

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Moda circolare e sostenibilità nelle nuove collezioni GILMAR

Ambito tematico strategico:

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

Piano Conto di Sistema Avviso 4/2022

Codice identificativo del piano: AV/031/22B

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carmine Marmo

Valerio Vanelli

Sommario

<i>1. Introduzione.....</i>	<i>3</i>
<i>2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....</i>	<i>4</i>
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4 Considerazioni riepilogative	7
<i>3. Il Piano Formativo.....</i>	<i>9</i>
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazioni riepilogative	11
<i>4. L'impatto della formazione.....</i>	<i>12</i>
4.1 L'impatto della formazione	12
4.2 Considerazioni riepilogative	13
<i>5. Conclusioni.....</i>	<i>15</i>
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	15
5.2 Le buone prassi aziendali.....	16
5.3 Conclusioni.....	17

1. Introduzione

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che, annualmente, Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la regione Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'Azienda **Gilmar SpA** costituisce il caso di studio di questo report. Il piano formativo presentato dall'azienda Gilmar è interessante per le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo perché rappresenta un esempio concreto di formazione strategica a supporto della transizione ecologica nel settore moda. La formazione è stata concepita non come un intervento isolato, ma come leva di trasformazione strutturale per cambiare la cultura aziendale, i modelli operativi e la visione strategica. Pur essendo costruito su misura per Gilmar, il piano può rappresentare un modello replicabile per altre aziende, soprattutto nei settori manifatturieri ad alta intensità di risorse, dimostrando che anche la sostenibilità può essere interiorizzata a partire dalle competenze e che è possibile trasformare la formazione in leva di vantaggio competitivo.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione anche l'eventuale impatto della pandemia da Covid-19 e delle recenti questioni geo-politiche sull'organizzazione del lavoro, nonché i paradigmi produttivi, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare (e reggere) il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo professionale ed umano, come capitale sociale su cui investire in maniera strutturata.

Il presente rapporto di ricerca, partendo all'esperienza di formazione continua svolta da Gilmar nell'ambito di un Piano in Conto di Sistema nel corso del 2022, si pone i seguenti obiettivi generali:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori;
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi e quei fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti aziendali.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Gilmar è un'azienda italiana fondata nel 1959 da Silvano Gerani e Giuliana Marchini Gerani, specializzata nella produzione e distribuzione di abbigliamento. Con sede a San Giovanni in Marignano, in provincia di Rimini, l'azienda è tuttora gestita dalla famiglia fondatrice: Silvano Gerani ricopre il ruolo di Presidente, Paolo Gerani è Amministratore Delegato e Direttore Artistico, mentre Giuliana Marchini e Patrizia Gerani sono membri attivi del Consiglio di Amministrazione.

Gilmar possiede i marchi Iceberg e Ice Play (attualmente non più attivo) e detiene le licenze per N°21, Siviglia e Paolo Pecora Milano, offrendo una gamma di prodotti che spazia dal prêt-à-porter di fascia alta alle linee più giovani. L'hub industriale attuale, che si estende su circa 45.000 m², è stato inaugurato nel 1985 e ampliato negli anni. All'interno di questo polo integrato si trovano gli uffici stile, la prototipia, il controllo qualità, la logistica e una piattaforma capace di gestire fino a 250.000 capi grazie a una tecnologia avanzata di movimentazione (la cosiddetta "giostra").

Nel settore della moda, Gilmar è riconosciuta per la sua capacità di coniugare creatività e innovazione, mantenendo una forte attenzione alla qualità e al design dei propri prodotti. La collaborazione con designer di talento e la gestione di marchi sia di proprietà che in licenza hanno permesso all'azienda di consolidare la propria posizione nel mercato dell'abbigliamento, sia a livello nazionale che internazionale.

La pandemia da Covid-19 ha avuto un impatto traumatico e diffuso sull'intero comparto moda, su tutto il territorio regionale e nazionale. Già dai primi mesi del 2020, la chiusura dei mercati, il blocco delle attività produttive e la sospensione delle vendite al dettaglio hanno generato un crollo senza precedenti: secondo il rapporto di Federazione Moda Italia del 2021, il 2020 si è chiuso con una contrazione media delle vendite pari al 43,4%, con picchi negativi nei mesi di chiusura e restrizioni. Solo una piccola parte delle imprese (meno del 5%) ha registrato un incremento delle vendite, mentre quasi l'80% ha subito cali significativi.

Le cause principali di questa crisi vanno individuate nella chiusura prolungata dei negozi durante i lockdown, nella riduzione drastica delle occasioni di socialità (matrimoni, cerimonie, eventi) e nella diffusione dello smart working, che ha ridotto sensibilmente la domanda di abbigliamento formale e da ufficio. A questi fattori si è aggiunto il crollo del turismo internazionale, che nel 2019 aveva generato circa 7,5 miliardi di euro di spesa in moda da parte dei visitatori stranieri, segmento completamente azzerato nel 2020. Inoltre anche il comportamento dei consumatori si è evoluto rapidamente e si è assistito a un'accelerazione e una crescita dell'e-commerce, che ha solo parzialmente compensato le perdite del canale fisico.

Tuttavia, a partire dal 2021, si è assistito a una graduale ripresa, sostenuta in parte dalle esportazioni e in parte dalla capacità di resilienza del sistema produttivo. In linea generale, il settore ha visto un'accelerazione verso modelli di business più sostenibili, digitali e integrati, dimostrando una forte capacità di adattamento, pur in un contesto segnato da perdite significative. Il settore ha reagito adottando strategie di re-shoring e integrazione per consolidare la propria capacità produttiva, in risposta alle interruzioni nelle catene globali. La pandemia ha evidenziato la necessità di creare piattaforme di produzione più robuste e integrate, portando a una tendenza verso la consolidazione e la ricerca di fornitori con capacità ESG e tracciabilità certificate. Anche i grandi gruppi del lusso hanno rafforzato le partnership con subfornitori italiani, acquisendone le competenze distintive per garantire qualità e sostenibilità.

Infine, anche la crescita delle piattaforme per le vendite online ha avuto un impatto significativo sulle dinamiche di mercato e sulle aspettative dei consumatori, contribuendo a incrementare la domanda di capi ecosostenibili. Con

l'aumento della visibilità dei brand e la possibilità per i clienti di confrontare in tempo reale prodotti, materiali e pratiche aziendali, è cresciuta anche la sensibilità verso la trasparenza, la tracciabilità e la responsabilità ambientale. Per le aziende del settore moda, ciò ha comportato l'esigenza di ripensare parte della produzione, sia in termini di design che di filiera, per rispondere alle nuove richieste di un pubblico sempre più informato e consapevole.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Nel corso degli ultimi anni, Gilmar ha avviato un percorso profondo di trasformazione strategica e culturale, con l'obiettivo di integrare pienamente la sostenibilità all'interno del proprio modello di business anche come risposta alla crisi del settore in concomitanza con i lockdown durante la pandemia Covid-19. La strategia di sostenibilità di Gilmar si fonda su un approccio integrato e sistemico, che coinvolge tutte le dimensioni dell'impresa - ambientale, sociale ed economica - e le trasforma in leve strategiche per uno sviluppo responsabile e durevole¹. Uno degli aspetti centrali è l'integrazione della sostenibilità nella governance aziendale: le tematiche ESG vengono affrontate regolarmente nelle riunioni del management, mentre la Direzione Risorse Umane agisce da motore operativo di questo cambiamento, promuovendo iniziative trasversali e percorsi formativi rivolti a tutta la popolazione aziendale. Tutti i profili aziendali vengono infatti coinvolti in percorsi formativi mirati, volti a trasferire competenze specifiche su sostenibilità ambientale, compliance normativa, gestione dei dati, eco-design e responsabilità sociale, agevolando la creazione di una cultura aziendale condivisa, capace di tradurre l'innovazione in pratiche quotidiane e di rendere la transizione sostenibile un progetto concreto e collettivo.

A conferma dell'impegno verso la qualità e l'ambiente, Gilmar ha ottenuto certificazioni riconosciute a livello internazionale, come la ISO 9001 (qualità), la ISO 14001 (ambiente) e, **prossimamente**, la ISO 45001 (salute e sicurezza). A queste si affianca l'utilizzo della piattaforma digitale ViVACE, sviluppata in collaborazione con l'Università di Bologna, uno strumento avanzato per il monitoraggio in tempo reale delle performance ambientali e per la definizione di obiettivi di miglioramento misurabili e trasparenti.

La transizione ambientale rappresenta un altro pilastro della strategia aziendale. L'azienda ha avviato un piano concreto per ridurre del 50% le emissioni climalteranti entro il 2030 e raggiungere la neutralità carbonica entro il 2050. Tra le azioni messe in campo si segnalano l'efficientamento energetico dello stabilimento di San Giovanni in Marignano, l'introduzione di tecnologie industriali 4.0, l'installazione di un impianto fotovoltaico da 280 kWp e la progressiva elettrificazione degli impianti. Le emissioni di Scope 1 e 2 sono monitorate con rigore, mentre per quelle di Scope 3 (legate all'intera catena di fornitura) è stato avviato un processo di mappatura e raccolta dati, con l'obiettivo di rendicontarle in maniera completa nei prossimi report.

Anche sul fronte dell'economia circolare, Gilmar ha adottato pratiche virtuose, come il recupero degli scarti tessili per progetti di formazione o upcycling, l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse idriche nei processi industriali – in particolare nella produzione di denim – e l'introduzione di materiali certificati e a basso impatto ambientale. Nel 2023, oltre il 59% dei tessuti e il 95% dei filati impiegati provenivano da fonti rinnovabili, con una forte preferenza per fibre naturali come lana, cotone e viscosa. Le collezioni includono anche materiali riciclati certificati, in linea con gli standard internazionali della Better Cotton Initiative, del Global Organic Textile Standard e del Global Recycling Standard.

La dimensione sociale della sostenibilità è altrettanto rilevante. Gilmar promuove condizioni di lavoro eque e sicure lungo tutta la filiera, garantisce il rispetto dei diritti fondamentali, valorizza le diversità e sostiene la crescita professionale anche attraverso percorsi formativi interni. Questo impegno si riflette in un forte senso di appartenenza del personale, con un'anzianità media aziendale di 22 anni. Inoltre, l'azienda adotta un approccio attivo alla gestione dei rischi – ambientali, normativi, reputazionali e digitali – attraverso sistemi di segnalazione etica (whistleblowing), investimenti in cybersecurity e il rispetto della normativa GDPR.

¹ Fonte: Gilmar, Report di sostenibilità 2023, <https://www.gilmar.it/>

Infine, la trasparenza e la misurabilità sono elementi chiave della strategia. L'adozione del principio di doppia materialità, previsto dalla nuova normativa europea CSRD, consente a Gilmar di valutare con maggiore precisione l'impatto delle proprie attività e di definire priorità condivise con gli stakeholder. L'azienda si propone così come esempio di Made in Italy responsabile e innovativo, capace di coniugare creatività, qualità e impegno etico in un percorso orientato al futuro.

Sul fronte dell'innovazione, come anticipato, Gilmar ha ripensato le proprie collezioni in ottica di eco-design. I team creativi sono stati formati per progettare capi a basso impatto, utilizzando materiali sostenibili come fibre organiche, riciclate o certificate, e introducendo criteri di durabilità, riciclabilità e riduzione degli sprechi fin dalle fasi iniziali della progettazione. L'adozione di queste soluzioni si accompagna a una revisione dei processi produttivi e logistici, con l'obiettivo di minimizzare le movimentazioni superflue e ottimizzare il packaging, privilegiando soluzioni più semplici, riciclabili e in linea con le richieste dei clienti.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione assume un ruolo fondamentale nella strategia di crescita sostenibile e duratura dell'azienda. La funzione è in capo al Direttore del Personale affiancato da un collega che si occupa prevalentemente degli aspetti organizzativi.

Tra la fine dell'anno e l'inizio di quello successivo, il Direttore del Personale avvia un confronto strutturato con i propri colleghi e con i loro primi riporti diretti, con l'obiettivo di raccogliere in modo sistematico i fabbisogni formativi che emergono nei diversi ambiti e livelli dell'organizzazione. Questa fase di ascolto interno consente di far emergere esigenze concrete, osservazioni operative e spunti utili per orientare la progettazione dei percorsi formativi. Parallelamente, partecipando ai board meeting con la proprietà e rispondendo direttamente all'Amministratore Delegato, riceve le linee guida strategiche dell'azienda e le priorità espresse dal vertice. Questo doppio canale - uno dal basso, l'altro dall'alto - consente di svolgere un'attenta attività di allineamento tra bisogni formativi e visione strategica.

Una volta raccolti entrambi gli input, si procede a una fase di analisi comparata e di prioritizzazione: vengono messi a confronto i fabbisogni espressi dal personale con gli obiettivi strategici indicati dalla direzione, per valutare su quali aree investire nel breve periodo (in questo processo, infatti, può accadere che alcune esigenze risultino significative ma non immediatamente prioritarie). Sulla base di questa lettura integrata, viene infine definito e costruito il **piano formativo aziendale**, assicurando coerenza tra sviluppo delle competenze e direzione strategica dell'organizzazione. Per quanto riguarda la gestione della formazione legata alla sicurezza sul lavoro, è stato avviato un processo di "messa in ordine" attraverso un apposito gestionale per il monitoraggio delle scadenze e degli obblighi formativi delle diverse figure aziendali.

All'interno dell'azienda non è presente un team strutturato di formatori interni; solo in rari casi, e su argomenti particolarmente affini all'esperienza professionale interna, è stato possibile attivare interventi formativi condotti direttamente in-house. In linea generale, tuttavia, la maggior parte della formazione viene affidata a professionisti esterni, selezionati in base alla natura dei contenuti, al target dei destinatari e agli obiettivi specifici dei singoli percorsi. Il processo di selezione dei formatori avviene in due modalità complementari. Da un lato, l'azienda collabora stabilmente con Assoform, ente di formazione con cui è stato costruito nel tempo un rapporto di fiducia e continuità, che propone direttamente i docenti ritenuti più adatti. Dall'altro lato, in diversi casi è la stessa figura responsabile della formazione a individuare i docenti in modo autonomo, sulla base di conoscenze dirette o di esperienze precedenti maturate in contesti legati alle stesse tematiche. Questo approccio ibrido consente all'azienda di mantenere un buon equilibrio tra continuità, qualità e coerenza con i propri valori e obiettivi formativi.

Il piano formativo sulla sostenibilità, su cui si andrà più nel dettaglio nel capitolo successivo, rappresenta un chiaro esempio di formazione intesa come percorso strategico strutturato all'interno dell'azienda. Già nel 2021 l'azienda aveva presentato ed avviato un piano formativo sul tema, a conclusione del quale l'organizzazione si è trovata di fronte sia all'emersione di nuovi fabbisogni, sia alla necessità di consolidare e approfondire quanto già avviato. Il primo piano, infatti, si era concentrato su contenuti introduttivi e di base, con l'obiettivo di diffondere una cultura generale della sostenibilità, chiarendo cosa significhi concretamente e quali siano i principali impatti aziendali. Il piano oggetto di questo report è nato dunque come evoluzione naturale del primo, sulla base dei buoni risultati ottenuti e del livello di consapevolezza raggiunto. Ha risposto, da un lato, all'esigenza di estendere il perimetro della sostenibilità agli aspetti sociali, con un'attenzione specifica ai temi della sicurezza sul lavoro e delle certificazioni correlate. Dall'altro lato, ha permesso di approfondire ulteriormente alcuni ambiti strategici, come la raccolta e gestione dei dati utili alla redazione del bilancio di sostenibilità, rafforzando così l'allineamento tra la formazione e gli obiettivi aziendali di rendicontazione e trasparenza.

Infine, un aspetto discusso in sede di intervista ha riguardato il ricambio generazionale che l'azienda si trova ad affrontare sempre più rilevantemente: in una realtà che, come si è visto, ha un'anzianità di servizio del personale relativamente alta, il progressivo raggiungimento dell'età pensionabile di persone con una lunga esperienza professionale alle spalle, pone la questione di come acquisire quelle competenze tecniche e artigianali altamente specializzate, difficili da reperire sul mercato e ancor più complesse da trasmettere in tempi brevi (ad esempio, sarte, maestri di maglieria e tecnici del taglio, ovvero ruoli chiave in tutti i passaggi che portano alla realizzazione di un capo di abbigliamento).

Per affrontare questa situazione, dopo numerosi sforzi e tentativi, è stata avviata una collaborazione con il CERCAL di San Mauro Pascoli, centro di eccellenza per la formazione professionale nel settore moda, e con il coinvolgimento di altre aziende del territorio, da cui è scaturito un progetto condiviso di formazione e inserimento professionale, che ha ottenuto il finanziamento attraverso i fondi PNRR gestiti dalla Regione. Il progetto ha portato alla realizzazione di due percorsi formativi distinti: un corso in confezionamento e un corso in maglieria. Il primo, avviato a novembre 2023 e concluso ad aprile 2024 con un periodo di stage, ha avuto risultati molto positivi: 5 dei 6 stagisti sono stati assunti stabilmente dall'azienda al termine del percorso, iniziando così un vero passaggio di testimone con le figure senior in uscita. Sulla base di questa esperienza positiva, è stato attivato anche un secondo corso, più breve, dedicato alla maglieria, partito a luglio 2024 e terminato a dicembre dello stesso anno. L'azienda sta ora attendendo l'approvazione regionale per riproporre l'iniziativa anche nel 2025, con l'obiettivo di consolidare un modello virtuoso di formazione sul territorio e trasmissione intergenerazionale delle competenze. Questo progetto, che ha richiesto un importante sforzo organizzativo e relazionale, è motivo di grande orgoglio, anche perché - come riportato da chi lavora nel settore - si tratta di un risultato senza precedenti negli ultimi 50 anni.

2.4 Considerazioni riepilogative

Negli ultimi anni, Gilmar ha intrapreso un percorso strutturato di trasformazione strategica e culturale, volto a integrare pienamente la sostenibilità nel proprio modello di business, anche come risposta alle criticità del settore emerse durante la pandemia. La strategia adottata si fonda su un approccio sistemico che coinvolge tutte le dimensioni aziendali - ambientale, sociale ed economica - trasformandole in leve di sviluppo responsabile. La sostenibilità è entrata stabilmente nella governance d'impresa, con il coinvolgimento diretto del management e della Direzione Risorse Umane, promotrice di numerosi percorsi formativi specifici. A conferma della serietà dell'impegno, l'azienda ha ottenuto certificazioni internazionali (ISO 9001, 14001 e 45001) e ha adottato strumenti digitali evoluti, come la piattaforma ViVACE, per monitorare e migliorare in modo trasparente le performance ambientali.

All'interno di Gilmar, la formazione rappresenta una leva strategica fondamentale per sostenere lo sviluppo sostenibile e l'innovazione dell'organizzazione. La gestione della formazione è affidata alla Direzione del Personale, che raccoglie i fabbisogni formativi attraverso un dialogo strutturato con i responsabili di funzione e li integra con

le indicazioni strategiche ricevute dalla proprietà. Tra le esperienze più rilevanti spicca il percorso formativo sulla sostenibilità, iniziato nel 2021 con un primo ciclo dedicato alla diffusione di una cultura di base e proseguito con un secondo piano più avanzato, centrato su temi come la sicurezza, le certificazioni e la raccolta dati per la rendicontazione. Questo processo ha permesso all'azienda di rafforzare l'allineamento tra cultura interna e obiettivi ESG, stimolando una partecipazione diffusa e un cambiamento reale nei comportamenti quotidiani.

Infine, la formazione si è rivelata cruciale anche per gestire il ricambio generazionale in una realtà con un'elevata anzianità di servizio. Per trasferire competenze tecniche difficili da reperire sul mercato, Gilmar ha promosso un progetto innovativo con il CERCAL di San Mauro Pascoli e altre imprese del territorio, finanziato tramite fondi PNRR che ha portato alla creazione di due corsi professionali in confezione e maglieria, con alti tassi di inserimento lavorativo e l'avvio di un modello virtuoso di trasmissione intergenerazionale delle competenze, oggi considerato un caso di successo nel settore.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il piano formativo del progetto **“Moda circolare e sostenibilità nelle nuove collezioni GILMAR”**, presentato nell’ambito dell’Avviso 4/2022 di Fondimpresa, è un articolato intervento strategico volto ad accompagnare l’azienda Gilmar nella transizione verso un modello produttivo e organizzativo ispirato ai principi dell’economia circolare e della sostenibilità. Come anticipato, il piano si inserisce all’interno di un percorso di profonda trasformazione organizzativa e industriale, con l’ambizione di rendere la sostenibilità sempre più un elemento centrale e strutturale dell’identità aziendale. Gli obiettivi che guidano questo intervento formativo sono molteplici e si articolano su più livelli strategici e operativi.

In primo luogo, il piano mira a integrare la sostenibilità nei processi aziendali in maniera trasversale, coinvolgendo l’intera catena del valore: dalla selezione dei materiali, alle tecniche di produzione e trasformazione, fino al packaging e alla logistica. L’obiettivo è quello di accompagnare l’azienda verso l’adozione concreta dei principi dell’economia circolare, attraverso soluzioni che riducano l’impatto ambientale, ottimizzino le risorse e rendano l’organizzazione più resiliente e innovativa.

Parallelamente, il piano intende potenziare le competenze del personale in aree chiave per la transizione ecologica, fornendo strumenti concreti e aggiornati per affrontare le nuove sfide del settore moda. I contenuti formativi coprono tematiche come l’eco-design, la gestione e l’analisi dei dati ambientali, le tecnologie produttive a basso impatto, la conformità alle normative internazionali in ambito ESG e l’uso di indicatori di sostenibilità per monitorare le performance ambientali e sociali dell’organizzazione.

Un altro obiettivo centrale è quello di valorizzare gli investimenti già effettuati in innovazione green, mettendo a sistema quanto sperimentato in fase di prototipazione e produzione delle prime collezioni sostenibili. Il piano formativo permette di sviluppare internamente le competenze necessarie per consolidare e amplificare tali risultati, trasformando le esperienze pilota in prassi operative integrate e replicabili su scala più ampia.

Infine, il percorso formativo ha l’ambizione di sviluppare una nuova strategia comunicativa e commerciale, capace di raccontare al mercato il valore reale del cambiamento intrapreso. Si intende superare la logica del “greenwashing”, dotando l’azienda di una narrazione autentica e credibile, supportata da dati e indicatori misurabili, in grado di rafforzare l’identità del brand, migliorare il posizionamento competitivo e rispondere alla crescente domanda di trasparenza e responsabilità da parte di clienti e stakeholder.

Le figure professionali coinvolte nel percorso formativo appartengono a diverse aree strategiche e operative:

- Controller e figure amministrative, chiamate a sviluppare competenze nella gestione dei dati ambientali, nella rendicontazione della sostenibilità e nella costruzione di cruscotti di indicatori (KPI) per la misurazione delle performance ESG. L’obiettivo è renderli protagonisti della trasformazione digitale e culturale verso un’azienda data-driven anche in ambito ambientale.
- Responsabili e addetti di magazzino, fondamentali per l’ottimizzazione logistica e la gestione dei flussi di materiali e prodotti secondo criteri ambientali. Il piano formativo prevede per loro un focus specifico su temi come la riduzione degli sprechi, il tracciamento della merce e il contenimento dell’impatto ambientale delle movimentazioni.
- Designer, product manager e retail manager, figure chiave nella catena del valore del prodotto moda, verranno formati su eco-design, industrializzazione sostenibile, e comunicazione ambientale. L’obiettivo è integrare la sostenibilità fin dalle prime fasi creative e progettuali, fino alla presentazione del prodotto al consumatore finale.

- Addetti IT, coinvolti nello sviluppo e nella gestione del software ViVaCe, strumento aziendale per la misurazione della circolarità e la gestione integrata dei dati ambientali. A loro sarà affidato il compito di alimentare, validare e interpretare i flussi informativi per orientare scelte strategiche e operative.

Per ogni figura coinvolta è stato progettato un percorso di upskilling personalizzato, strutturato in base alle competenze di partenza, al ruolo ricoperto e agli obiettivi aziendali. Il piano formativo combina strumenti tecnici, approcci gestionali e competenze digitali legate alla sostenibilità, favorendo una crescita professionale coerente e utile per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il piano si compone di 13 azioni formative, per un totale di 500 ore di formazione (di cui 128 in aula e 372 in modalità action learning), coinvolgendo attivamente 100 lavoratori provenienti da diverse aree aziendali.

L'intervento è stato progettato secondo due filoni principali che rispondono a esigenze complementari:

- Formazione avanzata, finalizzata a fornire una visione sistemica della sostenibilità aziendale. Questo percorso è dedicato all'apprendimento e all'applicazione di strumenti e indicatori lungo tutta la filiera produttiva. I partecipanti sono stati formati sull'uso di modelli internazionali riconosciuti, come ISO TC 323 (per la misurazione della circolarità), SA8000 (per la responsabilità sociale d'impresa) e LCA (Life Cycle Assessment), che permettono di valutare l'impatto ambientale dei prodotti lungo tutto il loro ciclo di vita. L'obiettivo è quello di garantire una governance più consapevole, trasparente e orientata al miglioramento continuo delle performance ambientali e sociali.
- Formazione specialistica, pensata per approfondire le tecniche di produzione e industrializzazione delle collezioni moda sostenibili. Questo filone si concentra sugli aspetti più operativi dell'innovazione, fornendo agli addetti ai lavori strumenti concreti per integrare nuovi materiali ecologici nei processi produttivi, adottare pratiche di eco-design, migliorare l'efficienza energetica e ridurre gli sprechi lungo la catena del valore.

Le principali aree tematiche affrontate nel piano sono:

- Misurazione della circolarità e gestione dei dati ambientali: attraverso l'adozione e l'utilizzo del software ViVaCe, appositamente sviluppato in collaborazione con l'Università di Bologna, al fine di apprendere come raccogliere, elaborare e interpretare dati legati a consumi, emissioni, materiali e processi, per costruire KPI ambientali e alimentare il bilancio di sostenibilità.
- Approcci etici e sociali alla produzione, con un focus sul modello SA8000, che introduce criteri di responsabilità sociale nelle scelte organizzative e nella gestione delle risorse umane. L'obiettivo è quello di sviluppare una cultura aziendale basata su valori etici, parità di genere, condizioni di lavoro sicure e rispetto dei diritti.
- Revisione dei processi di approvvigionamento, per introdurre criteri ESG nella selezione dei fornitori e nella gestione della supply chain, promuovendo un modello di filiera sostenibile, tracciabile e trasparente.
- Innovazione nel ciclo produttivo, volta all'integrazione strutturale di materiali sostenibili, dal tessuto al prodotto finito, e all'adozione di tecniche produttive a basso impatto ambientale, come il lavaggio laser, l'uso di fibre riciclate o organiche, e la gestione intelligente dei semilavorati.
- Costruzione di una strategia di branding sostenibile, capace di valorizzare e comunicare in modo coerente le scelte aziendali in tema di sostenibilità, attraverso tutti i canali del retail fisico e digitale, e rafforzare la brand identity green dell'azienda.

- Comunicazione ambientale e prevenzione del greenwashing, per garantire trasparenza ed efficacia nella narrazione della sostenibilità aziendale, formare una cultura della comunicazione responsabile e costruire messaggi in grado di ispirare fiducia nel consumatore, evitando pratiche scorrette o fuorvianti.

Per garantire la qualità e l'efficacia del piano, Gilmar ha coinvolto una rete di partner specializzati:

- ASSOFORM Romagna, partner storico dell'azienda, è incaricato della supervisione didattica, della progettazione delle attività formative e della gestione del piano in tutte le sue fasi, compresa la rendicontazione.
- L'Università di Bologna – Dipartimento di Ingegneria Industriale apporta il proprio supporto scientifico e tecnico, contribuendo allo sviluppo di strumenti di monitoraggio (es. il software ViVaCe), alla definizione degli indicatori e al trasferimento di conoscenze altamente specialistiche in ambito circolarità, efficienza energetica e materiali sostenibili.
- Un team di esperti e docenti esterni fornisce competenze su tematiche trasversali, dalla normativa ambientale alla chimica dei materiali, dalla governance sostenibile all'organizzazione dei processi produttivi.

In sede di intervista è emersa una valutazione estremamente positiva degli esiti ottenuti con il piano in esame, a conferma della validità delle scelte fatte. Si è trattato indubbiamente di un percorso impegnativo, sia per chi ha avuto il compito di guidarlo, sia per le persone coinvolte nelle attività di formazione che hanno dovuto conciliare i momenti formativi con le attività lavorative quotidiane, senza che ciò compromettesse l'efficacia del percorso. La formazione ha avuto un impatto significativo e positivo sul clima aziendale, agendo su più livelli e generando cambiamenti sia culturali sia operativi. I lavoratori si sono sentiti coinvolti attivamente in un percorso che non è rimasto teorico o distante, ma che ha toccato temi concreti legati al lavoro quotidiano. La possibilità di comprendere il proprio ruolo all'interno di un progetto più ampio, orientato alla responsabilità ambientale e sociale, ha rafforzato la motivazione e il senso di partecipazione.

Un elemento particolarmente apprezzato è stato l'uso esteso dell'Action Learning, una metodologia che integra formazione sul campo, sperimentazione diretta e dinamiche di gruppo, affiancata da momenti più tradizionali in aula. Rispetto al precedente piano formativo del 2021, in cui la componente d'aula era preponderante, nel 2022 l'approccio esperienziale ha assunto un ruolo centrale, coerentemente con la maturazione del percorso formativo e con l'obiettivo di tradurre i concetti appresi in azioni concrete.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il piano formativo “Moda circolare e sostenibilità nelle nuove collezioni GILMAR”, presentato nell'ambito dell'Avviso 4/2022 di Fondimpresa, è un intervento strategico che accompagna la trasformazione dell'azienda verso un modello produttivo e organizzativo fondato sui principi dell'economia circolare e della sostenibilità, rendendo questi valori parte integrante dell'identità aziendale.

Le tematiche affrontate coprono ambiti cruciali per la transizione sostenibile dell'azienda: dalla misurazione della circolarità tramite il software ViVaCe (sviluppato con l'Università di Bologna), alla responsabilità sociale secondo il modello SA8000; dalla revisione dei criteri ESG nella supply chain, all'introduzione di materiali e tecnologie a basso impatto ambientale. Il piano include anche moduli su branding e comunicazione ambientale, con l'obiettivo di valorizzare l'identità green dell'azienda e prevenire fenomeni di greenwashing, formando una cultura della trasparenza e della coerenza narrativa nei confronti del consumatore.

Dall'intervista è emersa una valutazione molto positiva del piano formativo, che ha avuto un impatto concreto sul clima aziendale, rafforzando il coinvolgimento del personale e promuovendo un cambiamento culturale e operativo anche grazie all'adozione di metodologie esperienziali come l'Action Learning.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

Il percorso strutturato e progressivo di formazione sui temi della sostenibilità, che Gilmar ha avviato nel 2021 e proseguito nel 2022, ha avuto un impatto significativo sia sul piano organizzativo e produttivo, sia sul clima aziendale e sulla percezione esterna del brand. Il lavoro è iniziato con un ampio impegno preparatorio nel primo piano formativo e ha trovato un ulteriore sviluppo e consolidamento con il secondo intervento, oggetto del presente approfondimento.

Uno dei passaggi centrali è stata la redazione del primo bilancio di sostenibilità aziendale, che ha segnato un'evoluzione concreta nel modo di intendere e comunicare la sostenibilità. Non si è trattato di un documento puramente descrittivo o orientato al marketing, ma di un vero strumento di accountability, che ha integrato dati concreti, impatti misurabili e riflessioni su aspetti valoriali e umani legati all'attività d'impresa.

A livello operativo, la formazione ha generato un effetto di trasformazione trasversale che ha interessato diversi reparti aziendali e che ha portato a un incremento progressivo della quota di capi sostenibili nelle collezioni aziendali e all'introduzione di nuove pratiche produttive più compatibili con gli obiettivi ambientali:

- Gli uffici stile sono stati coinvolti nel ripensare le fasi di ideazione e progettazione dei capi, introducendo criteri di eco-design e maggiore consapevolezza nella scelta delle forme e dei materiali.
- Gli uffici prodotto hanno iniziato ad adottare materiali certificati e sostenibili, prestando attenzione all'origine delle fibre, alla tracciabilità e all'impatto ambientale.
- Gli uffici acquisti hanno adeguato le proprie pratiche per rispondere a nuove linee guida interne, orientate a fornitori che rispettino standard di sostenibilità certificata.

Il percorso formativo ha avuto anche ricadute positive sul clima interno, generando maggiore consapevolezza diffusa, senso di coinvolgimento attivo e responsabilità condivisa. La sostenibilità è diventata un tema trasversale, non relegato a una funzione specifica, ma riconosciuto come compito comune a tutti i livelli dell'organizzazione. In particolare, il lavoro formativo sulle certificazioni ha rappresentato una leva di crescita importante: i dipendenti hanno potuto familiarizzare con concetti spesso poco chiari nel mondo moda e tessile, ad esempio cosa siano il "bottono organico" oppure le "fibre riciclate", o quali siano le differenze tra le varie etichette ambientali. Questo ha ridotto l'incertezza, promosso un linguaggio condiviso e migliorato la capacità di interazione sia interna che con fornitori e stakeholder.

Dal punto di vista esterno, l'impegno formativo e le certificazioni ottenute hanno contribuito a modificare la percezione del marchio, rendendolo più credibile e autorevole agli occhi di clienti, partner commerciali e stakeholder istituzionali. L'azienda è oggi vista come un soggetto coerente con gli standard attesi dai mercati internazionali, capace di integrare la sostenibilità nei propri processi produttivi e nei propri valori.

L'azienda inoltre ha avviato un percorso concreto di miglioramento dell'efficienza ambientale anche in ambiti operativi diversi dalla produzione, con particolare attenzione al settore logistico. Uno degli aspetti principali ha riguardato la movimentazione dei semilavorati e dei capi trasformati, ovvero quei prodotti che richiedono processi produttivi articolati e spesso si spostano tra più stabilimenti e/o fornitori, anche internazionali. In molti casi, questi capi compiono più viaggi tra località diverse, in Italia e all'estero, generando un impatto ambientale significativo, soprattutto per quanto riguarda le emissioni legate ai trasporti. Proprio per questo motivo, l'azienda ha iniziato a monitorare con maggiore attenzione i flussi logistici dei capi in trasformazione, con l'obiettivo di ottimizzare i trasporti e, ove possibile, ridurre il numero di spostamenti, contribuendo così a diminuire l'impronta ambientale complessiva.

Parallelamente, sono state introdotte innovazioni nel packaging, volte a semplificare i materiali utilizzati e migliorarne la sostenibilità. Un esempio emblematico riguarda le spedizioni di capi come i giubbotti, per i quali venivano impiegate scatole speciali dotate di una barra in metallo, progettate per consentire l'invio dei capi appesi. Queste scatole, simili a piccoli armadi portatili, si sono rivelate problematiche da gestire: nella pratica, venivano spesso utilizzate in modo disordinato e risultavano inefficienti nel proteggere i capi. Inoltre, il loro smaltimento era complesso, poiché composte da materiali misti (cartone, ferro, plastica) difficili da separare correttamente per il riciclo. Per affrontare questa criticità, l'azienda ha condotto un'indagine diretta presso i propri clienti, sottoponendo un questionario mirato per valutare l'effettiva necessità di mantenere la spedizione dei capi appesi ed i risultati hanno fornito indicazioni chiare: molti clienti hanno espresso una preferenza per la spedizione dei capi piegati, sia per motivi di praticità logistica sia per la semplificazione del riciclo, soprattutto in mercati sensibili al tema ambientale come Olanda e Germania, dove la normativa sullo smaltimento dei rifiuti è particolarmente rigorosa.

Il cambiamento ha generato benefici concreti su più fronti: dal punto di vista ambientale, è stato possibile ridurre il numero di materiali da smaltire e le emissioni legate al trasporto; dal punto di vista economico, l'introduzione di un packaging più semplice ha comportato una riduzione dei costi. Questo intervento, pur basato su soluzioni semplici, rappresenta un esempio concreto di come la formazione abbia contribuito a sviluppare idee per una sostenibilità sempre più integrata nei processi quotidiani, favorendo al tempo stesso efficienza operativa e reputazione aziendale.

Nel corso del percorso formativo e delle iniziative legate alla sostenibilità, l'azienda ha registrato un cambiamento tangibile nel modo di lavorare, che ha inciso positivamente sia sulle dinamiche organizzative che sulla cultura interna. Un primo risultato è stato il miglioramento del metodo di lavoro, soprattutto in contesti come le riunioni operative, che in passato potevano essere meno produttive per mancanza di preparazione o di obiettivi ben definiti. Oggi, invece, i partecipanti si presentano più preparati, più focalizzati e con una gestione del tempo più efficace, rendendo gli incontri decisamente più produttivi. Si tratta di piccoli miglioramenti, ma significativi, che rappresentano un bagaglio prezioso lasciato dal percorso formativo, con effetti positivi sul clima aziendale e sulla qualità del lavoro quotidiano.

Infine, la collaborazione con l'Università avviata durante il percorso formativo si è rivelata particolarmente proficua, non solo nell'ambito delle attività legate alla sostenibilità, ma anche come leva strategica per lo sviluppo di competenze e il miglioramento tecnico. Il dialogo avviato con il mondo accademico ha permesso all'azienda di beneficiare di contributi qualificati, sia in termini di aggiornamento scientifico e metodologico, sia nella sperimentazione di soluzioni innovative applicate ai processi produttivi. Questa sinergia si è tradotta in progetti congiunti, analisi specifiche, proposte operative e momenti di confronto costante con ricercatori e studenti, contribuendo a rafforzare la capacità di innovazione dell'organizzazione. La collaborazione è tuttora attiva e si sta estendendo anche ad altri ambiti tecnici e strategici, confermandosi come una risorsa preziosa e duratura nel percorso di miglioramento continuo dell'azienda.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il percorso formativo avviato da Gilmar sui temi della sostenibilità, iniziato nel 2021 e consolidato nel 2022, ha prodotto risultati significativi a livello organizzativo, operativo e culturale, come la redazione del primo bilancio di sostenibilità aziendale e l'adozione di pratiche più consapevoli lungo tutta la filiera.

La formazione ha interessato vari reparti, promuovendo l'introduzione di criteri di eco-design, materiali certificati e linee guida per acquisti sostenibili. Ha inoltre rafforzato il coinvolgimento dei dipendenti, diffondendo un linguaggio comune sui temi ambientali e sociali e migliorando il clima aziendale.

Il cambiamento si è esteso anche alla logistica, con interventi mirati sulla movimentazione dei capi e sull'ottimizzazione del packaging, generando benefici ambientali ed economici. Un esempio emblematico è stata la sostituzione delle scatole miste (difficili da riciclare) con imballaggi più semplici, dopo aver ascoltato le preferenze dei clienti. La formazione ha così stimolato soluzioni pratiche per rendere la sostenibilità parte integrante delle attività quotidiane, aumentando l'efficienza operativa e migliorando la percezione esterna del brand.

Inoltre, il percorso ha contribuito a migliorare le modalità di lavoro interno, promuovendo riunioni più efficaci e una gestione del tempo più ordinata. La collaborazione con l'Università di Bologna, avviata durante il piano, si è rivelata un elemento strategico, favorendo progetti congiunti e scambi di competenze che continuano a sostenere l'innovazione tecnica e organizzativa dell'azienda, anche oltre le tematiche legate alla sostenibilità.

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Nel percorso formativo intrapreso da Gilmar, diversi elementi e fattori chiave hanno contribuito in modo determinante al successo e all'impatto positivo degli interventi realizzati. Uno dei primi aspetti da evidenziare è la visione strategica chiara e condivisa: la formazione non è stata trattata come un'attività accessoria, ma come uno strumento centrale per sostenere la trasformazione dell'azienda, in particolare nei processi di transizione sostenibile. L'allineamento tra la direzione del personale e il vertice aziendale ha garantito coerenza tra i contenuti formativi, le priorità organizzative e gli obiettivi di medio-lungo periodo.

Un secondo fattore decisivo è stato il coinvolgimento diretto e trasversale dei lavoratori, provenienti da tutte le principali funzioni aziendali. Questo ha permesso di costruire un percorso realmente partecipato, capace di generare un impatto culturale diffuso. Le attività formative sono state progettate in modo da rispondere a bisogni concreti e operativi, attraverso una combinazione equilibrata di teoria e pratica, con il ricorso esteso alla metodologia dell'Action Learning. Tale approccio esperienziale ha facilitato l'apprendimento attivo e la messa a terra immediata dei concetti, rafforzando il legame tra formazione e miglioramento continuo.

Un ulteriore elemento di forza è stato l'uso di strumenti e contenuti di alto livello, in linea con i più recenti standard internazionali. L'introduzione di modelli come SA8000, ISO TC 323 o LCA, così come l'utilizzo del software ViVaCe (sviluppato con l'Università di Bologna), ha permesso di qualificare la formazione su basi metodologiche solide e misurabili. Questo ha aumentato la credibilità dei percorsi formativi agli occhi dei partecipanti e ne ha potenziato l'efficacia, anche in termini di rendicontazione ESG e bilancio di sostenibilità.

Il forte raccordo con il mondo esterno, in particolare con l'Università e con enti formativi qualificati come Assoform e CERCAL, ha rappresentato un altro fattore chiave. Queste collaborazioni hanno reso possibile un costante aggiornamento scientifico e tecnico, oltre ad aprire spazi di confronto e scambio con altre realtà del territorio. L'apertura al dialogo con il sistema formativo ha anche facilitato la realizzazione di progetti di upskilling legati al ricambio generazionale, come i corsi per la trasmissione di competenze artigianali oggi a rischio di estinzione.

Un ulteriore fattore abilitante è stato l'investimento nella costruzione di una cultura interna della sostenibilità, resa possibile anche da una comunicazione interna efficace e da una governance coerente. La sostenibilità non è rimasta confinata a un piccolo gruppo di specialisti, ma è stata trasformata in un linguaggio condiviso e in una responsabilità diffusa, rendendo ogni funzione parte attiva del cambiamento. Questa cultura ha favorito anche un miglioramento delle dinamiche organizzative quotidiane, come la gestione delle riunioni, l'attenzione ai numeri, la precisione operativa.

Infine, la continuità del percorso formativo nel tempo ha permesso di consolidare e approfondire quanto appreso, passando da una fase iniziale di sensibilizzazione generale a una successiva di specializzazione tecnica e applicazione operativa. La progettazione modulare e progressiva ha reso il percorso più efficace e coerente, valorizzando i risultati ottenuti e ponendo basi solide per i progetti futuri. In sintesi, la formazione in Gilmar ha funzionato perché è stata pensata come processo strategico, trasversale, condiviso e integrato, in grado di generare valore reale per l'organizzazione e per le persone che ne fanno parte.

5.2 Le buone prassi aziendali

Nel contesto del piano formativo e del percorso di trasformazione sostenibile di Gilmar, sono emerse diverse buone prassi aziendali che rappresentano modelli replicabili e di valore, sia in termini di gestione della formazione, sia in termini di innovazione sostenibile e organizzativa.

Gilmar ha adottato un **approccio sistemico e integrato alla formazione**, considerandola non come un mero obbligo normativo o strumento occasionale, ma come una leva strategica di crescita e innovazione, pienamente allineata alla visione e agli obiettivi di lungo periodo dell'azienda. Questo approccio si traduce nella volontà di fare della formazione un processo continuo, trasversale e orientato al cambiamento, capace di supportare la trasformazione organizzativa e sostenere la competitività aziendale in un contesto in rapida evoluzione. Uno degli aspetti distintivi del modello adottato è il sistema di **rilevazione dei fabbisogni formativi**, che si basa su un duplice canale di ascolto: da un lato, il confronto bottom-up con i colleghi e i primi riporti diretti, volto a far emergere esigenze operative, bisogni specifici e criticità concrete nei diversi ambiti dell'organizzazione; dall'altro, il confronto top-down con la proprietà e il vertice aziendale, attraverso la partecipazione ai board meeting, dove vengono condivise le priorità strategiche e gli orientamenti di sviluppo dell'impresa.

Questo duplice flusso informativo consente di effettuare una valutazione comparata e una prioritizzazione dei bisogni, mettendo in relazione gli input dal campo con le direttrici strategiche aziendali. In questo modo, i piani formativi risultano mirati, pertinenti e tempestivi, rispondendo sia a esigenze di miglioramento immediato sia a visioni di sviluppo futuro. Il risultato è un sistema formativo che contribuisce in modo diretto alla valorizzazione del capitale umano e alla costruzione di una cultura aziendale solida e orientata all'innovazione.

Un'altra buona prassi emersa da questo percorso formativo è stata la capacità dell'azienda di **trasformare la sostenibilità da principio astratto a cultura condivisa**, rendendola parte integrante del modo di lavorare di tutte le persone coinvolte. Questo risultato non è stato frutto di azioni isolate o occasionali, ma il risultato di un percorso formativo mirato, progressivo e strutturato, che ha saputo diffondere contenuti e valori legati alla sostenibilità in maniera capillare, coinvolgendo tutte le funzioni aziendali, dal design alla produzione, dagli acquisti alla logistica, fino alla comunicazione. L'approccio adottato da Gilmar si è fondato sulla convinzione che la sostenibilità non debba rimanere confinata in una funzione specifica o nelle mani di pochi esperti, ma debba diventare competenza diffusa e responsabilità collettiva: a tal fine, sono stati progettati percorsi formativi con livelli differenziati di approfondimento, capaci di intercettare le esigenze specifiche dei diversi ruoli aziendali e al tempo stesso di promuovere una visione comune e condivisa, costruendo un linguaggio interno unificato che ha favorito il dialogo tra reparti e il superamento di barriere organizzative. La sostenibilità è così diventata un elemento identitario dell'impresa, visibile nelle scelte operative quotidiane, nella progettazione dei capi secondo criteri di eco-design, nella selezione dei materiali e dei fornitori, nella gestione dei processi logistici e perfino nella cura della comunicazione verso l'esterno. Questo cambiamento culturale ha prodotto un impatto anche sul clima aziendale, rafforzando il senso di appartenenza e la motivazione dei dipendenti, che hanno riconosciuto nel proprio lavoro un contributo concreto a un progetto più ampio e significativo.

All'interno del percorso formativo avviato da Gilmar, la metodologia dell'**Action Learning** è stata ampiamente valorizzata e integrata come strumento centrale per promuovere un apprendimento attivo, concreto e orientato alla pratica. A differenza dei tradizionali modelli formativi, basati principalmente sulla trasmissione frontale di contenuti, l'Action Learning ha permesso ai partecipanti di lavorare su casi reali, problematiche operative e sfide quotidiane, applicando direttamente quanto appreso in aula nei propri contesti di lavoro. In questo modo, la formazione è diventata uno strumento tangibile di innovazione e cambiamento, capace di produrre ricadute misurabili anche in termini di ottimizzazione dei processi, miglioramento della qualità e riduzione degli sprechi. Le attività svolte hanno infatti portato a interventi migliorativi reali, ad esempio nella logistica, nell'uso del packaging o nella gestione dei materiali sostenibili. Infine, questa metodologia ha contribuito a rafforzare il clima interno, favorendo la collaborazione tra colleghi di diverse funzioni e livelli, e stimolando un senso di appartenenza più profondo. Il lavoro in gruppo, il confronto costruttivo e la condivisione di soluzioni hanno potenziato la coesione

del team, migliorato la comunicazione interna e aumentato il senso di responsabilità individuale e collettiva. In sintesi, l'adozione dell'Action Learning ha rappresentato una buona prassi formativa, in grado di coniugare efficacemente apprendimento, innovazione e coinvolgimento organizzativo.

Infine, **l'esperienza formativa realizzata in collaborazione con CERCAL e con altre aziende del territorio** rappresenta una buona prassi esemplare nel campo della formazione professionale territoriale. L'iniziativa nasce come risposta concreta a una sfida molto attuale: il ricambio generazionale in contesti produttivi ad alta specializzazione, dove competenze artigianali maturate in decenni di esperienza rischiano di andare perdute a causa dei pensionamenti imminenti e della difficoltà nel reperire profili tecnici formati. In questo quadro, il progetto si è posto l'obiettivo di trasferire saperi e tecniche professionali complesse, come quelle delle sarte, dei maestri maglieristi e dei tecnici del taglio, a una nuova generazione di lavoratori ed è stato possibile attraverso la creazione di percorsi formativi mirati e articolati, che hanno combinato attività d'aula, laboratori pratici e stage aziendali. La formazione ha avuto un forte carattere applicativo, con contenuti definiti in stretta sinergia tra imprese e centri di formazione, per garantire la massima aderenza alle reali esigenze produttive del settore moda. Ciò che rende questa esperienza particolarmente significativa è la sua capacità di creare un modello strutturato e replicabile di trasmissione intergenerazionale delle competenze, basato sulla collaborazione tra imprese, enti formativi e istituzioni pubbliche. Il progetto ha dimostrato che, con una regia condivisa e un investimento congiunto, è possibile salvaguardare il patrimonio di know-how del Made in Italy, valorizzare i giovani e contribuire al rafforzamento del tessuto produttivo locale e, per questi motivi, l'iniziativa può essere considerata un esempio di innovazione sociale e organizzativa nel settore moda, da osservare e potenzialmente estendere ad altri distretti produttivi.

5.3 Conclusioni

L'esperienza formativa di Gilmar nel campo della sostenibilità si distingue per un approccio strategico, progressivo e integrato, che ha trasformato questo tema da adempimento formale a elemento strutturale dell'identità aziendale. A partire dal 2021, l'azienda ha intrapreso un percorso di formazione e trasformazione interna volto a diffondere una cultura condivisa della sostenibilità, coinvolgendo trasversalmente tutte le funzioni. Questo ha portato non solo a una maggiore consapevolezza tra i lavoratori, ma anche all'introduzione concreta di nuove pratiche operative e alla revisione dei processi aziendali secondo criteri ambientali, sociali e di governance.

Il successo del percorso formativo intrapreso da Gilmar si fonda su una combinazione di fattori strategici, culturali e metodologici: una visione condivisa tra direzione HR e vertice aziendale, il coinvolgimento trasversale dei lavoratori e l'adozione di metodologie attive come l'Action Learning. Il forte legame con il mondo esterno, in particolare con l'Università, ha favorito l'aggiornamento continuo e la realizzazione di progetti innovativi, anche in risposta al ricambio generazionale. La sostenibilità è stata trasformata in cultura diffusa, rafforzando il senso di responsabilità collettiva e migliorando le pratiche organizzative quotidiane. La continuità e la modularità della formazione hanno infine garantito un'evoluzione progressiva, solida e coerente, capace di generare valore tangibile per l'azienda e per i suoi dipendenti e collaboratori.