

Storie di Formazione 2025

MANIFATTURA TESSILE DI NOLE M.T. S.P.A. DINOLE®

Transizione verde ed Economia Circolare

**FORMAZIONE PER LA TRANSIZIONE SOSTENIBILE: IL CASO
DINOLE® E L'INTEGRAZIONE DEI PRINCIPI DI ECONOMIA
CIRCOLARE NEI PROCESSI TESSILI**

Storie di Formazione 2025

Autore: Elisa Cerruti

Codice Piano Formativo: ID 353428

Titolo del Piano Formativo: ECSeT : Economia Circolare nel Settore Tessile

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	6
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	6
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	9
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	10
2.4 – Considerazioni riepilogative	12
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	13
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	13
3.2 – Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione.....	13
3.3 – Considerazioni riepilogative	15
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	17
4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione.....	17
4.2 – Considerazioni riepilogative	20
Capitolo 5 – Conclusioni	21
5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione.....	21
5.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	22
5.3 – Conclusioni	23
Bibliografia e Sitografia	24
Allegato A - Scheda Sintetica	25

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

La Manifattura Tessile di Nole M.T. S.p.A., titolare del marchio DINOLE®, rappresenta una realtà industriale storica e consolidata nel panorama tessile italiano, fondata nel 1913 e attiva nella produzione di velluti di alta gamma destinati all'arredamento, al settore contract e all'hotellerie. L'azienda ha sede a Nole, in provincia di Torino, e opera attraverso un modello produttivo integrato, caratterizzato da una filiera corta, controllo diretto delle principali fasi di lavorazione, specializzazione nella tessitura jacquard e una spiccata attenzione alla qualità dei materiali impiegati, prevalentemente fibre naturali come lino e cotone.

Il posizionamento distintivo dell'impresa si fonda su una combinazione di saperi tecnici sedimentati nel tempo, presidio artigianale delle lavorazioni e capacità di innovare in coerenza con i principi dell'economia circolare e della responsabilità ambientale. Negli ultimi anni, infatti, l'azienda ha avviato un percorso strutturato di transizione ecologica, investendo in tecnologie di tracciabilità, certificazioni volontarie (tra cui ISO 14001 e OEKO-TEX STANDARD 100), digitalizzazione dei processi e aggiornamento delle competenze interne. Tali trasformazioni si inseriscono in un contesto territoriale e settoriale in cui la sostenibilità rappresenta sempre più una condizione necessaria per il consolidamento competitivo, la permanenza nei mercati internazionali e l'accesso a filiere qualificate.

È all'interno di questo scenario che si colloca il piano formativo "ECSeT – Economia Circolare nel Settore Tessile", finanziato tramite il Conto di Sistema Fondimpresa nell'ambito dell'Avviso 2/2022 – Circular Economy (ID Piano: 353428). Il piano è stato progettato per accompagnare l'adozione di standard ambientali e pratiche produttive coerenti con i criteri della circolarità, rafforzando allo stesso tempo le competenze trasversali legate alla comunicazione sostenibile, alla gestione dei dati e all'integrazione dei principi ESG nei sistemi informativi aziendali. L'intervento ha previsto azioni formative differenziate, rivolte a figure operative, amministrative e gestionali, con l'obiettivo di favorire l'interconnessione tra aree funzionali e consolidare un linguaggio comune sui temi ambientali.

La selezione del caso DINOLE® all'interno del presente rapporto valutativo si fonda su una serie di elementi qualitativi e quantitativi che rendono l'esperienza particolarmente rilevante ai fini dell'analisi delle buone prassi formative. In primo luogo, il piano ha mostrato una forte aderenza alle traiettorie strategiche dell'impresa, fungendo da leva concreta per l'implementazione di scelte già pianificate, come l'ottenimento della certificazione ISO 14001, e per la messa a sistema di iniziative in corso, tra cui la revisione della comunicazione digitale e l'adeguamento del sistema gestionale ai requisiti GRS e RCS. In secondo luogo, la formazione si è dimostrata in grado di generare impatti osservabili e condivisi non solo sul piano tecnico, ma anche culturale, gestionale e relazionale, rafforzando la coesione interna, la capacità di confronto interfunzionale e la consapevolezza collettiva rispetto agli obiettivi ambientali.

Particolarmente significativa, inoltre, è risultata la presenza di condizioni abilitanti che hanno facilitato il trasferimento delle competenze nei contesti reali di lavoro. Tra queste si segnalano la scelta di docenti e consulenti già integrati nei processi aziendali, con una conoscenza approfondita delle criticità operative e dei fabbisogni informativi; il coinvolgimento attivo dei responsabili di reparto come snodi di mediazione tra contenuti formativi e prassi quotidiana; e la struttura organizzativa dell'impresa, improntata alla collaborazione interfunzionale e alla circolazione continua di informazioni tra le divisioni di produzione, qualità, amministrazione e commerciale. Il confronto operativo quotidiano tra funzioni diverse ha garantito una messa a terra efficace dei contenuti appresi e ha attivato processi di miglioramento graduali ma significativi, tra cui la sostituzione anticipata di sostanze chimiche non conformi e la revisione dei parametri di tracciabilità interna. La rilevanza del caso DINOLE® emerge infine dalla sua trasferibilità. L'esperienza documentata dimostra come anche in contesti produttivi tradizionali, ad alta intensità manifatturiera, sia possibile attivare percorsi di formazione strategica capaci di incidere sulla qualità dei processi, sulla cultura della sostenibilità e sulla governance dei dati ambientali. La combinazione tra orientamento valoriale, radicamento territoriale e apertura all'innovazione, supportata da scelte formative coerenti, consente di considerare il caso in esame come un

Storie di Formazione 2025

modello replicabile in altre imprese del comparto tessile o in settori analoghi, purché caratterizzati da esigenze di allineamento a standard ambientali, da una struttura collaborativa interna e da un orientamento esplicito al miglioramento continuo.

Per tali motivi, il piano “ECSeT” realizzato presso DINOLE® è stato selezionato come caso emblematico, rappresentativo di un approccio evoluto alla formazione aziendale, intesa non come adempimento formale, ma come dispositivo abilitante per la trasformazione organizzativa, la sostenibilità e la crescita del capitale umano.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo azione	Tematica	Ore corso
Adeguamento dei processi agli standard tessili per l'Economia Circolare	Impatto ambientale	24
Adeguamento dei processi agli standard tessili per l'Economia Circolare	Impatto ambientale	24
Adeguamento dei sistemi informativi agli standard tessili per l'Economia Circolare	Informatica	24
Adeguamento dei sistemi informativi agli standard tessili per l'Economia Circolare	Informatica	24
Nuove strategie di marketing per l'Economia Circolare	Marketing vendite	24
Nuove strategie di marketing per l'Economia Circolare	Marketing vendite	24

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore

Manifattura Tessile di Nole S.p.A., meglio conosciuta con il marchio DINOLE®, è una delle più storiche e prestigiose realtà del settore tessile italiano ed europeo. Fondata il 27 settembre 1913 nel comune di Nole, in provincia di Torino, l'azienda ha attraversato oltre un secolo di storia industriale configurandosi come punto di riferimento nella produzione di velluti e tessuti pregiati destinati all'arredamento d'interni, al contract di alta gamma, al settore teatrale e alle collezioni dei principali marchi internazionali del design di lusso. La sua storia imprenditoriale si intreccia profondamente con l'evoluzione industriale, sociale e culturale del territorio canavesano, segnando tappe emblematiche per lo sviluppo economico locale e per la valorizzazione dell'artigianato industriale italiano a livello globale.

Tra le pietre miliari del suo percorso si ricordano la messa in funzione, già nel 1914, del primo ciclo produttivo in continuo per la tessitura di velluto da arredamento, seguito negli anni Venti dall'introduzione di telai a doppia altezza che aumentarono notevolmente la produttività. Proprio a partire dagli anni Venti e Trenta, DINOLE® ha visto una progressiva espansione della capacità produttiva, fino a raggiungere nei decenni successivi una posizione di leadership nella tessitura di velluti di pregio, anche grazie alla progressiva implementazione delle innovazioni tecniche e all'integrazione di competenze artigianali altamente specializzate.

Nel 1935 DINOLE® acquisisce il primo impianto di tintura interno, avviando così un processo di verticalizzazione che sarà una delle sue firme distintive.

Durante il secondo conflitto mondiale, l'azienda riesce a mantenere attivi alcuni reparti, convertendo temporaneamente parte della produzione per esigenze belliche.

Nel 1940¹, Manifattura Tessile di Nole avvia nei propri laboratori lo sviluppo della tecnologia di finissaggio imperfix®, destinata a diventare una delle firme distintive dell'azienda. Pensato per migliorare la resistenza all'uso e la resa estetica dei velluti pettinati di cotone, questo trattamento si afferma nel tempo come un asset strategico, grazie alla sua capacità di prolungare la vita utile del tessuto, favorirne il recupero da segni di pressione e garantire performance elevate nei contesti più esigenti. Riconosciuto nel 2021 come marchio storico di interesse nazionale dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy, imperfix® è oggi una tecnologia brevettata, costantemente aggiornata nel rispetto delle più recenti normative ambientali europee, totalmente priva di formaldeide e di sostanze pericolose. La lavorazione lenta, che sfrutta l'umidità naturale e l'acqua pura delle montagne vicine, riflette la filosofia aziendale: integrare tradizione, territorio e innovazione sostenibile.

Il dopoguerra segna una nuova fase espansiva: nel 1952 viene inaugurata la nuova sala di tessitura meccanizzata e nel 1964 si raggiunge per la prima volta la soglia delle 200 unità produttive impiegate.

Gli anni Cinquanta e Sessanta rappresentano, dunque, una fase di svolta, durante la quale l'azienda contribuisce in modo significativo alla modernizzazione industriale del comparto tessile piemontese, adottando nuovi telai meccanici, processi di tintura centralizzata, e strumenti gestionali orientati alla standardizzazione qualitativa.

A partire dagli anni Settanta, DINOLE® consolida la propria presenza sul mercato nazionale e internazionale, aprendo, nel 1978, il primo ufficio commerciale all'estero. Grazie a questa apertura verso i mercati esteri, l'azienda instaura relazioni commerciali durature con i principali marchi dell'arredamento e del design europeo. In questo contesto, la capacità di coniugare stabilità strutturale e adattabilità ai mutamenti del mercato si rivela un elemento decisivo per la longevità dell'impresa.

Nel 1986 l'azienda scommette nuovamente sull'innovazione, registrando il marchio FOCUSStop® per i velluti ignifughi, anticipando la crescente attenzione ai temi della sicurezza negli ambienti pubblici². Gli anni Ottanta

¹ https://www.dinole.com/wp-content/uploads/2024/05/DINOLE®_imperfix®-2024-1.pdf

² A dare impulso a questa nuova sensibilità diffusa per i temi della sicurezza nei luoghi pubblici fu anche la tragedia dell'incendio del Cinema Statuto di Torino, avvenuta nel 1983, che causò la morte di 64 persone e aprì un ampio dibattito nazionale sull'urgenza di innalzare gli standard

Storie di Formazione 2025

rappresentano una fase di scelte strategiche decisive per l'azienda: mentre molte imprese tessili italiane si indirizzavano verso strategie di delocalizzazione e riduzione dei costi, DINOLE® ha scelto consapevolmente di rafforzare la propria identità produttiva attraverso un ambizioso processo di verticalizzazione interna e di specializzazione crescente. Questa scelta, controcorrente rispetto ai paradigmi dominanti dell'epoca, ha permesso all'azienda non solo di conservare un elevato livello di controllo sulle fasi produttive, ma anche di sviluppare una cultura tecnica fortemente radicata sul territorio, capace di integrare innovazione, qualità e memoria artigianale. La decisione di concentrare tutte le lavorazioni all'interno del sito storico di Nole si è rivelata una leva strategica per il posizionamento nel segmento alto di gamma, dove la coerenza produttiva e la tracciabilità costituiscono requisiti fondamentali. All'interno dello stabilimento, ogni fase del processo produttivo è organizzata secondo una logica di filiera corta: progettazione stilistica, ricerca tessile, orditura, tessitura, tintura, finissaggio, controllo qualità, confezionamento e logistica sono gestite internamente da team specializzati, in stretta collaborazione tra reparti. Questo modello ha garantito, e continua a garantire, all'azienda una reattività elevata rispetto alle richieste dei clienti, la possibilità di personalizzazione spinta, l'adozione di soluzioni tecniche avanzate e una gestione rigorosa degli standard qualitativi. La centralizzazione delle attività consente inoltre un controllo sistemico su tutti i parametri di produzione, inclusi quelli ambientali e normativi, con un approccio integrato alla sicurezza dei materiali, alla sostenibilità dei processi e alla conservazione delle competenze distintive. In un'epoca caratterizzata dalla crescente disaggregazione delle filiere produttive e dalla frammentazione dei saperi, la scelta di DINOLE® di consolidare un modello industriale basato sulla filiera interna si configura come una precisa opzione di posizionamento. Tale modello consente di presidiare ogni fase del valore, garantendo una continuità tra ideazione, sviluppo e produzione che si traduce in affidabilità commerciale, qualità percepita e distintività di prodotto. Il sito di Nole non è soltanto un impianto manifatturiero, ma un ecosistema integrato in cui competenze tecniche, processi produttivi, infrastrutture e visione strategica convergono in una struttura coesa e orientata alla qualità totale.

Nel 1993 l'azienda è tra le prime realtà tessili italiane ad adottare un sistema informatico integrato per la tracciabilità delle produzioni. Il 2001 segna l'inizio del grande progetto di riqualificazione dello stabilimento storico, portato a termine nel 2009, che ne ha ampliato la superficie operativa a 33.000 m². Nel corso di questa traiettoria, l'azienda ha mantenuto una continuità produttiva e un'identità valoriale che le hanno permesso di attraversare indenni due guerre mondiali, le crisi economiche del dopoguerra, la delocalizzazione manifatturiera degli anni Novanta e le sfide globali del XXI secolo. Come abbiamo visto, nel tempo, questa infrastruttura integrata si è arricchita di spazi dedicati alla sperimentazione tessile e allo sviluppo di soluzioni brevettate, come la tecnologia imperfex® per il trattamento dei velluti in cotone pettinato o la linea ignifuga FOCUSStop®, concepita per ambienti ad alta intensità di utilizzo. L'adozione di macchinari di ultima generazione, come telai jacquard a comando elettronico, sistemi di tintura reattiva a basso impatto e impianti di depurazione delle acque reflue, si affianca a una componente manuale tuttora insostituibile in alcuni passaggi chiave, a testimonianza della volontà di preservare una dimensione artigianale anche in un contesto industriale avanzato.

Nel corso degli anni Duemila, DINOLE® ha consolidato la propria presenza sui mercati esteri, portando l'incidenza delle esportazioni a oltre il 60% del volume totale. I principali mercati di sbocco sono rappresentati da Unione Europea, Regno Unito, Stati Uniti e mercati asiatici, dove la qualità artigianale italiana continua a essere un fattore distintivo. I prodotti DINOLE® sono oggi presenti nei più importanti teatri del mondo, dalla Scala di Milano al Teatro dell'Opera di Firenze, dall'Opéra Garnier di Parigi al Metropolitan di New York, e vengono impiegati anche in contesti di rappresentanza istituzionale, in residenze reali, ambienti liturgici e hotel di lusso.

antincendio nei contesti teatrali e di spettacolo. L'evento costituì un punto di svolta nell'evoluzione normativa del settore, anticipando l'emanazione della Legge 7 dicembre 1984, n. 818 e delle successive disposizioni tecniche in materia di prevenzione incendi per i locali di pubblico spettacolo. In tale quadro, la scelta di DINOLE® di investire già nel 1986 in una linea ignifuga certificata, registrando il marchio FOCUSStop®, rappresenta un esempio concreto di reattività industriale a una trasformazione profonda dei paradigmi normativi e culturali.

Storie di Formazione 2025

Accanto alle innovazioni, l'azienda non perde traccia del proprio patrimonio storico, così nel sito produttivo trova spazio anche un archivio tecnico di grande valore, che rappresenta il cuore pulsante della continuità stilistica e della memoria industriale dell'azienda. Al suo interno sono conservati oltre 28.000 campioni colore di velluto e più di 4.000 disegni originali di tessuti jacquard, broccati, lampassi e damaschi, classificati e digitalizzati per garantire la continuità creativa e produttiva, oltre a matrici decorative e schede tecniche che documentano oltre un secolo di creatività, innovazione e dialogo con i linguaggi del design. Questo patrimonio non è relegato a funzione espositiva, ma costituisce una risorsa attiva nella definizione delle nuove collezioni, nell'attività di co-progettazione con i clienti e nella costruzione di referenze tecniche per le forniture speciali. Infatti, queste risorse sono quotidianamente impiegate dal centro stile interno, in cui designer altamente formati, grazie a percorsi di aggiornamento continui, trasformano le indicazioni dei clienti o reinterpretano motivi storici in nuove collezioni. Il risultato è un tessuto su misura che unisce personalizzazione estetica, performance funzionali e coerenza filologica, come nel caso delle forniture tessili per importanti istituzioni culturali e religiose.

L'identità aziendale è legata a doppio filo con l'innovazione tecnologica e con lo sviluppo sostenibile. DINOLE® è certificata ISO 14001 per il sistema di gestione ambientale e aderisce ai principi della moda sostenibile attraverso la rete Slow Fiber®. L'intero processo produttivo avviene in un sito dotato di impianti di depurazione, sistemi di climatizzazione controllata nei reparti di tessitura e laboratori di analisi chimica per il controllo delle tinte. I velluti sono testati in laboratorio per verificarne la resistenza alla luce, all'abrasione, al pilling e ai lavaggi, e molti prodotti – in particolare quelli in lino e cotone – sono certificati OEKO-TEX® STANDARD 100.

Dal punto di vista organizzativo, la struttura si basa su un modello lean, con un numero contenuto di addetti ad alta specializzazione e un'articolazione interna che valorizza la trasversalità delle competenze. La trasmissione del sapere tecnico avviene anche grazie a percorsi intergenerazionali, poiché molte famiglie della zona collaborano con l'azienda da tre o quattro generazioni. Questo forte radicamento territoriale si riflette anche nella stabilità occupazionale, nella partecipazione a progetti formativi con il sistema scolastico e nella presenza attiva nelle reti di responsabilità sociale d'impresa.

L'azienda opera all'interno del settore tessile-arredo, un comparto ad alta intensità di valore aggiunto che rappresenta una delle espressioni più significative del Made in Italy. Questo segmento, che include la produzione di tessuti destinati all'arredamento residenziale, al contract alberghiero, all'hôtellerie di lusso, agli spazi museali, teatrali e istituzionali, continua a rappresentare un asse strategico per l'industria italiana, sia in termini economici sia sotto il profilo simbolico e culturale. Pur operando in un contesto segnato da forti pressioni competitive, legate alla crescente concorrenza dei produttori dei Paesi a basso costo e alla volatilità delle commesse globali, il settore mantiene una rilevante capacità di generare valore attraverso l'innovazione continua, la qualità intrinseca dei materiali, la distintività estetica e il legame identitario con i territori di produzione.

In questo scenario, il posizionamento di DINOLE® si colloca stabilmente nella fascia alta del mercato, con una proposta orientata a una clientela esigente e fortemente selettiva, composta da architetti, studi di interior design, general contractor, enti pubblici, istituzioni culturali e brand internazionali del lusso. Il modello di business dell'azienda è strutturato secondo una logica B2B che privilegia la produzione su commessa e la progettazione condivisa, basata su un costante dialogo con il cliente. Ciò consente di adattare ogni fornitura ai requisiti specifici del progetto, integrando elementi di personalizzazione cromatica, tecnica e stilistica. I tessuti DINOLE® trovano applicazione in progetti ad alta complessità – come allestimenti museali e teatrali, restauro di ambienti storici, grandi opere pubbliche e contract alberghieri – che richiedono soluzioni performanti, certificazioni normative, durabilità e coerenza estetica.

L'evoluzione del comparto tessile-arredo nel corso dell'ultimo decennio ha mostrato un'accelerazione nella domanda di prodotti multifunzionali, durevoli, ignifughi, sostenibili e tracciabili, in linea con i criteri ESG (Environmental, Social and Governance) sempre più rilevanti per i committenti istituzionali e privati. In

Storie di Formazione 2025

risposta a questa trasformazione, DINOLE® ha sviluppato una proposta integrata che combina ricerca tessile, innovazione tecnica e filiera interna controllata, garantendo al contempo sicurezza, affidabilità e continuità produttiva. La capacità di declinare le esigenze normative e prestazionali in soluzioni su misura costituisce uno degli elementi distintivi dell'azienda, come dimostrano le forniture per importanti teatri nazionali e internazionali e per progetti di restauro sottoposti a vincoli storico-artistici.

Parallelamente, l'attenzione ai temi della sostenibilità ha portato DINOLE® a riorientare le proprie scelte tecnologiche e gestionali verso processi produttivi a minore impatto ambientale, senza rinunciare alle performance e alla raffinatezza estetica del prodotto. L'utilizzo di fibre naturali certificate, di coloranti a basso contenuto di metalli pesanti, di impianti a ciclo chiuso per il trattamento delle acque e di sistemi di tracciabilità avanzati, testimonia una cultura industriale matura e responsabile, in cui l'eccellenza tecnica si coniuga con l'etica della produzione. L'adesione alla rete Slow Fiber® rafforza ulteriormente l'impegno dell'azienda nella promozione di una moda tessile consapevole, durevole e rispettosa dei ritmi ambientali e umani.

Per queste ragioni, DINOLE® rappresenta oggi una delle poche realtà del comparto in grado di offrire un servizio completo, dalla fase di ideazione alla consegna del prodotto finito, mantenendo in ogni fase un presidio diretto della qualità, della sostenibilità e della conformità tecnica. Questa integrazione verticale, unita a una visione coerente con le sfide del presente, consente all'azienda di proporsi come interlocutore affidabile nei mercati internazionali più selettivi, consolidando il valore competitivo del Made in Italy anche nei segmenti ad alta specializzazione del tessile-arredo.

DINOLE® si configura oggi come un'azienda manifatturiera all'avanguardia, che ha saputo traghettare nel presente un patrimonio tecnico e umano costruito in oltre un secolo di storia. Il suo modello industriale, basato su filiera corta, verticalizzazione e artigianalità tecnologica, si pone come riferimento per lo sviluppo sostenibile dell'industria tessile italiana ed europea. In un contesto in cui la qualità percepita si gioca sempre più sulla trasparenza, sulla responsabilità e sull'unicità del prodotto, DINOLE® incarna una visione integrata del fare impresa, in cui cultura, innovazione e territorio si rafforzano reciprocamente.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Negli ultimi anni, Manifattura Tessile di Nole S.p.A. ha intrapreso un percorso sistematico di innovazione tecnologica e organizzativa finalizzato al rafforzamento della competitività, al miglioramento dell'efficienza produttiva e alla progressiva transizione verso modelli sostenibili. L'approccio adottato si caratterizza per un'integrazione progressiva dei principi dell'Industria 4.0, declinati secondo le specificità di una manifattura a elevato contenuto artigianale e con una filiera interamente interna. L'obiettivo strategico principale consiste nella digitalizzazione dei flussi produttivi e gestionali, nella tracciabilità in tempo reale delle lavorazioni e nel miglioramento continuo della qualità dei dati a supporto delle decisioni.

Il primo intervento rilevante in tale direzione risale al 2017, anno in cui è stato implementato un sistema di scambio dati tra cinque specole destinate al collaudo delle pezze post-tessitura e post-finissaggio e il gestionale aziendale, introducendo una tracciabilità automatica e condivisa dei difetti rilevati e delle prestazioni qualitative. L'anno successivo, nel 2018, è stato avviato un importante aggiornamento tecnologico nei reparti di tintoria e finissaggio: sono state installate una nuova vasca di tintura e una macchina di ansatura dotate entrambe di dispositivi per il monitoraggio continuo della produzione e per lo scambio bidirezionale dei dati operativi con il sistema gestionale centrale. Nello stesso anno è stato rivisto e potenziato il sistema di raccolta dati nel reparto di tessitura, con un passaggio strutturato delle informazioni di avanzamento produzione direttamente al sistema ERP.

Nel biennio 2020-2021 si è assistito a un'ulteriore fase di potenziamento infrastrutturale. In particolare, nel 2020 è stato effettuato il revamping di quattro vasche di tintoria esistenti, rese interoperabili con il sistema gestionale aziendale per la registrazione automatica dei parametri di processo. Contestualmente, è stato introdotto un nuovo sistema per la gestione logistica delle pezze grezze e finite, basato sull'impiego di terminali palmari per le operazioni di picking e per il trasferimento in tempo reale delle informazioni nei database

Storie di Formazione 2025

aziendali. Dal 2021 al 2023 si è proceduto a un massiccio intervento di aggiornamento tecnico su tredici telai per velluto, con la sostituzione dei componenti elettrici ed elettronici e l'integrazione di sensori per il rilevamento automatico di dati produttivi, tra cui numero della pezza, resa percentuale per articolo e per telaio, e metri complessivi prodotti. È stato inoltre installato un nuovo sistema di dosaggio automatico per il depuratore, migliorando l'efficienza dei trattamenti ambientali.

Nel 2024 è stata avviata una nuova fase di investimenti in linea con i requisiti del Piano Nazionale Transizione 4.0. In particolare, sono stati avviati i lavori di revamping su un macchinario di tintura "Jigger" e formalizzato l'acquisto di una nuova vasca per tintura, entrambi destinati a entrare in funzione nel 2025. Tali impianti, una volta operativi, saranno integrati nella rete digitale aziendale e contribuiranno alla completa digitalizzazione del reparto tintoria, con scambio automatico dei dati di produzione e monitoraggio continuo dei consumi e dei cicli.

Parallelamente al piano di innovazione digitale, l'azienda ha avviato un percorso strutturato di transizione ecologica, allineandosi agli standard internazionali in materia di gestione ambientale e di sicurezza dei prodotti tessili. Nel 2023 sono state conseguite due certificazioni di rilievo: la ISO 14001 per il sistema di gestione ambientale e la OEKO-TEX® STANDARD 100 per i velluti in cotone e lino, a garanzia dell'assenza di sostanze nocive o vietate nei prodotti destinati al mercato. Queste certificazioni rappresentano non solo un importante risultato in termini di compliance normativa, ma anche un investimento in termini reputazionali e di posizionamento in mercati sensibili ai temi della sostenibilità.

Sempre nel 2023, DINOLE® ha aderito alla rete Slow Fiber®, un'iniziativa che coinvolge ventidue aziende italiane impegnate nella costruzione di una filiera tessile etica, trasparente e orientata alla durabilità. L'adesione a questo circuito riflette una precisa scelta strategica: rappresentare un cambiamento positivo nel settore tessile promuovendo la produzione di beni che siano "belli, sani, puliti, giusti e durevoli", in linea con i principi del movimento Slow Food da cui trae ispirazione.

Dal punto di vista organizzativo, l'esperienza della pandemia da COVID-19 non ha comportato mutamenti strutturali nei modelli di lavoro, confermando la solidità e la coerenza dell'assetto interno. Tuttavia, nel biennio 2021-2022, le attività formative previste sono state temporaneamente rimodulate in relazione all'andamento epidemiologico. Sebbene fosse inizialmente contemplato il ricorso alla formazione a distanza, l'azienda ha optato per lo svolgimento in presenza, adottando tutte le misure di sicurezza necessarie. Questo approccio ha consentito di preservare l'efficacia pedagogica e il valore relazionale della formazione, aspetti particolarmente rilevanti in un contesto produttivo a forte componente tecnica.

L'introduzione delle innovazioni tecnologiche e organizzative ha già prodotto benefici tangibili su più livelli. In primo luogo, si è registrato un miglioramento significativo nella velocità e nella precisione dello scambio di informazioni tra i reparti produttivi e gli uffici gestionali, con una conseguente riduzione degli errori umani e un innalzamento dell'affidabilità dei dati di produzione. In secondo luogo, le nuove tecnologie hanno incrementato la capacità dell'azienda di rispondere con prontezza alle richieste del mercato, mantenendo elevati standard qualitativi e tempi di consegna certi. Infine, le scelte compiute sul fronte ambientale e digitale hanno rafforzato la competitività di DINOLE® nei confronti dei clienti internazionali più esigenti, anticipando le evoluzioni normative e reputazionali legate alla transizione ecologica.

Nel complesso, il percorso di innovazione intrapreso da DINOLE® si configura come un investimento di lungo periodo orientato a coniugare sostenibilità ambientale, efficienza operativa e qualità artigianale. La coerenza tra le scelte tecnologiche, le certificazioni conseguite e l'infrastruttura organizzativa consolidata conferma l'identità di un'impresa capace di interpretare l'innovazione non come discontinuità, ma come prosecuzione coerente della propria storia produttiva.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La partecipazione di DINOLE® al Piano Formativo oggetto del presente monitoraggio si inserisce all'interno di una strategia più ampia di consolidamento competitivo e di adeguamento progressivo agli standard

Storie di Formazione 2025

internazionali di sostenibilità, tracciabilità e qualità. L'impresa ha riconosciuto nella formazione uno strumento chiave per accompagnare i processi di innovazione già avviati a livello tecnologico e organizzativo, integrando le dimensioni del capitale umano e delle competenze all'interno della propria traiettoria evolutiva.

Tra le principali esigenze che hanno motivato l'adesione al Piano Formativo, emerge la volontà di sviluppare un'offerta di prodotto coerente con i requisiti delle certificazioni ambientali GRS (Global Recycled Standard)³ e RCS (Recycled Claim Standard)⁴, riconosciute a livello internazionale per la produzione tessile sostenibile. La conoscenza approfondita di tali normative e dei loro criteri applicativi rappresentava un passaggio imprescindibile per avviare la progettazione e la realizzazione di nuovi articoli tessili contenenti percentuali significative di fibre da riciclo, in linea con le richieste di una committenza sempre più attenta ai criteri ESG (Environmental, Social, Governance).

L'obiettivo formativo prioritario è stato quindi quello di promuovere un upskilling tecnico mirato nei reparti coinvolti nella gestione delle materie prime, della produzione e della commercializzazione, affinché le diverse funzioni potessero operare in modo integrato nel rispetto delle nuove direttive internazionali. Da un lato, l'azienda ha inteso potenziare le competenze del reparto commerciale nella promozione e valorizzazione dei nuovi articoli eco-progettati, affinando le strategie di comunicazione e vendita in chiave green. Dall'altro, si è posta l'esigenza di rafforzare le capacità del reparto tecnico nel gestire con efficacia i processi di controllo, tracciabilità e documentazione associati alla produzione con filati riciclati, al fine di garantire l'integrità e la verificabilità delle informazioni lungo l'intera filiera.

In quest'ottica, la formazione ha assunto un ruolo abilitante in quattro aree chiave:

1. Controllo della produzione e tracciabilità delle pezze, con focus sull'integrazione dei sistemi digitali per il monitoraggio dei cicli produttivi e per la gestione documentale;
2. Elaborazione dei costi industriali, attraverso lo sviluppo di competenze nell'analisi dei dati di consumo e nella gestione delle variabili economiche legate alla produzione sostenibile;
3. Redazione di documentazione tecnica di supporto, fondamentale per garantire la trasparenza e la conformità delle informazioni tecniche rilasciate al cliente;
4. Capacità di individuare anomalie nei processi produttivi e proporre soluzioni migliorative, in un'ottica di miglioramento continuo e di rafforzamento della cultura della qualità interna.

I processi aziendali direttamente coinvolti nel Piano Formativo sono stati molteplici e trasversali, a conferma dell'approccio sistemico adottato dall'impresa. In particolare, sono stati coinvolti: l'Ufficio Acquisti materie prime e prodotti chimici, chiamato a integrare la valutazione dei fornitori con criteri ambientali e documentali più stringenti; l'Ufficio Programmazione Produzione e l'Ufficio Avanzamento Produzione, impegnati nell'implementazione dei nuovi flussi informativi e nella revisione dei parametri di tracciabilità; l'Amministrazione, coinvolta nell'analisi dei costi e nella gestione della reportistica legata alle certificazioni; l'Ufficio Commerciale, responsabile della valorizzazione sul mercato dei nuovi articoli certificati; e l'Ufficio Creazione, nodo fondamentale per la coerenza tra progettazione stilistica e vincoli tecnici derivanti dai materiali riciclati.

³ La certificazione GRS – Global Recycled Standard è una certificazione internazionale promossa da Textile Exchange, che attesta il contenuto di materiali riciclati in un prodotto finito, nonché il rispetto di rigorosi criteri ambientali e sociali lungo tutta la filiera produttiva. Il protocollo GRS prevede il tracciamento del materiale riciclato, il rispetto di pratiche di produzione sostenibili (riduzione delle emissioni, trattamento delle acque, assenza di sostanze chimiche pericolose), e l'adozione di condizioni di lavoro eque e sicure, in linea con i principi dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro. La certificazione GRS si applica a prodotti tessili e non tessili e garantisce trasparenza e integrità del contenuto riciclato a beneficio del consumatore finale.

⁴ La certificazione RCS – Recycled Claim Standard è uno standard volontario internazionale promosso da Textile Exchange, finalizzato a garantire la tracciabilità del contenuto di materiale riciclato all'interno di un prodotto finito. A differenza del GRS, l'RCS non prevede requisiti ambientali o sociali per le fasi produttive, ma si concentra esclusivamente sulla verifica della percentuale di materiale riciclato, attraverso controlli documentali e di filiera. Esistono due livelli di certificazione: RCS 100, per prodotti contenenti almeno il 95% di materiale riciclato, e RCS Blended, per quelli con una percentuale inferiore. Lo standard consente di offrire al consumatore finale un'informazione trasparente e verificabile sull'origine dei materiali.

Storie di Formazione 2025

I risultati ottenuti a seguito dell'intervento formativo confermano l'efficacia dell'approccio adottato e la coerenza tra obiettivi strategici e azioni messe in campo. Tra gli impatti più rilevanti, si segnala un rafforzamento significativo della consapevolezza interna rispetto ai temi della tracciabilità e della responsabilità ambientale. In particolare, si è registrata una maggiore attenzione nella gestione dei rapporti con i fornitori di materie prime, a cui viene ora richiesto in modo sistematico l'invio delle certificazioni di prodotto e delle dichiarazioni di origine del materiale, a garanzia della trasparenza e dell'integrità del ciclo produttivo.

La formazione ha inoltre contribuito a rafforzare il controllo sulla tracciabilità delle pezze lungo l'intera filiera, con un miglioramento della capacità di identificazione e documentazione dei singoli lotti, dalla fase di approvvigionamento fino alla consegna del prodotto finito. Questo ha comportato un incremento dell'affidabilità delle informazioni fornite al cliente e una maggiore coerenza con i requisiti richiesti dai protocolli internazionali.

Ulteriori benefici sono stati riscontrati anche sul piano della comunicazione esterna e della reputazione aziendale. Le competenze acquisite hanno infatti contribuito alla definizione di nuovi spunti per la redazione del bilancio di sostenibilità (ESG) e per il potenziamento dei contenuti del sito web e dei canali social dell'impresa. Tali strumenti, oltre a rafforzare la visibilità del marchio DINOLE®, costituiscono un veicolo essenziale per la promozione trasparente dei valori aziendali, in un contesto competitivo sempre più sensibile ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale.

Nel complesso, il Piano Formativo ha rappresentato per DINOLE® una leva di rafforzamento strategico e operativo, consentendo all'impresa di allineare le competenze del personale ai nuovi standard ambientali e di qualità, migliorare la coerenza interna tra le diverse funzioni aziendali e consolidare il proprio posizionamento sul mercato come operatore responsabile, innovativo e orientato al miglioramento continuo.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Il consolidamento della strategia aziendale di DINOLE® emerge con chiarezza dall'insieme di scelte che hanno progressivamente definito un modello industriale integrato, fortemente radicato nel territorio e orientato alla valorizzazione della qualità, dell'innovazione e della sostenibilità. L'impresa ha saputo preservare nel tempo una coerenza identitaria rara nel comparto tessile, combinando la profondità di un sapere artigianale con l'apertura verso tecnologie avanzate e standard internazionali sempre più stringenti. La verticalizzazione produttiva, la tracciabilità interna, la cura del dettaglio e la centralità attribuita alla cultura tecnica rappresentano elementi strutturali di una visione imprenditoriale fondata su responsabilità, reputazione e continuità.

In tale cornice, la formazione continua non è intesa come leva occasionale o adempimento formale, ma come componente sistemica del processo di adattamento e rafforzamento competitivo. Gli interventi messi in campo hanno avuto il merito di agire sulle interconnessioni tra funzioni aziendali, facilitando la circolazione delle competenze e il consolidamento di una cultura del miglioramento continuo, soprattutto nelle aree legate alla tracciabilità, alla qualità ambientale e alla documentazione tecnica. L'integrazione fra innovazione tecnologica, trasformazione organizzativa e sviluppo del capitale umano si configura quindi come un asse strategico imprescindibile per sostenere la capacità dell'impresa di rispondere in modo proattivo alle sfide poste dai mercati internazionali e dai nuovi paradigmi produttivi sostenibili.

Questa prospettiva restituisce un'immagine di impresa evoluta, capace di costruire valore attraverso la coerenza interna e la piena valorizzazione delle proprie risorse, tecniche e umane. La qualità del prodotto finito, in questo modello, non è mai il risultato di una sola variabile, ma l'esito di un sistema integrato in cui formazione, innovazione e memoria industriale si rafforzano reciprocamente.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'avvio del Piano Formativo presso DINOLE® è stato preceduto da un'attenta fase di ricognizione dei fabbisogni interni, condotta attraverso un ciclo di riunioni strutturate con il management aziendale, finalizzate a restituire una fotografia aggiornata delle criticità operative e degli snodi strategici connessi alla transizione verso nuovi standard produttivi e ambientali. L'impresa ha avuto un ruolo attivo e diretto in questo processo, mobilitando competenze trasversali per ricostruire, in chiave sistemica, l'impatto che l'adozione di nuove certificazioni (GRS, RCS) e il rafforzamento delle pratiche di tracciabilità avrebbero generato sui processi interni. Questa fase preliminare non si è limitata a un rilevamento puntuale delle carenze tecniche, ma ha assunto un valore diagnostico più ampio, contribuendo a definire il perimetro delle trasformazioni necessarie e i prerequisiti formativi per accompagnarle.

Tra i principali bisogni formativi emersi si segnalano tre direttrici convergenti: da un lato, la necessità di consolidare le competenze in ambito commerciale e comunicativo, per valorizzare al meglio l'offerta di nuovi prodotti certificati; in secondo luogo, l'esigenza di integrare strumenti e conoscenze tecniche per la gestione della tracciabilità, sia in ottica documentale sia operativa; infine, l'emergere di un fabbisogno più trasversale legato alla gestione dei flussi informativi generati dai nuovi processi digitalizzati, con ricadute sulla capacità di monitoraggio, controllo e rendicontazione. Tali esigenze, coerenti con l'identità di un'impresa ad alta specializzazione, sono state ritenute pienamente congrue rispetto all'evoluzione del contesto competitivo e agli obiettivi strategici aziendali.

Un elemento particolarmente significativo emerso in questa fase è rappresentato dalla consapevolezza, maturata in seno alla direzione, circa il ruolo determinante della formazione come strumento di allineamento organizzativo: la mappatura dei fabbisogni ha infatti evidenziato come i cambiamenti in atto non riguardassero esclusivamente le tecnologie o le procedure, ma investissero il funzionamento complessivo della catena del valore, richiedendo un'azione formativa estesa a più livelli.

In risposta a questa esigenza sistemica, sono state selezionate figure professionali appartenenti a sei aree chiave dell'organizzazione: Ufficio Commerciale, Ufficio Creazione, Ufficio Programmazione Produzione, Avanzamento Produzione, Acquisti e Amministrazione. La scelta è avvenuta secondo un criterio funzionale, valorizzando il grado di esposizione dei singoli ruoli ai processi oggetto di cambiamento. Il reparto Commerciale è stato coinvolto per rafforzare le competenze legate alla promozione dei prodotti a contenuto riciclato e alle dinamiche ESG, l'Ufficio Acquisti per la gestione qualificata dei rapporti con i fornitori e per la raccolta della documentazione di conformità, l'Ufficio Programmazione e quello di Avanzamento Produzione per l'integrazione dei nuovi flussi informativi nei processi decisionali. L'Ufficio Creazione è stato incluso per la sua funzione di raccordo tra design, vincoli tecnici e tracciabilità delle materie prime, mentre l'Amministrazione ha avuto un ruolo di supervisione trasversale sui costi, sugli adempimenti documentali e sulla coerenza tra i processi produttivi e le richieste normative.

Nel complesso, la fase di analisi dei fabbisogni ha consentito di costruire un impianto formativo centrato su priorità concrete e condivise, in grado di generare coerenza tra le diverse funzioni aziendali e di rendere la formazione uno strumento abilitante per il governo dell'innovazione.

3.2 – Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Dal punto di vista metodologico, l'intero piano si è fondato su una logica di formazione situata, con un'ampia quota di attività svolte direttamente in azienda, in modalità di affiancamento operativo. Questa impostazione ha permesso di calibrare l'intervento sulle esigenze quotidiane dei reparti, evitando percorsi generici e privilegiando soluzioni applicative. La formazione ha dunque assunto un carattere marcatamente esperienziale e contestualizzato, trasformando i luoghi di lavoro in ambienti di apprendimento dinamico, in cui le conoscenze trasferite hanno potuto essere immediatamente sperimentate e verificate. L'approccio adottato ha

Storie di Formazione 2025

inoltre favorito l'integrazione tra i saperi tecnici già presenti nei gruppi di lavoro e i nuovi contenuti proposti dai docenti, facilitando così l'apprendimento adulto e la trasferibilità delle competenze.

La fase di selezione dei soggetti erogatori non si è limitata a una funzione operativa di reclutamento, ma ha rappresentato un momento strategico di allineamento tra cultura d'impresa, esigenze di crescita e know-how esterno, fungendo da leva per una formazione realmente trasformativa e coerente con la visione evolutiva della manifattura. L'interazione sinergica tra i diversi soggetti ha consentito di costruire un impianto formativo capace di generare valore duraturo e di rafforzare il posizionamento dell'impresa lungo direttrici di innovazione, qualità e sostenibilità. Infatti, la selezione dei docenti e delle strutture formative coinvolte nel piano ha rispecchiato in modo rigoroso l'esigenza dell'azienda di garantire continuità operativa, coerenza metodologica e aderenza ai processi produttivi e organizzativi interni. La decisione di affidare l'attuazione delle attività formative a soggetti già consolidati come partner tecnici della manifattura è stata dettata dalla volontà di valorizzare una conoscenza pregressa del contesto aziendale, costruita nel tempo attraverso collaborazioni operative su progetti di sviluppo, digitalizzazione e innovazione di processo. Questa continuità relazionale ha rappresentato un elemento abilitante fondamentale per l'efficacia dell'intervento formativo, consentendo una progettazione modulata sulle reali necessità dell'impresa e su una visione condivisa degli obiettivi strategici.

Le tre strutture incaricate si distinguono per l'elevata affidabilità e per una consolidata esperienza nei rispettivi ambiti di competenza, che coprono in maniera complementare i principali assi di sviluppo individuati nel piano: digitalizzazione e interconnessione dei processi industriali, evoluzione della comunicazione istituzionale in chiave ESG e rafforzamento delle capacità tecnico-organizzative in chiave data-driven. La complementarità dei profili professionali coinvolti ha permesso di attivare un'offerta formativa articolata e integrata, capace di dialogare con le specificità dei diversi uffici e reparti aziendali, dal commerciale alla produzione, dall'amministrazione agli acquisti, fino all'area tecnica e alla programmazione.

Nel dettaglio, il soggetto specializzato nell'informatizzazione dei processi ha apportato un contributo decisivo nell'ottimizzazione dei flussi di dati tra i reparti e tra impianti e sistema gestionale. La sua lunga esperienza nello sviluppo di soluzioni ERP su misura ha consentito di accompagnare il personale aziendale verso una maggiore autonomia nell'uso degli strumenti digitali, migliorando la tracciabilità delle commesse, la precisione dei report tecnici e la capacità di elaborazione dei dati produttivi in tempo reale.

Il partner attivo nel settore della comunicazione e marketing ha invece supportato l'azienda nel ripensare la propria immagine coordinata e il proprio posizionamento pubblico alla luce degli obiettivi ESG. Il modulo formativo erogato ha offerto ai partecipanti strumenti aggiornati per la narrazione dei valori aziendali, l'impiego dei canali digitali in chiave identitaria e la costruzione di contenuti coerenti con le aspettative dei mercati B2B e B2C più sensibili alla sostenibilità.

Infine, la struttura con focus sulla formazione tecnica e organizzativa ha avuto un ruolo cruciale nel garantire la qualità metodologica dell'intero piano. Oltre ad aver curato la progettazione didattica, ha fornito figure docenti esperte nei processi produttivi tessili, con competenze specifiche sulla sostenibilità ambientale, il controllo qualità e la gestione dei fornitori. Il suo contributo si è rivelato particolarmente efficace nei moduli dedicati all'economia circolare e alla preparazione della documentazione tecnica per le certificazioni ambientali, accompagnando concretamente i reparti verso l'introduzione di standard più avanzati.

Tale impostazione ha permesso di superare i limiti dei modelli formativi standardizzati, adottando invece un approccio tailor-made, fondato sulla condivisione preliminare degli obiettivi e sulla codifica puntuale delle esigenze formative per ogni funzione coinvolta. Il risultato è stato un impianto didattico flessibile ma strutturato, in grado di rispondere sia alle esigenze quotidiane del ciclo produttivo sia alle traiettorie di sviluppo più ampie dell'impresa. Grazie alla familiarità e alla fiducia preesistente tra azienda e docenti, il percorso si è potuto sviluppare in un clima di reciproca disponibilità, che ha agevolato il confronto operativo, la tempestiva risoluzione delle criticità logistiche e la massima valorizzazione delle competenze interne. Oltre a rappresentare una garanzia di affidabilità, ciascun soggetto formativo ha apportato un vantaggio specifico derivante dal proprio posizionamento professionale. Il partner attivo nell'ambito dell'innovazione digitale ha favorito

Storie di Formazione 2025

L'implementazione di sistemi di raccolta e analisi dei dati di produzione, contribuendo a consolidare il processo di integrazione tra impianti, gestionali e dispositivi mobili. Il soggetto con expertise nella comunicazione strategica ha sostenuto la riformulazione dell'identità aziendale in chiave sostenibile, potenziando la capacità di rendicontare le scelte ambientali e sociali attraverso canali digitali aggiornati. Infine, la struttura focalizzata sulla formazione tecnica ha garantito un accompagnamento continuo lungo l'intero ciclo di progetto, assicurando l'aderenza metodologica e il monitoraggio qualitativo delle attività didattiche.

L'erogazione dei corsi ha seguito un calendario flessibile, definito in stretta connessione con il ciclo produttivo aziendale. Le sessioni rivolte ai capireparto, ad esempio, sono state distribuite su un arco temporale più esteso, così da consentire la piena compatibilità con le esigenze operative. Questa diluizione ha permesso una maggiore efficacia dell'apprendimento, con tempi congrui per l'elaborazione e l'applicazione delle conoscenze acquisite. Le attività sono state pianificate tenendo conto della stagionalità delle commesse e della disponibilità effettiva dei partecipanti. L'organizzazione ha previsto anche la presenza di una figura di tutoraggio, per un totale di dodici ore, incaricata di facilitare il raccordo tra docenti e discenti, monitorare l'andamento delle attività e intervenire prontamente in caso di criticità. Non si sono comunque verificate problematiche rilevanti: eventuali imprevisti, come richieste di spostamento o assenze temporanee, sono stati gestiti con flessibilità e tempestività, adattando il calendario in accordo con i docenti.

Il livello di partecipazione ai corsi è stato elevato, con un coinvolgimento attivo e costante da parte dei dipendenti, rafforzato anche dalla familiarità pregressa con i formatori. I questionari somministrati alla fine di ciascun modulo – differenziati tra valutazione organizzativa e valutazione didattica – hanno restituito punteggi compresi tra 4 e 5 su una scala da 1 a 5. I discenti hanno evidenziato come punti di forza la chiarezza espositiva, la disponibilità al confronto, la capacità di adattare i contenuti alle specifiche attività svolte in azienda e la rilevanza pratica degli argomenti trattati.

Per quanto riguarda la valutazione degli apprendimenti, ogni corso si è concluso con un test finale predisposto e somministrato dal docente incaricato. I punteggi ottenuti, espressi in centesimi, si sono attestati tra 80 e 95, indicando una buona acquisizione delle competenze previste. Al momento non è stato implementato un sistema strutturato di valutazione degli esiti a distanza di tempo, ma l'azienda ha osservato un progressivo miglioramento nell'applicazione concreta delle conoscenze nei rispettivi ambiti, in particolare per quanto riguarda la tracciabilità interna delle pezze, il rapporto con i fornitori e la gestione documentale conforme agli standard volontari adottati.

Infine, l'elevato livello di personalizzazione e l'impostazione su misura dell'intero piano formativo sono stati unanimemente riconosciuti come elementi abilitanti per il successo dell'iniziativa. L'azienda ha espresso l'intenzione di proseguire lungo questa linea, favorendo anche in futuro l'attivazione di percorsi formativi basati sull'affiancamento operativo e costruiti in stretto raccordo con le esigenze specifiche dei reparti, delle filiere e dei mercati di riferimento.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Il percorso formativo attuato presso DINOLE® ha messo in luce l'efficacia di un modello di intervento progettato in stretta aderenza ai requisiti di un contesto industriale altamente regolato, specializzato e orientato alla qualità. L'integrazione tra analisi del fabbisogno, disegno didattico e modalità di erogazione ha prodotto un impianto coerente, in cui ogni fase si è alimentata delle precedenti, favorendo una progressiva convergenza tra obiettivi strategici e capacità operative. L'articolazione del piano ha evidenziato la centralità della formazione come leva di accompagnamento ai processi di adeguamento normativo e di evoluzione dei sistemi produttivi, in particolare rispetto alla gestione della tracciabilità, all'introduzione di standard ambientali volontari e alla digitalizzazione dei flussi informativi.

La stretta connessione tra i contenuti formativi e le criticità operative emerse nella fase di analisi ha permesso di concentrare le energie aziendali su traiettorie concrete di miglioramento, garantendo un impatto misurabile in termini di applicazione e trasferibilità. L'adozione di una metodologia esperienziale, centrata

Storie di Formazione 2025

sull'affiancamento e sull'apprendimento situato, ha ulteriormente rafforzato la pertinenza degli interventi, favorendo un coinvolgimento attivo dei partecipanti e una rapida internalizzazione delle competenze. In questo quadro, la continuità con i partner formativi, la capacità di adattamento dei docenti e la flessibilità organizzativa dimostrata nella gestione dei corsi hanno costituito fattori abilitanti decisivi. L'esperienza condotta fornisce quindi indicazioni utili anche in ottica prospettica, confermando la validità di un modello formativo costruito su misura, capace di generare valore duraturo nei contesti produttivi ad alta complessità tecnica e normativa.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione

Tra le azioni previste dal piano aziendale, il corso “Nuove strategie di marketing per l’economia circolare” è stato indicato da più voci come un’esperienza formativa particolarmente significativa, capace di attivare un cambiamento concreto nel modo in cui l’impresa comunica il proprio impegno per la sostenibilità. Il percorso, articolato in 24 ore e destinato a figure interne coinvolte sia nelle relazioni commerciali sia nella produzione di contenuti digitali, si è concentrato sull’applicazione dei principi del green marketing alla narrazione d’impresa. Dalle interviste è emersa una percezione condivisa circa l’utilità operativa della formazione. I partecipanti hanno segnalato di aver acquisito nuovi strumenti per promuovere in modo efficace i valori ambientali dell’azienda, imparando a tradurre in contenuti digitali chiari e leggibili pratiche come la riduzione degli sprechi, il riciclo dei materiali, l’uso di fibre naturali o le scelte di packaging più consapevoli. È stato sottolineato come il corso abbia chiarito il significato stesso di green marketing, inteso non come tecnica promozionale, ma come modalità di rendere visibile l’identità sostenibile dell’impresa, rafforzandone la credibilità agli occhi del pubblico.

Tra le applicazioni più concrete delle competenze acquisite si segnala la revisione dei contenuti digitali, realizzata in collaborazione con l’agenzia incaricata. Alcuni intervistati hanno descritto come, subito dopo la conclusione del corso, siano state attivate iniziative mirate alla valorizzazione delle pratiche sostenibili attraverso sito web e canali social. Esempi ricorrenti riguardano la creazione di una pagina informativa sul trattamento degli imballaggi, la rubrica “Doctor Velvet” dedicata alla cura e alla durabilità del velluto, e la pubblicazione di post tematici su eventi e ricorrenze ambientali. La comunicazione si è orientata sempre più verso la narrazione del ciclo di vita del prodotto e delle strategie adottate per ridurne l’impatto ambientale.

Durante i colloqui, diversi partecipanti hanno evidenziato anche il lavoro svolto, a valle del corso, per sistematizzare i messaggi chiave da veicolare attraverso i social. Si tratta, ad esempio, di contenuti incentrati sul valore della filiera corta, sul risparmio di risorse idriche ed energetiche, sull’utilizzo di materiali eco-compatibili o su finiture sostenibili come il trattamento imperfex®. In alcuni casi, è stata segnalata la presenza di momenti di confronto operativo tra colleghi e con il docente, durante i quali è stato possibile identificare priorità comunicative e modalità più efficaci di rappresentazione visiva e testuale dell’identità ambientale aziendale.

Un ulteriore elemento emerso dalle interviste riguarda l’impatto sul piano documentale. Alcuni partecipanti hanno riportato di aver contribuito attivamente alla redazione delle sezioni ambientali del Bilancio ESG 2024, integrando le informazioni apprese in sede formativa. Tra i contenuti elaborati figurano paragrafi dedicati alla gestione dei rifiuti, alle certificazioni ambientali, agli investimenti per l’efficienza energetica e all’adesione alla rete SlowFiber. È stata inoltre evidenziata la pubblicazione online della politica ambientale aziendale, elaborata in occasione della certificazione ISO 14001, accompagnata da contenuti digitali coerenti e aggiornati.

Alla domanda sull’utilizzo successivo del materiale didattico, le risposte hanno indicato un impiego regolare durante le fasi di pianificazione dei contenuti e nella redazione dei testi pubblicati online. Alcuni hanno dichiarato di fare riferimento agli schemi e agli esempi trattati in aula per costruire narrazioni più efficaci, capaci di coniugare elementi tecnici, dati ambientali e aspetti comunicativi. L’esperienza è stata descritta come un’occasione non solo di aggiornamento, ma di riorientamento strategico del modo di comunicare l’impresa. Infine, tra le riflessioni condivise in ottica migliorativa, è stata segnalata l’opportunità di estendere la partecipazione a figure provenienti da altre aree aziendali, nella convinzione che un maggior coinvolgimento trasversale possa favorire una comunicazione interna più coesa e una maggiore ricchezza di prospettive. Pur riconoscendo le difficoltà organizzative legate alla compresenza di personale operativo, è stato auspicato un ampliamento della platea formativa, così da rafforzare ulteriormente la coerenza tra valori aziendali, scelte produttive e narrazione esterna.

Storie di Formazione 2025

Il corso “Adeguamento dei sistemi informativi agli standard tessili per l’economia circolare”, della durata complessiva di 24 ore, ha coinvolto figure con responsabilità operative e gestionali nella programmazione, nell’amministrazione e nei reparti produttivi. I partecipanti selezionati utilizzano quotidianamente il sistema gestionale per monitorare l’avanzamento della produzione, disporre le attività nei diversi reparti e supervisionare l’intero flusso informativo aziendale, con particolare attenzione alla tracciabilità dei materiali e al rispetto dei criteri ambientali e sociali.

La formazione è stata erogata da una figura già nota all’organizzazione, che da anni affianca l’azienda nello sviluppo e nella personalizzazione del software gestionale. Questa continuità ha consentito di costruire un percorso didattico strettamente aderente alla realtà produttiva e alle effettive necessità informative, valorizzando il confronto diretto tra docente e partecipanti. Le lezioni hanno affrontato tematiche quali la visibilità sui flussi di materiale, la gestione dei dati e dei documenti legati agli standard GRS e RCS, l’integrazione dei principi della circolarità nei processi aziendali, e il mantenimento della tracciabilità lungo tutto il ciclo produttivo.

Dalle interviste emerge una percezione unanime di utilità della formazione ricevuta, nonostante i diversi ruoli e gradi di coinvolgimento nei processi produttivi. Per il personale amministrativo, in particolare, l’esperienza ha rappresentato un’occasione di ampliamento delle proprie competenze in ambiti solitamente meno esplorati. Alcuni partecipanti, abitualmente impegnati nella gestione contabile o commerciale, hanno dichiarato di aver acquisito una visione più nitida delle fasi operative che scandiscono il ciclo di produzione del velluto, comprendendo meglio l’importanza della documentazione tecnica e delle informazioni che accompagnano le pezze lungo i vari reparti. Tra i documenti menzionati figurano, ad esempio, le disposizioni di orditura e tessitura con i riferimenti ai lotti di filato, le disposizioni di tintura e le relative ricette, i cartellini di tracciamento delle pezze. Sebbene non sia previsto un uso diretto di questi documenti nell’attività quotidiana degli impiegati amministrativi, la loro comprensione ha favorito una maggiore integrazione tra funzioni aziendali, contribuendo a migliorare il raccordo tra gestione documentale e attività produttive.

Anche dal punto di vista di chi opera nei reparti, la formazione ha prodotto effetti tangibili. In più casi, i partecipanti hanno sottolineato il valore del confronto interno attivato durante le lezioni. È stato giudicato particolarmente utile il dialogo tra colleghi con funzioni diverse, che ha permesso di evidenziare alcune criticità e di condividere spunti di miglioramento. Sebbene non siano stati organizzati momenti formali di debriefing, il clima di scambio instaurato ha favorito una trasposizione rapida delle competenze nei contesti operativi. La prassi quotidiana di confronto interno è stata indicata, anzi, come uno degli elementi che ha permesso di applicare con efficacia le conoscenze acquisite, senza bisogno di ulteriori strutture formalizzate.

Dal punto di vista più strettamente culturale, la formazione ha contribuito a rafforzare la consapevolezza interna sull’importanza della tracciabilità come elemento abilitante per il rispetto degli standard dell’economia circolare. Alcuni partecipanti hanno indicato di aver maturato una comprensione più chiara del ruolo strategico della raccolta e gestione dei dati, anche in funzione della comunicazione con gli stakeholder esterni e della conformità a requisiti normativi e volontari. In particolare, è emersa una maggiore sensibilità verso l’accuratezza delle registrazioni, la completezza dei flussi informativi e l’importanza della coerenza tra dati produttivi e informazioni gestionali.

Pur non essendo previsto l’utilizzo diretto del materiale didattico nella quotidianità lavorativa da parte di tutti i partecipanti, l’esperienza formativa è stata valutata positivamente sotto il profilo della crescita professionale e del rafforzamento delle competenze trasversali. Alcune interviste hanno evidenziato l’utilità della formazione anche in funzione della comunicazione interna: comprendere meglio i meccanismi di tracciabilità e i requisiti dei sistemi informativi ha reso più fluida la collaborazione tra uffici, contribuendo a rendere più tempestiva ed efficace la trasmissione delle informazioni tra produzione, amministrazione e commerciale.

Infine, tra le osservazioni emerse in chiave migliorativa, si segnala la proposta, più volte formulata, di coinvolgere un numero maggiore di funzioni aziendali nei corsi futuri. Secondo diversi partecipanti, una platea più ampia e diversificata favorirebbe un confronto ancora più ricco, capace di far emergere punti di vista

Storie di Formazione 2025

complementari e di generare soluzioni condivise. Al tempo stesso, si riconosce la difficoltà oggettiva di estendere la partecipazione ad alcune figure operative, in particolare a chi gestisce reparti produttivi, a causa delle esigenze di continuità del ciclo industriale. Ciononostante, l'esperienza ha confermato l'efficacia di un'impostazione formativa che valorizzi il confronto tra saperi diversi e che mantenga un forte ancoraggio alla realtà concreta dell'impresa.

Secondo quanto riportato dai responsabili delle risorse coinvolte, l'attuazione del piano formativo ha generato cambiamenti rilevanti all'interno dell'organizzazione, con effetti riscontrabili non solo sul piano tecnico, ma anche sotto il profilo culturale, gestionale e relazionale. In particolare, è stato più volte segnalato come il corso dedicato all'adeguamento dei processi produttivi agli standard tessili per l'economia circolare abbia avuto un impatto trasformativo, configurandosi come uno degli interventi più efficaci dell'intero piano. Il percorso ha consentito di introdurre all'interno dell'impresa competenze fondamentali per avviare strategie orientate alla sostenibilità e al miglioramento continuo, fornendo ai partecipanti strumenti normativi, gestionali e metodologici per integrare i principi dell'economia circolare nella quotidianità produttiva.

Da più fonti è stato sottolineato come, sul piano procedurale, l'attività formativa abbia costituito un prerequisito essenziale per l'avvio e la strutturazione del percorso di certificazione ISO 14001, conclusosi con esito positivo, nonché per l'ottenimento dell'etichetta OEKO-TEX STANDARD 100 per i velluti di cotone e lino. Questi traguardi sono stati interpretati non come meri risultati formali, ma come esito tangibile di un cambiamento più profondo, che ha portato a una ridefinizione condivisa delle priorità produttive, orientata a una maggiore consapevolezza ambientale.

Alcuni responsabili hanno riportato che, grazie agli stimoli emersi durante il corso, i partecipanti hanno contribuito ad attivare riflessioni interne significative sull'uso delle risorse e sulla possibilità di trasformare gli obblighi normativi in leve per l'innovazione. È stato menzionato, ad esempio, il caso della sostituzione anticipata – rispetto all'entrata in vigore delle disposizioni regolatorie – dell'unico prodotto chimico contenente tracce di PFAS impiegato nel ciclo produttivo. Questa scelta, maturata nel 2023 a seguito di un confronto tra operatori e responsabili di reparto, è stata indicata come esito diretto della maggiore sensibilità ambientale sviluppata durante la formazione.

Sul piano organizzativo, è stato osservato come il corso abbia contribuito a rafforzare la cultura del monitoraggio e della tracciabilità. Alcuni referenti hanno riportato che, durante le attività d'aula, sono emerse proposte operative volte ad aumentare la precisione nella gestione dei flussi informativi tra reparti, in particolare nel passaggio tra tintoria e finissaggio. Una delle proposte più rilevanti ha riguardato l'ipotesi di estendere il range dei centri di costo per rendere ancora più granulare il tracciamento delle lavorazioni. Tale proposta è un segnale positivo di crescita della capacità analitica e gestionale all'interno dei team operativi.

È stato inoltre riferito che una delle ricadute più concrete dell'esperienza formativa è consistita nell'attivazione di un confronto tecnico tra figure interne e il fornitore del software gestionale, volto a migliorare la sezione dedicata alla tintoria. Tale intervento, promosso in sinergia tra il responsabile di reparto e la società informatica, ha avuto come obiettivo l'ottimizzazione della gestione dei dati relativi a prodotti chimici e ausiliari, con effetti positivi attesi in termini di tracciabilità, trasparenza e facilità di rendicontazione ambientale. Secondo i responsabili, si tratta di un esempio emblematico di come l'integrazione tra formazione, esperienza operativa e supporto tecnico possa tradursi in micro-innovazioni strategiche.

Dal punto di vista della cultura interna, diversi responsabili hanno evidenziato un'evoluzione nei comportamenti e negli atteggiamenti delle figure tecniche coinvolte. In particolare, è stata osservata una maggiore attenzione alla selezione dei materiali e delle sostanze impiegate, con una progressiva adozione di criteri orientati alla compatibilità ambientale e alla sicurezza. Questo cambiamento, secondo le testimonianze raccolte, è stato favorito da un'accresciuta consapevolezza dei partecipanti rispetto ai vincoli e alle opportunità offerte dagli standard di certificazione, e ha trovato riscontro concreto nelle pratiche decisionali quotidiane.

Storie di Formazione 2025

Infine, è stato sottolineato che, pur in assenza di momenti formali di debriefing post-corso, l'implementazione delle competenze apprese è stata resa possibile dalla struttura collaborativa dell'organizzazione. I responsabili hanno evidenziato come il confronto quotidiano tra le diverse funzioni – produzione, programmazione, qualità, acquisti, amministrazione – abbia consentito una naturale diffusione delle buone pratiche emerse durante la formazione. Questo approccio integrato ha rappresentato, a detta dei referenti, un fattore abilitante decisivo per l'efficacia dell'intervento, confermando l'importanza di un contesto aziendale aperto, comunicativo e predisposto al miglioramento continuo.

4.2 – Considerazioni riepilogative

Nel complesso, le evidenze raccolte confermano come il piano formativo abbia agito da catalizzatore di cambiamenti significativi, contribuendo ad accrescere le competenze tecniche e trasversali, a stimolare la riflessione strategica interna e a rafforzare la coerenza tra valori dichiarati, pratiche operative e comunicazione esterna. I percorsi attivati si sono dimostrati efficaci nel promuovere una maggiore integrazione tra funzioni aziendali, sostenere l'innovazione organizzativa e rafforzare la consapevolezza ambientale lungo tutta la filiera. In particolare, la combinazione di contenuti aderenti al contesto produttivo, metodologie didattiche applicative e confronto diretto tra i partecipanti ha favorito la trasposizione immediata delle conoscenze nei processi decisionali e gestionali. La formazione si è così affermata non come intervento isolato, ma come dispositivo trasformativo, in grado di generare impatti durevoli sulla cultura aziendale e sul posizionamento dell'impresa in chiave sostenibile.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione

L'attuazione del piano “ECSeT – Economia Circolare nel Settore Tessile” ha messo in evidenza una serie di elementi abilitanti che hanno contribuito in modo determinante all'efficacia e alla ricaduta dei percorsi formativi attivati. Tali elementi non si sono limitati a facilitare la partecipazione ai corsi o la comprensione dei contenuti, ma hanno avuto un ruolo attivo nel favorire la transizione delle competenze apprese verso comportamenti operativi nuovi, coerenti con gli obiettivi strategici dell'impresa.

Tra i fattori strutturali più rilevanti va innanzitutto segnalata la presenza di una cultura aziendale fortemente orientata alla collaborazione interfunzionale. Tale predisposizione, radicata nel modello gestionale e rafforzata dalla struttura snella dell'organizzazione, ha favorito la circolazione delle conoscenze tra reparti, la condivisione degli apprendimenti e la sperimentazione di soluzioni migliorative in contesti reali. Questo approccio, che valorizza la prossimità tra funzioni e il dialogo operativo quotidiano, si è rivelato particolarmente efficace in assenza di dispositivi formali di debriefing o capitalizzazione a posteriori. È stato infatti il confronto continuo tra figure diverse (capi reparto, personale amministrativo, tecnici di produzione, addetti alla programmazione) a rappresentare un catalizzatore per l'integrazione delle competenze nei flussi di lavoro esistenti e per la generazione di micro-innovazioni ad alto valore aggiunto.

Un ulteriore elemento abilitante è stato il ricorso a formatori e consulenti già noti all'organizzazione, in possesso di una conoscenza approfondita delle dinamiche produttive, delle specificità di settore e delle esigenze informative dell'impresa. Questa familiarità pregressa ha permesso di costruire percorsi didattici personalizzati, con un grado elevato di aderenza alle necessità quotidiane e un'immediata applicabilità dei contenuti. L'assenza di un approccio standardizzato ha contribuito a rendere la formazione più significativa per i partecipanti, favorendo un coinvolgimento attivo e un'assunzione diretta di responsabilità nei processi di miglioramento. Il legame tra chi ha erogato la formazione e chi ne ha fruito si è basato sulla fiducia e sulla continuità della relazione, elementi che hanno favorito l'instaurarsi di un clima collaborativo e la condivisione aperta di dubbi, esigenze e proposte.

Anche il ruolo dei responsabili di reparto si è rivelato decisivo nel facilitare la messa a terra dei contenuti formativi. In qualità di figure di raccordo tra la visione strategica e l'operatività quotidiana, essi hanno accompagnato il processo di traduzione delle competenze in prassi, supervisionando le ricadute nei propri ambiti di competenza, promuovendo il confronto tra colleghi e sostenendo l'adozione di nuove modalità organizzative. Il loro contributo si è espresso, ad esempio, nell'adesione attiva ai processi di aggiornamento dei sistemi gestionali, nel sostegno alla sperimentazione di soluzioni digitali per la tracciabilità o nella promozione di scelte tecniche coerenti con le certificazioni ambientali. Questo ruolo di facilitazione interna ha avuto un impatto sostanziale sulla coerenza complessiva del piano e sulla capacità dell'organizzazione di consolidare i risultati ottenuti.

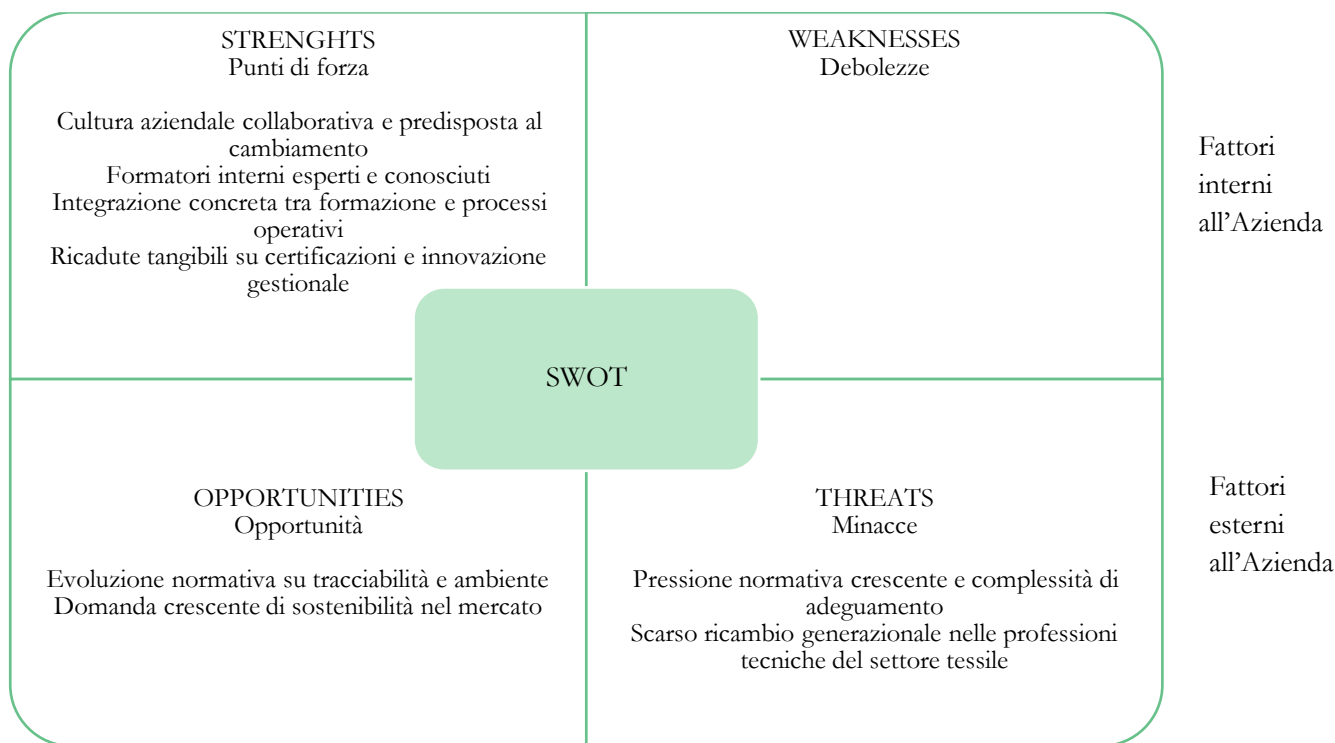
In termini di contenuti, ha agito da elemento abilitante la capacità di connettere la formazione con obiettivi di miglioramento reale, tangibili e riconosciuti come prioritari dall'organizzazione. Il percorso di certificazione ISO 14001, l'ottenimento dell'etichetta OEKO-TEX STANDARD 100 per i velluti di cotone e lino, l'adesione alla rete SlowFiber e la revisione della reportistica ESG sono stati vissuti non come vincoli esterni imposti, ma come traguardi evolutivi coerenti con una visione condivisa di impresa sostenibile, responsabile e innovativa. Questa connessione diretta tra formazione e trasformazione ha permesso di rafforzare la motivazione dei partecipanti, attribuendo un significato concreto alle attività formative e favorendo un forte senso di appartenenza ai percorsi di cambiamento.

Un ulteriore aspetto abilitante è rappresentato dalla possibilità di osservare, già nel breve periodo, gli effetti tangibili delle azioni avviate. La revisione del software per la gestione dei prodotti chimici, la sostituzione del prodotto contenente PFAS, la riorganizzazione dei flussi informativi tra tintoria e finissaggio, l'aggiornamento della comunicazione digitale e la redazione delle sezioni ambientali del Bilancio ESG sono risultati che hanno

Storie di Formazione 2025

restituito ai partecipanti una percezione chiara dell'impatto prodotto. In questo senso, la formazione è stata vissuta come una leva strategica per l'innovazione, capace non solo di aggiornare le competenze, ma di attivare un'evoluzione più ampia dei processi e dei comportamenti organizzativi. La formazione ha così assunto una funzione abilitante non solo in termini tecnici, ma anche simbolici, posizionandosi come dispositivo di attivazione e di senso all'interno di un processo trasformativo più ampio.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Il piano “ECSeT – Economia Circolare nel Settore Tessile” ha consentito di individuare un insieme articolato di buone prassi formative, emerse non come soluzioni isolate, ma come esiti strutturati di processi integrati tra progettazione, partecipazione e dinamiche organizzative. La coerenza tra contenuti formativi, bisogni operativi e obiettivi strategici ha costituito il terreno fertile per la generazione di pratiche efficaci e replicabili. Una prima buona prassi riguarda la piena integrazione tra la formazione e gli obiettivi operativi aziendali. I percorsi attivati non sono stati concepiti come interventi generici, bensì come strumenti abilitanti per l'implementazione di traguardi concreti, quali la certificazione ISO 14001, l'ottenimento dell'etichetta OEKO-TEX STANDARD 100 e la revisione dei sistemi gestionali in ottica di tracciabilità. Questa connessione diretta tra contenuti didattici e trasformazioni attese ha rafforzato la motivazione dei partecipanti, stimolando un coinvolgimento attivo e orientato al risultato. Il valore della formazione è stato riconosciuto nella sua funzione strategica, non solo come aggiornamento delle competenze, ma come leva per la riorganizzazione sostenibile dei processi e per il miglioramento continuo.

Un ulteriore elemento di efficacia si è manifestato nella scelta di affidare la docenza a formatori e consulenti già noti all'azienda, dotati di una conoscenza approfondita delle sue dinamiche interne. Questo ha permesso di progettare percorsi formativi aderenti al contesto, in grado di affrontare problematiche concrete e di adattarsi con flessibilità ai vincoli operativi. La continuità relazionale tra docenti e lavoratori ha favorito un

Storie di Formazione 2025

clima di fiducia e ha agevolato il trasferimento delle conoscenze, rendendo più agevole la trasposizione dei contenuti nelle attività quotidiane.

Particolarmente significativa è risultata la prassi di costruire aule formative eterogenee per funzione aziendale, favorendo così il confronto interfunzionale. Il dialogo tra figure provenienti da reparti diversi ha attivato dinamiche di apprendimento trasversale e ha contribuito a rafforzare la coesione interna. L'assenza di dispositivi formali di debriefing non ha costituito un limite, grazie alla consuetudine a un confronto operativo continuo, che ha facilitato la diffusione delle buone pratiche emerse durante le lezioni. Questa modalità informale, radicata nella cultura organizzativa, ha rappresentato una delle principali condizioni abilitanti per la capitalizzazione delle competenze.

Un'altra buona prassi rilevata riguarda la capacità della formazione di attivare processi di responsabilizzazione diffusa. In particolare, il corso sull'adeguamento dei processi agli standard per l'economia circolare ha contribuito a diffondere una nuova consapevolezza ambientale tra i partecipanti, incidendo in modo tangibile sui comportamenti organizzativi. La scelta di sostituire, con largo anticipo rispetto ai vincoli normativi, l'unico prodotto contenente PFAS nella filiera produttiva rappresenta un esempio emblematico dell'effetto trasformativo della formazione, capace di innescare processi decisionali condivisi e informati.

Anche sul piano operativo e gestionale si sono evidenziate prassi virtuose. Il riuso sistematico del materiale didattico, la consultazione degli schemi e dei glossari durante la pianificazione dei contenuti digitali e la redazione del bilancio ESG, nonché la sua integrazione nei sistemi informativi, confermano l'efficacia di una progettazione didattica orientata alla funzionalità e all'impiego diretto. La formazione non si è esaurita in aula, ma ha continuato a generare valore attraverso il suo utilizzo nei diversi ambiti aziendali.

Infine, è emersa con forza la centralità del ruolo dei responsabili intermedi nella messa a terra dei contenuti formativi. Il loro coinvolgimento attivo ha rappresentato un fattore abilitante cruciale: da un lato, hanno facilitato l'integrazione tra didattica e prassi; dall'altro, hanno co-gestito con i fornitori interventi migliorativi, come la revisione del software per la tintoria, trasformando l'esperienza formativa in micro-innovazioni operative. Questa capacità di fare da cerniera tra apprendimento e cambiamento, tra strategia e quotidianità, costituisce una risorsa fondamentale per l'efficacia e la sostenibilità degli interventi formativi.

Nel loro insieme, queste buone prassi delineano un modello formativo evoluto, fondato su personalizzazione, coerenza organizzativa e responsabilità diffusa. Si tratta di prassi replicabili in altri contesti manifatturieri, a condizione che siano presenti una cultura del miglioramento continuo, un tessuto relazionale solido e una visione strategica condivisa della formazione come leva di cambiamento.

5.3 – Conclusioni

Il piano formativo attivato da DINOLE® ha evidenziato una capacità matura di integrare la formazione continua nelle strategie di sostenibilità ambientale e innovazione gestionale dell'impresa. I percorsi attivati, pur differenziati per contenuti e destinatari, hanno generato ricadute tangibili sia sul piano tecnico-operativo sia su quello culturale e relazionale, contribuendo all'evoluzione dei processi e alla valorizzazione delle risorse interne. L'adozione di un'impostazione formativa ancorata alla realtà produttiva e costruita con il coinvolgimento diretto dei lavoratori e dei referenti interni ha consentito un rapido assorbimento delle competenze e una loro trasposizione nei contesti reali di lavoro, anche in assenza di dispositivi formali di follow-up.

Le evidenze raccolte confermano che i risultati conseguiti non sono riconducibili unicamente alla qualità dei contenuti erogati, ma anche alla presenza di condizioni organizzative favorevoli, tra cui la disponibilità al confronto interfunzionale, l'attitudine collaborativa tra i reparti e la motivazione diffusa a migliorare l'impatto ambientale e la tracciabilità della produzione. In prospettiva, il rafforzamento della dimensione formativa potrà contribuire ulteriormente a sostenere il processo di transizione ecologica dell'azienda, anche in risposta all'evoluzione normativa e alle nuove richieste del mercato.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Piano formativo “ECSeT : Economia Circolare nel Settore Tessile” (AV/028/22B - ID 353428): formulario, report finale, relazione di autovalutazione.

Sito e materiali aziendali:

<https://www.dinole.com>

Manifattura Tessile di Nole S.p.A. (2024). Sustainability Report 2024. DINOLE®. https://www.dinole.com/wp-content/uploads/2025/04/DINOLE®_Sustainability-report-2024.pdf

Manifattura Tessile di Nole S.p.A. (2025). Press Kit 2025. DINOLE®. https://www.dinole.com/wp-content/uploads/2025/04/DINOLE_PressKit_2025_compressed.pdf

Manifattura Tessile di Nole S.p.A. (2024). Imperfix® marchio storico. https://www.dinole.com/wp-content/uploads/2024/05/DINOLE®_imperfix®-2024-1.pdf

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	Manifattura Tessile di Nole M.T. S.p.a. DINOLE®
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	Industrie tessili
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☒ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: ID 353428 Titolo Piano: ECSeT : Economia Circolare nel Settore Tessile Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Tessitura di Crevacuore S.p.A.
Tematiche formative	Adeguamento dei processi agli standard per l'economia circolare; green marketing e comunicazione sostenibile; tracciabilità dei materiali e gestione dei sistemi informativi aziendali; certificazioni ambientali e standard GRS/RCS.
Modalità didattiche	Lezioni in presenza, esercitazioni pratiche, confronto operativo su casi aziendali reali, project work integrato nei processi.
Risultati della formazione	Avvio della certificazione ISO 14001 e ottenimento dell'etichetta OEKO-TEX. Rafforzata la tracciabilità interna, aggiornati i sistemi gestionali, rivista la comunicazione digitale in chiave sostenibile. Favorita l'integrazione tra reparti e consolidata la cultura aziendale della sostenibilità.
Buone Prassi Formative	Interazione costante tra funzioni come fattore abilitante al trasferimento delle competenze. Ruolo attivo dei responsabili di reparto nell'applicazione delle conoscenze. Utilizzo di formatori interni o già noti per una didattica personalizzata. Attivazione di micro-innovazioni post-corso. Integrazione tra contenuti tecnici e comunicazione ambientale. Confronto tra profili operativi e amministrativi per allineare linguaggi e prassi. Uso delle competenze acquisite nei processi documentali e di rendicontazione ESG.