



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2024

DUELEGS BBF GROUP

Ambito Tematico Strategico
Ambiente 4.0 – Green Transition e Circular Economy

Fili di innovazione intrecciati con la sostenibilità:

Il caso DueLegs BBF Group

A cura di Dott. Samuele Maccioni

Codice identificativo del Piano: 326634

Titolo del Piano Formativo: Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	pag. 3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	pag. 4
2.1 Profilo, storia e settore di Duelegs	pag. 4
2.2 Tre traiettorie, una strategia: orientamenti strategici e processi di innovazione in Duelegs	pag. 5
2.3 Sinergie: obiettivi organizzativi e ruolo della formazione	pag. 6
3. IL PIANO FORMATIVO	pag. 8
3.1 Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	pag. 8
3.2 Il progetto formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	pag. 8
3.3 Dettaglio del piano formativo	pag. 9
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	pag. 10
4.1 Percezioni principali e risultati osservati	pag. 10
4.2 Motivazioni e rilevazioni giustificanti l'efficacia del processo	pag. 11
5. CONCLUSIONI	pag. 12
5.1 Elementi e fattori abilitanti la formazione	pag. 12
5.2 Le buone prassi in Duelegs	pag. 13
SCHEDA SINTETICA	pag. 15

1. INTRODUZIONE

La scelta di monitorare l'azienda **DueLegs BBF Group** e di inserirla nello studio relativo al monitoraggio valutativo della “**Formazione a sostegno della green transition e della circular economy**” è il risultato di una combinazione di fattori strategici, tecnologici e organizzativi che rendono questa realtà un caso emblematico ed esemplificativo per affrontare le sfide della transizione ecologica e digitale: insomma, rappresenta una bella storia di formazione.

DueLegs rappresenta il braccio produttivo di BBF Gambetti, un'azienda storica fondata negli anni Sessanta e specializzata nella produzione di calzetteria di alta qualità. La BBF Gambetti si è affermata nel tempo come leader nel settore, distinguendosi sia per **l'attenzione alle tendenze della moda** sia per la capacità di rispondere alle **esigenze personalizzate dei propri clienti**. Tuttavia, in un contesto globale sempre più competitivo, caratterizzato da una contrazione della domanda e dall'avanzata di nuovi attori internazionali, DueLegs ha deciso di puntare sull'innovazione tecnologica e sulla sostenibilità come pilastri fondamentali per il proprio sviluppo futuro rendendoli elementi non solo strategici, bensì **identitari**. L'attenzione di DueLegs nei confronti di queste tematiche, tuttavia, non è né qualcosa di recente né finalizzato esclusivamente ad intercettare delle dinamiche sempre più pressanti, piuttosto si radica in un impegno ambientale che l'azienda ha coltivato nel tempo, attraverso l'adozione di soluzioni eco-responsabili per ridurre l'impatto ambientale della produzione. Nel presente, infatti, DueLegs, oltre ad utilizzare esclusivamente **energia rinnovabile** certificata dal sistema di “**Garanzia di Origine**”, intende spingersi continuamente oltre, sviluppando tecniche avanzate di monitoraggio e riciclaggio che possano ridurre ulteriormente gli sprechi e ottimizzare l'efficienza produttiva. A tal fine, inserendosi in una commistione prolifica, la formazione finanziata tramite Fondimpresa prevede proprio l'introduzione di tecnologie IoT per il controllo dei consumi energetici, insieme a strumenti digitali di diagnosi avanzata che consentano di identificare criticità e sprechi all'interno dei processi produttivi per rafforzare ed incrementare sempre maggiormente le dinamiche appena descritte. L'obiettivo ultimo è quello trasformare l'impegno green dell'azienda in un patrimonio **dinamico e duraturo**, integrandolo nelle sue competenze chiave e rendendolo un **vantaggio competitivo** in un mercato sempre più sensibile alla sostenibilità.

Inoltre, il caso di DueLegs risulta particolarmente interessante poiché il moto migliorativo instillato dal percorso formativo risulta essere strettamente interconnesso alle **trasformazioni strutturali** richieste dal mercato della calzetteria. Questo settore, pur vantando una lunga tradizione in Italia, sta infatti affrontando una crisi dovuta a una riduzione della domanda globale e all'ascesa di produttori internazionali, in particolare cinesi. L'Italia, per quanto rimanga leader in Europa, sta affrontando un crollo delle vendite in sempre maggiore intensificazione negli ultimi anni; dinamica che, aggravata dalla pandemia, ha reso evidente la necessità di ripensare l'intera filiera produttiva. In questo contesto, DueLegs, affermandosi come una realtà pronta a gettare il cuore oltre l'ostacolo, si sta distinguendo sempre di più per la volontà di investire in tecnologie innovative che le consentano non solo di aumentare l'efficienza, ridurre i costi e differenziarsi attraverso l'offerta di prodotti sostenibili e innovativi, bensì di farlo in maniera sostenuta e sostenibile. La trasformazione green non è quindi solo una **scelta etica**, ma una risposta **pragmatica e lungimirante** per garantire la competitività dell'azienda nel lungo periodo.

Partendo da questi presupposti, il piano formativo strutturato per DueLegs prevede una revisione del layout produttivo e un'analisi approfondita dei consumi energetici, seguita dall'introduzione di nuovi macchinari avanzati e da una fase di sperimentazione volta a misurare le capacità predittive dei sistemi adottati. L'elemento centrale, il cuore pulsante del piano è l'azione formativa, che mira a colmare i gap di competenze del personale tecnico e gestionale. In particolare, l'azienda intende formare i propri responsabili di produzione e tecnici nella gestione dei nuovi strumenti digitali, affinché siano in grado di monitorare i consumi energetici, ottimizzare i processi produttivi in chiave smart e ridurre gli scarti. Questo investimento in formazione, che rappresenta una parte integrante del percorso di transizione, ha l'obiettivo di creare un **capitale umano altamente qualificato**, capace di **gestire le nuove sfide produttive** e di **integrare soluzioni tecnologiche avanzate** nella routine aziendale.

Infine, va sottolineato come la transizione green e digitale non sia solo un processo tecnologico, ma anche una trasformazione organizzativa e gestionale. Duelegs, dimostrando **consapevolezza** e **impegno** nell'affrontare le complesse e complicate dinamiche imposte dai processi di cambiamento sta riorganizzando la propria struttura produttiva per renderla più **agile** ed **efficiente**, in linea con i principi **dell'industria 4.0**. Questo processo richiede un investimento complessivo significativo, stimato in circa 120.000 euro, a cui si aggiungono le spese per consulenze esterne e formazione del personale. L'azienda ha dimostrato di avere una visione chiara e sostenibile, stimando di raggiungere il break-even point entro questo secondo semestre del 2024 grazie ai risparmi generati dall'efficienza energetica e dalla digitalizzazione. In definitiva, DueLegs rappresenta un esempio virtuoso di come un'impresa storica possa affrontare le sfide del presente e del futuro, coniugando **tradizione** e **innovazione**. La partecipazione al piano formativo dedicato alla green transition e alla circular economy risponde non solo a una necessità operativa, ma anche a una **visione strategica** che pone la **sostenibilità** e la **digitalizzazione** al centro del proprio modello di business.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 *Profilo, storia e settore di Duelegs*

DueLegs BBF Group è un'importante realtà del settore tessile italiano, specializzata nella produzione di calze, collant e prodotti correlati. Il gruppo nasce come parte della storica azienda BBF Gambetti, fondata negli anni **Sessanta** a Guidizzolo, nella provincia di Mantova, un'area rinomata per il suo distretto industriale dedicato alla calzetteria. La regione rappresenta uno dei poli produttivi più importanti al mondo nel settore, dopo i competitor orientali, grazie a una concentrazione di oltre 350 aziende operanti nella filiera tessile. L'azienda si è evoluta rapidamente, passando dall'essere un piccolo laboratorio artigianale a divenire un attore globale capace di coniugare tradizione e innovazione. DueLegs BBF Group si distingue per l'adozione di tecnologie avanzate e per una forte attenzione alla sostenibilità, che si riflette sia nei processi produttivi che nella selezione dei materiali. La certificazione GRS (Global Recycled Standard), ottenuta nel 2023, rappresenta uno dei numerosi traguardi raggiunti in ambito ambientale, insieme all'impiego esclusivo di energia elettrica da fonti rinnovabili e a una gestione responsabile dei rifiuti tessili attraverso la co-fondazione del consorzio **Retex.Green**.

La trasformazione dell'azienda è stata e continua ad essere guidata dalla visione imprenditoriale di William Gambetti, CEO e socio di maggioranza, che nel 2010 ha consolidato il gruppo attraverso l'acquisizione di DueLegs S.R.L.. Questa divisione, con sedi operative a Guidizzolo e Medole, è diventata il braccio produttivo del gruppo, in grado di gestire grandi volumi con tecnologie di ultima generazione. Scendendo nel concreto e nel particolare, la strategia di DueLegs BBF Group è orientata a una **produzione diversificata**, che include calze di alta moda, articoli sportivi e medicali, nonché collant realizzati con filati innovativi e riciclati, per rispondere alle esigenze di un mercato sempre più attento alla **qualità** e alla **sostenibilità**. Inoltre, per rispondere ai competitor sempre più pressanti, Duelegs ha anche ampliato la propria offerta attraverso **linee dedicate al benessere**, come i collant a compressione graduale, e attraverso collaborazioni con grandi marchi per la produzione di **private label**. La capacità di **adattarsi alle evoluzioni del mercato** e di **anticipare le tendenze**, come l'e-commerce, ha permesso a DueLegs di consolidare una **presenza globale**, con l'82% della produzione destinata all'export, principalmente verso il Nord Europa. In questo scenario, il settore della calzetteria, nonostante le difficoltà strutturali e la **crescente competizione globale**, rimane un pilastro del Made in Italy. DueLegs muovendosi agilmente e sapientemente si posiziona come leader grazie **all'adozione di tecnologie all'avanguardia** e alla capacità di **combinare estetica e funzionalità** nei propri prodotti. A dimostrazione di questa commistione strategica, tra le innovazioni più significative vi è infatti l'utilizzo di materiali come filati **bio-based e nanofibre**, che migliorano le performance dei capi e riducono l'impatto ambientale. L'attenzione all'avanguardia, risalendo la filiera produttiva, dal filato finale è possibile rintracciarla fino all'origine. Il ciclo produttivo dell'azienda è infatti caratterizzato da un **controllo diretto, oculato e focalizzato** in ogni fase, dalla tessitura al confezionamento, garantendo qualità,

sicurezza e rispetto per l'ambiente. L'attenzione all'economia circolare si concretizza quindi non solo nel prodotto finale bensì al contempo anche attraverso l'ideazione, progettazione e conseguente realizzazione di packaging sostenibili e nel **miglioramento continuo** dei processi industriali.

Passando ad analizzare infine la **cultura** sottostante DueLegs BBF Group, l'organizzazione si fonda su una filosofia imprenditoriale che unisce **affidabilità, innovazione e sostenibilità**. A tal proposito, il marchio Made in Italy non è solo un simbolo di eccellenza produttiva, quanto piuttosto un impegno dichiarato e agito nel voler continuamente promuovere uno sviluppo responsabile in grado di veicolare in maniera strutturata un'immagine solida di **eccellenza italiana** a tutto tondo. La **mission** dell'azienda, partendo da questi presupposti, è infatti quello di offrire prodotti di alta qualità, innovativi e rispettosi dell'ambiente, rispondendo alle esigenze dei consumatori moderni e contribuendo alla **valorizzazione del distretto tessile italiano**.

2.2 Tre traiettorie, una strategia: orientamenti strategici e processi di innovazione

Seguendo il tentativo di tracciare le traiettorie da cui scaturisce la strategia di Duelegs, si può notare che esse si dirigono principalmente in tre direzioni distinte ma al contempo fortemente interrelate e sinergiche tra loro. La prima, su cui per altro si focalizza il percorso formativo preso in considerazione all'interno del monitoraggio è proprio quella rivolta alla sostenibilità ambientale e alla Green Transition. DueLegs ha infatti adottato una strategia aziendale fortemente orientata alla **transizione ecologica e all'economia circolare**, in linea con i Sustainable Development Goals (SDGs) delle Nazioni Unite. In particolare, l'organizzazione è impegnata a ridurre l'impatto ambientale attraverso:

- **Utilizzo di energia rinnovabile:** la produzione di Duelegs utilizza energia certificata da fonti 100% rinnovabili (acqua, sole, vento e calore della terra). Tale processo viene assicurato, garantito e monitorato grazie alla certificazione **Garanzia di Origine**;
- **Gestione responsabile dei rifiuti tessili:** grazie alla partecipazione al consorzio **Retex.Green**, l'azienda promuove la raccolta differenziata, il riciclo e la valorizzazione dei rifiuti tessili, contribuendo all'economia circolare del settore e generando dinamiche virtuose di riutilizzo e reimpiego degli scarti;
- **Utilizzo di materiali innovativi e riciclati:** legandosi al punto precedente, Duelegs ha introdotto l'utilizzo di filati ecologici e bio-based, come il filato EVO® (derivato da semi di ricino) e Q-NOVA® (nylon riciclato), utilizzati in particolare nelle linee di prodotto Nina Ray e Tightings®. Questo approccio, oltre a generare prodotti innovativi sia da un punto di vista tecnologico che tessile, consente di ridurre l'impatto dell'organizzazione sull'ambiente sia in termini di emissioni di CO₂ che di consumo di risorse;
- **Certificazioni ambientali:** ha ottenuto la certificazione Global Recycled Standard (GRS) nel 2023 e sta lavorando per ottenere la ISO 14001 (Sistema di Gestione Ambientale);
- **Riciclo e fine vita dei prodotti:** avendo l'obiettivo di rendere sostenibile l'intera filiera produttiva tramite processi di integrazione verticale e orizzontale, Duelegs investe senza sosta non solo nel riciclo dei materiali utilizzati bensì anche nel design sostenibile degli imballaggi e nel monitoraggio completo e focalizzato dell'intero ciclo di vita del prodotto.

La seconda, come ulteriore conferma del fatto che l'orientamento strategico di DueLegs sia fortemente legato all'adozione di tecnologie avanzate per migliorare i processi produttivi e l'efficienza energetica, si focalizza **sull'innovazione dei processi produttivi e tecnologici**. Tra le innovazioni principali si evidenziano:

- **Introduzione di soluzioni IoT:** Duelegs sta implementando sistemi di monitoraggio e controllo digitalizzato dei consumi energetici, attraverso l'utilizzo di tecnologie IoT e software avanzati. Ciò oltre a

permettergli di individuare e ridurre gli sprechi, consente all'organizzazione di migliorare continuamente l'efficienza produttiva.

- **Digitalizzazione dei processi produttivi:** in linea con i principi dell'Industria 4.0, DueLegs ha avviato un processo di aggiornamento dei macchinari, per incrementare costantemente la velocità e la precisione della produzione. La transizione digitale infatti rappresenta un pilastro fondamentale per affrontare le sfide sempre più sfidanti del settore.
- **Innovazione nei materiali e nella ricerca:** infine, a rinforzo e sostegno dei precedenti due punti, Duelegs investe inoltre costantemente nei propri apparati finalizzati alla R&S per sviluppare nuovi materiali e prodotti, come i collant senza cuciture e i tessuti tecnici a compressione graduata. Questi prodotti, unendo comfort, performance e attenzione all'ambiente, rispondono brillantemente alle nuove esigenze dei consumatori che si rivelano sempre più attenti alle ricadute ambientali dei prodotti che utilizzano.

Infine, la terza traiettoria, dovendo rispondere alla crisi del settore della calzetteria, si focalizza sulla creazione di una strategia di diversificazione dei prodotti e di espansione dei mercati che prende vita precisamente attraverso le seguenti azioni:

- **Ampliamento della gamma:** Duelegs, dovendo rispondere ai cali causati anche dalle dinamiche sociali create dalla pandemia, utilizzando le proprie competenze ha pensato di produrre non solo calze e collant tradizionali, ma anche articoli medicali e sportivi, come la linea BeOnTop® per il supporto a compressione graduata, i leggings Tightings® e la linea SlimCell per il benessere estetico. In questo modo, passando da un focus sull'estetica a uno allargato di benessere a tutto tondo, Duelegs è in grado ora di coprire un mercato più ampio, incrementando in questo modo la propria resilienza organizzativa.
- **Nuovi mercati:** con una forte presenza internazionale, l'82% della produzione viene destinata all'export, in particolare verso il Nord Europa. Allargando i confini e diversificando i mercati Duelegs riesce in questo modo a bilanciare l'instabilità della domanda interna che potrebbe altrimenti rivelarsi come una possibile area organizzativa critica;
- **Implementazione di una strategia omnicanale:** comprendendo profondamente le nuove modalità di comportamento dei consumatori – che dall'essere fruitori passivi diventano sempre maggiormente attivi nel plasmare il mercato e la domanda – Duelegs ha perciò investito nella vendita online tramite il proprio e-commerce e piattaforme come Amazon e Zalando, allineandosi ai nuovi trend di acquisto e intercettando un pubblico più ampio.
- **Private label:** Grazie alla sua capacità produttiva, Duelegs fornisce servizi di produzione per grandi marchi, offrendo alta qualità e rapidità nelle consegne rinforzando in questo modo ulteriormente la propria catena del valore.

Alla luce di quanto appena esposto DueLegs dimostra una visione strategica **lungimirante**, puntando su **sostenibilità, innovazione tecnologica e diversificazione** come leve per affrontare la crisi strutturale del settore della calzetteria. L'integrazione di pratiche di economia circolare, l'adozione di tecnologie digitali e l'ampliamento della gamma di prodotti consentono all'azienda di mantenere il proprio posizionamento competitivo, valorizzando al contempo il Made in Italy e il distretto produttivo mantovano-bresciano.

2.3 Sinergie: obiettivi organizzativi e ruolo della formazione

Gli obiettivi organizzativi di DueLegs e il **ruolo chiave della formazione** a sostegno della circular economy e della green transition emergono chiaramente come **elementi sinergici** per guidare l'azienda verso un'evoluzione sempre maggiormente sostenibile e digitale. Seguendo questo impulso, l'organizzazione ha definito un insieme di

obiettivi chiave volti a consolidare la propria **posizione di leadership**, migliorare l'**efficienza operativa** e **promuovere la sostenibilità** tramite processi formativi focalizzati che, valorizzando le persone, mirano ad incrementare il **capitale di competenze** all'interno dell'organizzazione. Questa filosofia lascia intravedere il fatto che Duelegs ha compreso perfettamente che per quanto la transizione green e digitale possano apparire come dei processi principalmente di **ordine tecnico**, in realtà il loro successo passa direttamente dal coinvolgimento e la **valorizzazione delle persone** incaricate di far sì che queste transizioni avvengano. In linea con le traiettorie strategiche prima enunciate, l'organizzazione mira infatti a ottimizzare il ciclo produttivo attraverso l'introduzione di tecnologie avanzate e digitali. L'obiettivo è quello di implementare sistemi IoT e software di monitoraggio energetico per ridurre gli sprechi, migliorare l'efficienza e rendere l'intera struttura produttiva più **agile e performante**.

Questa transizione è parte integrante di un piano di **Industria 4.0**, che prevede la digitalizzazione completa dei processi aziendali. Per farlo, il ruolo della formazione risulta di primaria importanza, non a caso il progetto formativo contemplato all'interno del monitoraggio si focalizza proprio sul creare le condizioni contestuali per far sì che questo avvenga.

Un altro pilastro fondamentale dell'organizzazione, come ribadito più volte è altresì quello della **sostenibilità ambientale**. La formazione gioca in questo un ruolo fondamentale nel fornire al personale le competenze tecniche e la comprensione culturale fondamentale ad allineare le azioni organizzative agli obiettivi strategici prefissati. Tra i principali obiettivi di sostenibilità di Duelegs si possono trovare: minimizzare gli sprechi e gestire sempre meglio i rifiuti; adottare materie sostenibili e riciclabili; promuovere un ciclo di vita circolare dei prodotti facendo particolare attenzione al fine vita dei materiali e degli imballaggi realizzati e implementare soluzioni energetiche rinnovabili lungo l'intero processo produttivo.

Questi moti evolutivi non sono tuttavia spinte inconsapevoli o giocate d'azzardo che Duelegs compie, infatti riconoscendo che l'evoluzione tecnologica e la transizione green richiedono un aggiornamento costante delle competenze del personale, la formazione gioca un ruolo essenziale nel supportare costantemente i team all'interno di questi processi volti a generare delle linee di prodotto sempre più innovative e sostenibili per rispondere alle esigenze di un mercato che richiede sempre di più articoli funzionali, performanti e rispettosi dell'ambiente. Tale consapevolezza è nutrita dal fatto che l'organizzazione punta a rafforzare la propria **presenza nei mercati globali** in modo concreto, strutturato e soprattutto mantenibile nel tempo. Pertanto, in questo scenario la formazione svolge un ruolo **strategico** e **sinergico** per Duelegs, in quanto per il raggiungimento di questi obiettivi è fondamentale e imprescindibile integrare competenze tecniche e gestionali in maniera sinergica e armonica.

La formazione quindi per Duelegs contribuisce a creare una **cultura organizzativa** orientata alla sostenibilità, sensibilizzando il personale sull'importanza di ridurre l'impatto ambientale e promuovere pratiche di economia circolare. L'obiettivo principale, sublimato dai concetti e dalle azioni fin qui esposte è quello di trasformare l'impegno green in un patrimonio non solo **condiviso e duraturo**, ma presente trasversalmente all'interno di tutta l'organizzazione. Se infatti è vero che la formazione supporta il processo di riorganizzazione interna volto a rendere la struttura produttiva più efficiente e resiliente, il fattore principale è quello di assicurarsi che responsabili e tecnici siano formati per far sì che tutto ciò avvenga. Pertanto, si può affermare serenamente che in Duelegs la formazione non è atta esclusivamente allo sviluppo e al consolidamento di competenze tecniche, bensì è mirata a rafforzare anche le capacità manageriali e organizzative dei dipendenti.

L'obiettivo è **stimolare l'innovazione, migliorare la qualità del lavoro e accrescere il valore del capitale umano** come risorsa strategica dell'azienda.

3. IL PERCORSO FORMATIVO

3.1 *Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati*

Il processo formativo di **DueLegs** è nato da una chiara **analisi dei fabbisogni aziendali**, guidata da un dialogo costante tra la direzione e i consulenti esterni. La metodologia utilizzata è stata caratterizzata da un approccio sinergico **bottom-up** e **top-down**: da un lato, la direzione aziendale ha espresso in modo diretto la necessità di allinearsi con obiettivi strategici di **transizione energetica** e **circular economy**; dall'altro, la presenza di consulenti interni come l'RSPP e responsabili di sistema ha permesso di identificare i gap di competenze operativi e organizzativi.

L'analisi è emersa dalla necessità di affrontare diverse sfide ugualmente pressanti e impattanti per Duelegs:

1. **Transizione energetica**: innanzitutto, l'organizzazione desiderava implementare strumenti per monitorare e ridurre i consumi energetici, come richiesto anche dalle certificazioni ISO 50001 e dal bilancio di sostenibilità;
2. **Gestione della sostenibilità e dell'economia circolare**: successivamente, l'introduzione di nuovi prodotti con materiali riciclati e certificati GRS richiedeva competenze specifiche per monitorare tracciabilità e indicatori;
3. **Ottimizzazione dei processi produttivi**: infine, con l'introduzione di software avanzati (come **Nautilus** per la gestione della tessitura e GL180 per la logistica), era necessario formare il personale sulla raccolta, lettura e utilizzo dei **dati**.

Per rilevare questi fabbisogni, essendo essi di natura sia tecnica che attitudinale, le metodologie sono state differenziate in modo tale da raccogliere non solo dati quantitativi ma anche qualitativi, in particolare si elencano di seguito le principali attività svolte:

- **Osservazione diretta** e dialogo continuo con i dipendenti;
- **Raccolta di feedback** da parte dei responsabili di settore (produzione, tintoria, amministrazione e sistemi di certificazione);
- **Analisi dei processi aziendali** e individuazione delle criticità operative, in particolare nelle aree di gestione energetica e utilizzo delle nuove tecnologie.

L'analisi risultando ricca e specifica, anche grazie alla profonda conoscenza del contesto da parte di chi ha svolto quest'attività, ha portato all'identificazione di fabbisogni specifici su competenze di **gestione dei dati energetici**, **ottimizzazione dei processi produttivi** e **interpretazione delle metriche di sostenibilità**, evidenziando l'urgenza di un intervento formativo trasversale che coinvolgesse **figure organizzative** provenienti da diverse funzioni e settori così da creare un intervento simultaneo e trasversale a tutta l'organizzazione.

3.2 *Il progetto formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti*

Basandosi sui dati raccolti tramite i processi descritti nel paragrafo precedente, il processo formativo è stato ideato e realizzato avendo in mente non solo approccio **pratico** e **orientato alle competenze**, ma al contempo in grado di tenere conto delle particolari necessità e caratteristiche dell'organizzazione. In particolare, la formazione si è concentrata su due corsi chiave:

1. **Diagnosi energetica e sistemi di gestione dell'energia:** volto a formare il personale sulla capacità di monitorare e ridurre i consumi energetici, attraverso l'utilizzo di strumenti e indicatori specifici;
2. **Smart manufacturing e ottimizzazione dei processi produttivi:** orientato all'adozione di soluzioni tecnologiche IoT e alla gestione digitale dei processi aziendali, con l'obiettivo di migliorare efficienza e sostenibilità.

La **progettazione**, seguendo la struttura classica retrostante l'ideazione di un percorso formativo ha previsto una fase di **macroprogettazione**, durante la quale sono stati definiti gli obiettivi formativi, e una **microprogettazione**, che ha puntato invece principalmente sulla metodologia dell'**action learning**. La modalità formativa è stata, infatti, **ibrida**: ovvero facendo in modo che le parti teoriche fossere sempre pensate come base e supporto per una forte e principale **componente pratica** svolta in situazioni reali e concrete. Questo approccio, oltre a garantire un maggiore e migliore assimilamento degli apprendimenti ha permesso altresì ai partecipanti di testare immediatamente le competenze acquisite in un contesto protetto e guidato da esperti che hanno facilitato l'apprendimento.

Focalizzandosi invece sulla parte di erogazione della formazione, la presenza di un **docente interno** con una profonda conoscenza del contesto aziendale ha rappresentato un valore aggiunto. Questo ha permesso di adattare i contenuti alle esigenze operative dell'azienda e di creare strumenti concreti, come **indicatori di performance**, **dashboard di dati** e procedure per la raccolta e la gestione delle metriche di sostenibilità.

Partendo da questi presupposti, la **valutazione degli esiti** si è sviluppata come segue:

- **Monitoraggio in itinere:** attraverso osservazioni sistematiche e dialoghi con i partecipanti per apportare eventuali correzioni e per monitorare in tempo reale l'andamento della formazione così da – qualora fosse stato necessario – correggere il tiro;
- **Valutazione finale:** tramite test di apprendimento e questionari di soddisfazione. I feedback raccolti sono stati positivi, con particolare apprezzamento per l'approccio pratico e applicato della formazione.

La combinazione di queste metodologie formative non solo ha permesso l'efficace apprendimento degli argomenti trattati, bensì ha raccolto particolare apprezzamento da parte dei formandi.

3.3 Dettaglio del piano formativo

Azienda	Titolo Azione	Totale ore
DUE LEGS	Diagnosi energetiche e sistemi di gestione dell'energia	24
DUE LEGS	Smart manufacturing: soluzioni IoT per l'ottimizzazione dei processi produttivi	24

Dettaglio corso: Smart manufacturing: soluzioni IoT per l'ottimizzazione dei processi produttivi
STRATEGIE ORGANIZZATIVE E SISTEMI IT CORRELATI
MODELLI DI DATI
TECNOLOGIE A SUPPORTO DELLA DIGITAL TRANSFORMATION
SISTEMI DI AUTOMAZIONE INDUSTRIALE

DATA ANALYTICS

Dettaglio corso: Diagnosi energetiche e sistemi di gestione dell'energia
DIAGNOSI ENERGETICHE E SISTEMI DI GESTIONE DELL'ENERGIA
NORMATIVE SETTORIALI IN MATERIA DI RISPARMIO ENERGETICO
ECONOMIA E GESTIONE DELLE RISORSE NATURALI
ANALISI E FORECASTING DEL MERCATO DELL'ENERGIA
MISURAZIONE E MONITORAGGIO NEL TEMPO DEI CONSUMI ENERGETICI

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Percezioni principali e risultati osservati

Le percezioni raccolte sulla formazione di cui il presente report è oggetto indicano un impatto concreto e positivo sui **processi aziendali** e sulle **attività quotidiane** dei lavoratori coinvolti. In particolare, i risultati osservati si sono manifestati attraverso miglioramenti tangibili in termini di **competenze acquisite**, **ottimizzazione dei processi** e **capacità di gestione dei dati**.

Nello specifico i partecipanti hanno percepito la formazione come altamente **pratica e applicabile**, grazie a una modalità di apprendimento basata su **action learning** e attività direttamente svolte nel contesto lavorativo su cui gli stessi contenuti e le stesse pratiche su cui stavano venendo avrebbero poi preso vita. Questo approccio, unito alla profonda conoscenza del contesto posseduta dal formatore incaricato, ha permesso ai dipendenti di implementare immediatamente le nuove conoscenze nei loro ruoli quotidiani aumentando in questo modo sia il proprio senso di efficacia che poi di conseguenza le proprie performance.

Facendo qualche carotaggio concreto, nella produzione ad esempio il personale è ora in grado di monitorare e interpretare meglio i dati forniti dal software **Nautilus** (gestione tessitura) e dal gestionale **GL180** (gestione logistica e lotti). Questo denota non solo la costruzione, attraverso la formazione, di una cultura attenta all'analisi dei dati come strumento per abilitante il miglioramento continuo, ma una sempre maggior attenzione alle dinamiche imposte dalla sostenibilità che sottintendono inevitabilmente l'analisi dei dati. Se non si conosce ciò che si sta facendo è in effetti difficile, se non impossibile, migliorarlo. Inoltre, bisogna sottolineare come all'interno del percorso formativo i responsabili della produzione, della tintoria e dell'amministrazione abbiano appreso come tracciare e analizzare indicatori chiave di performance (KPI) legati alla sostenibilità e all'efficienza energetica. Ad esempio, la figura responsabile della **certificazione GRS** è ora capace di gestire in autonomia la tracciabilità dei lotti di filato riciclato, assicurando la conformità ai requisiti richiesti e riducendo al minimo errori o dispersioni informative.

Per quanto riguarda i feedback raccolti invece, oltre a confermare e sottolineare quanto appena esposto, hanno altresì evidenziato una soddisfazione diffusa per l'approccio concreto e per la capacità della formazione di fornire strumenti pratici, come pannelli Excel per il monitoraggio energetico e modelli procedurali per la raccolta e gestione dei dati. In particolare, dall'intervista svolta emerge particolarmente come i partecipanti abbiano apprezzato particolarmente la sinergia tra la formazione teorica e l'applicazione pratica sul campo, dato che ritengono sia stato di fondamentale importanza nei risultati che sono stati in grado di raggiungere sia in termini di efficienza che di consapevolezza relativa ai processi aziendali. Pertanto, si può affermare che l'efficacia della formazione si è tradotta

in un incremento della **consapevolezza ambientale e organizzativa** dei lavoratori, che ora non solo partecipano attivamente al miglioramento continuo della gestione energetica e alla riduzione degli sprechi bensì ne sono divenuti i primi fautori e promotori.

4.2 Motivazioni e rilevazioni giustificanti l'efficacia del processo

L'efficacia del processo formativo è giustificata da una serie di fattori chiave che si è pensato di riportare qui di seguito così da corroborare le percezioni enunciate nel paragrafo precedente.

Innanzitutto, è doveroso sottolineare come la presenza di un formatore immerso nel contesto organizzativo di riferimento sia apparsa come di fondamentale e primaria importanza. La conoscenza peculiare e approfondita delle pratiche e della stessa organizzazione ha permesso che il percorso formativo fosse progettata e successivamente erogata tenendo conto delle caratteristiche idiosincratiche dell'organizzazione. Questo dato, non solo ha permesso di massimizzare l'impatto della formazione, bensì ha consentito di fornire e sviluppare competenze immediatamente spendibili e applicabili all'interno delle attività quotidiane. In questo scenario, la metodologia dell'**action learning**, combinata con sessioni in aula e momenti pratici a bordo macchina, ha favorito sicuramente l'apprendimento esperienziale e l'introduzione dei concetti erogati. Grazie alla strategica integrazione di contenuti teorici e pratici le persone coinvolte hanno infatti potuto testare e affinare le competenze acquisite direttamente sui processi produttivi, rendendo in questo la formazione non solo estremamente concreta e funzionale ma rivolta alla risoluzione di problematiche e casistiche reali, dinamica che, in realtà operative come quella di Duelegs non poteva che essere percepita come valore aggiunto.

Proseguendo, un risultato particolarmente significativo della formazione è stato lo sviluppo della capacità di **gestire, interpretare e applicare i dati** organizzativi. I partecipanti hanno acquisito strumenti e procedure per raccogliere indicatori chiave (KPI), monitorare i consumi energetici e migliorare la tracciabilità dei materiali, specialmente in relazione alla certificazione **GRS**. Inoltre, la formazione, coinvolgendo figure professionali appartenenti a tutti i reparti e le funzioni aziendali (produzione, tintoria, amministrazione, gestione certificazioni), è stata in grado di raggiungere il risultato di creare un linguaggio comune e una visione condivisa degli obiettivi di transizione green e digitale. Tale trasversalità non solo ha favorito l'integrazione tra diversi processi bensì ha permesso di raggiungere una **maggiore coesione organizzativa**. Quest'ultimo risultato è stato favorito anche da una presenza costante e proattiva della direzione aziendale che ha giocato un ruolo essenziale nell'amplificazione dell'efficacia del percorso formativo. La **consapevolezza** innanzitutto, e successivamente la **spinta continua** dei titolari sull'importanza della transizione energetica e della sostenibilità ha infatti contribuito a motivare i partecipanti e a consolidare la formazione come strumento strategico per il futuro dell'organizzazione. In realtà della medesima grandezza di Duelegs questo fattore risulta particolarmente fondamentale poichè la direzione spesso e volentieri, come in questo caso del resto, rappresenta non solo la direzione strategica dell'organizzazione bensì al contempo la massima espressione della storia e dei valori organizzativi, pertanto una sponsorship proveniente da essa possiede un gradiente modificativo incommensurabile.

A conclusione di questo paragrafo, si può affermare che la formazione ha quindi generato **esiti positivi** sia in termini di miglioramento delle competenze individuali che di impatti organizzativi complessivi. Provando a stilare una lista di essi, si potrebbero sintetizzare nei seguenti:

- **Ottimizzazione dei processi produttivi:** grazie alla capacità acquisita di analizzare i dati energetici e operativi, Duelegs ha potuto identificare sprechi e inefficienze, migliorando la propria efficienza;
- **Migliore gestione delle certificazioni:** grazie alla formazione, le persone hanno sviluppato competenze avanzate per monitorare la conformità ai requisiti di sostenibilità (es. GRS), garantendo in questo modo una tracciabilità più efficace e riducendo gli errori nei flussi informativi;

- **Generazione di una cultura del dato e di consapevolezza ambientale:** la commistione tra elementi teorici e pratici hanno permesso a Duelegs di raggiungere una maggiore consapevolezza dell'importanza dei dati nella gestione organizzativa e delle pratiche sostenibili, migliorando la raccolta, l'interpretazione e l'utilizzo degli indicatori a disposizione assoggettandoli alle direzioni strategiche;
- **Crescita professionale delle figure coinvolte:** infine, i partecipanti hanno arricchito il proprio bagaglio di competenze, rendendosi in questo modo più autonomi ed efficaci nel proprio ruolo, nella creazione di valore per l'organizzazione, ma soprattutto nel perseguimento continuo degli obiettivi di sostenibilità.

5. CONCLUSIONI

La formazione realizzata presso Duelegs a sostegno della transizione green e dell'economia circolare rappresenta un caso emblematico di **integrazione** tra innovazione, sostenibilità e sviluppo delle competenze. Duelegs, con la sua **doppia anima produttiva e commerciale**, ha dimostrato una straordinaria capacità di evoluzione, mantenendo un forte radicamento nel territorio e un'attenzione costante verso le dinamiche di mercato. La scelta di ampliare l'offerta, includendo articoli sportivi e l'adozione di strategie di internazionalizzazione, evidenzia la capacità dell'organizzazione non solo di adattarsi ai cambiamenti ma di essere altresì in grado di **intercettare e volgere strategicamente a proprio favore** le sfide che emergono dall'ambiente. La formazione trattata nel report ha rappresentato una componente chiave all'interno di queste dinamiche, contribuendo a consolidare competenze critiche in materia di sostenibilità ambientale, gestione energetica e innovazione tecnologica. Tale approccio ha permesso a Duelegs di affrontare con maggiore **consapevolezza** le sfide della transizione verde e digitale, consolidando al contempo la propria **competitività** e **visione strategica**.

5.1 Elementi e fattori abilitanti la formazione

Uno dei fattori determinanti che hanno facilitato la riuscita dei percorsi formativi in azienda è stato il solido impegno storico di Duelegs verso la sostenibilità. L'esistenza di un sistema interno di depurazione delle acque, l'utilizzo esclusivo di fonti energetiche rinnovabili e la certificazione dei prodotti secondo standard internazionali come il Global Recycled Standard (GRS) non si sono limitati a fungere da semplice contesto di riferimento: hanno rappresentato una **vera e propria infrastruttura valoriale e tecnologica** su cui poggiare l'intero progetto formativo. Queste condizioni non solo hanno garantito una **coerenza** di fondo tra le **azioni formative** e l'**identità organizzativa**, ma hanno anche creato un **habitat organizzativo particolarmente ricettivo all'innovazione, all'apprendimento** e alla **consapevolezza ambientale**.

Parallelamente, la natura familiare dell'impresa ha favorito una dinamica interna in cui il legame fra tradizione e sperimentazione si è rivelato un potente motore di crescita. L'attenzione per i valori fondanti, la vicinanza interpersonale e la capacità di prendere decisioni rapide e condivise hanno contribuito a definire un contesto lavorativo aperto al **confronto costruttivo**. Questo assetto ha reso la formazione non un intervento esterno calato dall'alto, ma piuttosto un **percorso partecipato**, in cui le risorse già presenti – dalle nuove macchine tessili all'avanguardia fino ai software gestionali come Nautilus e GL 180 – si sono **integrate sinergicamente** con i percorsi formativi. In altre parole, la seconda conclusione evidenzia come la progettazione di percorsi formativi su misura, radicati nella conoscenza approfondita delle dinamiche interne e delle strategie operative dell'azienda, sia un elemento essenziale per massimizzare l'efficacia degli interventi.

Infine, un ulteriore elemento chiave è stato il **coinvolgimento attivo e consapevole del top management**. La sponsorship diretta del board non ha semplicemente garantito l'allineamento tra gli obiettivi formativi e quelli strategici, ma ha anche contribuito a disseminare nell'organizzazione una **cultura di responsabilità condivisa**. L'impegno dei vertici ha favorito la creazione di un clima interno in cui ogni collaboratore si è sentito **parte integrante del cambiamento**, riconoscendo il valore della formazione come **leva di crescita individuale e collettiva**. Da qui scaturisce la terza conclusione: **l'appoggio convinto e visibile della leadership** non solo consolida la coerenza del processo formativo con la visione d'insieme, ma incentiva la diffusione di un **ethos partecipativo**, essenziale per tradurre in pratica e mantenere nel tempo i risultati ottenuti.

5.2 Le buone prassi in Duelegs

L'esperienza formativa intrapresa da Duelegs si è contraddistinta per la sua piena integrazione nella strategia di transizione verso modelli produttivi più sostenibili e digitalizzati. La formazione non è stata considerata come un evento isolato, bensì come uno **strumento allineato agli obiettivi di lungo periodo**, capace di supportare il percorso di cambiamento e di **rafforzare l'identità sostenibile dell'organizzazione**. Un tratto centrale di questo approccio è stato il **coinvolgimento diretto** dei partecipanti nella **co-creazione delle modalità** attraverso cui veicolare i contenuti: invece di limitarsi alla trasmissione di nozioni teoriche, i formatori hanno lavorato a stretto contatto con il personale interno, sviluppando strumenti operativi su misura, come pannelli di controllo e procedure adatte alle specificità operative dell'azienda. Un ulteriore elemento distintivo è stato **l'utilizzo delle metriche di sostenibilità** non solo come risultato finale, ma anche come fattore guida dell'intero percorso formativo. Definendo a monte gli indicatori ambientali, sociali e di governance da raggiungere, il percorso di apprendimento si è plasmato attorno alle esigenze effettive del report di sostenibilità che rappresenta un risultato organizzativo assolutamente né scontato né di facile realizzazione. Questo approccio ha favorito un **allineamento** tra ciò che si acquisiva in termini di competenze e ciò che era realmente necessario per la rendicontazione e la gestione trasparente delle attività.

Un altro elemento fondamentale e centrale è stato la **partecipazione** di rappresentanti di ogni funzione aziendale che si ritiene abbia incrementato fortemente l'efficacia dell'intervento formativo; creando un contesto di formazione **trasversale e multidisciplinare**, utile in particolare a consolidare un linguaggio comune e a ridurre le barriere tra reparti e le dannose dinamiche a silos. Inoltre, l'inclusione di **competenze ibride**, sia tecniche sia strategico-gestionali, ha ulteriormente contribuito al consolidamento di figure professionali capaci di dialogare efficacemente con la **complessità** del mercato, comprendendo non solo le dinamiche operative, ma anche i principi e la filosofia dell'economia circolare. Come ulteriore dato interessante, è doveroso sottolineare come l'aspetto operativo non sia stato mai trascurato durante l'arco della formazione. Infatti, sia le simulazioni che le esercitazioni si sono svolte sempre direttamente sul campo, nel contesto produttivo reale in cui quelle pratiche avrebbero poi dovuto essere applicate; questo ha indubbiamente favorito un apprendimento più immediato e concreto. Grazie a questo approccio pratico, i partecipanti hanno potuto **ridurre sensibilmente il divario** tra le conoscenze acquisite e la loro applicabilità quotidiana, **comprendendo più a fondo le interdipendenze** tra i vari processi interni. A supporto di questa visione integrata della formazione, la digitalizzazione ha svolto un ruolo cruciale, non solo in qualità di strumento abilitatore in grado di migliorare l'efficienza e la tracciabilità dei processi produttivi, quanto piuttosto come volano utile a supportare gli obiettivi di sostenibilità dell'organizzazione. L'adozione di strumenti software come Nautilus ha infatti reso **più trasparente** la filiera, consentendo di documentare in modo rigoroso l'origine e il percorso dei materiali, rispondendo così a una delle maggiori esigenze imposte dall'economia circolare.

Infine, come ultimo dato interessante, al termine di questo percorso formativo, la sostenibilità è emersa non come semplice nozione appresa durante un percorso formativo quanto piuttosto come un valore condiviso e radicato,

divenendo in questo modo un elemento identitario, culturale e di orgoglio dell'organizzazione. I partecipanti, arricchiti da un bagaglio di competenze più ampio e integrato, sono diventati essi stessi **ambasciatori** delle pratiche sostenibili all'interno dei propri reparti, favorendo la **diffusione di comportamenti virtuosi**. In questo modo, la formazione non ha soltanto generato nuove abilità, ma ha anche contribuito a **cementare una visione strategica** in cui sostenibilità, digitalizzazione e cultura operano in **sinergia**, guidando l'organizzazione verso un futuro più responsabile, trasparente e innovativo.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	Duelegs BBF Group
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	Industria tessile e dell'abbigliamento – Produzione di calze, collant e articoli di maglieria
Ambito tematico strategico	Ambiente 4.0
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: AV/O93/ 27A Titolo Piano: Formazione a sostegno della Green Transition e della circular Economy nelle imprese aderenti Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Upgate
Tematiche formative	Green Transition e Industry 4.0 per Trasformare i dati della sensoristica industriale in informazioni per la pianificazione della produzione in ottica sostenibile e ottimizzare i processi produttivi in ottica smart e eco-sostenibile.
Modalità didattiche	Lezioni frontali, TOJ, Action Learning, Esercitazioni, Verifiche
Elementi di interesse	Gli elementi di maggiore interesse del caso Duelegs riguardano l'integrazione della formazione nella strategia aziendale di transizione green e digitale, la co-creazione di contenuti formativi calibrati sulle esigenze reali dell'impresa, l'utilizzo di metriche di sostenibilità come guida del processo di apprendimento, il coinvolgimento trasversale di diverse funzioni aziendali, la formazione ibrida tra aspetti tecnici e competenze gestionali, l'adozione di simulazioni sul campo per rendere immediatamente applicabili le competenze acquisite, il ricorso alla digitalizzazione per garantire tracciabilità e certificazioni dei prodotti e, infine, il rafforzamento dell'identità sostenibile dell'azienda attraverso una diffusione interna della cultura della sostenibilità.
Risultati della formazione	Allineamento delle competenze acquisite con gli obiettivi strategici dell'azienda, creazione di strumenti operativi e procedure su misura, integrazione delle metriche di sostenibilità nei processi organizzativi, diffusione trasversale delle competenze, rafforzamento dell'identità sostenibile.
Buone Prassi Formative	Formazione esperienziale sul campo, coinvolgimento di diverse funzioni organizzative; partnership strategica tra ente erogatore e organizzazione; processi di creazione, creazione di una cultura basata sul dato come abilitatore della sostenibilità