



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

Bedin Galvanica Srl

*Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica
di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti*

Enterprise Performance Management: modelli di misura dell'innovazione di
processo

Storia di formazione realizzata da: STEFANO DAL PRA CAPUTO

Codice del piano formativo: 379755

TITOLO: Enterprise Performance Management: modelli di misura dell'innovazione di processo

Sommario

1. Introduzione	4
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4 Considerazioni riepilogative	7
3. Il Piano Formativo.....	8
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	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	13
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione.....	13
5.2 Le buone prassi formative aziendali.....	14
5.3 Conclusioni	15

1. Introduzione

La scelta di includere Bedin Galvanica Srl tra le aziende oggetto del monitoraggio valutativo nell'ambito dell'Avviso 6/2022 – Competitività, e in particolare all'interno del piano formativo Enterprise Performance Management: modelli di misura dell'innovazione di processo, risponde a una serie di motivazioni coerenti con gli Ambiti Tematici Strategici definiti da Fondimpresa e con le finalità dell'intervento formativo.

Bedin Galvanica è un'impresa specializzata nelle finiture galvaniche di alta qualità, con oltre cinquant'anni di attività e un posizionamento consolidato come fornitore di riferimento per i principali marchi del settore moda e design. Il suo carattere artigianale, unito a un'elevata competenza tecnica, ha reso evidente la necessità di aggiornare i processi aziendali in una prospettiva di digitalizzazione, sostenibilità e miglioramento delle performance interne. Questi fabbisogni si inseriscono pienamente nell'Ambito Tematico Strategico "Innovazione dei processi aziendali e organizzativi", nonché in quello relativo alla "Gestione integrata e strategica dei dati e delle performance".

L'adesione al piano formativo si è fondata sulla volontà dell'azienda di introdurre un modello evoluto di controllo e gestione delle performance, tramite strumenti digitali e analitici in grado di migliorare la tracciabilità dei processi, supportare le decisioni strategiche e garantire una visione integrata tra produzione, qualità e direzione. In questo senso, il progetto ha rappresentato un'opportunità concreta per investire sulle competenze del personale, superando il tradizionale approccio manuale alla gestione delle attività produttive.

Il piano, promosso da Fòrema Srl, si è articolato in 5 azioni formative replicate per ciascuna azienda coinvolta, con un totale di 250 ore di formazione. Nel caso di Bedin Galvanica, i percorsi hanno coinvolto 9 dipendenti operativi e tecnico-amministrativi, con una forte integrazione tra contenuti teorici e casi applicati. Le azioni formative hanno incluso tematiche chiave quali:

- Automazione e digitalizzazione IoT
- Artificial Intelligence e Data Analytics
- Algoritmi di AI per decisioni strategiche
- Enterprise Performance Management
- Digital Transformation Management

La coerenza tra bisogni interni emersi e contenuti proposti ha rappresentato un punto di forza del progetto. L'azienda, infatti, stava già avviando un percorso di revisione dei flussi interni tramite l'introduzione di un sistema MES (Manufacturing Execution System) e cercava strumenti e competenze per leggere, interpretare e valorizzare i dati aziendali in modo strategico. Il piano formativo ha fornito, in tal senso, una risposta mirata, contribuendo alla costruzione di una cultura organizzativa più data-driven e consapevole.

La selezione di Bedin Galvanica per il monitoraggio si fonda infine sul valore esemplare del caso: un'impresa che affronta con decisione la sfida della digitalizzazione e dell'innovazione organizzativa, valorizzando le risorse interne e facendo leva sulla formazione per orientare il cambiamento

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Bedin Galvanica Srl è un'impresa attiva da oltre cinquant'anni nel settore della galvanizzazione di metalli preziosi, operando prevalentemente per il comparto moda e design. Con sede a Vicenza, in Veneto, l'azienda è riconosciuta per l'elevata qualità delle lavorazioni, il forte orientamento artigianale e la capacità di rispondere in modo flessibile e personalizzato alle richieste dei principali marchi del lusso.

L'impresa si occupa di trattamenti galvanici su ottone e zama, realizzando finiture metalliche di pregio (oro, palladio, radio, rutenio, nichel free ecc.), con un ciclo produttivo che integra processi chimici, controlli visivi e test di qualità altamente rigorosi. La clientela di riferimento è costituita da aziende di primo piano nel settore degli accessori per l'alta moda, sia a livello nazionale che internazionale.

Il contesto di riferimento è quello di un settore altamente competitivo e in continua evoluzione, dove la rapidità nelle consegne, la precisione estetico-funzionale, la tracciabilità dei processi e l'attenzione alla sostenibilità ambientale sono fattori critici di successo. In particolare, il comparto delle finiture galvaniche sta vivendo una fase di forte trasformazione, con una crescente pressione per ridurre l'impatto ambientale, adottare nuove tecnologie produttive e garantire al contempo standard qualitativi elevatissimi.

In questo scenario, Bedin Galvanica si distingue per la volontà di coniugare tradizione artigiana e innovazione tecnologica, investendo progressivamente in strumenti digitali per migliorare l'efficienza produttiva, la gestione dei dati e il controllo delle performance interne. L'introduzione di un sistema MES (Manufacturing Execution System) e l'adesione al piano formativo EPM rappresentano due tappe significative in questo percorso evolutivo.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Negli ultimi anni, Bedin Galvanica ha avviato un percorso di rafforzamento organizzativo e innovazione dei processi, con l'obiettivo di consolidare il proprio posizionamento nel settore delle finiture galvaniche per la moda e il design e, al tempo stesso, rispondere alle nuove esigenze del mercato e della committenza.

Uno degli orientamenti strategici centrali è la transizione verso una gestione aziendale più strutturata e data-driven, in grado di integrare efficacemente l'esperienza artigianale con strumenti digitali avanzati. Questo processo si è concretizzato nella scelta di:

- implementare un sistema MES per il monitoraggio in tempo reale dei cicli produttivi,
- costruire dashboard personalizzate per il controllo delle performance
- adottare strumenti di Business Intelligence per migliorare l'analisi dei dati interni
- diffondere una cultura del miglioramento continuo, anche attraverso la formazione trasversale del personale

L'innovazione non si è limitata agli aspetti tecnici o gestionali, ma ha coinvolto anche la sfera valoriale e culturale dell'impresa. L'azienda ha dimostrato una crescente attenzione alla sostenibilità ambientale e alla responsabilità sociale, consapevole che il futuro del settore si giocherà anche sulla capacità di coniugare qualità, innovazione e rispetto degli standard etici e ambientali.

Un ulteriore elemento strategico riguarda la valorizzazione delle competenze interne. Bedin Galvanica ha riconosciuto la necessità di rafforzare le capacità del proprio personale, non solo nei reparti produttivi, ma anche nei ruoli tecnico-amministrativi e nella gestione operativa. L'investimento in formazione rappresenta in questo senso una leva fondamentale per:

- aumentare l'autonomia e la consapevolezza operativa dei lavoratori
- garantire un approccio più strutturato all'analisi e alla lettura dei dati
- favorire il dialogo tra i diversi livelli dell'organizzazione.

La decisione di partecipare al piano formativo finanziato da Fondimpresa è stata quindi pienamente coerente con questo scenario di cambiamento. In particolare, il progetto è stato percepito come un'occasione per accompagnare e accelerare il processo di trasformazione già in atto, con un approccio personalizzato e compatibile con le caratteristiche dell'impresa.

Un elemento rilevante è la capacità dell'azienda di affrontare il cambiamento senza perdere la propria identità artigiana. L'innovazione, in questo caso, non ha significato snaturamento, ma evoluzione coerente con i punti di forza distintivi di Bedin Galvanica: cura dei dettagli, attenzione al cliente, qualità estetica del prodotto e capacità di rispondere con flessibilità alle esigenze dei brand.

In sintesi, la strategia aziendale punta a coniugare:

- miglioramento delle performance attraverso tecnologie abilitanti
- gestione integrata dei dati come base per le decisioni
- formazione continua per sostenere la crescita delle competenze e affrontare le sfide dell'innovazione
- sostenibilità come valore guida.

Questo approccio conferma una visione d'impresa orientata al futuro, capace di trasformare le pressioni esterne in opportunità di consolidamento e sviluppo.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi che Bedin Galvanica si è posta nel breve-medio periodo ruotano attorno a tre assi principali:

- Digitalizzazione dei processi
- Aumento dell'efficienza e della tracciabilità produttiva
- Valorizzazione delle risorse umane attraverso percorsi di crescita professionale.

Nel contesto di un mercato sempre più esigente in termini di qualità, tempi di consegna e sostenibilità, l'azienda ha compreso l'urgenza di superare alcune criticità legate alla gestione manuale delle informazioni, al monitoraggio dei cicli produttivi e alla trasmissione delle conoscenze tecniche tra le diverse funzioni. In particolare, Bedin Galvanica ha individuato nella mancanza di strumenti strutturati per l'analisi e il controllo

delle performance uno dei principali limiti da superare. La formazione è stata quindi considerata non solo una risposta tecnica a questi fabbisogni, ma anche una leva strategica per rendere l'organizzazione più consapevole, coesa e orientata ai dati.

Il piano formativo finanziato da Fondimpresa ha permesso di:

- introdurre i concetti base dell'Enterprise Performance Management;
-
- formare un primo nucleo di lavoratori all'utilizzo di strumenti di visualizzazione e analisi dati, come Power BI;
-
- accompagnare l'introduzione del sistema MES, fornendo una visione chiara di come i dati possano guidare la gestione operativa quotidiana.

Il coinvolgimento dei lavoratori ha rappresentato un elemento centrale del progetto. I corsisti selezionati – nove figure provenienti da ambiti tecnico-operativi – sono stati scelti in base al loro ruolo chiave nei flussi di produzione e controllo qualità. La formazione ha avuto un impatto rilevante sulla loro autonomia operativa, sulla capacità di lettura dei dati raccolti dal sistema MES e sull'adozione di un approccio più sistemico al lavoro quotidiano.

Oltre agli obiettivi legati all'efficientamento interno, la formazione ha avuto una funzione abilitante per il cambiamento culturale: ha permesso all'azienda di costruire un linguaggio comune rispetto alla gestione dei dati e di rafforzare la fiducia nei confronti degli strumenti digitali, talvolta percepiti inizialmente come distanti o eccessivamente complessi.

Il ruolo della formazione si è dunque articolato su più livelli:

- tecnico-operativo, grazie all'acquisizione di competenze digitali applicate;
- organizzativo, nella costruzione di una cultura condivisa orientata all'innovazione;
- strategico, per il supporto al cambiamento verso un modello produttivo più tracciabile, efficiente e misurabile.

Il progetto ha inoltre consolidato la consapevolezza, da parte dell'azienda, che la formazione continua può rappresentare una risorsa stabile di sviluppo, non solo quando finanziata, ma anche in una logica ordinaria di gestione del capitale umano.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'esperienza di Bedin Galvanica conferma come anche una realtà con una forte impronta artigiana e una dimensione contenuta possa avviare con successo un percorso di innovazione profonda, facendo leva sulla formazione come strumento abilitante.

La partecipazione al piano finanziato da Fondimpresa ha rappresentato un passaggio chiave in una più ampia strategia di rinnovamento, già in corso in azienda, volta a:

- razionalizzare e digitalizzare i processi

- migliorare l'efficienza produttiva
- strutturare un sistema di controllo delle performance basato su dati oggettivi e tempestivi.

Il progetto ha evidenziato l'importanza della personalizzazione dei percorsi formativi: la coerenza tra i contenuti proposti e i fabbisogni aziendali ha consentito un'effettiva applicabilità degli apprendimenti e una rapida ricaduta operativa. In particolare, l'integrazione tra il sistema MES e la formazione in ambito EPM ha creato le premesse per un vero e proprio cambio di paradigma gestionale, aprendo all'utilizzo sistematico dei dati nei processi decisionali.

Il coinvolgimento attivo dei lavoratori e il supporto della direzione hanno giocato un ruolo fondamentale nel successo dell'intervento. La formazione è stata percepita non come un evento isolato, ma come un tassello di un processo più ampio, nel quale i dipendenti hanno potuto vedere riconosciute le proprie competenze e valorizzate le proprie responsabilità operative.

In conclusione, il caso di Bedin Galvanica dimostra come, anche nei contesti manifatturieri di piccola dimensione, sia possibile innescare dinamiche di apprendimento organizzativo e innovazione partecipata, a condizione che esista una visione strategica chiara, una volontà condivisa di cambiamento e un investimento mirato sulle risorse umane.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'avvio del piano formativo "Enterprise Performance Management: modelli di misura dell'innovazione di processo" ha preso le mosse da un'accurata analisi del fabbisogno formativo, condotta in collaborazione tra il team di progetto di Fòrema Srl e i referenti aziendali di Bedin Galvanica. L'obiettivo era comprendere in modo puntuale le necessità dell'impresa in relazione alla fase di transizione tecnologica in atto, in particolare con riferimento all'introduzione del nuovo sistema MES e all'adozione di una cultura organizzativa orientata ai dati.

Dall'analisi preliminare sono emersi tre nodi principali su cui intervenire:

- il limitato utilizzo strutturato dei dati raccolti dai processi produttivi;
-
- la mancanza di strumenti digitali condivisi per il controllo delle performance;
-
- la necessità di rafforzare le competenze digitali dei lavoratori direttamente coinvolti nella produzione e nella gestione delle commesse.

Il fabbisogno non era di tipo generalista, ma specifico e funzionale a un cambiamento organizzativo già in atto. L'introduzione del MES, infatti, comportava un mutamento sostanziale nelle modalità di lavoro, nella rilevazione dei dati e nella gestione del tempo e delle risorse. La formazione è stata quindi progettata per affiancare il cambiamento, rendendolo più accessibile e comprensibile al personale coinvolto.

La metodologia adottata è stata incentrata su:

- sessioni d'aula con contenuti tecnico-applicativi su temi di data analytics, intelligenza artificiale e performance management;

- esercitazioni pratiche su software e strumenti digitali (Power BI, modelli EPM);
-
- momenti di coaching operativo, con applicazioni dirette a casi aziendali.

Particolarmente efficace si è rivelata la scelta di impostare la formazione in modo progressivo e modulare, con una crescente complessità dei contenuti e una continua interazione con le situazioni reali vissute in azienda. Le figure coinvolte (9 lavoratori) hanno potuto confrontarsi direttamente con i dati della propria attività, stimolando così un approccio riflessivo e concreto.

Dal punto di vista dei risultati, la formazione ha portato a:

- un aumento dell'autonomia nel monitoraggio e nella lettura dei dati; - una maggiore condivisione delle informazioni tra le funzioni operative e quelle amministrative;
-
- la sperimentazione di nuove modalità di lavoro, in linea con gli obiettivi di tracciabilità e controllo previsti dal nuovo sistema MES;
-
- una migliore comprensione dell'interconnessione tra produzione, qualità e strategia aziendale.

La scelta di un approccio formativo personalizzato e situato ha contribuito in modo decisivo a superare resistenze iniziali, spesso legate alla percezione di scarsa utilità o eccessiva tecnicità dei nuovi strumenti. L'adozione di una metodologia orientata alla pratica e all'apprendimento attivo ha invece favorito una progressiva familiarizzazione con le tecnologie digitali e con i concetti chiave della gestione delle performance.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La progettazione del piano formativo è stata costruita in modo coerente con gli esiti dell'analisi del fabbisogno e in forte sinergia con l'evoluzione organizzativa dell'impresa. La finalità era accompagnare un processo di innovazione già avviato, rendendo le persone consapevoli del valore dei dati e del ruolo della digitalizzazione nella gestione operativa quotidiana.

Il percorso formativo si è articolato in:

- 250 ore di formazione suddivisi in 66 incontri per un totale di 9 partecipanti coinvolti;
-
- contenuti focalizzati su Enterprise Performance Management, algoritmi predittivi, strumenti di Business Intelligence (in particolare Power BI) e modelli decisionali basati sui dati;
-
- un approccio formativo basato sulla sperimentazione attiva, che ha permesso ai partecipanti di lavorare direttamente su situazioni aziendali reali, creando un collegamento immediato tra ciò che si apprendeva e ciò che si viveva in azienda.

Un elemento distintivo del progetto è stato il collegamento diretto tra il sistema MES in fase di implementazione e i contenuti della formazione: gli stessi dati che venivano progressivamente tracciati e raccolti dal nuovo sistema costituivano la base per le esercitazioni e le analisi svolte in aula. Questa impostazione ha favorito una

comprensione operativa e non solo teorica del ruolo dei dati e del potenziale trasformativo degli strumenti digitali.

La valutazione degli esiti formativi si è basata su più livelli:

- una valutazione delle competenze acquisite attraverso test e prove pratiche a fine corso;
- un'autovalutazione dei partecipanti, che ha restituito un quadro di forte apprezzamento per la chiarezza dei contenuti e la rilevanza rispetto ai propri compiti;
- una valutazione dell'impatto organizzativo, realizzata attraverso colloqui post-formazione con il referente aziendale e il responsabile tecnico.

I principali risultati emersi sono:

- il rafforzamento della capacità di lettura e utilizzo dei dati gestionali;
- una maggiore autonomia nella costruzione di cruscotti operativi con Power BI;
- una più chiara comprensione della filiera informativa interna, con effetti positivi anche sulla collaborazione tra le funzioni.

Un elemento importante riguarda l'effetto della formazione sul piano motivazionale: i partecipanti hanno espresso soddisfazione per essere stati coinvolti in un percorso di crescita professionale coerente con i cambiamenti aziendali, percependo un valore concreto e immediato dell'investimento formativo

La valutazione finale ha inoltre evidenziato un miglioramento della qualità dei dati gestiti internamente, sia in termini di completezza che di tempestività. Questo risultato non è solo attribuibile all'introduzione del MES, ma anche e soprattutto alla maggiore attenzione e competenza maturata dagli operatori grazie alla formazione. Nel complesso, l'integrazione tra progettazione mirata, contenuti avanzati, approccio laboratoriale e accompagnamento personalizzato ha permesso il raggiungimento degli obiettivi formativi prefissati, generando impatti tangibili sulla cultura aziendale e sulle pratiche operative.

3.3 Considerazioni riepilogative

L'esperienza formativa condotta da Bedin Galvanica rappresenta un caso di formazione orientata al cambiamento: non un intervento scollegato dalla vita aziendale, ma un'azione costruita su misura per accompagnare un'evoluzione strategica reale e in atto.

La capacità di leggere i fabbisogni interni con precisione, la progettazione modulare dei contenuti e l'adozione di metodologie attive hanno consentito all'impresa di raggiungere obiettivi formativi chiari, misurabili e allineati con le priorità aziendali. L'integrazione tra sistema MES e formazione ha rafforzato il legame tra innovazione tecnologica e sviluppo delle competenze, facilitando la trasformazione digitale non solo a livello tecnico, ma anche culturale e organizzativo.

Tra i fattori che hanno favorito il buon esito del percorso, si segnalano:

- l'impostazione concreta e centrata sui casi aziendali;
- il coinvolgimento attivo di figure operative chiave;
- la presenza costante del referente aziendale, che ha svolto un ruolo di mediazione e facilitazione tra fabbisogno e risposta formativa;
- la coerenza tra obiettivi strategici e contenuti formativi, grazie al lavoro congiunto tra impresa ed ente attuatore;
- una valutazione puntuale degli esiti, che ha permesso di cogliere non solo i risultati in termini di competenze acquisite, ma anche l'impatto sulle pratiche e sui processi.

In termini di ricadute, l'intervento ha generato benefici trasversali: ha aumentato la consapevolezza organizzativa, migliorato l'uso dei dati nella gestione quotidiana, avviato una riflessione strutturata sulla performance e rafforzato il senso di appartenenza e partecipazione da parte dei lavoratori coinvolti.

Bedin Galvanica ha dunque potuto sperimentare un modello di formazione continua come leva abilitante del cambiamento, capace di alimentare un circolo virtuoso tra innovazione tecnologica, crescita professionale e miglioramento organizzativo.

Il successo del piano dimostra che, anche in contesti produttivi tradizionali e di dimensioni contenute, è possibile sviluppare processi di apprendimento efficaci, se sostenuti da un disegno coerente, da una visione condivisa e da un forte radicamento nella realtà aziendale

4. L'impatto della formazione

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

A distanza di qualche mese dalla conclusione del piano formativo, i principali cambiamenti osservati in azienda riguardano sia le modalità operative quotidiane, sia la cultura organizzativa nel suo complesso.

Dal punto di vista delle attività lavorative, i benefici più evidenti si sono riscontrati in relazione a:

- una migliore gestione dei dati: i lavoratori coinvolti hanno acquisito nuove competenze nella lettura, interpretazione e utilizzo delle informazioni provenienti dal sistema MES, rendendo più efficaci le decisioni operative quotidiane;
- una maggiore autonomia nell'uso degli strumenti digitali: gli operatori sanno ora costruire in autonomia semplici cruscotti con Power BI, tracciando andamenti di produzione, tempi, scarti e performance;
- un rafforzamento della comunicazione tra reparti: la possibilità di condividere dati in forma visuale ha aumentato il dialogo tra ufficio tecnico, produzione e amministrazione;
- l'introduzione di una maggiore attenzione ai processi: la formazione ha stimolato un atteggiamento più riflessivo e analitico rispetto alle abitudini lavorative consolidate.

A livello organizzativo, la formazione ha contribuito a:

- innescare una cultura del dato: si è affermata l'idea che la misurazione non sia uno strumento di controllo, ma una leva per migliorare il lavoro e prevenire criticità;
- potenziare il senso di responsabilità individuale: i lavoratori formati percepiscono ora con maggiore consapevolezza il proprio ruolo all'interno del sistema produttivo e l'impatto delle proprie azioni sulle performance complessive;
- aprire spazi di innovazione interna: grazie all'esperienza formativa, si sono sviluppate nuove proposte di miglioramento, alcune delle quali sono già state implementate, ad esempio nella schedulazione della produzione o nella gestione delle priorità.

Dal punto di vista delle relazioni, si è registrato un rafforzamento del clima collaborativo: il coinvolgimento diretto nella formazione ha generato un maggiore senso di fiducia tra lavoratori e direzione, alimentando un circolo virtuoso tra apprendimento, motivazione e partecipazione.

Questi cambiamenti non si sono limitati ai soli partecipanti al piano: i benefici si sono in parte estesi all'intera organizzazione, grazie alla condivisione informale delle competenze acquisite, all'introduzione di nuove prassi e alla diffusione di strumenti di controllo e visualizzazione più accessibili.

Infine, l'effetto più importante, come dichiarato dallo stesso referente aziendale, è stato "l'aver sbloccato un modo diverso di guardare il lavoro": la formazione ha innescato un cambiamento di mentalità, contribuendo a rendere l'azienda più consapevole, più aperta all'analisi e più orientata al miglioramento continuo.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'esperienza formativa realizzata presso Bedin Galvanica ha generato risultati concreti e trasversali, confermando la validità dell'approccio adottato: partire da un cambiamento reale in corso, costruire un intervento mirato e accompagnare i lavoratori con strumenti efficaci e applicabili.

Ciò che ha reso efficace la formazione non è stata solo la qualità dei contenuti, ma la coerenza complessiva del processo:

- i bisogni sono stati letti con attenzione;
- le metodologie sono state calibrate sulle caratteristiche dell'impresa e dei partecipanti;
- il percorso è stato percepito come utile e coerente con le sfide reali del lavoro;
- i benefici sono stati riconosciuti dai partecipanti, dai responsabili e dalla direzione.

La formazione ha generato impatti multilivello:

- a livello individuale, ha aumentato competenze, autonomia e motivazione;
- a livello organizzativo, ha attivato processi di comunicazione e collaborazione più strutturati;

- a livello culturale, ha favorito una nuova mentalità orientata al dato e all'analisi delle performance.

Non si è trattato solo di trasferire competenze, ma di attivare un processo trasformativo, reso possibile dalla piena adesione dell'azienda e dalla capacità del piano di connettersi con la realtà operativa. L'aspetto forse più rilevante è che la formazione ha rafforzato la capacità interna di apprendere: non solo in termini di conoscenze, ma anche di atteggiamenti, di visione e di approccio ai problemi. Un investimento che ha preparato l'organizzazione ad affrontare con maggiore lucidità e competenza le sfide future, a partire dalla piena implementazione del sistema MES e dall'adozione di strumenti di controllo più avanzati.

Il caso di Bedin Galvanica mostra che, anche in aziende di piccola dimensione, è possibile innescare cambiamenti profondi e duraturi, se la formazione è progettata con intelligenza, condivisa con chi lavora e costruita sulle esigenze reali.

Capitolo 5 – Conclusioni

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Il successo della formazione realizzata in Bedin Galvanica può essere ricondotto a una serie di elementi abilitanti che hanno favorito il raggiungimento degli obiettivi, consentendo all'impresa di attivare un processo di trasformazione reale e misurabile.

Punti di forza

Tra gli aspetti più rilevanti, si evidenziano:

- la centralità del bisogno formativo, emerso da una trasformazione concreta (introduzione del sistema MES) e analizzato con attenzione attraverso il confronto interno e il supporto dell'ente attuatore;
- il forte allineamento tra obiettivi strategici e contenuti formativi, che ha assicurato una coerenza profonda tra le esigenze dell'organizzazione e i percorsi progettati;
- l'impiego di metodologie attive e contestualizzate, che hanno facilitato l'apprendimento grazie all'uso di casi reali, simulazioni, strumenti aziendali e attività collaborative;
- il coinvolgimento diretto del management e dei lavoratori, che ha reso la formazione un progetto condiviso e non calato dall'alto;
- la continuità tra formazione e operatività, grazie al trasferimento immediato delle competenze apprese nei contesti di lavoro.

Punti di debolezza

Sono emerse alcune criticità nel bilanciamento dei tempi tra attività formativa e produzione, che in alcuni casi hanno richiesto riorganizzazioni logistiche. Inoltre, non tutti i reparti sono stati coinvolti con la stessa intensità, generando una copertura parziale nella prima fase.

Opportunità

L'aver investito in una formazione orientata ai dati ha rappresentato una leva per sviluppare ulteriori progettualità in ambito di digitalizzazione, controllo di gestione e miglioramento continuo. Si sono inoltre create nuove competenze interne che potrebbero fungere da "formatori diffusi" nei prossimi anni.

Minacce

Il rischio principale riguarda la sostenibilità nel tempo del cambiamento avviato: senza un presidio costante, la spinta al miglioramento rischia di affievolirsi. Inoltre, il potenziale di trasferimento delle competenze ai colleghi non coinvolti direttamente è ancora in fase di sviluppo.

In sintesi, il piano si è dimostrato efficace perché ha saputo coniugare visione strategica e operatività concreta, valorizzando il contributo di tutte le persone coinvolte e promuovendo una cultura dell'innovazione basata sul dato, sulla collaborazione e sull'apprendimento continuo.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

L'esperienza di Bedin Galvanica ha portato all'emersione di alcune buone prassi formative che possono essere considerate utili e replicabili anche in altri contesti produttivi di piccole e medie dimensioni, in particolare nel settore manifatturiero a elevata personalizzazione del prodotto.

Buona prassi individuata:

Formazione integrata al cambiamento organizzativo, costruita a partire da un bisogno reale e accompagnata da strumenti e metodologie direttamente collegate alla trasformazione in atto. Elementi caratterizzanti: Connessione con un progetto aziendale concreto. La formazione è stata costruita intorno all'introduzione del sistema MES, permettendo ai partecipanti di comprendere il senso del cambiamento, utilizzarlo nei propri ruoli e contribuire alla sua efficacia.

Apprendimento attivo su strumenti reali I partecipanti hanno lavorato su casi concreti, utilizzando dati aziendali, report reali e strumenti già in uso (MES, Power BI, Excel). Questo ha garantito un'immediata trasferibilità nel lavoro quotidiano.

Co-progettazione con i responsabili aziendali Il coinvolgimento dei vertici aziendali e dei responsabili di reparto ha assicurato che i contenuti fossero aderenti ai bisogni e coerenti con la strategia complessiva dell'impresa.

Approccio graduale e modulare I contenuti sono stati suddivisi in moduli brevi e progressivi, permettendo ai partecipanti di apprendere per gradi e applicare subito quanto appreso. Questo ha evitato il sovraccarico cognitivo e ha favorito il consolidamento delle competenze.

Valutazione continua del percorso Durante e dopo la formazione sono stati raccolti feedback utili per misurare l'efficacia del percorso, correggere eventuali criticità e pianificare sviluppi futuri. Replicabilità e trasferibilità Questa prassi risulta altamente replicabile in contesti in cui l'adozione di nuovi strumenti o processi richiede il coinvolgimento diretto delle persone. È particolarmente indicata per aziende che intendano:

- introdurre strumenti digitali;
- modificare processi produttivi o organizzativi;
- favorire un cambiamento culturale orientato alla responsabilità e all'uso del dato.

La chiave del successo risiede nella capacità di integrare la formazione nel cambiamento, rendendola uno strumento attivo e partecipato, e non una semplice attività accessoria.

5.3 Conclusioni

Il caso di Bedin Galvanica dimostra che anche nelle realtà produttive di “piccole dimensioni” è possibile attivare percorsi formativi efficaci, strategici e trasformativi. Ciò che fa davvero la differenza non è la grandezza dell’impresa, bensì la qualità del disegno formativo, la sua aderenza ai bisogni reali e la capacità di coinvolgere le persone. La formazione si è rivelata uno strumento abilitante per il cambiamento, permettendo di acquisire nuove competenze sia tecniche che trasversali, promuovere un uso più consapevole dei dati e sostenere l’evoluzione verso modelli organizzativi più strutturati e orientati all’analisi.

L’impatto non si è limitato all’organizzazione del lavoro, ma ha riguardato anche la cultura aziendale. La formazione ha favorito la diffusione di un’idea di apprendimento continuo come leva per l’innovazione, contribuendo ad accrescere la motivazione e la fiducia tra le persone coinvolte.

Dall’esperienza sono emerse alcune lezioni importanti. La co-progettazione e il radicamento della formazione nella quotidianità aziendale si sono rivelati fattori determinanti. È emersa inoltre la necessità di un monitoraggio costante dei risultati e di un supporto al cambiamento nel medio periodo. Fondamentale si è rivelata anche la partecipazione attiva dei lavoratori, che non sono stati semplici destinatari del percorso, ma veri protagonisti del miglioramento.

Infine, l’esperienza di Bedin Galvanica offre spunti utili per molte altre realtà: dimostra che, con un approccio mirato e condiviso, la formazione può accompagnare trasformazioni profonde, valorizzare il capitale umano e contribuire a costruire organizzazioni più resilienti, agili e pronte ad affrontare le sfide della transizione digitale e sostenibile.