



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

OFFICINE MECCANICHE BBM S.P.A.

*Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular
Economy nelle imprese aderenti*

TED: Transizione Energetica per la Decarbonizzazione

Storia di formazione realizzata da: STEFANO DAL PRA CAPUTO

Codice del piano formativo: 3560313

TITOLO: TED: Transizione Energetica per la Decarbonizzazione

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	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. Il Piano Formativo.....	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	9
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	9
3.3 Considerazioni riepilogative	10
Capitolo 5 Conclusioni.....	13
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione.....	13
Analisi SWOT.....	13
5.2 Le buone prassi formative aziendali.....	14

1. Introduzione

Il presente rapporto si inserisce nell'ambito del Monitoraggio Valutativo 2025 – Storie di Formazione, promosso da Fondimpresa, con l'obiettivo di documentare e valorizzare esperienze significative di formazione aziendale, individuando buone prassi trasferibili e coerenti con gli Ambiti Tematici Strategici. Il caso analizzato riguarda Officine Meccaniche BBM S.p.A., realtà manifatturiera di riferimento nel settore ferroviario e meccanico, selezionata per la sua capacità di coniugare innovazione tecnologica, visione strategica e impegno concreto nella transizione ecologica.

Fondata nel 1965 e con sede a Rossano Veneto (VI), BBM S.p.A. è oggi un'azienda leader mondiale nella progettazione e produzione di impianti per la manutenzione del materiale rotabile e nella realizzazione di lavorazioni meccaniche di precisione su commessa. L'attività aziendale si sviluppa attraverso due divisioni: la divisione ferroviaria, che opera nella progettazione e installazione di impianti chiavi in mano per la manutenzione di treni e metropolitane; e la divisione, meccanica, che si occupa di lavorazioni conto terzi su componenti destinati all'industria ferroviaria, energetica, aeronautica e navale. L'azienda è fortemente orientata ai mercati internazionali e si caratterizza per un'elevata propensione all'export, un solido know-how interno e una cultura aziendale aperta al cambiamento.

La scelta di includere BBM tra le aziende oggetto di monitoraggio nasce dalla coerenza tra il piano formativo realizzato e gli obiettivi indicati da Fondimpresa Avviso 4/2022 – Green Transition, Ambito A. Il piano, intitolato “TED: Transizione Energetica per la Decarbonizzazione” (codice AV/209/22A, CUP G24D23000850008), ha avuto come finalità quella di accompagnare l'azienda nel suo percorso di trasformazione green, contribuendo alla costruzione di una strategia ambientale strutturata e fondata su indicatori, processi e comportamenti condivisi.

Il piano si è articolato in 14 azioni formative per un totale di 250 ore, erogate tra maggio 2023 e febbraio 2024, con il coinvolgimento attivo di 15 collaboratori provenienti da diverse aree aziendali (tecnica, acquisti, amministrazione, commerciale e risorse umane). Le tematiche affrontate hanno spaziato dalla gestione dell'energia alla logistica sostenibile, dal monitoraggio ambientale alla digitalizzazione dei processi, fino alla redazione di un Transition Plan aziendale.

Officine Meccaniche BBM è oggi guidata da una generazione imprenditoriale che ha assunto come priorità l'innovazione tecnologica, la sostenibilità ambientale e il benessere organizzativo, valorizzando le persone e promuovendo una cultura d'impresa orientata alla responsabilità.

Come dichiarato durante l'intervista, la sostenibilità non viene percepita come un vincolo o un obbligo imposto dall'esterno, bensì come una parte essenziale dell'identità aziendale. L'avvio del percorso formativo TED rappresenta quindi una tappa importante all'interno di una visione più ampia, che mira a integrare efficienza, rispetto per l'ambiente e competitività industriale.

Un elemento rilevante riguarda inoltre l'attenzione alla qualità dell'ambiente di lavoro: BBM ha introdotto sistemi di monitoraggio energetico in tempo reale, azioni per la riduzione degli sprechi e pratiche di coinvolgimento attivo del personale. La formazione ha contribuito a consolidare questi orientamenti, stimolando una riflessione trasversale tra le diverse funzioni aziendali e promuovendo un linguaggio comune attorno alla sostenibilità.

La metodologia didattica adottata ha integrato differenti approcci: lezioni frontali, coaching individuale e di gruppo, training on the job e action learning. Questo ha permesso di facilitare l'assimilazione dei contenuti in

un'ottica applicativa, rafforzando la partecipazione dei lavoratori e creando le condizioni per un effettivo trasferimento delle competenze.

L'esperienza formativa realizzata da BBM rappresenta dunque una buona prassi nel panorama delle politiche di sviluppo sostenibile nelle PMI manifatturiere. La capacità di legare obiettivi strategici, strumenti formativi e coinvolgimento organizzativo costituisce un esempio concreto di come la formazione possa fungere da leva per l'innovazione e la trasformazione ambientale, contribuendo alla creazione di valore economico e sociale.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Officine Meccaniche BBM S.p.A. è un'impresa a conduzione familiare con sede a Rossano Veneto (Vicenza), fondata nel secondo dopoguerra e oggi riconosciuta a livello internazionale come una delle realtà leader nella progettazione, produzione e installazione di impianti per la manutenzione del materiale rotabile ferroviario. Inoltre, l'azienda offre servizi conto terzi di saldatura. Lavorazione meccanica e assemblaggio di particolari di medio-grandi dimensioni su disegno del cliente. In oltre settant'anni di attività, BBM ha consolidato la propria posizione nel mercato globale grazie a un modello industriale integrato che unisce la capacità produttiva interna all'innovazione tecnologica, alla personalizzazione delle soluzioni offerte e a un servizio di assistenza post-vendita particolarmente curato.

Con un organico di circa 130 dipendenti e una sede produttiva di oltre 13.000 mq, BBM esporta oggi circa l'80% della propria produzione, rivolgendosi sia a operatori ferroviari pubblici che a clienti privati in oltre 50 paesi nel mondo. I prodotti dell'azienda, che comprendono portali, presse, sistemi di sollevamento e movimentazione e altre attrezzature speciali, sono interamente progettati e costruiti in Italia, a testimonianza di una forte identità manifatturiera e di un'attenta gestione della qualità. La logica produttiva segue una filosofia di lean manufacturing, con attenzione alla customizzazione e alla gestione agile dei progetti, che permette all'azienda di soddisfare commesse complesse e di operare su mercati tecnologicamente avanzati.

Negli ultimi anni, BBM ha rafforzato la propria vocazione all'innovazione con l'introduzione di nuovi reparti interni dedicati alla progettazione mecatronica, al controllo digitale dei processi e alla gestione intelligente dei dati di produzione. Il comparto industriale in cui BBM è inserita – quello della meccanica strumentale e delle tecnologie per la mobilità – si caratterizza per un'elevata intensità tecnologica, per la crescente rilevanza delle tematiche ambientali e per un'attenzione crescente verso la sicurezza, la digitalizzazione e l'efficienza energetica dei processi. In particolare, il settore ferroviario è oggi attraversato da una profonda trasformazione, che vede la manutenzione predittiva, la tracciabilità digitale e la sostenibilità come leve strategiche per rispondere alle richieste del mercato e alle normative europee in materia ambientale.

BBM si distingue per la capacità di offrire soluzioni altamente customizzate, integrate con sistemi digitali proprietari e orientate a un'evoluzione green della produzione. Fin dal 2011, infatti, l'azienda ha investito in sistemi per il contenimento dell'impatto ambientale, installando un impianto fotovoltaico da 200 kW e ottenendo certificazioni di qualità e sostenibilità, tra cui ISO 9001 e ISO 14001. L'approccio green è stato progressivamente esteso a tutta la filiera interna, con politiche di approvvigionamento responsabile e un'attenta gestione dei rifiuti industriali. L'azienda ha inoltre implementato un sistema MES (Manufacturing Execution System) per il monitoraggio in tempo reale dei cicli produttivi, dei consumi energetici e delle prestazioni ambientali, rafforzando la capacità di controllo e di miglioramento continuo.

Dal punto di vista della governance, BBM è oggi rappresentata da Fiorina Vangelista e Giacomo Bigolin, promotori di una nuova visione strategica orientata all'integrazione tra competitività, innovazione tecnologica e responsabilità sociale. In questo quadro, l'attenzione al capitale umano, alla partecipazione dei lavoratori e al clima organizzativo è diventata parte integrante del modello di sviluppo. L'azienda mantiene forti legami con il territorio di appartenenza, collaborando con istituti tecnici, università e centri di formazione professionale per alimentare il proprio bacino di competenze e favorire l'ingresso di giovani talenti nel settore.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Negli ultimi anni, Officine Meccaniche BBM S.p.A. ha avviato un processo di profonda trasformazione strategica, con l'obiettivo di coniugare la solidità del proprio know-how manifatturiero con le nuove sfide poste dalla transizione ecologica e digitale. Tale riorientamento si è concretizzato nell'elaborazione di un piano di sviluppo a medio-lungo termine, internamente definito come "BBM 4.0", che pone al centro tre pilastri fondamentali: digitalizzazione, sostenibilità ambientale e benessere organizzativo.

Questo approccio nasce da un cambiamento generazionale nella guida dell'azienda, che ha portato a una revisione della visione imprenditoriale: da una logica fondata sull'efficienza e sulla qualità tecnica a una più ampia, che considera anche la responsabilità sociale, l'impatto ambientale e l'empowerment delle persone. L'obiettivo dichiarato dalla direzione è quello di costruire una cultura aziendale inclusiva, partecipativa e consapevole, in grado di affrontare i cambiamenti del contesto economico.

Un elemento centrale di questa strategia è l'adozione di sistemi digitali proprietari per la gestione e il monitoraggio dei processi aziendali. L'implementazione di un sistema MES avanzato consente di raccogliere dati in tempo reale sul ciclo produttivo, sui consumi energetici e sugli scarti di lavorazione, offrendo la possibilità di intervenire in maniera mirata per ridurre inefficienze, migliorare la qualità e contenere l'impatto ambientale.

A ciò si affianca l'uso di algoritmi predittivi per ottimizzare i processi. Sul fronte ambientale, l'azienda ha avviato un percorso strutturato di valutazione dell'impatto ecologico delle proprie attività, con l'obiettivo di definire una roadmap chiara verso la decarbonizzazione. La redazione di un Transition Plan interno, sviluppato in parte grazie al piano formativo finanziato da Fondimpresa, rappresenta una delle principali innovazioni introdotte negli ultimi anni. Questo documento contiene analisi, indicatori e obiettivi concreti per migliorare la sostenibilità ambientale.

A livello di innovazione di processo, BBM sta rivedendo la propria architettura organizzativa in direzione di una maggiore trasversalità e condivisione delle informazioni. Il passaggio da una struttura verticale e compartimentata a una logica per processi e progetti si accompagna all'introduzione di nuove pratiche manageriali, che incentivano il confronto tra funzioni diverse, la presa in carico collettiva degli obiettivi e il monitoraggio condiviso dei risultati. Questo cambiamento sta influenzando tutti i diversi comparti lavorativi. La sostenibilità sociale è considerata parte integrante della strategia aziendale. L'impresa ha adottato un approccio che non si limita al rispetto delle normative, ma che punta a costruire un clima di fiducia e corresponsabilità. In questo senso, BBM ha cominciato a riflettere sul concetto di impresa come "comunità", in cui i lavoratori non sono meri esecutori, ma soggetti attivi della trasformazione aziendale. La transizione ambientale viene così intesa non solo come innovazione tecnologica, ma anche come possibilità di crescita. Infine, la strategia d'innovazione di BBM si caratterizza per una forte attenzione al territorio e alla co-progettazione con enti esterni, quali Università, enti di formazione e partner tecnologici. L'azienda ha avviato

collaborazioni con istituti tecnici e realtà dell'innovazione per l'adozione di nuove tecnologie e per la formazione di giovani professionisti, consolidando il proprio ruolo come attore di riferimento nella promozione di uno sviluppo sostenibile e intelligente.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

All'interno del percorso di trasformazione intrapreso da Officine Meccaniche BBM S.p.A., la formazione continua ha assunto un ruolo chiave quale leva strategica per accompagnare il cambiamento. In un contesto industriale in cui le innovazioni tecnologiche, i modelli organizzativi e le sfide ambientali evolvono rapidamente, la direzione aziendale ha ritenuto indispensabile investire in modo sistematico sulla crescita delle competenze del personale, promuovendo una cultura diffusa dell'apprendimento.

Gli obiettivi aziendali alla base del piano formativo si articolano su più livelli. Da un lato, vi era l'intento di rafforzare la consapevolezza interna sui temi della sostenibilità ambientale, rendendo tutti i dipendenti – indipendentemente dal ruolo ricoperto – partecipi del nuovo orientamento green dell'impresa. Dall'altro, la formazione doveva contribuire a sviluppare competenze tecnico-specialistiche in grado di supportare concretamente i progetti di digitalizzazione ed efficientamento energetico.

Il piano formativo si è quindi configurato come un intervento trasversale, non limitato a singole figure professionali o funzioni aziendali. Al contrario, ha coinvolto responsabili tecnici, progettisti, impiegati amministrativi e risorse dell'area commerciale e delle risorse umane. Questa scelta riflette una visione dell'impresa come organismo integrato, in cui il cambiamento strategico non può avvenire per compartimenti stagni, ma richiede il contributo e la motivazione di tutti.

Un altro obiettivo dichiarato dalla direzione era quello di stimolare un cambiamento culturale interno: creare le condizioni affinché ogni lavoratore potesse comprendere il senso delle trasformazioni in atto e sentirsi parte attiva nella loro realizzazione. La formazione ha rappresentato un'occasione per fare emergere bisogni latenti, riflessioni e proposte migliorative, spesso altrimenti inesprimibili nelle dinamiche quotidiane. Inoltre, l'intervento ha favorito il dialogo intergenerazionale tra i lavoratori più esperti e le nuove generazioni inserite in azienda. La condivisione di saperi, l'ascolto reciproco e l'attivazione di dinamiche di mentoring interno hanno contribuito a rafforzare il capitale sociale aziendale, valorizzando l'esperienza accumulata e facilitando al tempo stesso l'adozione di nuove pratiche.

La formazione si è rivelata anche uno strumento di coerenza organizzativa, utile per allineare i comportamenti quotidiani ai valori aziendali dichiarati. Ad esempio, i contenuti proposti nei moduli hanno aiutato a rendere più comprensibili le scelte adottate dalla direzione in materia di investimenti ambientali o di ridefinizione dei processi, migliorando il senso di appartenenza e la motivazione interna.

Infine, attraverso il percorso formativo è stato possibile attivare un dialogo strutturato tra direzione e dipendenti, rafforzando la partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali e il riconoscimento del loro contributo. Questa dinamica è risultata particolarmente importante per consolidare il nuovo modello di governance introdotto dall'attuale gestione, orientato alla trasparenza, alla condivisione e all'ascolto. In sintesi, il ruolo della formazione per BBM non si esaurisce nella trasmissione di contenuti, ma si traduce in una funzione abilitante per il cambiamento organizzativo, capace di connettere la strategia aziendale con le persone che quotidianamente la rendono operativa.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'esperienza di Officine Meccaniche BBM S.p.A. dimostra con chiarezza come la formazione continua possa assumere un ruolo strategico nella costruzione di un nuovo modello d'impresa, capace di coniugare competitività, sostenibilità e innovazione organizzativa. Il percorso intrapreso dall'azienda non si è limitato a rispondere a bisogni formativi specifici, ma si è configurato come un processo di apprendimento collettivo, in cui i contenuti della formazione si sono intrecciati con la ridefinizione degli obiettivi dell'impresa. La partecipazione attiva dei lavoratori al piano formativo ha rappresentato uno dei fattori chiave di successo. La direzione aziendale ha saputo valorizzare questo coinvolgimento, favorendo momenti di confronto trasversale e promuovendo un clima di ascolto e riconoscimento. Ne è emersa una maggiore coesione interna, un'accresciuta consapevolezza diffusa e una maggiore apertura verso l'adozione di pratiche innovative e sostenibili.

Il piano ha inoltre rafforzato il legame tra strategia aziendale e cultura organizzativa, contribuendo a tradurre i valori dichiarati – digitalizzazione, sostenibilità, benessere – in comportamenti concreti, diffusi e misurabili. In tal senso, la formazione ha svolto una funzione non solo tecnica, ma anche simbolica, diventando una leva per orientare il cambiamento, creare senso di appartenenza e rafforzare il capitale umano. Dal punto di vista delle parti sociali, l'intervento è stato condiviso sin dall'inizio con le rappresentanze interne, che ne hanno sostenuto gli obiettivi e accompagnato lo sviluppo. Questo ha permesso di costruire un clima di corresponsabilità e fiducia reciproca, utile per affrontare anche eventuali criticità e garantire la tenuta del cambiamento nel tempo.

Il percorso attivato da BBM dimostra infine l'importanza di una visione lungimirante della formazione, intesa non come costo ma come investimento, non come adempimento formale ma come opportunità di crescita condivisa. L'approccio adottato – integrato, personalizzato, partecipativo – può rappresentare un modello replicabile per altre realtà del settore, in particolare per quelle che si trovano ad affrontare sfide analoghe nel campo della transizione ecologica e digitale.

In conclusione, l'esperienza di BBM rappresenta un caso emblematico di come, attraverso la formazione continua, sia possibile non solo sviluppare competenze, ma anche trasformare l'organizzazione, rafforzare la coesione interna e orientare il futuro dell'impresa.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il piano formativo avviato da Officine Meccaniche BBM S.p.A. è stato preceduto da un'attenta analisi dei fabbisogni formativi, condotta attraverso un processo strutturato e partecipato che ha coinvolto diversi attori dell'organizzazione. L'obiettivo era duplice: da un lato, comprendere le esigenze emergenti legate alla transizione digitale e ambientale; dall'altro, rilevare i bisogni di rafforzamento delle competenze trasversali e tecnico-specialistiche già esistenti, con uno sguardo rivolto sia all'efficienza operativa sia alla coesione interna. La metodologia adottata per l'analisi del fabbisogno si è articolata in diverse fasi. In primo luogo, sono stati realizzati incontri mirati tra la direzione aziendale e i responsabili delle diverse aree (produzione, ufficio tecnico, amministrazione, commerciale, risorse umane), con l'obiettivo di mappare le trasformazioni in corso e individuare le ricadute sulle competenze richieste. A seguire, è stato somministrato un questionario interno ai dipendenti, con domande aperte e chiuse, finalizzato a raccogliere percezioni, aspettative e suggerimenti riguardo alla formazione. Questo strumento ha permesso di ottenere una fotografia realistica e articolata del clima aziendale, mettendo in evidenza non solo i bisogni formativi, ma anche eventuali resistenze, aree di incertezza o motivazioni latenti.

Infine, l'analisi si è arricchita grazie al supporto dell'ente attuatore e dei consulenti coinvolti, i quali hanno messo a disposizione strumenti diagnostici, griglie di analisi e modelli di riferimento per la lettura sistemica delle esigenze emerse.

Dall'intero processo sono emerse tre principali aree di intervento:

1. Competenze legate alla sostenibilità ambientale e alla transizione green;
2. Competenze digitali e di gestione dei dati;
3. Competenze trasversali e soft skill.

I risultati dell'analisi del fabbisogno hanno evidenziato come la formazione dovesse assumere un carattere trasversale e integrato, capace di coinvolgere trasversalmente i diversi ruoli aziendali. In sintesi, l'analisi del fabbisogno ha rappresentato non solo una fase propedeutica alla progettazione del piano, ma anche un momento di ascolto e di attivazione delle persone.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Il piano formativo di Officine Meccaniche BBM S.p.A. è stato progettato a partire dalle evidenze raccolte durante l'analisi del fabbisogno, con l'obiettivo di costruire un'offerta coerente con le strategie aziendali e calibrata sui profili professionali coinvolti. La progettazione è stata caratterizzata da un approccio integrato, che ha coinvolto in modo attivo l'azienda, l'ente attuatore, i formatori e i referenti interni, in un processo condiviso di definizione di contenuti, modalità e obiettivi didattici.

La fase progettuale ha previsto una strutturazione modulare degli interventi formativi, articolati in più aree tematiche: ambiente e sostenibilità, digitalizzazione dei processi, soft skill, e gestione dei dati. Ogni area è stata suddivisa in moduli formativi specifici, calibrati in base alle esigenze dei gruppi destinatari. È stata posta particolare attenzione a garantire coerenza tra i contenuti formativi e le reali attività svolte in azienda.

Per ciascun modulo sono stati definiti obiettivi di apprendimento misurabili, strumenti didattici personalizzati e modalità di verifica dell'apprendimento. L'adozione di metodologie attive – come il project work, lo studio di casi aziendali, le simulazioni pratiche e il lavoro in gruppo – ha favorito una maggiore partecipazione dei lavoratori.

L'attuazione del piano ha coinvolto 18 lavoratori e lavoratrici. I corsi sono stati svolti prevalentemente in presenza, presso le aule interne all'azienda. Alcuni moduli sono stati svolti da consulenti esterni, altri da formatori interni.

Un elemento rilevante è stato il costante monitoraggio dell'andamento del piano: la direzione aziendale, assieme al coordinatore formativo, ha mantenuto un canale aperto di comunicazione con i partecipanti. La valutazione dei risultati è stata realizzata su tre livelli: apprendimento, applicazione e impatto. A livello di apprendimento, i partecipanti hanno compilato test e autovalutazioni. A livello di applicazione, molti lavoratori hanno iniziato a utilizzare le nuove competenze. A livello di impatto, il piano ha contribuito ad aumentare la consapevolezza sugli obiettivi strategici dell'impresa.

In definitiva, la coerenza tra progettazione e attuazione, unita al monitoraggio e alla valutazione degli esiti, ha consentito al piano formativo di BBM di raggiungere risultati concreti e duraturi.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il piano formativo realizzato da Officine Meccaniche BBM S.p.A. rappresenta un caso emblematico di formazione continua intesa come strumento strategico e trasformativo. A partire da un'attenta analisi dei fabbisogni, l'azienda è riuscita a costruire un percorso coerente con le proprie traiettorie di sviluppo. Uno degli elementi distintivi dell'intervento è stato l'approccio integrato adottato: l'intero processo si è sviluppato in modo partecipato, trasversale e dinamico. Il coinvolgimento attivo dei lavoratori e delle rappresentanze sindacali ha permesso di radicare il piano nelle reali esigenze dell'organizzazione. Dal punto di vista metodologico, l'intervento si è avvalso di strumenti innovativi, garantendo efficacia didattica e flessibilità. Le metodologie attive hanno favorito l'apprendimento significativo, con un impatto concreto sulle prassi lavorative.

Tra i principali risultati: maggiore consapevolezza sui temi della sostenibilità, rafforzamento delle competenze digitali e soft skill, miglioramento della collaborazione e della coesione organizzativa. L'esperienza ha mostrato come la formazione possa attivare e accompagnare il cambiamento.

Infine, il dialogo tra i diversi attori coinvolti ha permesso di costruire un percorso condiviso, in cui crescita professionale e organizzativa si sono sostenute reciprocamente.

In conclusione, il piano formativo di BBM ha dimostrato come l'apprendimento continuo, se ben progettato, possa generare valore non solo in termini di competenze, ma anche di cultura e visione.

4. L'impatto della formazione

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

L'intervento formativo promosso da Officine Meccaniche BBM S.p.A. ha prodotto cambiamenti concreti e riconoscibili, sia sul piano individuale che su quello organizzativo. Gli effetti positivi si sono riflessi sul modo di lavorare, sulla cultura aziendale e sul clima interno, come confermato dai lavoratori coinvolti, dai responsabili di reparto e dalla direzione.

Sul piano individuale, i lavoratori hanno acquisito competenze immediatamente spendibili nelle attività quotidiane. I corsi legati alla sostenibilità hanno favorito una maggiore consapevolezza sui consumi energetici, sull'uso efficiente delle risorse e sulla gestione dei rifiuti. Alcuni dipendenti hanno dichiarato di aver iniziato a proporre e applicare soluzioni concrete:

I moduli sulla digitalizzazione hanno rafforzato la capacità di utilizzare strumenti e processi tecnologici: il personale tecnico ha dichiarato di gestire meglio i dati provenienti dal sistema MES, con impatti positivi sull'efficienza produttiva. Anche negli uffici tecnici e amministrativi si è registrato un utilizzo più sicuro dei software gestionali, con una riduzione degli errori e un aumento della produttività.

Sul piano relazionale, i percorsi dedicati alle soft skill hanno migliorato il lavoro di squadra e la comunicazione tra reparti. I responsabili hanno notato atteggiamenti più proattivi e collaborativi, una maggiore apertura al confronto e una riduzione dei conflitti. In particolare, è emerso un miglioramento nella gestione delle criticità quotidiane.

Un ulteriore elemento emerso riguarda il **dialogo intergenerazionale**: le attività formative hanno stimolato una collaborazione più costruttiva tra lavoratori giovani e senior, valorizzando l'apprendimento reciproco e contribuendo a creare un clima più coeso.

A livello organizzativo, la formazione è stata percepita come un segnale di fiducia e attenzione da parte dell'azienda, rafforzando il senso di appartenenza e la motivazione interna. Alcuni lavoratori hanno evidenziato come questa scelta abbia favorito un clima aziendale più inclusivo, una sostenibilità che va oltre l'ambiente di lavoro ma riguarda anche la governance e la responsabilità sociale:

Parallelamente, i responsabili hanno introdotto nuove pratiche di governance, come momenti di confronto periodici, check-list condivise e modalità più trasparenti di assegnazione dei compiti. Inoltre, è stato segnalato l'utilizzo dei materiali formativi come riferimento per attività strategiche per ripercorrere, ad esempio, l'analisi dei criteri ambientali da applicare nella valutazione e scelta dei fornitori

Infine, il percorso ha favorito lo sviluppo di un atteggiamento più riflessivo e orientato al miglioramento continuo. I lavoratori hanno espresso la consapevolezza che aggiornarsi e innovare non è solo possibile ma necessario-

In sintesi, i cambiamenti generati dalla formazione si sono rivelati profondi e diffusi: hanno toccato aspetti tecnici, culturali, relazionali e organizzativi, confermando la formazione continua come leva strategica per la trasformazione aziendale e per la costruzione di una cultura condivisa del cambiamento.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'esperienza formativa realizzata da Officine Meccaniche BBM S.p.A. conferma come la formazione continua rappresenti una leva strategica non solo per lo sviluppo del capitale umano, ma anche per il rafforzamento complessivo dell'organizzazione. I risultati osservati a più livelli dimostrano che, quando progettata in coerenza con la visione aziendale, la formazione genera benefici che vanno oltre il semplice aggiornamento tecnico. Uno degli aspetti più significativi emersi riguarda la capacità della formazione di attivare **cambiamenti comportamentali e culturali**. I lavoratori hanno raccontato di aver modificato il proprio approccio al lavoro, diventando più proattivi e consapevoli:

Questa evoluzione ha inciso non solo sulla produttività, ma anche sul benessere interno, rafforzando il senso di appartenenza e la motivazione.

Anche sul piano della **leadership interna** sono stati osservati effetti rilevanti. I responsabili di reparto hanno potuto valorizzare competenze e attitudini spesso rimaste in secondo piano, attivando percorsi di crescita professionale e incoraggiando nuove forme di responsabilizzazione. In questo senso, la formazione si è rivelata uno strumento di empowerment, capace di far emergere risorse inesprese.

Un ulteriore risultato riguarda la **comunicazione interna**: la condivisione di momenti formativi ha rafforzato i legami tra colleghi, migliorato il coordinamento tra reparti e favorito un dialogo più aperto tra lavoratori e management. Diversi partecipanti hanno sottolineato come questo abbia contribuito a ridurre le distanze gerarchiche, rendendo l'ambiente aziendale più inclusivo.

Dal punto di vista degli **obiettivi strategici**, la formazione ha accompagnato la transizione verso modelli organizzativi più sostenibili e digitalizzati. I contenuti affrontati hanno posto le basi per un utilizzo più consapevole di strumenti tecnologici, per la diffusione di pratiche di monitoraggio energetico e per una gestione più attenta dei processi produttivi, anche in termini di riduzione di sprechi e ottimizzazione delle risorse monitorando i consumi attraverso la piattaforma digitale.

La formazione si è inoltre rivelata determinante nel **favorire il ricambio generazionale**. La collaborazione tra lavoratori senior e più giovani è stata facilitata da attività comuni, che hanno reso possibile una trasmissione più fluida delle competenze, valorizzando al contempo l'esperienza e la capacità innovativa.

Nel complesso, il percorso ha consentito a BBM di rafforzare la propria struttura organizzativa, promuovere la partecipazione attiva e consolidare una cultura aziendale fondata sulla responsabilità condivisa. Non solo: i suggerimenti emersi dai partecipanti, ad esempio l'uso di esempi concreti, o la proposta di realizzare un gruppo di condivisione interno, offrono indicazioni preziose per rendere i futuri interventi formativi ancora più efficaci e vicini alle esigenze reali.

Alla luce di quanto emerso, il piano formativo di BBM può essere considerato una **buona pratica**, in cui formazione e strategia aziendale si sono rafforzate reciprocamente. Un'esperienza che dimostra come investire nelle persone sia, oggi più che mai, una scelta vincente per costruire competitività, resilienza e innovazione.

Capitolo 5 Conclusioni

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

L'esperienza formativa realizzata presso Officine Meccaniche BBM S.p.A. ha evidenziato diversi fattori abilitanti che ne hanno favorito il successo e l'efficacia. Tali elementi emergono dall'analisi integrata dei capitoli precedenti e trovano riscontro sia nei contenuti delle interviste, sia nei risultati osservati a livello organizzativo.

Un primo elemento chiave è stato l'allineamento tra strategia aziendale e contenuti formativi. Le tematiche affrontate nei moduli formativi – sostenibilità ambientale, digitalizzazione, soft skills – rispecchiano infatti le linee strategiche individuate dalla direzione aziendale. Questo ha consentito alla formazione di non essere percepita come un intervento separato o estemporaneo, ma come parte integrante del percorso di crescita dell'impresa.

Un secondo fattore abilitante è stato l'approccio partecipativo adottato nella progettazione e nella conduzione dei corsi. I lavoratori hanno avuto modo di esprimere i propri fabbisogni, di partecipare attivamente alle attività proposte e di confrontarsi con colleghi e formatori. Questa modalità ha rafforzato la motivazione, l'engagement e l'apprendimento.

Di rilievo è anche l'attenzione dedicata alla personalizzazione e alla diversificazione dei percorsi formativi. L'azienda ha saputo adattare i contenuti ai diversi profili professionali presenti, evitando un approccio standardizzato. La differenziazione ha permesso di rispondere in modo mirato alle esigenze delle diverse funzioni aziendali, dai reparti produttivi alle aree amministrative e tecniche.

Altro elemento decisivo è stato il coinvolgimento attivo dei responsabili di reparto, non solo nella fase di analisi dei fabbisogni, ma anche nel monitoraggio delle ricadute. I referenti aziendali hanno potuto osservare da vicino i cambiamenti nei comportamenti lavorativi e valorizzare le competenze emerse nei propri collaboratori.

Va infine sottolineata l'importanza della cultura organizzativa preesistente, improntata alla disponibilità al cambiamento, alla valorizzazione del capitale umano e alla collaborazione intergenerazionale. Questo contesto favorevole ha reso più semplice il recepimento delle nuove competenze e l'attivazione di processi di miglioramento.

Analisi SWOT

Punti di Forza (Strengths)	Debolezze (Weaknesses)
• Allineamento formazione-strategia aziendale • Coinvolgimento attivo di dirigenti e responsabili • Partecipazione e motivazione dei lavoratori • Percorsi formativi differenziati per ruolo	• Limitato tempo disponibile per alcuni lavoratori • Difficoltà iniziale nell'organizzare i turni formativi • Alcune resistenze al cambiamento (iniziali) • Necessità di maggiore continuità nel follow-up
Opportunità (Opportunities):	Minacce (Threats):
• Consolidare la cultura aziendale della formazione continua • Potenziare le competenze digitali per l'industria 4.0 • Rafforzare il dialogo tra generazioni	• Rischio di dispersione degli apprendimenti nel tempo • Turnover che può ridurre l'efficacia nel lungo termine • Pressioni produttive che limitano la partecipazione futura

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Nel corso del piano formativo attivato da Officine Meccaniche BBM S.p.A., sono emerse alcune buone prassi che possono essere considerate modelli replicabili in altri contesti aziendali. Si tratta di comportamenti organizzativi, approcci metodologici e scelte gestionali che hanno contribuito in modo significativo al successo dell'intervento formativo e che, per le loro caratteristiche, possono costituire un riferimento per esperienze future.

- 1) **Integrazione tra fabbisogni e strategia aziendale** Elemento caratterizzante: visione di lungo periodo nella definizione dei contenuti formativi. Replicabilità: elevata.
- 2) **Formazione trasversale intergenerazionale**: Elemento caratterizzante: costruzione di gruppi misti per età, esperienza e mansione. Replicabilità: molto elevata.
- 3) **Coinvolgimento attivo dei responsabili di reparto**: Elemento caratterizzante: ruolo attivo dei middle manager nel piano formativo. Replicabilità: elevata.
- 4) **Modularità e personalizzazione dei percorsi**: Elemento caratterizzante: adattamento ai profili professionali interni. Replicabilità: alta.

Valutazione secondo la “Griglia Buone Pratiche”

Buona Prassi	Innovatività	Efficacia	Replicabilità	Sostenibilità
Integrazione fabbisogni-strategia	Media	Alta	Alta	Alta
Formazione intergenerazionale	Alta	Alta	Alta	Media
Coinvolgimento dei responsabili	Alta	Alta	Alta	Alta
Modularità e personalizzazione	Alta	Alta	Alta	Alta

5.3 Conclusioni

Il piano formativo sviluppato da Officine Meccaniche BBM S.p.A. rappresenta un caso esemplare di formazione aziendale integrata, coerente e orientata allo sviluppo. L'esperienza analizzata dimostra come l'investimento in formazione continua possa produrre risultati concreti e duraturi, a condizione che sia progettato e realizzato in stretta connessione con i processi organizzativi e le strategie aziendali. La formazione non è stata vissuta come un obbligo esterno, ma come un'opportunità condivisa per rafforzare competenze, motivazioni e coesione interna. Grazie alla collaborazione tra direzione, referenti aziendali, responsabili di reparto e lavoratori, si è potuto realizzare un percorso realmente partecipato e in grado di generare valore aggiunto.

I benefici osservati a livello individuale e collettivo confermano l'efficacia dell'approccio adottato. Inoltre, l'attenta fase di analisi iniziale, la scelta di metodologie attive, la valorizzazione del dialogo intergenerazionale e il coinvolgimento dei quadri intermedi si sono rivelati fattori determinanti per il successo dell'intervento.

Le buone prassi emerse indicano una direzione chiara: solo attraverso un'attenta regia e un'impostazione strategica la formazione può diventare uno strumento di trasformazione.

Infine, il piano ha evidenziato come la formazione possa contribuire non solo al miglioramento delle performance, ma anche alla qualità delle relazioni interne, alla motivazione e al benessere organizzativo. L'esperienza di BBM si colloca tra quelle realtà che interpretano la formazione come un fattore abilitante per l'innovazione e la resilienza aziendale.