



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2024

G. TOSI srl

Ambito Tematico Strategico
Transizione verde ed Economia circolare

**UN SISTEMA TERRITORIALE INTEGRATO A SOSTEGNO
DELLA TRANSIZIONE GREEN**

A cura di Luca Quaratino
Codice identificativo del Piano: 331208
Titolo del Piano Formativo: Sustainability Way

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	pag. 3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	pag. 4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	pag. 4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	pag. 5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	pag. 6
3. IL PIANO FORMATIVO	pag. 8
3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologia e risultati	pag. 8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	pag. 9
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	pag. 13
4.1 Conoscenze, strumenti operativi e nuove consapevolezze	pag. 13
5. CONCLUSIONI	pag. 15
5.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione	pag. 15
5.2 Buone prassi formative aziendali	pag. 16
5.3 Considerazioni finali	pag. 16
Scheda di sintesi	pag. 18

1. INTRODUZIONE

Il progetto formativo realizzato da G. TOSI nell'ambito dell'Avviso 2/2021 di Fondimpresa "Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti" è riconducibile all'ambito tematico strategico della Transizione verde ed economia circolare. Nello specifico il Piano Formativo di riferimento, dal titolo "Sustainability Way", ha previsto il coinvolgimento di un totale di undici imprese afferenti al settore del tessile e abbigliamento impegnate con tempistiche e sfumature differenti lungo la traiettoria comune di ricercare una più solida sostenibilità ambientale dei propri processi e prodotti.

In coerenza con la strategia complessiva del Green Deal europeo, l'obiettivo generale è stato quello di creare le condizioni affinché il settore tessile del territorio possa diventare più competitivo, sostenibile e resiliente nel medio e lungo periodo riducendo appunto i suoi impatti ambientali, puntando su tessuti sostenibili e favorendo l'introduzione di logiche circolari nei modelli di business. Si tratta di un aspetto cruciale dal momento che le aziende del comparto si confrontano con sfide estremamente delicate quali l'utilizzo di sostanze chimiche pericolose potenzialmente inquinanti, problematiche complesse di smaltimento e riciclo dei rifiuti e processi produttivi energivori. Il Piano Formativo "Sustainability Way" nel suo complesso ha mirato a promuovere soluzioni concrete di processo, di prodotto e in termini di organizzazione del lavoro volte a rispondere in modo efficace a tali sfide. L'idea è stata quella di accompagnare le imprese partecipanti attivando la leva della formazione continua per colmare gli specifici gap di competenze che ne rallentano la trasformazione in chiave di sostenibilità ambientale, con particolare riferimento ai temi dell'efficienza energetica, della gestione efficace dei rifiuti e degli scarti e sfridi di lavorazione.

Il Piano Formativo è stato ideato e proposto da una ATS composta da UNIVA SERVIZI S.r.l. e CENTRO TESSILE COTONIERO ABBIGLIAMENTO S.p.A. (CENTROCOT), una partnership che merita qualche parola di approfondimento. La prima è la società di servizi dell'Unione Industriali della Provincia di Varese e, da oltre vent'anni, supporta le aziende del territorio nell'ambito dei processi di formazione e aggiornamento continuo a sostegno della competitività sui mercati. Proprio grazie a questa sua caratterizzazione istituzionale e ad un impegno costante nel tempo nella promozione di iniziative formative per il sistema delle imprese associate, UNIVA SERVIZI è stata in grado nello specifico di apportare una conoscenza approfondita dei bisogni di formazione e sviluppo espressi dal tessuto imprenditoriale del territorio. Di fatto essa ha garantito la coerenza del Piano nel suo complesso con le esigenze di aggiornamento delle competenze di lavoratrici e lavoratori, e di miglioramento dei processi operativi delle aziende coinvolte. Il secondo partner è invece un soggetto che da quasi quarant'anni è impegnato nel sostenere, attraverso i propri servizi altamente specializzati, le imprese della filiera del tessile, abbigliamento, moda e meccano tessile. Le sue attività spaziano dalle prove di laboratorio, alla certificazione dei processi, alla ricerca, al supporto tecnico e all'internazionalizzazione, e, naturalmente, alla formazione tecnica continua. Nello specifico, CENTROCOT ha apportato al Piano un contributo di sapere e know-how tecnico essenziale, fortemente personalizzato sulle esigenze di questo specifico settore e all'avanguardia rispetto alle più recenti evoluzioni sia in ambito tecnologico che ambientale. Da quest'ultimo punto di vista è interessante citare il fatto che l'ente dal 2019 è certificato come "Training Provider" ZDHC – Zero Discharge of Hazardous Chemicals. Si tratta di percorsi formativi finalizzati alla transizione verso una chimica pienamente sostenibile che porti a raggiungere l'obiettivo di scarico 'zero' di sostanze chimiche pericolose in tutta la catena produttiva tessile. Azioni formative orientate in questa direzione sono state previste dal Piano per alcune delle aziende partecipanti, tra cui appunto la G.Tosi, oggetto del presente studio di caso.

La scelta dell'azienda G. Tosi per l'attività di monitoraggio valutativo parte innanzitutto dalla più ampia strategia definita a livello di AT Lombardia per il 2024. In primo luogo, l'idea di privilegiare i due ambiti tematici strategici legati al processo della doppia transizione delle imprese, proprio per approfondire in che misura e in che modo la formazione continua finanziata da Fondimpresa stia contribuendo alla trasformazione dei processi operativi delle aziende e all'adeguamento delle competenze di lavoratori e lavoratrici. In secondo luogo, la scelta di privilegiare

uno sguardo rivolto alle realtà di piccole e medie dimensioni e alla loro capacità di partecipare alle trasformazioni 'green' e 'blue' anche grazie al supporto offerto dai percorsi di formazione continua. In questo quadro generale, la G. Tosi è un'azienda leader nella nobilitazione del tessile che opera come partner di fiducia di importanti brand che rappresentano l'eccellenza del Made in Italy in ambito tessuto e abbigliamento; in particolare, essa è specializzata nella lavorazione di filati e tessuti grezzi a cui conferisce caratteristiche di colore, stabilità e design che li rendono perfettamente in linea con le necessità di chi produce tessuti, capi di abbigliamento e complementi di arredo di elevata qualità. L'azienda di recente ha investito in modo sempre più consistente nell'innovazione sostenibile attraverso nuovi macchinari che consentono una riduzione sensibile del consumo di acqua e di energia e attraverso scelte produttive e a livello di materiali poco inquinanti. Si tratta pertanto di un interessante caso di utilizzo della leva formativa per dare copro a strategie di business e processi operativi sempre più fortemente orientati alla eco-sostenibilità.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Una volta lasciati i viali un po' anonimi della zona industriale di Sacconago a sud di Busto Arsizio e messo piede all'interno degli uffici e dei laboratori dell'azienda, se ne percepisce immediatamente il carattere, la tradizione e la lunga storia. Ad accoglierci c'è Francesca Orsenigo nipote di uno dei due fondatori che intorno alla metà del secolo scorso diedero vita all'azienda. Si trattava appunto del signor Orsenigo, un tintore originario delle zone del comasco, e del signor Tosi che provenendo da una famiglia benestante aveva avuto la possibilità di svolgere studi superiori in ambito amministrativo. I due, nonostante la differenza di una trentina d'anni che li separava, trovarono il giusto accordo e la perfetta sinergia di competenze tecniche e gestionali per avviare un'attività d'impresa insieme. Inizialmente una piccola attività che negli anni, anche grazie all'ingresso delle generazioni successive, si è sviluppata in maniera significativa dal punto di vista produttivo e commerciale. Francesca Orsenigo rappresenta la terza generazione e all'interno dell'azienda si occupa di tre ambiti di attività particolarmente rilevanti anche ai fini della comprensione del percorso formativo realizzato e oggetto del presente monitoraggio. In primo luogo, le attività di acquisto dei prodotti chimici, ausiliari e coloranti che vengono utilizzati successivamente nei cicli di tinteggiatura dei filati; in secondo luogo, le politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane sulla quali ha da sempre avuto un'attenzione particolare comprendendone la strategicità ai fini del consolidamento del vantaggio competitivo (mentre le attività più strettamente amministrative gestione delle paghe è esternalizzata presso un fornitore); infine, i processi di certificazione e i relativi sistemi di gestione, con un focus specifico negli ultimi anni sulle dimensioni ambientali e sociali. Di recente, ha fatto il suo ingresso in azienda la quarta e più giovane generazione che in una sorta di ricongiungimento con le origini sta apportando un importante contributo dal punto di vista dell'expertise chimica in senso stretto che è stata appunto la competenza chiave alla base della nascita e dello sviluppo dell'impresa. E a quanto afferma la nostra interlocutrice già si inizia a vedere la sua mano in una trasformazione migliorativa dei processi aziendali.

Il primo prodotto storico dell'azienda è stato il filato al quale nel tempo si è affiancato il mondo dei tessuti a partire dalla maglia tubolare senza cuciture, utilizzata ad esempio per la produzione di abbigliamento intimo a cui dagli anni '70 in poi vengono dedicati degli specifici reparti di tintura e candeggio. In quegli anni, l'azienda dedica un sito produttivo nelle immediate vicinanze della sede storica a questo nuovo segmento al tempo molto promettente. Tuttavia, con gli anni '90 e la forte concorrenza dei paesi emergenti - non solo del Far East ma anche e soprattutto la Turchia - la linea della maglieria per l'intimo inizia ad entrare in crisi, a causa di un delta sfavorevole nei costi di produzione e quindi nel prezzo: di fatto il mercato viene invaso di tessuti e prodotti cotonieri già tinti e stampati a prezzi non sostenibili per l'industria europea. Nonostante qualche tentativo di rilancio, ad esempio attraverso l'introduzione della stampa su tessuto, il business è risultato non più sostenibile e da circa una quindicina d'anni l'azienda è tornata a focalizzarsi sulle sue competenze originarie legate alla lavorazione dei filati che Francesca Orsenigo non esita a definire comunque come la tipologia di lavorazione più nobile e difficile e, in questo senso,

fonte più solida di vantaggio competitivo sul mercato. Dal punto di vista del modello di business, preme sottolineare che l'azienda ha sempre lavorato conto terzi. Oggi i clienti sono aziende che a loro volta collaborano i grandi brand, quali ad esempio Chanel o Prada. In parole povere, i filati di G.Tosi tramite una semplice intermediazione commerciale o valle di un'ulteriore lavorazione si inseriscono nelle filiere impegnate nelle produzioni di alta gamma. E questo ha un impatto importante, come testimonia il fatto che di recente vi è stato un audit a sorpresa da parte del Gruppo Kering sui temi della sostenibilità. Da questo punto di vista l'azienda è molto solida e pronta grazie alle diverse certificazioni ottenute in questi anni. Infatti, essa certifica la qualità delle proprie lavorazioni sugli standard Oeko-tex 100 Classe 1 e GOTS (Global Organic Textile Standard) assicurando quindi che i filati nobilitati rispettino i più alti requisiti di prodotto. Grazie alla certificazione di tracciabilità ITF e l'impegno verso il programma Roadmap to Zero di ZDHC, essa garantisce ai propri clienti di poter contare su processi svolti interamente in Italia e realizzati con modalità ecocompatibili. G. Tosi possiede anche l'Autorizzazione Unica Ambientale (AUA) e applica le BAT (Best Available Technology) ovvero le migliori soluzioni tecnologiche esistenti sul mercato al fine di ridurre i consumi di risorse e garantire il minor impatto ambientale.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Attualmente l'azienda conta circa 35 collaboratori e mantiene una forte presenza della famiglia nella gestione delle attività. Se da un lato non si fanno più i volumi di alcuni anni fa, è altrettanto vero che sono migliorate la velocità di adattamento e la reattività di risposta al mercato – fattori che i clienti dichiarano di apprezzare fortemente – e in parallelo sono aumentati progressivamente gli investimenti nelle certificazioni di qualità ad ampio spettro. Le aree chiave di attività, come ben raccontato sul sito aziendale, sono principalmente due. Da un lato, la tintoria dei filati in rocche o matasse a seconda della tecnologia utilizzata - rispetto alla quale il posizionamento competitivo a cavallo tra innovazione tecnologica e sostenibilità ambientale appare come il tratto distintivo saliente in termini strategici: “Le nuove macchine utilizzate consentono, infatti, una significativa riduzione del consumo d'acqua e di energia, il tutto con eccellenti risultati qualitativi, a testimonianza di una politica aziendale basata sul rispetto per l'ambiente e la persona. Per G. Tosi ecosostenibilità significa selezionare i prodotti e i colori meno inquinanti e studiare i cicli produttivi che permettono il maggiore risparmio di risorse” (sito web). Dall'altro lato, lo stampaggio dei tessuti di cui versatilità e creatività sono i valori fondanti di una produzione che mira all'eccellenza: “Nell'ambito della sua continua crescita, G. Tosi mette al servizio della clientela le nuove macchine ink-jet per la stampa digitale, offrendo quindi un servizio poliedrico e personalizzabile” (sito web). Le due attività descritte sono fortemente integrate dal momento che la stampa s'inserisce nei processi produttivi esistenti quali la tintoria e il finissaggio, al fine di offrire alla clientela un servizio completo e in grado di soddisfare tutte le esigenze del settore moda. Per quanto concerne le dinamiche competitive, rispetto al passato il mercato si è molto ristretto ed è diventato entro certi limiti un po' più collaborativo. Sul territorio si contano sulle dita di una mano le aziende che presidiano questa tipologia di business e allora si cerca di fare fronte comune nel mantenere determinati standard qualitativi e negoziare i requisiti dei capitolati con i clienti. Anche perché tutti gli investimenti nella certificazione degli standard operativi, seppur indispensabili per rimanere a galla nelle filiere, non vengono pienamente riconosciuti a valle e iniziare aggressive guerre di prezzo non sarebbe sostenibile.

Di fatto, come ci racconta il Direttore delle Operazioni, per G.Tosi le strade oggi percorribili da un punto di vista competitivo sono solo due e appunto legate al mondo dei filati. Da una parte, concentrarsi su lavorazioni ad altissimo valore aggiunto – “le Lamborghini e le Ferrari” del settore per intendersi – utilizzati per maglioni, golfini, vestiti di alta gamma delle più importanti *griffes*. Sono filati tinti che vengono presentati alla più importante fiera del settore, Pitti Filati che si tiene a Firenze due volte l'anno, a gennaio e a giugno. A seconda della stagione vengono presentati i filati per le collezioni primaverili, in cotone e in lino, o per quelle invernali, in lana. Una tendenza crescente è comunque quella di preparare filati più leggeri, mescolando due o tre fibre diverse, ad esempio per i così detti ‘mezzi pesi’ più adatti ai mutamenti climatici in corso. Nel complesso, a fronte di volumi decisamente più ridotti rispetto alla fine del secolo scorso, oggi l'azienda riesce a rimanere sul mercato grazie al più alto valore

aggiunto generato per i propri clienti. E, come sottolinea il nostro interlocutore, il fatto di essere in una nicchia – tinture di alto livello di filati – finisce per proteggere l'impresa da concorrenti più interessati ai grandi volumi.

Dall'altro lato, la logica è quella di occupare gli spazi di mercato che i concorrenti esteri non presidiano, come nel caso della tintura del cotone e del lino con coloranti 'Indantrene', marchio registrato negli anni '60 e riferito a un principio chimico capace di fissare con forza il colore sulla fibra. Diversamente da altri coloranti non agisce per deposito, bensì si intride e poi si ossida grazie all'azione dell'acqua ossigenata e dell'aria creando così un legame con la fibra molto più stabile e forte. È una lavorazione delicata e piuttosto complessa. Le soluzioni avanzate per la tintura di G.Tosi hanno proprietà notevoli anche rispetto ai processi di candeggio in fase di lavaggio del prodotto finito, motivo per cui due rilevanti mercati di sbocco sono quelli della tovaglieria e delle camicie per uomo. In maniera complementare, l'azienda ha investito in tecnologia acquistando grandi vasche per la tintura che consentono un notevole risparmio di tempi grazie agli elevati volumi che possono essere gestiti.

Con riferimento ai processi di innovazione, in questo settore industriale i grandi salti tecnologici sono stati fatti in passato grazie alle collaborazioni con i produttori di macchinari con i quali l'azienda ha per anni condotto la sperimentazione di prototipi innovativi. Poi il già menzionato forte ridimensionamento del settore, con la scomparsa di decine di aziende, ha quantomeno rallentato anche gli investimenti in tecnologie d'avanguardia. Così oggi, la direzione dell'innovazione è un'altra, vale a dire quella delle soluzioni green, orientate al risparmio energetico, al contenimento del consumo di acqua, all'utilizzo del fotovoltaico, alla ricerca su coloranti e prodotti chimici sostenibili. Accanto a questo non va trascurato l'impatto del digitale che ha consentito un governo dei processi sempre più efficiente e flessibile: attraverso i computer è possibile orchestrare una sequenza piuttosto complessa di lavorazioni e gestire una pluralità di coloranti e reagenti, sincronizzando al meglio il loro utilizzo nel ciclo produttivo. Infine, per le operazioni di movimentazione e scarico del filato dalle vasche di tintura si utilizzano sofisticate tecnologie robotiche che hanno un impatto molto importante sia dal punto di vista della sicurezza che di quello di mitigazione di lavori potenzialmente molto usuranti. Come ci racconta il nostro interlocutore l'azienda utilizza una macchina da mille chili di rocche caricate il che vuole dire ripetere mille volte la stessa operazione. Ora è tutto più efficiente grazie a dei robot di carico e scarico delle rocche e di spostamento del cesto dalla macchina di tintura all'asciugatoio: grazie a un asciugatore di misura uguale alla macchina di tintura si tira fuori il cesto e lo si infila precisamente nell'asciugatore, per avviare il processo successivo.

2.2 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

All'interno del quadro strategico delineato risultano chiari gli obiettivi che oggi l'azienda si pone di raggiungere attraverso la leva della formazione continua. Un primo aspetto riguarda l'attenzione crescente da parte degli attori chiave della filiera di appartenenza, vale a dire i grandi brand del mondo dei tessuti e dell'abbigliamento, dai quali arrivano richieste pressanti di agire in una logica di sostenibilità. E dal momento che in G.Tosi ogni giorno si maneggiano prodotti chimici per i processi di tintura è indispensabile fare delle precise scelte in direzione 'green', con riferimento ai processi di acquisto e di lavorazione. È sempre più diventa decisivo adottare un approccio olistico e integrato alla sostenibilità ambientale: lavorare fin dall'inizio con l'obiettivo di fare un prodotto sostenibile, da quando si compra il filo, che deve essere ecologico, al momento in cui lo si tinge utilizzando prodotti a basso impatto. In questo modo, a partire dal contributo di G.Tosi tutto il processo lungo la filiera risulta capace di portare sul mercato un prodotto di qualità ma anche pienamente sostenibile. In sintesi, ciò che vogliono i grandi brand e i loro clienti finali, sempre più attenti a fare scelte di acquisto consapevoli. Come si può facilmente intuire, vi è in ballo un tema cruciale di gestione della reputazione sul mercato. Proprio per essere capaci di agire con efficacia lungo la traiettoria qui delineata, i vertici di G.Tosi hanno deciso di investire in programmi formativi focalizzati sui temi della sostenibilità ambientale. Un secondo obiettivo cruciale degli investimenti formativi riguarda invece il risparmio energetico, fattore assolutamente critico nel modello di business e operativo dell'azienda per il suo impatto rilevante sul conto economico. Già in passato l'azienda ha dovuto ciclicamente fare i conti con il costo dell'energia – ad esempio ai tempi della crisi petrolifera del 1973 – cominciando

progressivamente a investire in soluzioni innovative: prima sostituendo la nafta con il gasolio fluido Engler a basso contenuto di zolfo, poi passando al metano per arrivare ai più recenti investimenti sui pannelli fotovoltaici che hanno consentito di gestire in chiave rinnovabile circa la metà dei consumi energetici. La rilevanza del tema è sintetizzata in alcuni semplici numeri: il costo di acqua, gas ed energia necessari ai processi di tintoria complessivamente incide per circa il 20-25% del costo del prodotto: riuscire a contenerli è essenziale per la sostenibilità non solo dell'ambiente ma anche dell'azienda stessa. Il Direttore delle Operazioni ci descrive in maniera puntuale la generazione di questi elevati consumi energetici specificando che per realizzare il 'bagno' di un lotto di filato occorre una quantità d'acqua in un rapporto uno a quattro (100kg di filato, 400 litri di acqua) e questa operazione va ripetuta dieci-dodici volte per le operazioni di candeggio, tintura e lavaggio finale; poi c'è l'energia termica ed elettrica necessaria per scaldare l'acqua e per gestire il processo di asciugatura del filato che dovrà perdere circa la metà del suo peso anche grazie ad ulteriori operazioni energivore quali la centrifugazione delle rocche o la spremitura tramite presse meccaniche delle matasse di filato.

Con Francesca Orsenigo lo sguardo torna ad allargarsi alla filosofia e all'approccio complessivi della azienda verso gli investimenti in formazione continua del proprio capitale umano. Entrata in azienda alla fine degli anni '90, ha da sempre avuto il pallino della formazione, in primo luogo per sé, avendo una laurea in economia ma poche conoscenze legate al settore di attività dell'azienda di famiglia, e in seconda battuta per tutti i collaboratori dei diversi reparti. La scoperta di avere dei fondi di alcune migliaia di euro accantonati, e quindi di non essere costretta a richiedere un budget ad hoc, ha consentito di intraprendere appunto i primi investimenti finalizzati a omogeneizzare le conoscenze tecniche e di prodotto del personale attraverso percorsi formativi on the job che si sono andati ad aggiungere alle attività di formazione obbligatoria, ad esempio in materia di sicurezza; in una fase successiva, con l'avvio dell'informatizzazione dei processi operativi di produzione, sono stati proposti ulteriori percorsi di aggiornamento dei collaboratori. Come osserva la nostra interlocutrice, dal suo ingresso in azienda ha sempre trasmesso il messaggio che in G.Tosi la formazione è una cosa importantissima e questo le persone lo apprezzano perché quando le coinvolgi nei percorsi di apprendimento si sentono importanti e riconosciute nel loro valore, oltre al fatto di imparare cose nuove che un domani possono sempre tornare utili.

Oggi l'azienda predispone annualmente un piano organico di aggiornamento e formazione dei collaboratori attraverso un processo di ascolto diretto delle esigenze dei diversi reparti che poi vengono selezionate in base alle priorità e alle risorse disponibili. In questo senso, l'accesso alla opportunità offerte dal fondo interprofessionale rappresenta un fattore chiave per implementare una puntuale strategia di sviluppo del capitale umano. Tipicamente il piano formativo prevede alcuni percorsi realizzati all'interno, spesso on the job, per favorire lo sviluppo di nuove competenze ma anche la condivisione di saperi ed esperienze in occasione dell'evento formativo; parallelamente è prevista anche la partecipazione di alcune risorse a percorsi formativi esterni di tipo interaziendale, utili per uscire dalle quattro mura dell'azienda e vedere cosa succede nel mondo, cosa fanno altre realtà. Da questo secondo punto di vista, il già citato ruolo di animazione territoriale giocato da UNIVA SERVIZI risulta molto importante, soprattutto nel caso di realtà imprenditoriali di dimensioni medio-piccole. Il meccanismo ha funzionato bene per dare una spinta e degli strumenti concreti rispetto alle sfide sia dell'Industria 4.0 che della sostenibilità; ad esempio, ci si è resi conto che c'erano tanti temi nuovi di cui si parlava e che avrebbero potuto essere rilevanti per l'azienda, come appunto l'eco-design, la gestione del ciclo di vita del prodotto o l'economia sostenibile. In buona sostanza, l'impresa ha dapprima intercettato il segnale dall'esterno che tante imprese stavano riflettendo e investendo sulla doppia transizione e poi è riuscita, anche grazie ai finanziamenti alla formazione, a implementare un piano concreto di trasformazione organizzativa. Così è avvenuto ad esempio sui temi della gestione dei rifiuti dove, una volta acquisite la terminologia e le strumentazioni operative sul ciclo del riuso, si è stati capaci di definire un modello e puntuale applicabile all'interno dell'azienda per organizzare la raccolta, la differenziazione e il recupero dei rifiuti ove possibile.

Stringendo, infine, il fuoco sulla partecipazione al Piano Formativo "Sustainability Way", le aspettative di partenza dell'azienda erano collegate sia a una crescita culturale complessiva in materia di "green economy" a partire dalle

dimensioni normative nazionali e internazionali – e dei relativi sistemi di indicatori formali utilizzabili – sia all’acquisizione di conoscenze e strumenti concreti per l’adozione degli standard ZDHC in materia gestione delle sostanze chimiche nei processi produttivi. La capacità di essere protagonisti di una ‘chimica sostenibile’ grazie al rispetto di tali standard nei processi di ingresso e stoccaggio, utilizzo nei processi produttivi e gestione degli scarichi reflui è potenzialmente foriera di importanti vantaggi sul mercato: riduzione degli impatti generati grazie al miglior controllo degli agenti chimici, sicurezza dei prodotti, riduzione progressiva (fino all’eliminazione) delle sostanze tossiche dalla filiera produttiva, migliore qualità delle acque emesse in ambiente a valle dei processi produttivi, tracciabilità e trasparenza del proprio operato. Come già osservato, tutti fattori molto rilevanti agli occhi dei brand del lusso che guidano la filiera.

Per quanto concerne il ruolo delle parti sociali rispetto al Piano Formativo in esame, va premesso che nei territori interessati, afferenti alla provincia di Varese, esiste una tradizione oramai consolidata di buone relazioni soprattutto con riferimento all’attivazione della leva della formazione continua. Questo significa concretamente che quando vengono proposti alla firma degli accordi finalizzati consolidare il vantaggio competitivo delle aziende e in parallelo a far crescere le conoscenze e le competenze dei lavoratori e delle lavoratrici a difesa dell’occupabilità, si trova piuttosto facilmente un punto di incontro. Restano pertanto estranee logiche di tipo contrappositivo che in altre momenti e su altre questioni tendono talvolta a entrare in gioco. Complessivamente un segnale di maturità del sistema territoriale di riferimento. Nel caso specifico, si è realizzata una efficace triangolazione in prima battuta tra UNIVA SERVIZI, che presidiava più direttamente il rapporto con le imprese, e CENTROCOOT, l’ente portatore della conoscenza specialistica alla base del piano, e quindi con il sindacato che si è mostrato attento a chiudere l’accordo necessario alla presentazione del progetto.

3. IL PIANO FORMATIVO

Il percorso formativo ha coinvolto quattro figure chiave dell’azienda, tutti primi livelli coinvolti nella attività di produzione: oltre a Francesca Orsenigo – che, come detto, ricopre il ruolo di responsabile Qualità Ambiente e Sicurezza, di responsabile degli Acquisti e di responsabile delle Risorse Umane - i responsabili dei tre reparti attorno ai quali sono organizzate le attività operative dell’azienda (rocche, matasse, stampa). Nel concepire la formazione, si è tenuto in considerazione il fatto che il personale aziendale coinvolto partiva con già delle buone competenze tecnico-specialistiche di base e che quindi il fine ultimo era proprio quello di potenziarle rispetto ai continui aggiornamenti relativi alla normativa cogente e volontaria in ambito di sostenibilità. In parallelo, partendo dal principio che qualunque cambiamento organizzativo nella direzione della transizione green deve necessariamente avere un carattere di trasversalità alle differenti funzioni e processi aziendali, la formazione ha anche avuto l’obiettivo di migliorare il flusso comunicativo tra le funzioni coinvolte affinché possano collaborare in modo sinergico per verificare i requisiti, tenerli monitorati, intervenire tempestivamente sulle criticità e cogliere opportunità di miglioramento e sviluppo nel tempo in ambito sostenibilità.

3.1 L’analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

Rispetto all’efficace realizzazione del processo di analisi del fabbisogno ha svolto un ruolo molto significativo l’esistenza di una infrastruttura sociotecnica territoriale consolidata. Si tratta del già richiamato binomio costituito dalle parti sociali, e in particolare da UNIVA SERVIZI, e da CENTROCOOT, soggetti che hanno apportato sinergicamente il proprio contributo per assicurare alla G.Tosi una formazione ‘non apparente’, vale a dire capace di apportare un reale valore all’impresa e ai lavoratori e lavoratrici coinvolti. Una collaborazione costruita nel tempo e che nello specifico delle tematiche ‘green’ ha oramai sviluppato un’esperienza importante nella presentazione di progetti di formazione continua. Consapevoli del fatto che molte aziende del territorio sono piccole, la modalità adottata consiste nel condividere con esse una prima ipotesi di possibili temi formativi, intercettare e orientare l’interesse delle aziende coinvolte – su quali questioni pensano di poter ricevere un supporto sostanziale e concreto

dalla formazione - e infine approfondire con la singola azienda le necessità e i gap specifici di competenze su cui intervenire. Si è definito questo meccanismo come ‘sociotecnico’ proprio perché i protagonisti apportano non solo un contributo tecnicamente qualificato (sia in termini di contenuti che di presidio delle metodologie di gestione dei processi formativi), bensì anche un capitale relazionale e di fiducia essenziale per essere in grado di ingaggiare le piccole e medie imprese che popolano il territorio.

Per quanto riguarda la G.Tosi, attraverso una serie di momenti di confronto a distanza e in presenza, gli specialisti di Centrocot, insieme alla referente aziendale, sono stati in grado di selezionare le questioni prioritarie identificando tre nuclei principali di bisogni formativi strettamente connessi alle linee strategiche di business descritte in precedenza. Per ciascuno di questi nuclei sono quindi state definite le competenze da raggiungere attraverso la formazione.

Area Sostenibilità e Green Economy

- Analizzare lo stato dell'arte dei livelli di eco-sostenibilità dei prodotti e dei processi nell'industria tessile
- Conoscere e applicare i vincoli legislativi e regolamentari europei e internazionali sia in termini di certificazione obbligatoria che volontaria
- Analizzare pratiche e strumenti già introdotti in azienda e contribuire al corretto mantenimento
- Sviluppare capacità critiche per individuare tempestivamente non conformità e cogliere opportunità di miglioramento e sviluppo
- Migliorare il dialogo con gli stakeholders evitando il greenwashing

Area Wastewater Management

- Pianificare e attuare attività di controllo, analisi e verifica per valutare la rispondenza delle procedure e dei valori delle acque di scarico e dei fanghi al protocollo ZDHC
- Intervenire tempestivamente in caso di non conformità
- Contribuire, con il Chemical Manager al miglioramento continuo del Chemical management system al fine di rimanere in sintonia con i cambiamenti che avvengono nelle organizzazioni, nei regolamenti, nei requisiti dei brand, fornitori e nei processi di produzione

Area Gestione dei prodotti chimici sulla base del progetto aziendale ZDHC

- Contribuire, con il chemical manager all'implementazione chemical management system al fine di rimanere in sintonia con i cambiamenti che avvengono nelle organizzazioni, nei regolamenti, nei requisiti dei brand, fornitori e nei processi di produzione.
- Pianificare e attuare attività di controllo, analisi e verifica per valutare la rispondenza di procedure e prodotti chimici al protocollo ZDHC
- Intervenire tempestivamente in caso di non conformità
- Sviluppare capacità critiche per pianificare e attuare azioni di miglioramento continuo

A partire da questo quadro solido di fondo delle esigenze aziendali e dei gap di competenze da superare, si è quindi avviata la successiva azione di progettazione, erogazione e valutazione finale della formazione.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Una volta definiti i fabbisogni e delineate le linee guida generali (macro) del percorso formativo, è entrato in campo un ulteriore e cruciale protagonista, il team di specialisti di CENTROCOT, incaricati di procedere alla progettazione di dettaglio delle attività formative e alla successiva erogazione presso l'azienda. Idealmente questi professionisti hanno raccolto il testimone dai colleghi coinvolti nel passaggio precedente di approfondimento del fabbisogno e grazie alla loro competenza professionale verticale sono stati in grado di sviluppare una risposta

coerente dal punto di vista sia dei contenuti da trattare che dei metodi didattici da privilegiare. Durante il colloquio viene sottolineato con forza il fatto oggi è sempre più decisiva questa elevata capacità di personalizzazione dei percorsi formativi sulle caratteristiche puntuali di ogni singola azienda; è inoltre indispensabile, proprio come è avvenuto nel caso di G.Tosi, comprendere a fondo il modello di business, l'assetto organizzativo, le dinamiche di processo e anche i tratti culturali della realtà su cui si va a erogare l'intervento di formazione. In sintesi, i referenti di UNIVA SERVIZI e di CENTROCOT hanno raccolto ed effettuato una prima decodifica del bisogno, quindi la squadra di progettisti-formatori ha tradotto il bisogno in un dispositivo educativo efficace e ritagliato su misura sulle esigenze di G.Tosi.

Una considerazione specifica merita in tal senso il gruppo di docenti coinvolto. Come detto si tratta di professionisti che gravitano attorno a CENTROCOT e che in quanto tali, da un lato, portano con sé esperienze pratiche uniche dal punto di vista delle prove di laboratorio sui tessuti – il laboratorio di CENTROCOT è tra i più importanti non solo in Italia ma anche a livello europeo – e, dall'altro lato, possono contare sui risultati di una vivace e aggiornata attività di ricerca decisamente all'avanguardia sui temi oggetto dell'intervento formativo. In sostanza, la formazione erogata da questi docenti può beneficiare dei saperi teorici e pratici innovativi generati all'interno di CENTROCOT che per il settore di riferimento costituisce oramai un vero e proprio hub di scambio, condivisione e sedimentazione del know-how relativamente alla filiera del tessile nei territori interessati. Ulteriormente interessante è il fatto che i ragionamenti e le sperimentazioni sui temi della sostenibilità ambientale, della riduzione dei consumi e dell'inquinamento e dello sviluppo di formule di economia circolare sempre più assumono anche un carattere multisettoriale, con la possibilità di trasferire buone pratiche e innovazioni tra aziende che operano in settori differenti. Anche da questo punto di vista, la presenza nel progetto di un partner formativo come CENTROCOT ha rappresentato un'opportunità in più per l'impresa di alzare lo sguardo e farsi contaminare da idee “esterne alle proprie quattro mura” che, come già sottolineato, costituisce uno dei principi fondativi della politica formativa aziendale. Nel caso specifico, ad esempio, nella parte del percorso formativo che ha riguardato la gestione dei rifiuti, in G.Tosi hanno anche potuto apprendere meglio le logiche dell'economia circolare capendo che cosa accade ai vestiti prodotti con i loro filati: non vengono più buttati, generando inquinamento, bensì tritati e riutilizzati come materia prima per un altro settore, a patto che i filati utilizzati siano stati prodotti con logiche di attenzione all'ambiente. E grazie a questa nuova consapevolezza, la cultura della sostenibilità diventa sempre più un patrimonio diffuso in ogni attività e in ogni persona che lavora in G.Tosi.

Naturalmente la scelta di coinvolgere un gruppo ampio e variegato di professionisti se da una parte costituisce un'opportunità interessante di un apprendimento più ricco e articolato per i partecipanti alla formazione, dall'altra deve anche essere governato con efficaci meccanismi di coordinamento. In primo luogo, già a monte di fase di micro-progettazione si è lavorato in gruppo per una distribuzione degli argomenti attenta a non generare sovrapposizioni e a comprendere le possibili sinergie e collegamenti tra le varie sessioni. In secondo luogo, durante il periodo di erogazione delle attività formative, si è proceduto a un continuo aggiustamento attraverso il contatto diretto tra i docenti che si alternavano in aula per assicurare coerenza tra i diversi contributi ma anche un adattamento flessibile a fronte delle curiosità e richieste emergenti dai partecipanti in corso d'opera. Come ricorda Francesca Orsenigo, questa percezione di organicità e coerenza dei contenuti, in cui un po' alla volta progressivamente i vari tasselli si incastravano e si arricchivano vicendevolmente, è stata percepita dall'azienda come un forte valore aggiunto dell'esperienza di apprendimento: un susseguirsi di nuove sfaccettature e approfondimenti capaci di stimolare una migliore comprensione dei temi e delle loro implicazioni operative.

In modo simmetrico alle tre aree di bisogno identificate, l'intervento formativo presso la G.Tosi ha previsto la realizzazione di altrettante azioni formative, i cui contenuti di massima sono descritti qui di seguito.

Sostenibilità e green economy: il quadro normativo nazionale ed internazionale e indicatori di sostenibilità (48 ore)

Gli obiettivi generali del corso hanno riguardato i due seguenti ambiti chiave:

- individuare ipotesi progettuali che consentano di migliorare l'approccio alla sostenibilità e introdurre nella propria filiera modelli di Economia Circolare cogliendo le opportunità di finanziamento messe a disposizione dai bandi di finanziamento, nazionali ed europei;
- migliorare il flusso comunicativo tra le funzioni coinvolte affinché possano collaborare in modo sinergico per verificare i requisiti, tenerli monitorati, intervenire tempestivamente sulle criticità e cogliere opportunità di miglioramento e sviluppo.

Gli argomenti di massima trattati sono stati i seguenti.

- La sostenibilità: motivazioni ambientali, sociali ed economiche
- Norme in materia di efficienza energetica e sostenibilità ambientale
- Norme in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
- Analisi del ciclo di vita
- Eco-compatibilità dei materiali e sostenibilità del loro processo produttivo
- Le certificazioni dei sistemi di gestione ambientale
- Metodologie per il recupero dei materiali utili dai rifiuti al fine di riutilizzarli
- Metodologie per la gestione dei rifiuti, la salubrità degli ambienti, il carico ambientale

ZDHC - wastewater management (8 ore)

Gli obiettivi generali del corso hanno riguardato i seguenti ambiti chiave:

- migliorare la gestione delle acque reflue prodotte durante il ciclo produttivo;
- acquisire le competenze per adottare le Linee Guida ZDHC sulle Acque Reflue e del Gateway ZDHC;
- gestire i processi in ottica di miglioramento continuo per adeguarsi ai cambiamenti normativi e di business.

Gli argomenti di massima trattati sono stati i seguenti.

- Depurazione e trattamento delle acque
- Elementi di biochimica
- Elementi di chimica
- Microbiologia generale
- Normativa UNI EN ISO
- Normative per la certificazione ambientale
- Normative sul trattamento delle acque
- Tecniche di funzionamento e conduzione degli impianti di trattamento acque

Gestione dei prodotti chimici sulla base del progetto aziendale ZDHC (44 ore)

L'obiettivo centrale del corso è consistito nell'acquisire la capacità di organizzare e applicare in azienda gli strumenti necessari per implementare il programma ZDHC in termini di gestione dei prodotti chimici e loro inventario; gestione del processo secondo le linee guida definite; impostazione delle schede di sicurezza; valutazione della qualità delle acque di scarico emesse in ambiente.

Gli argomenti di massima trattati sono stati i seguenti.

- Elementi di organizzazione aziendale
- Impianti chimici
- Metodi statistici per l'analisi dei dati
- Metodologie di controllo della qualità dei processi produttivi
- Normativa sulla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori in tutti i settori di attività privati o pubblici

Un elemento di forza degli interventi descritti è senza dubbio stato l'approccio quello dell'approccio metodologico all'erogazione delle attività formative. Dato che anche la dimensione simbolica ha un ruolo cruciale nel qualificare l'efficacia delle esperienze di apprendimento, vale la pena sottolineare che gli incontri si sono svolti tutti in presenza in una sala con vista sugli impianti di produzione, quasi a ricordare a partecipanti e docenti il perché si era lì riuniti a confrontarsi: favorire un miglioramento dei processi produttivi che poco distante, al piano terra, si stavano in quel momento svolgendo. A livello di impegno temporale, si è optato per sessioni di massimo mezza giornata, una formula equilibrata tra la necessità di avere un tempo sufficiente per spiegare concetti anche complessi e discuterli con i partecipanti e quella di non staccare troppo a lungo i capi reparto dalle attività operative. Nel periodo di svolgimento del corso che è stato orientativamente di quattro mesi tra l'inverno e la primavera si è anche scelto di mischiare i temi alternando sapientemente sessioni più impegnative ad altre focalizzate su temi più semplici e 'leggeri', al fine di mantenere sempre in equilibrio il carico cognitivo.

Concretamente, i docenti hanno integrato brevi momenti frontali – in cui venivano presentati materiali didattici di taglio teorico o legati a specifici riferimenti normativi – con sessioni pratiche mirate a identificare le implicazioni concrete per l'operatività quotidiana. Come sottolinea con forza Francesca Orsenigo, la formazione è diventata quasi una consulenza focalizzata sulle specifiche esigenze, problematiche e possibilità di sviluppo della G.Tosi. Un evidente valore aggiunto della formazione proposta, passando dalla logica del prendere degli appunti che poi non si guarderanno più a quella della ricerca insieme di risposte a domande quali: se io facessi così potrebbe funzionare? Questa cosa come la posso fare? Che cosa accade se ci muoviamo in questa direzione? Docenti e partecipanti in partnership a ragionare sui problemi e a esplorare possibili soluzioni. Questa concretezza è stata apprezzata anche perché per aziende come la G.Tosi è complesso trovare le risorse economiche per questo tipo di investimenti e al contempo decidere di impegnare il tempo di alcune delle figure chiave in un percorso di apprendimento. Il finanziamento di Fondimpresa e l'approccio concreto dei docenti sono stati appunto la risposta sostanziale ed efficace a tali problematiche. Tutto ciò è stato confermato anche dai docenti di CENTROCOT che fin da subito hanno percepito questa forte richiesta di concretezza e di privilegiare al trasferimento di mere nozioni un apporto di know-how pratico e spendibile dall'azienda, in una chiave fortemente professionalizzante. Ci si potrebbe interrogare (in modo probabilmente un po' ozioso) se si tratta quindi di formazione o di consulenza. Probabilmente non è importante, ciò che conta è la formula prescelta sia stata in grado di generare apprendimenti e competenze spendibili nel proprio lavoro.

Per i docenti, si è trattato almeno in parte di una sfida in quanto, con tale approccio, non ci si può limitare a raccontare le cose che si fanno, ma occorre uscire dalla zona di comfort, aprirsi al confronto e gestire in tempo reale gli input che di continuo arrivano dai partecipanti, comprenderli, sistematizzarli e ricercare col dialogo delle risposte utili. Come convengono l'azienda e i docenti, questo approccio, forse più difficile, consente anche una esperienza molto più ricca dal punto di vista umano in quanto questa logica di dialogo diventa anche per i docenti un'occasione di arricchimento professionale e personale. Come racconta una delle docenti, tutto ciò che accadeva nel vivace scambio in aula diventava ogni volta uno spunto di riflessione per le sessioni successive, per cui si tornava la volta dopo con spunti aggiuntivi, nuovi focus, prospettive diverse o, semplicemente, ulteriori domande da condividere, sulle problematiche discusse in precedenza. In sintesi, una sorta di dialogo di apprendimento iterativo e riflessivo.

Infine, con riferimento al processo e alle modalità di valutazione della formazione erogata, la scelta è stata quella di utilizzare le strumentazioni oramai diffuse e consolidate negli interventi di formazione continua. In prima battuta, la rilevazione della soddisfazione per la partecipazione alle attività formative che, in coerenza con quanto rilevato in generale a livello di Piano Formativo complessivo, è stata molto buona con punteggi nella fascia tra quattro e cinque nell'ambito di una scala Likert di rilevazione a cinque passi. Particolare apprezzamento è stato espresso per la corrispondenza agli obiettivi dichiarati e la rilevanza dei contenuti rispetto alle proprie necessità di apprendimento, a ulteriore testimonianza della qualità elevata del processo a monte di analisi del fabbisogno e sua traduzione in un coerente percorso di sviluppo di specifiche competenze. Anche gli item relativi all'utilità percepita rispetto all'attività lavorativa svolta e al proprio sviluppo professionale futuro hanno avuto un ottimo riscontro,

indicando in tal senso un potenziale impatto significativo sia sul miglioramento dei processi aziendali sia sull'incremento dell'occupabilità di medio termine dei partecipanti coinvolti. Ottimo il feedback rispetto alla qualità della docenza, a partire dalla padronanza dei contenuti: non stupisce viste la cura con cui la selezione è avvenuta e l'attenzione posta nelle precedenti fasi di progettazione di dettaglio ed erogazione. In secondo luogo, sono stati previsti anche dei test pre/post e una sorta di 'esame finale' (nel caso specifico dei due corsi legati alla preparazione per la certificazione ZDHC).

Ma al di là di questi aspetti sì importanti ma comunque in parte formali e ritualistici previsti sempre in chiusura dei percorsi formativi, ciò che più colpisce è la valutazione estremamente positiva che gli interlocutori incontrati danno in termini di impatti generati. Tutto questo è tratteggiato nel paragrafo che segue.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Conoscenze, strumenti operativi e nuove consapevolezze

La sintesi più efficace del valore prodotto dalla formazione realizzata in G.Tosi sui temi della sostenibilità ambientale e della transizione verde è racchiusa in quanto ci dichiara con orgoglio Francesca Orsenigo al termine del nostro incontro, vale a dire il fatto che l'azienda è già pronta per il prossimo passo del suo percorso di formazione che oggi è davvero diventata continua. È infatti in cantiere il piano formativo aziendale 2025 che intende focalizzarsi sul tema dell'approccio e degli indicatori ESG, la nuova frontiera su cui l'impresa intende misurarsi. Come tipico della G.Tosi, ne hanno sentito parlare, hanno visto molto interesse sul tema all'interno dell'ecosistema di business di appartenenza e hanno quindi deciso che occorre mettere a terra una progettualità concreta per il prossimo futuro. In sintesi, la formazione realizzata nell'ambito del Piano "Sustainability Way" ha prodotto un primo e fondamentale effetto, quello di spingere l'azienda a un nuovo investimento di tempo e risorse per il prossimo anno in una logica di continuità nel sostegno alle più ampie strategie competitive.

Sempre dialogando con la nostra interlocutrice, emerge un altro fondamentale aspetto alla base della generazione di impatti rilevanti e concreti sui processi aziendali e sulle competenze delle persone – descritti con dettaglio nelle prossime righe – ovvero la sintonia speciale che si è creata con i professionisti e l'ente coinvolti nella progettazione ed erogazione delle attività. L'azienda ha percepito con chiarezza la disponibilità a essere ascoltata nelle sue esigenze specifiche ed ha apprezzato la costruzione di un percorso su misura nei contenuti e nei metodi. Questo spiega in buona sostanza la produzione di risultati importanti.

Entrando più nel dettaglio, è importante declinare l'impatto della formazione su due dimensioni fondamentali. In primo luogo, vi è stata un aumento sensibile della consapevolezza sui temi trattati: perché sono sempre più rilevanti, quali implicazioni si generano non occupandosene seriamente, quali opportunità al contrario possono essere colte a sostegno del vantaggio competitivo sul mercato. Essendo i partecipanti tutte figure apicali con responsabilità di gruppi di lavoro è naturalmente accaduto che questa maggiore sensibilità culturale in materia di sostenibilità si sia poi rovesciata a cascata, anche se con diverse intensità, sul resto della struttura. In secondo luogo, si sono acquisite informazioni e strumenti operativi molto importanti per cambiare il proprio modo di operare e gestire i processi aziendali nel quotidiano, orientando diversamente le proprie scelte pratiche. Un esempio concreto di applicazione è nell'ambito della relazione commerciale quando ci si rende conto che il cliente vuole una soluzione diversa perché sta a sua volta progettando un prodotto che sia più green, e allora anche in G.Tosi ora ci si interroga con maggiore consapevolezza su come organizzarsi fin da principio: come preparare la 'ricetta' di tintura adatta? Quali materie prime acquistare? Grazie alla formazione in G.Tosi hanno scoperto che così facendo stanno mettendo a terra la logica dell'ecodesign, di cui prima non si aveva consapevolezza. È come se la formazione avesse aiutato a dare una forma, una struttura e un nome a cose che si facevano in maniera un po' artigianale; e di qui avesse anche aiutato l'azienda a capire quale pezzo di conoscenza si è acquisito e quale gap specifico si è colmato.

E come affermano gli interlocutori incontrati, acquisire conoscenze e strumenti concreti per fare ecodesign ha sua volta aperto nuovi orizzonti alla relazione con il mercato in generale. Tanto che nei mesi successivi all'intervento si è tradotto in scelte strategiche importanti e in ripensamenti concreti del funzionamento organizzativo, ad esempio con riferimento alla trasformazione di tutto il sistema di prodotti e materiale di tintura verso soluzioni ecosostenibili; e ancora nel compiere passi concreti verso la certificazione e le logiche ZDHC. Tutto ciò proprio per essere capaci di offrire ai clienti un prodotto sempre più recuperabile, sostenibile e 'green', più in linea con tutte le loro esigenze. Clienti che come più volte ricordato, a loro volta, fanno investimenti cospicui nella promozione, comunicazione e marketing orientati ai temi alla sostenibilità ambientale.

Ma fare tutto questo con efficacia ha significato anche mettere in campo approcci e competenze nuove. Come emerso nell'intervista, oggi le persone sembrano avere attenzioni nuove e diverse: capire bene le caratteristiche del tessuto che vuole realizzare il cliente, conoscerne la destinazione d'uso precisa e quindi se serve solidità, nitidezza, durabilità. Da queste informazioni, poi, si sviluppa la risposta che deve essere al contempo funzionale agli scopi identificati e ambientalmente sostenibile. In questo senso, l'aver aggiunto grazie alla formazione la parolina 'eco' davanti a una serie di processi e attività che l'azienda svolge da decenni, ha determinato un vero e proprio cambiamento dell'atteggiamento mentale con cui i professionisti di G.Tosi si avvicinano al proprio lavoro. Come sottolinea Francesca Orsenigo, è importante che il singolo tecnico che entra in una certa fase del processo produttivo sia consapevole di questi temi e ne tenga conto nelle scelte che fa e nelle soluzioni che ricerca.

Sempre in chiave di impatto generato, ha certamente avuto un ruolo importante la parte di formazione in cui si sono analizzati i temi legati ai finanziamenti oggi disponibili per gli investimenti in chiave di transizione ambientale. I partecipanti hanno avuto la possibilità di accedere a preziose informazioni circa la possibilità di finanziare questi investimenti senza incidere direttamente sul budget aziendale. Alcune persone hanno iniziato a sviluppare competenze che consentiranno loro di fare da riferimento per possibili evoluzioni future in questa direzione. Un miglioramento immediato di conoscenze che potrebbe generare potenziali altri impatti rilevanti per l'azienda nel medio periodo in termini di capacità di agire sul mercato in chiave di sostenibilità ambientale.

Anche nel dialogo con progettisti e formatori di CENTROCOT ritornano alcuni temi dal punto di vista del tipo di impatto che la formazione ha secondo loro generato presso l'azienda. In primo luogo, la questione della più solida cultura verso i temi del riciclo, della gestione dei rifiuti e dell'economia circolare. L'impressione è che la formazione abbia innalzato la sensibilità media su quali sono le conseguenze di scegliere certe materie prime anziché altre, di limitare i consumi, di ricorrere a logiche di riuso, di utilizzare determinate sostanze chimiche e di come gestirne il ciclo di vita anche dopo l'impiego diretto nei processi produttivi aziendali. Sembra emergere una nuova e diversa attitudine. In secondo luogo, l'idea che ora le persone abbiano in mano strumenti e soluzioni concrete per proseguire in autonomia nel trasformare concretamente ancor di più l'operatività di G.Tosi verso la sostenibilità ambientale.

Infine, è interessante osservare che è opinione condivisa dei rappresentanti aziendali incontrati che, anche grazie a questi ultimi corsi, vi sia stato un ulteriore impatto anche nel modo in cui le persone si avvicinano alla formazione. Come racconta Francesca Orsenigo, una volta per molti in azienda la formazione era vista come tempo perso perché l'unica cosa ritenuta importante era lavorare. Superare questo ostacolo mentale per cui non ci si può fermare a fare formazione perché si ha da fare, perché c'è la pressione operativa non è stato facile. È il tema di uscire dalla logica del costo e di entrare in quella dell'investimento: se oggi mi fermo due ore a nutrirmi con un po' di formazione e sviluppare nuove conoscenze e competenze, domani potrò lavorare meglio, con più efficienza e qualità. È un punto su cui la referente aziendale sta battendo e insistendo da diversi anni. All'inizio, semplicemente andando lei a partecipare a dei percorsi formativi esterni interaziendali, per poi tradurli in pillole semplici, fruibili anche per chi aveva minore abitudine e una soglia di attenzione più bassa. Con questa attività di condivisione interna delle conoscenze si sono un po' alla volta rese consapevoli le persone circa l'importanza e l'utilità dei momenti di aggiornamento e formazione. Tutto questo lavoro preparatorio permette oggi a G.Tosi di valorizzare al meglio le opportunità di formazione continua come quelle colte con questo Piano Formativo.

Un ultimo significativo elemento emerso nel dialogo con l'azienda è il fatto che questa formazione sui temi della sostenibilità ambientale, essendo per definizione trasversale ai diversi processi, spinge sempre più all'adozione di logiche orizzontali inter-funzionali, al superamento della frammentazione settoriale in silos funzionali che tanto rallenta l'efficacia e l'efficienza di un'impresa. L'impressione è anche grazie a questi ultimi corsi le persone siano più pronte e disponibili a uscire dai rispettivi orticelli e allargare lo sguardo verso una comprensione organica di come l'azienda produce valore per i propri clienti.

Come ci ha detto Francesca Orsenigo, questa esperienza formativa è stata molto di più di colmare delle lacune di conoscenze e competenze, grazie al fatto che tra i partecipanti e con i docenti si è generato un dialogo fertile, fatto di scambi di idee, confronti di punti di vista e ricerca cooperativa di soluzioni utili alle sfide che l'azienda sta oggi vivendo. A ben vedere, l'impatto complessivamente generato dal percorso va ben oltre i risultati attesi descritti nel formulario e qui di seguito brevemente riportati:

- individuare ipotesi progettuali che consentano di migliorare l'approccio alla sostenibilità e introdurre nella propria filiera modelli di Economia Circolare cogliendo le opportunità di finanziamento messe a disposizione dai bandi di finanziamento, nazionali ed europei;
- migliorare il flusso comunicativo tra le funzioni coinvolte affinché possano collaborare in modo sinergico per verificare i requisiti, tenerli monitorati, intervenire tempestivamente sulle criticità e cogliere opportunità di miglioramento e sviluppo.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione

Il percorso formativo realizzato presso G.Tosi nell'ambito del Piano di Formazione "Sustainability Way" può certamente essere considerato un'esperienza di successo. Sono diversi i fattori che hanno sinergicamente prodotto questo risultato finale positivo, alcuni legati alle caratteristiche del territorio di riferimento, altri alla qualità del contributo dell'ente formativo coinvolto, altri ancora alla sensibilità e cultura della formazione presenti in azienda.

In primo luogo, ha certamente giocato un ruolo importante la possibilità di poter contare su un meccanismo rodato e competente di promozione e gestione della formazione continua a livello territoriale. È stata più volte richiamata l'azione coordinata di UNIVA SERVIZI, nel fungere da raccordo tra i bisogni di formazione e sviluppo delle imprese del territorio, in particolare quelle di dimensioni medie e piccole, e le opportunità offerte dai fondi interprofessionali di finanziarle; e di CENTRCOT, ente di ricerca, consulenza e formazione capace di apportare un contributo decisivo di professionalità specialistica legata sia al settore tessile sia ai temi della sostenibilità ambientale.

In secondo luogo, l'aver strutturato con precisione e coerenza il processo di traduzione dei fabbisogni formativi raccolti in un progetto didattico concreto e aggiornato, grazie alla cooperazione fattiva di diversi attori che si sono succeduti nelle differenti fasi riuscendosi a coordinare in maniera efficace. Ma ciò che era particolarmente solido era proprio la pietra angolare su cui tutto l'intervento ha poggato: bisogni di formazione profondamente legati alle esigenze strategiche e competitive dell'azienda

In terzo luogo, una scelta attenta e azzeccata della squadra di docenti da coinvolgere, in grado di presidiare con estrema competenza i contenuti (e per certi versi questo è un prerequisito minimo) ma soprattutto capaci di veicolare la formazione con metodi e strategie didattiche adeguate alla tipologia di azienda e alle caratteristiche dei partecipanti. Questo ha significato prediligere modalità centrate sull'ascolto, l'interazione, la sollecitazione della partecipazione attiva e la focalizzazione sulle implicazioni concrete dei temi trattati. Insomma, il costante raccordo tra teoria e pratica è risultato una delle chiavi vincenti.

In quarto luogo, l'esistenza di una cultura solida di formazione presso la G.Tosi, grazie al lavoro che la referente, Francesca Orsenigo, porta avanti oramai da parecchi anni. Questo ha consentito di avere in aula persone interessate e consapevoli, desiderose di allargare i propri orizzonti e di acquisire strumenti spendibili nella propria attività lavorativa quotidiana.

Lo svolgimento della formazione non ha dovuto affrontare particolari difficoltà in corso d'opera; tuttavia, è stata sicuramente premiante la capacità di adattamento continuo che di docenti hanno messo in campo di sessione in sessione per procedere ai tanti piccoli adattamenti che hanno permesso alla formazione erogata di essere massimamente rispondente alle necessità aziendali che, almeno in parte, sono emerse e cambiate durante il periodo di svolgimento. Nessuna rigidità, insomma, ma tanta capacità di adattamento seppur nell'ambito di una cornice di obiettivi di apprendimento e contenuti formativi chiaramente definiti.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Per quanto concerne le buone prassi formative espresse dall'esperienza della G.Tosi, possono essere identificati due elementi particolarmente significativi che rappresentano anche alcune delle condizioni di successo dell'esperienza sopra descritte.

Il primo fa riferimento alla qualità della collaborazione tra i protagonisti dei percorsi formativi descritti. Quella che nel corso di questo rapporto è stata descritta come un'infrastruttura sociotecnica territoriale, a supporto della crescita delle aziende e dello sviluppo delle competenze di lavoratrici e lavoratori. Questa collaborazione ha radici oramai consolidate ed è in grado di apportare un contributo 'tecnico', vale a dire in termini di conoscenze verticali dei contenuti e metodi della formazione, delle tecniche di accesso e gestione dei finanziamenti alla formazione; e al contempo anche di tipo 'sociale', ovvero in termini di relazioni di fiducia tra le parti sociali, l'ente di formazione, il team di professionisti coinvolti nella docenza e, naturalmente l'impresa che percepisce il fatto di essersi affidata in buone mani. Anche la continuità nel tempo delle persone e dei rapporti tra questi diversi soggetti costituisce un altro elemento di valore in termini di conoscenza reciproca accumulata che rende più fluidi ed efficienti i processi di lavoro insieme. Il meccanismo descritto costituisce per così dire un motore dei processi di formazione continua in questi territori e in quanto tale (un vero e proprio asset strategico) merita di essere custodito con attenzione e fatto crescere ulteriormente nel tempo.

Il secondo è dato dalla qualità complessivamente espressa dal team di progettisti e docenti coinvolti, che concretamente assume varie declinazioni. Innanzitutto, il fatto di afferire a un ente (CENTROCOT) che costituisce un vero e proprio hub di competenze e conoscenze avanzate sui temi della sostenibilità ambientale legata all'industria tessile, questo grazie al suo impegno in attività di ricerca e sperimentazione decisamente all'avanguardia. Oltre a mettere in campo questo sapere di primo livello, la squadra dei professionisti ha saputo progettare le attività con un approccio iterativo e riflessivo, vale a dire essendo in grado di aggiustare continuamente il tiro in corso d'opera per mantenere la logica della massima personalizzazione e di utilizzare lo scambio in aula con i partecipanti come stimolo a una più profonda riflessione circa il proprio ruolo e contributo di docenti. Infine, i formatori hanno saputo utilizzare con efficacia metodi attivi e orientati alla ricerca di soluzioni praticabili in concreto, abbandonando in parte la zona di confort del proprio sapere teorico e del metodo della lezione frontale tradizionale per aprirsi al confronto.

5.3 Considerazioni finali

Il modo più appropriato per fare sintesi dell'esperienza formativa realizzata presso la G.Tosi è forse racchiuso nelle parole utilizzate da Francesca Orsenigo al termine dell'intervista di fronte alla domanda di identificare un aggettivo che secondo lei rappresentasse il percorso di formazione concluso: stimolante, perché oltre a rispondere a delle

precise necessità che l'azienda stava vivendo, il percorso ha aperto tante altre finestre e idee per il futuro della formazione in azienda.

Un percorso che sicuramente ha lasciato un segno in termini di impatto proprio perché concepito e sviluppato in stretto raccordo con le necessità strategiche di business che l'azienda ha davanti a sé, vale a dire garantire ai propri clienti – ma anche e soprattutto ai grandi brand dell'abbigliamento e dei tessuti di lusso che si collocano a valle di tutta la filiera – non solo un livello di qualità eccellente dei propri filati ma anche un'attenzione rigorosa a standard sempre più elevati di rispetto delle normative in ambito di sostenibilità ambientale. Si tratta di un fattore critico decisivo per rimanere solidamente posizionati nella nicchia dei filati alta gamma in cui oggi G.Tosi opera.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	G.Tosi
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	Tessile (tintoria)
Ambito tematico strategico	Transizione verde ed economia circolare
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di sistema ID Piano: 331208 Titolo Piano: Sustainability Way Soggetto Attuatore (per i Piani CS): ATS - UNIVA SERVIZI e CENTRO TESSILE COTONIERO E ABBIGLIAMENTO
Tematiche formative	Sostenibilità e green economy: il quadro normativo nazionale ed internazionale; modello ZDHC, wastewater management, gestione prodotti chimici nelle attività produttive
Modalità didattiche	Training on the job
Elementi di interesse	Azienda di piccole dimensioni impegnata nella transizione ambientale in un settore critico quale quello della tintura tessile Esistenza di un sistema territoriale consolidato a sostegno delle imprese
Risultati della formazione	Acquisizione di strumenti pratici per migliorare la sostenibilità dei processi aziendali; consolidamento di una cultura diffusa sui temi della gestione rifiuti, riduzione dei consumi, ecodesign e gestione dei prodotti chimici; avanzamento nel percorso verso la certificazione ZDHC; ulteriore radicamento della cultura della formazione in azienda; miglioramento della capacità di lettura e gestione trasversale dei processi operativi
Buone Prassi Formative	Sistema territoriale sociotecnico di supporto alla formazione continua, basato su collaborazione e fiducia tra diversi attori. Ente di formazione in grado di apportare contenuti all'avanguardia, modalità flessibili di progettazione su misura e didattica centrata su dimensioni di coinvolgimento attivo dei partecipanti e di applicazione pratica degli apprendimenti alla soluzione di problematiche concrete.