come leva di innovazione continua, confermando il ruolo centrale della formazione non solo come risposta a bisogni contingenti, ma come investimento strategico di medio-lungo periodo.

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

L'efficacia del percorso formativo realizzato da Gemmo S.p.A. si fonda su una serie di fattori abilitanti che hanno favorito l'integrazione della formazione nei processi aziendali e ne hanno potenziato l'impatto strategico e operativo.

In primo luogo, ha avuto un ruolo centrale la **chiarezza degli obiettivi strategici aziendali**, che ha permesso di orientare in modo mirato la selezione dei corsi formativi più coerenti con le direttrici evolutive

dell'organizzazione. L'azienda si trova infatti in una fase di importante trasformazione, volta a rafforzare la propria capacità di offrire al cliente soluzioni complesse e complete “chiavi in mano”, in particolare in ambiti altamente strutturati come gli impianti ospedalieri, le grandi infrastrutture pubbliche e la gestione di servizi energetici e tecnologici. Questo cambiamento implica l'integrazione di professionalità diverse, il coordinamento di competenze trasversali e l'adozione di nuovi linguaggi comuni tra le funzioni aziendali.

Proprio per questo, la coerenza tra i contenuti della formazione e i cambiamenti in corso ha rappresentato uno degli elementi abilitanti più significativi. I percorsi formativi scelti hanno supportato in modo concreto questa fase evolutiva, affrontando tematiche legate alla cybersecurity, alla gestione del benessere organizzativo, alla sicurezza sul lavoro e all'efficientamento tecnico-impiantistico, tutte aree cruciali per un'azienda che deve garantire standard elevati di qualità, affidabilità e sostenibilità.

La formazione ha quindi svolto una funzione abilitante, trasformativa e non accessoria, contribuendo a sviluppare non solo competenze tecniche, ma anche soft skill fondamentali per la collaborazione, la responsabilizzazione individuale e la visione d'insieme dei processi aziendali. In questo senso, l'adesione a un piano interaziendale – pur con i limiti legati alla standardizzazione dei percorsi – è stata valorizzata dalla capacità dell'azienda di selezionare in modo consapevole i moduli più adatti alle proprie esigenze, trovando corrispondenza tra offerta formativa e fabbisogni emergenti.

Un ulteriore fattore abilitante è stato l'**approccio trasversale alla partecipazione**, che ha coinvolto lavoratori di diverse funzioni e livelli aziendali. Questo ha favorito una maggiore diffusione della cultura della formazione e ha creato spazi di confronto utili anche per il consolidamento di pratiche comuni e per il miglioramento del coordinamento tra reparti. La condivisione dell'esperienza formativa tra colleghi ha contribuito a rafforzare la coesione organizzativa e a moltiplicare l'effetto di apprendimento.

Anche la **qualità della docenza** e la **corretta pianificazione delle attività** hanno rappresentato elementi di successo. La formazione è stata vissuta in modo positivo, senza entrare in conflitto con le esigenze produttive, grazie a una gestione attenta dei tempi e alla disponibilità dei lavoratori a partecipare attivamente, percependo il percorso come un investimento concreto sul proprio sviluppo professionale.

Nel loro insieme, questi elementi hanno permesso di attivare un processo virtuoso in cui la formazione ha accompagnato e sostenuto il cambiamento organizzativo in atto, rafforzando le competenze chiave per affrontare le nuove sfide di mercato e promuovendo un modello culturale orientato alla crescita continua e alla valorizzazione delle persone.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

L'esperienza formativa realizzata da Gemmo S.p.A. evidenzia una serie di buone prassi che possono rappresentare modelli replicabili per altre realtà, anche in contesti produttivi e organizzativi differenti. Sebbene la formazione si sia svolta all'interno di un piano interaziendale con corsi a catalogo, e dunque con margini di personalizzazione limitati, l'azienda è riuscita a massimizzare l'efficacia dell'intervento grazie a un approccio strategico e consapevole.

Una prima buona prassi riguarda la **selezione mirata dei corsi**: Gemmo ha adottato un criterio di scelta strettamente connesso agli obiettivi aziendali, individuando – all'interno dell'offerta proposta dal soggetto attuatore – i percorsi più aderenti alle sfide attuali e prospettiche dell'organizzazione. Questo ha permesso di mantenere un elevato grado di coerenza tra contenuti formativi, fabbisogni interni e processi in atto, riducendo il rischio di dispersione o percezione di inutilità da parte dei lavoratori.

Un secondo elemento replicabile è rappresentato dalla **pluralità dei profili coinvolti**. L'inclusione di figure professionali eterogenee per funzioni, livelli e ruoli – dai tecnici ai responsabili – ha favorito la circolazione di competenze, esperienze e linguaggi tra ambiti aziendali diversi. Questo approccio ha permesso di superare la frammentazione interna, rafforzando il senso di appartenenza e la capacità di lavorare in modo integrato.

Un'altra prassi degna di nota è stata la **gestione attenta della fase di erogazione**, organizzata in modo tale da garantire la partecipazione senza compromettere la produttività quotidiana. Questa capacità di integrare la formazione nei tempi e nei ritmi del lavoro rappresenta un elemento fondamentale per garantire l'efficacia e la sostenibilità dell'investimento formativo, soprattutto in contesti ad alta complessità operativa.

Anche la **valorizzazione della formazione come occasione di crescita**, piuttosto che come adempimento, ha avuto un ruolo decisivo. Il clima positivo con cui è stata accolta dai partecipanti è indice di una cultura aziendale aperta all'apprendimento, capace di riconoscere il valore strategico della competenza. In questo contesto, la formazione è stata vissuta come un'opportunità, non come un peso. Come sottolineato da un partecipante: "Non è stata percepita come un'imposizione, ma come qualcosa di utile, anche per chi era più distante da queste tematiche".

Infine, pur in assenza di una micro-progettazione costruita su misura, l'azienda ha saputo **trasformare i vincoli del piano interaziendale in occasioni di confronto e adattamento**, riconoscendo che anche percorsi formativi standardizzati possono produrre cambiamenti significativi se inseriti in un disegno strategico coerente. In questo senso, si può affermare che la buona prassi non risiede tanto nella tipologia del piano quanto nell'uso che l'azienda riesce a farne, nella sua capacità di leggerlo, interpretarlo e tradurlo in valore concreto per le persone e per l'organizzazione.

In sintesi, le buone pratiche emerse possono essere così riassunte:

- selezione consapevole e strategica dei corsi, anche in contesti interaziendali;
- coinvolgimento trasversale delle risorse, per favorire l'integrazione e la contaminazione positiva tra funzioni;
- pianificazione attenta della partecipazione, che salvaguardi la produttività e la disponibilità dei lavoratori;
- clima culturale favorevole all'apprendimento, che valorizza la formazione come leva di sviluppo;
- capacità di adattamento ai vincoli del piano, rendendo efficaci anche percorsi standardizzati.

Valutazione secondo la "Griglia Buone Pratiche" – GEMMO S.p.a.

Buona Prassi	Innovatività	Efficacia	Replicabilità	Sostenibilità
Selezione mirata dei corsi da piano interaziendale coerenti con le strategie aziendali	Media	Alta	Alta	Alta
Coinvolgimento trasversale di profili professionali e aree aziendali diverse	Media	Alta	Media	Media
Integrazione della formazione con la produttività e l'organizzazione quotidiana	Alta	Alta	Alta	Alta
Valorizzazione della formazione come leva di crescita professionale e non come adempimento	Alta	Alta	Media	Alta
Capacità di adattare corsi standardizzati alla realtà aziendale in assenza di microprogettazione	Media	Media	Media	Media

5.3 Conclusioni

L'esperienza formativa realizzata da Gemmo nell'ambito del piano interaziendale "UPGRADE NOW" ha rappresentato un'occasione significativa per accompagnare l'azienda in una fase di forte trasformazione interna. In un contesto caratterizzato da una crescente complessità operativa e da un'evoluzione costante delle competenze richieste, la formazione si è configurata come uno strumento di rafforzamento strategico, capace di supportare le esigenze aziendali nel breve e medio periodo.

La scelta di aderire a un piano formativo interaziendale con corsi a catalogo ha permesso di individuare moduli coerenti con i bisogni dell'azienda, selezionando temi chiave come la cybersecurity, l'efficienza impiantistica, il benessere organizzativo e la capacità di problem solving, tutti aspetti cruciali per un'azienda che opera nel settore degli impianti tecnologici complessi.

È vero che, in una simile impostazione, la microprogettazione – intesa come personalizzazione dei contenuti sul singolo contesto organizzativo – non ha potuto essere sviluppata in modo pieno. Tuttavia, questa non va interpretata come una carenza bensì come una naturale conseguenza del modello adottato, che privilegia la rapidità, la scalabilità e la messa a sistema di esigenze comuni a più realtà.

I risultati confermano la validità di questa impostazione: l'alta partecipazione, l'elevata soddisfazione espressa dai dipendenti, la facilità con cui sono stati integrati i contenuti nel lavoro quotidiano e l'attenzione che i partecipanti hanno mostrato nel riportare quanto appreso alle proprie attività operative sono tutti indicatori di un buon ritorno sull'investimento. Alcuni lavoratori, ad esempio, hanno riferito che le nuove competenze sono state subito utilizzate per migliorare la gestione dei sistemi informatici o per rafforzare il coordinamento tra reparti.

Tirando le somme formazione ha agito come leva per supportare un cambiamento più ampio e strutturale, contribuendo a consolidare la visione di Gemmo come azienda in grado di offrire soluzioni complete e integrate, in contesti infrastrutturali complessi. L'esperienza condotta dimostra che anche percorsi standardizzati, se ben selezionati e contestualizzati, possono produrre effetti significativi sul piano operativo e culturale.

Analisi SWOT – Progetto formativo gemmo S.p.a.

Punti di Forza (Strengths)	Debolezze (Weaknesses)
- Selezione coerente dei corsi formativi rispetto agli obiettivi aziendali	- Assenza di microprogettazione specifica rispetto alla realtà organizzativa di Gemmo
- Integrazione efficace tra formazione e processi produttivi	- Limitata personalizzazione dei contenuti a causa della natura "a catalogo" del piano
- Coinvolgimento trasversale di molteplici funzioni e figure professionali	- Assenza di un sistema strutturato per la misurazione formale dell'impatto della formazione
- Buona percezione e gradimento da parte dei partecipanti, anche in termini di crescita professionale	
- Formazione vissuta come opportunità reale, non come adempimento	
Opportunità (Opportunities)	Minacce (Threats)
- Evoluzione verso una gestione del servizio "chiavi in mano", che richiede competenze trasversali sempre più forti	- Rischio che la standardizzazione dei corsi non risponda pienamente a bisogni specifici

Punti di Forza (Strengths)	Debolezze (Weaknesses)
- Possibilità di costruire percorsi formativi più mirati in futuro, anche attraverso microprogettazione personalizzata	- Possibile dispersione degli apprendimenti se non integrati in pratiche organizzative durature
- Potenziamento della cultura aziendale tramite la formazione come spazio di condivisione e coerenza interna	- Difficoltà nel mantenere costante il coinvolgimento formativo in un contesto operativo esigente