

DALL' AGNELLO SRL

Ambito Tematico:

SOSTENIBILITA' AMBIENTALE

**TRADIZIONE E INNOVAZIONE: L'ARTIGIANATO SOSTENIBILE NELLA PRODUZIONE
DEL MOBILE**

TEAM DI MONITORAGGIO

Per OBR Veneto l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Martina Rancan

Per DALL'AGNELLO SRL ha partecipato:

il Legale Rappresentante Dall'Agnello srl

la Responsabile Amministrativa dipendente Dall'Agnello srl

il Responsabile dell' Ufficio tecnico/progettazione dipendente Dall'Agnello srl

Per l'ente di formazione ha partecipato:

la titolare di GruppoFormazione srl

Codice del piano formativo: 358942

**TITOLO: LA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE NELLA PRODUZIONE DEL MOBILE
ARTIGIANALE**

**Piano formativo: Conto Formazione, codice identificativo del piano 358942 – La sostenibilità
ambientale nella produzione del mobile artigianale**

SOMMARIO

1 - INTRODUZIONE	4
2 - STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4. Considerazioni riepilogative	8
3 – LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	8
3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3. Considerazioni conclusive	9
4 - L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	10
4.1. L'impatto della formazione	10
4.2. Considerazioni conclusive	10
5 - CONCLUSIONI	11
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	11
5.2. Le buone prassi formative aziendali	11
5.3. Conclusioni	12
6 - BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	12

1. Introduzione

Il progetto “La sostenibilità ambientale nella produzione del mobile artigianale” realizzato da Dall’Agnello srl si inserisce nel quadro delle iniziative di formazione che l’azienda ha intrapreso da 2018 parallelamente all’introduzione di nuove tecnologie di automazione della produzione.

L'adozione di tecnologie all'avanguardia e la transizione verso l'industria 4.0 riflettono la volontà di Dall'Agnello di integrarsi con i più moderni sistemi produttivi, rendendo le operazioni più efficienti e sostenibili. Volontà confermata dall’ utilizzo esclusivamente di materie prime con certificazione FSC che assicura che i materiali utilizzati provengano da fonti gestite in modo responsabile.

In questo contesto, la formazione sulla sostenibilità è stata inserita come un passo necessario per garantire che l'azienda possa continuare a innovare senza compromettere l'ambiente.

Ma non solo, l’impegno verso una produzione responsabile interpreta la crescente consapevolezza dei consumatori sull'importanza della sostenibilità ambientale rendendo questo percorso formativo una scelta etica e nello stesso tempo strategica per migliorare l'immagine aziendale e permettere di rispondere meglio alle esigenze di un mercato che richiede prodotti realizzati con attenzione all'impatto ambientale.

La sostenibilità diventa così un elemento distintivo che si allinea perfettamente con la mission aziendale di produrre mobili di alta qualità, su misura e rispettosi dell'ambiente.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La storia di Dall'Agnello Srl è emblematica del dinamismo imprenditoriale che ha caratterizzato il Nord-Est italiano, in particolare il Veneto, nei primi anni '80. In quel periodo, la regione era un terreno fertile per la nascita di imprese, grazie a un mix di forte spirito di iniziativa, legame con la tradizione artigianale e desiderio di innovazione.

L'azienda fu fondata dai fratelli Cesare e Luigi Dall'Agnello in un modesto garage, una tipica storia di imprenditoria familiare. Cesare, intagliatore esperto, unì le sue competenze tecniche alla visione di Luigi, che aveva acquisito esperienza nel settore dei laterizi. Grazie a un prestito ricevuto dai parenti, riuscirono ad acquistare un terreno di 1.500 mq, su cui avviarono la produzione di mobili "in stile", come venivano chiamati i mobili d'arredo di quel periodo, caratterizzati da uno stile classico e di grande pregio.

La suddivisione dei ruoli fu cruciale per il successo: Cesare si occupava della ricerca e sviluppo, focalizzandosi sulla qualità e l'innovazione, mantenendo sempre lo sguardo rivolto ai progressi tecnologici e alle nuove attrezzature industriali. Luigi, invece, si concentrava sugli acquisti e sulla selezione delle materie prime, garantendo l'utilizzo di legni e materiali di qualità superiore. I primi prodotti includevano cucine e tavoli, settori che ben si prestavano alla produzione in volumi sempre più crescenti. La domanda aumentò al punto che fu necessario ampliare lo spazio produttivo di ulteriori 1.000 mq, evidenziando la rapida crescita dell'azienda.

Un altro fattore chiave fu la forza del nucleo familiare. Oltre ai due fondatori, le donne della famiglia ebbero un ruolo cruciale: lavoravano come operaie e gestivano l'amministrazione, rafforzando il senso di unità e dedizione collettiva che rappresentava il motore dell'azienda.

Negli anni '90 e 2000, Dall'Agnello Srl continuò a crescere, raggiungendo il picco con una squadra di 25 dipendenti. In questo periodo, l'azienda adattò la sua produzione all'evoluzione del mercato, introducendo nuove essenze di legno, come rovere fossile, hemlock, frassino e rovere antico, oltre ai tradizionali noce, rovere e tulipier. Questo aggiornamento dei materiali rispecchiava la tendenza generale del design italiano, sempre più orientato verso l'uso di materiali naturali e di recupero, sostenendo una filosofia ecologica che cominciava a diffondersi nel settore del mobile.

Con l'arrivo della crisi economica del 2008-2010, che colpì duramente l'industria del mobile in stile, l'azienda dovette ripensare completamente il suo modello di business. Grazie all'elevato livello tecnologico dei macchinari e al know-how accumulato negli anni, Dall'Agnello Srl decise di orientarsi verso la produzione conto terzi per brand di lusso, sia a livello nazionale che internazionale. La nuova direzione aziendale si concentrò su prodotti semilavorati di altissima qualità, come ante per cucine e tavoli, sviluppati in stretta collaborazione con rinomati architetti e designer delle aziende clienti. Tra i principali clienti dell'azienda vi è un brand di cucine di design, considerato uno dei massimi esponenti dell'eccellenza del made in Italy.

Negli ultimi anni, sotto la guida di Cesare Dall'Agnello, l'azienda ha ulteriormente diversificato la sua produzione, includendo la realizzazione di spazi sauna su misura per clienti privati e la produzione di casse acustiche di design. Questi ultimi prodotti, realizzati con legni pregiati, rappresentano l'impegno di Dall'Agnello Srl nel settore del lusso e dell'artigianato d'élite, rivolgendosi a una clientela di nicchia alla ricerca di qualità esclusiva.

Attualmente il settore del lusso ed in particolare della produzione di semilavorati utilizzati nella produzione di mobili di lusso è caratterizzato da una crescente domanda e da dinamiche di mercato favorevoli.

Nel 2023, il valore del mercato è stato stimato intorno ai 23,9 miliardi di dollari, con una previsione di crescita a un CAGR (tasso di crescita annuale composto) del 4,5% fino al 2032 (<https://www.gminsights.com/industry-analysis/luxury-furniture-market>).

Questo mercato vede l'Europa sede delle principali aziende di produzione.

Con un forte patrimonio di design e artigianato l'Europa rappresenta una parte significativa del mercato dei mobili di lusso e cresce a un CAGR del 4,3% (<https://www.gminsights.com/industry-analysis/luxury-furniture-market>).

I principali consumatori si posizionano invece in Nord America e in Cina, paese che sta emergendo come un mercato chiave, con un notevole aumento della domanda di prodotti di lusso a causa del crescente reddito disponibile e della crescente classe media (<https://www.verifiedmarketresearch.com/product/Commercial-Luxury-Furniture-Market/>).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Come si può dedurre dalla storia dell'azienda descritta nel paragrafo precedente, l'azienda Dall'Agnello srl ha affrontato diverse innovazioni tecnologiche nel corso della sua storia, per migliorare la qualità e l'efficienza della produzione. Queste innovazioni tecnologiche hanno permesso all'azienda di superare il difficile periodo di crisi che ha caratterizzato il mercato del mobile in stile attraverso il miglioramento dell'efficienza operativa e la capacità di rispondere alle esigenze di un mercato sempre più esigente e orientato alla qualità e al design.

Gli elementi più significativi dell'innovazione introdotta in azienda sono stati:

- l'introduzione di Macchine CNC (Controllo Numerico Computerizzato) che hanno trasformato il processo di produzione permettendo la realizzazione di tagli e lavorazioni del legno con precisione millimetrica e che hanno consentito di automatizzare molte operazioni permettendo di lavorare su legni pregiati con grande accuratezza, preservandone la qualità;
- utilizzo di Software CAD/CAM (Progettazione e Produzione Assistita dal Computer) che hanno migliorato il processo di progettazione permettendo la creazione di modelli 3D dettagliati e simulazioni virtuali prima della produzione;
- l'uso di tecnologie avanzate per il trattamento del legno, come il processo di stabilizzazione del legno antico o il recupero di essenze rare, che ha consentito all'azienda di differenziarsi sul mercato dei semilavorati per l'industria del lusso.

L'azienda Dall'Agnello srl ha ricevuto il premio Appio Spagnolo per l'innovazione. Questo premio rappresenta un riconoscimento importante per le aziende che si distinguono per la loro capacità di innovare e migliorare i propri processi produttivi, tecnologie o prodotti. È un riconoscimento dell'eccellenza e un incentivo all'innovazione che motiva l'azienda a continuare a investire in ricerca e sviluppo, a migliorare le tecnologie e a cercare soluzioni innovative che possano portare a un vantaggio competitivo e attrarre l'attenzione dei clienti e dei partner commerciali.

Con lo sguardo sempre rivolto all'innovazione, l'ultima frontiera per la direzione di Dall'Agnello srl è stata l'industria 4.0, con l'obiettivo strategico di investire su interventi strutturali che cementifichino il passaggio da impresa artigiana a impresa dotata di processi strutturati e automatizzati.

A partire dall'anno 2018 ad oggi, la priorità strategica dell'azienda è stata ed è tutt'ora l'implementazione in azienda della tecnologia e dei principi dell'Industria 4.0 che integra tecnologie digitali, automazione e nuovi metodi di produzione.

In azienda è stato introdotto il sistema IoT, (Internet of Things) che ha reso possibile l'interconnessione di macchinari, attrezzature e sistemi produttivi per raccogliere dati in tempo reale sullo stato delle operazioni realizzando così uno dei principali vantaggi per l'azienda che è la possibilità di realizzare prodotti altamente personalizzati mantenendo comunque la capacità di produzione in serie.

Un ulteriore obiettivo strategico che la Direzione di Dall'Agnello si propone è quello dar vita a un modello di business attento all'ambiente, al benessere sociale e a una governance equa e lungimirante.

Negli ultimi decenni, molte aziende del settore legno-arredo hanno adottato tecnologie sostenibili per ridurre l'impatto ambientale, come l'uso di materiali riciclati o provenienti da foreste gestite in modo responsabile. L'integrazione di tecnologie per l'efficienza energetica e la riduzione degli scarti è un trend fondamentale nell'industria del mobile di fascia alta, soprattutto nel contesto di un mercato sempre più attento alla sostenibilità. Considerando le crescenti aspettative dei consumatori e l'evoluzione normativa riguardante la protezione dell'ambiente, Dall'Agnello ha affrontato il tema della sostenibilità con l'obiettivo di integrarla nel proprio modello di business e in ogni fase del suo processo produttivo, dall'approvvigionamento delle materie prime all'uso di tecnologie moderne per ridurre gli sprechi, passando per una produzione di qualità che assicura la longevità dei prodotti.

Uno degli aspetti fondamentali della sostenibilità nel settore del mobile riguarda la scelta delle materie prime, per questo Dall'Agnello che utilizza legni pregiati come il rovere antico o il frassino, ha adottato politiche di approvvigionamento responsabile, scegliendo materiali certificati da schemi come il FSC (Forest Stewardship Council), che garantisce la provenienza del legno da foreste gestite in modo sostenibile.

Per Dall'Agnello Srl la certificazione FSC significa:

- Impegno verso la sostenibilità ambientale perché l'azienda si impegna a utilizzare legni provenienti da foreste gestite in modo sostenibile, che vengono gestite nel rispetto della biodiversità, dei diritti dei lavoratori e delle

comunità locali. L'azienda certifica che il legname utilizzato non contribuisce alla deforestazione illegale o alla distruzione di habitat naturali.

- Maggiore credibilità e trasparenza perché la certificazione FSC aumenta la credibilità dell'azienda agli occhi dei clienti e dei partner commerciali. Mostra che Dall'Agnello Srl non solo è un'azienda attenta alla qualità dei propri prodotti, ma si impegna anche per ridurre il suo impatto ambientale.

- Accesso a nuovi mercati perché essere certificati FSC può aprire all'azienda nuove opportunità commerciali dal momento che molti clienti, specialmente nei settori del lusso e del design, preferiscono o richiedono prodotti realizzati con legni certificati FSC.

- Vantaggio competitivo, perché la certificazione FSC può fornire un vantaggio in un mercato sempre più orientato verso la sostenibilità.

Anche la produzione di mobili in legno di recupero, come il rovere antico o legno fossile, è un forte indicatore di impegno verso la sostenibilità da parte di Dall'Agnello Srl. L'utilizzo di legno antico non solo aggiunge un valore estetico e storico ai prodotti, ma riduce significativamente l'impatto ambientale rispetto all'impiego di legname nuovo.

A queste scelte si aggiunge l'adozione di tecnologie innovative che aumentano l'efficienza energetica e la riduzione degli scarti che sono aspetti cruciali per la sostenibilità. Macchinari moderni, come le macchine CNC, consumano meno energia rispetto alle attrezzature tradizionali e riducono al minimo gli scarti di legno, migliorando il rendimento delle materie prime.

Una particolare soluzione sostenibile ideata dal fondatore dell'azienda Cesare Dall'Agnello, che ben rappresenta l'impegno concreto dell'azienda nel dar vita a un modello di business più sostenibile è la presenza negli spazi di lavoro di un sistema di riscaldamento/raffrescamento alimentato da scarti di legno.

Durante la produzione di mobili, si generano vari scarti di lavorazione come segatura, trucioli e ritagli di legno. Gli scarti triturati vengono immessi nella caldaia attraverso un sistema automatico di alimentazione, che garantisce un flusso continuo di materiale da bruciare per produrre energia utilizzata per il riscaldamento in inverno e il raffrescamento in estate degli spazi di lavoro, contribuendo al benessere dei lavoratori in zone di produzione che normalmente non sono climatizzate.

L'uso di scarti di legno permette inoltre di ridurre i rifiuti e di ottimizzare l'uso delle risorse, poiché ciò che altrimenti sarebbe stato scartato viene trasformato in energia, riducendo i costi di approvvigionamento energetico e migliorando l'impronta ecologica dell'azienda.

Migliorare la sostenibilità aziendale per Dall'Agnello significa anche promuovere un ambiente di lavoro sicuro e sano. L'azienda è dotata di un sistema di aspirazione delle polveri all'avanguardia ed ha ricevuto dall'Università degli Studi di Padova un premio che ne riconosce l'eccellenza nell'abbattimento delle polveri di lavorazione. Per Dall'Agnello Srl, questo riconoscimento rappresenta non solo un risultato tangibile dei suoi sforzi, ma anche una testimonianza del suo impegno verso pratiche sostenibili e responsabili.

Ulteriore obiettivo strategico del percorso intrapreso dall'azienda è l'implementazione di un Sistema di gestione ambientale SGA e l'ottenimento della certificazione ISO 14001 che porterebbe a compimento il processo già avviato di riduzione del proprio impatto ambientale.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

A partire dal 2018, con l'ingresso dell'azienda nell'industria 4.0, Dall'Agnello srl ha intrapreso un percorso di rafforzamento delle competenze del personale al fine di integrare efficacemente le nuove tecnologie abilitanti nel sistema di produzione.

La transizione verso l'Industria 4.0 ha richiesto cambiamenti significativi nella formazione di tutto il personale, articolata su tre livelli principali:

- **Formazione pratica su macchine CNC interconnesse:** Sono stati organizzati corsi specifici per l'acquisizione di competenze tecniche avanzate. Questi includevano la programmazione delle macchine a controllo numerico, le procedure di manutenzione di base per prevenire guasti, e la risoluzione dei problemi operativi in tempo reale, riducendo al minimo i tempi di fermo macchina.
- **Formazione sull'analisi dei dati:** Con l'introduzione delle macchine interconnesse, la capacità di interpretare e analizzare l'enorme quantità di dati generati è diventata cruciale. Il personale è stato formato per sfruttare

questi dati a fini strategici, ottimizzando i processi produttivi, migliorando l'efficienza operativa e supportando decisioni basate su informazioni precise.

- Formazione trasversale per l'adattamento al cambiamento: È stato dato grande rilievo allo sviluppo di competenze trasversali, come il problem solving, la collaborazione interfunzionale e la flessibilità. Queste competenze si sono rivelate essenziali per adattarsi a un nuovo paradigma lavorativo che richiede una mentalità aperta all'innovazione e alla continua evoluzione tecnologica.

Questa formazione complessiva ha permesso al personale di affrontare con successo le sfide dell'Industria 4.0, trasformando le competenze operative e decisionali.

Con l'implementazione di questa nuova tecnologia più sostenibile è diventato altresì necessario per Dall'Agnello educare il personale sui principi della sostenibilità e sul loro ruolo nel raggiungimento degli obiettivi dell'azienda.

2.4 Considerazioni riepilogative

Dall'Agnello Srl ha costruito il proprio successo puntando su innovazione tecnologica e sostenibilità. L'adozione di macchine CNC e software CAD/CAM ha migliorato precisione e produttività, permettendo all'azienda di collaborare con brand di lusso e distinguersi nel mercato dei semilavorati. Dal 2018, con l'Industria 4.0 e l'uso dell'IoT, Dall'Agnello ha ottimizzato i processi produttivi, personalizzando i prodotti senza rinunciare alla produzione in serie.

La sostenibilità è centrale nella strategia aziendale, con l'uso di legni certificati FSC e il recupero di scarti per alimentare il riscaldamento e raffrescamento degli spazi produttivi. L'azienda si impegna anche nella riduzione dell'impatto ambientale e ha ricevuto un premio dall'Università di Padova per l'abbattimento delle polveri di lavorazione.

Parallelamente, ha investito nella formazione del personale per supportare la transizione tecnologica e migliorare l'efficienza operativa.

Grazie a queste scelte, Dall'Agnello Srl continua a crescere nel mercato del mobile di lusso, mantenendo alta qualità e innovazione come priorità.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il processo di analisi dei fabbisogni formativi e di successiva progettazione degli interventi formativi è stato condotto in azienda con il supporto dei referenti aziendali, da esperti di sostenibilità e di organizzazione di processi aziendali.

La domanda di formazione è stata sviluppata su due livelli:

- Macro: sono stati analizzati i dati relativi allo stato dell'arte del settore della produzione dei semilavorati in legno, a livello regionale e nazionale, tratti da studi e a ricerche di settore con particolare riferimento alla certificazione ambientale.
- Micro: sono state rilevate, on site, con l'ausilio di checklist riguardanti diversi items riconducibili al ciclo produttivo e di gestione dei processi e, sottoposti alla direzione, i dati emersi sono stati iscritti in una scheda di rilevazione che ha fornito le chiavi di lettura per analizzare il processo produttivo in termini di sostenibilità ambientale.

I risultati emersi da questo approccio metodologico per la rilevazione dei fabbisogni formativi sono emersi i seguenti gap di competenze:

- Possedere un'adeguata conoscenza delle normative ambientali nazionali e internazionali applicabili al settore aziendale. Sapere come queste normative influenzano le operazioni aziendali e come l'azienda debba operare per rimanere conforme a tali regolamenti.
- Saper identificare e valutare i rischi ambientali legati alle attività dell'azienda.
- Conoscere i requisiti dello standard ISO 14001 e la sua struttura.
- Conoscere di strumenti e metodologie per quantificare gli impatti, come l'analisi del ciclo di vita (LCA), carbon footprint, water footprint, e altri indicatori di sostenibilità.
- Sviluppare una cultura aziendale orientata alla sostenibilità ambientale e alla responsabilità ecologica.

- Conoscere i concetti fondamentali dell'economia circolare, come il ciclo di vita del prodotto, la riduzione degli sprechi, il riuso, il riciclo e il design rigenerativo, evidenziando le differenze rispetto al tradizionale modello economico lineare "produci-consuma-smaltisci".

- Riconoscere come l'adozione di pratiche sostenibili possa aprire nuovi mercati, creare valore aggiunto e offrire vantaggi competitivi, migliorando la reputazione aziendale e fidelizzando i clienti.

I fabbisogni formativi hanno ricompreso sia items riguardanti il portfolio attuale delle competenze dei collaboratori e sia le potenzialità di sviluppo, attraverso il trasferimento di conoscenze e competenze specifiche che, se non sostenute dalla formazione, potrebbero rallentare le prospettive di sviluppo aziendale.

Nello specifico poi, dall'analisi dei fabbisogni è emerso che acquisendo queste competenze, i dipendenti avrebbero potuto essere in grado di supportare attivamente l'azienda nel percorso di certificazione ISO 14001, contribuendo al miglioramento delle prestazioni ambientali e alla creazione di un sistema di gestione ambientale robusto e conforme.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La raccolta e l'analisi dei fabbisogni formativi ha evidenziato una priorità strategica riconducibile alla capacità dell'azienda di rimodulare i setting di competenze tecniche, strumentali e di processo, favorendo l'empowerment dei lavoratori attraverso percorsi di aggiornamento il cui scopo è lo sviluppo di modalità operative proiettate alla transizione ecologica.

I fabbisogni di competenze emersi sono stati correlati alle abilità/competenze riferibili al Quadro di Riferimento delle Abilità/Competenze per la Transizione Ecologica – Classificazione Esco (all'articolo 3, comma 1, lettera b): innovazioni aziendali volte alla promozione dell'economia circolare, della riduzione degli sprechi e al corretto trattamento di scarti e rifiuti, incluso il trattamento delle acque.

Il piano formativo di Dall'Agnello "La sostenibilità ambientale nella produzione del mobile artigianale" è stato quindi declinato nei seguenti moduli:

- il valore della sostenibilità ambientale nei processi aziendali (50 ore per n. 2 edizioni): 100 ore totali
- economia circolare per la creazione di valore (50 ore per n. 2 edizioni): 100 ore totali
- la certificazione ambientale ISO nella produzione del mobile (50 ore per n. 2 edizioni): 100 ore totali
- il bilancio ambientale (50 ore per n. 2 edizioni): 100 ore totali

La progettazione formativa è stata dettagliata in una serie diversificata di contenuti, comunque accomunati dalla generale propensione alla ricerca di soluzioni a forte impatto operativo per l'acquisizione o sviluppo di strumenti, assetti organizzativi, utili al processo di implementazione di buone prassi per la gestione dell'impatto ambientale dell'azienda e l'avvio di un sistema di gestione SGA ai fini di una futura certificazione ISO 14001.

Al termine degli interventi formativi, come auspicato in fase di progettazione del piano, i dipendenti hanno acquisito le conoscenze, le competenze strumentali e di processo funzionali a sviluppare un progetto di crescita aziendale mediante l'acquisizione di competenze suddivisa per profili professionali.

I risultati del percorso formativo sono stati valutati attraverso una combinazione di strumenti quantitativi (test, KPI) e qualitativi (feedback, audit), misurando sia l'acquisizione delle conoscenze teoriche sia l'applicazione pratica delle competenze nel contesto aziendale. La valutazione delle conoscenze e competenze in esito è dunque dell'efficacia della formazione, è stata effettuata principalmente in termini di cambiamenti tangibili nelle operazioni aziendali, miglioramenti nella gestione ambientale, ottimizzazione dei processi produttivi e promozione di una cultura aziendale orientata alla sostenibilità.

Sono stati coinvolti nel progetto tutti i dipendenti dell'azienda 24 coinvolgendo le aree produzione, ufficio tecnico, ufficio amministrazione e commerciale.

3.3 Considerazione conclusive

La realizzazione del piano formativo di Dall'Agnello srl ha rappresentato vettore e base per inaugurare una nuova fase di crescita competitiva. I percorsi formativi hanno risposto in modo puntuale al gap di competenze perseguendo i seguenti obiettivi:

Sensibilizzare sull'importanza della sostenibilità ambientale facendo comprendere ai partecipanti il ruolo cruciale della sostenibilità nelle moderne operazioni aziendali, mostrando come questa non sia solo un obbligo etico e normativo, ma anche una leva competitiva.

Integrare la sostenibilità nei processi aziendali fornendo strumenti e metodologie per integrare pratiche sostenibili in ogni fase del processo produttivo, dalla progettazione alla distribuzione, promuovendo un approccio olistico all'efficienza e alla riduzione degli impatti ambientali.

Comprendere le normative ambientali educando i dipendenti sulle leggi e regolamentazioni vigenti in materia di sostenibilità ambientale, aiutandoli a navigare nel complesso quadro normativo e a garantire la conformità alle disposizioni legali.

Valutare e monitorare l'impatto ambientale insegnando tecniche di misurazione e valutazione dell'impatto ambientale delle operazioni aziendali, promuovendo l'uso di indicatori chiave per monitorare i progressi e identificare aree di miglioramento.

Gestire in modo efficace le attività di rendicontazione e monitoraggio ambientale, contribuendo a una gestione sostenibile e trasparente delle risorse aziendali.

Creare valore a lungo termine mostrando come l'adozione della sostenibilità possa creare valore duraturo per l'azienda, non solo migliorando l'immagine aziendale e le relazioni con gli stakeholder, ma anche favorendo la crescita economica sostenibile.

Integrare l'economia circolare nei modelli aziendali fornendo strumenti e strategie pratiche per incorporare i principi dell'economia circolare nei modelli di business, con particolare attenzione alla progettazione di prodotti e processi che favoriscano il riuso e il riciclo delle risorse, riducendo l'impatto ambientale.

Comprendere le norme ISO per la gestione ambientale formando i dipendenti sui principi e i requisiti fondamentali della certificazione ISO 14001, illustrando come questo standard internazionale per la gestione ambientale si applica specificamente al settore della produzione di mobili.

Creare un piano d'azione per la certificazione attraverso lo sviluppo di un piano pratico per avviare il percorso di certificazione ISO nella loro azienda, includendo una roadmap delle attività necessarie per ottenere e mantenere la certificazione.

Dall'Agnello ritiene imprescindibile per il suo sviluppo, avere un impegno costante in attività formative e si prospetta per il futuro di implementare internamente un sistema di monitoraggio della formazione interna dell'azienda come anche criteri di valutazione, al fine di individuare gli interventi necessari da progettare per ridurre lo skill gap dei propri collaboratori.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'impatto della formazione sull'azienda Dall'Agnello è significativo di una trasformazione sotto diversi aspetti che possono essere riassunti come segue:

- 1) Miglioramento delle prestazioni ambientali dell'azienda attraverso i principi della gestione ambientale perché sono stati ottimizzati i processi produttivi per ridurre il consumo di energia per unità di prodotto, implementando tecnologie più efficienti e adottando pratiche come il riutilizzo delle risorse e l'efficientamento energetico.
- 2) Implementazione dei principi dell'economia circolare perché stati ridefiniti processi che minimizzano i rifiuti, promuovendo il riutilizzo, il riciclo e il recupero dei materiali e si è consolidata la collaborazione con fornitori che garantiscono un uso più sostenibile delle risorse.
- 3) Preparazione per future sfide normative e di mercato perché i dipendenti formati sui principi della sostenibilità e su normative come l'ISO 14001 possono aiutare l'azienda ad adattarsi rapidamente a eventuali cambiamenti normativi. Questo rende l'impresa più resiliente e capace di rispondere alle crescenti richieste di sostenibilità da parte del mercato e delle istituzioni.
- 4) Coinvolgimento e responsabilizzazione del personale perché con la formazione i dipendenti sono stati coinvolti nella missione aziendale di sostenibilità sentendosi parte attiva del cambiamento con un maggiore senso di responsabilità e collaborazione, che si traduce in una cultura aziendale più consapevole e coesa. Quando tutti i membri dell'azienda comprendono l'importanza della gestione ambientale, sono più propensi a seguire e migliorare le pratiche sostenibili.

4.2 Considerazioni conclusive

La formazione nell'azienda Dall'Agnello ha avuto un impatto significativo su vari fronti.

Innanzitutto, ha migliorato le prestazioni ambientali ottimizzando i processi produttivi, riducendo il consumo energetico e adottando pratiche di riutilizzo delle risorse.

In secondo luogo, ha favorito l'implementazione dell'economia circolare, ridefinendo processi per minimizzare i rifiuti e promuovendo il riciclo e il recupero, anche grazie alla collaborazione con fornitori sostenibili.

La formazione ha inoltre preparato l'azienda ad affrontare sfide normative e di mercato, rendendola più resiliente e pronta a rispondere alle richieste di sostenibilità.

Infine, ha coinvolto e responsabilizzato il personale, che si sente parte attiva del cambiamento e contribuisce a una cultura aziendale più coesa e consapevole.

5. CONCLUSIONI

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

Il lavoro di analisi ha messo in evidenza che i principali elementi che hanno influito positivamente sull'attività formativa e riportati nella seguente analisi SWOT sono: la modalità con cui è stata realizzata l'analisi del fabbisogno e la continua propensione dell'azienda ad attivare percorsi formativi.

Punti di forza Preparazione adeguata per conformarsi ed adeguarsi alle normative di tutela ambientale in continua evoluzione Collaboratori motivati che si sentono parte attiva di un cambiamento Formazione declinata sui processi specifici dell'azienda	Punti di debolezza Rallentamento delle normali attività dell'azienda a causa dell'impegno richiesto dall'attività formativa. Resistenza al cambiamento
Opportunità Incremento della competitività. Il valore attribuito dall'azienda alla sostenibilità può agire come elemento attrattivo sul mercato di riferimento sempre più attento a queste tematiche.	Rischi Formare i dipendenti sui principi della sostenibilità senza rendere operative le buone prassi identificate durante la formazione. Ritardo nei risultati in particolare per il raggiungimento dell'obiettivo dell'acquisizione della certificazione ISO 14001

Figura.1: analisi SWOT percorso formativo

Quanto sopra descritto ci porta a comprendere quanto l'attività di sviluppo e formazione perseguita da Dall'Agnello sia stata fondamentale per strutturare un'attività formativa che non solo portasse nuove skill ma fosse un'attività corale tra attività formative e analisi dei processi, inquadrando chiaramente le opportunità del corso e la direzione aziendale verso strategie innovative e sviluppo del business.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

L'azienda Dall'Agnello, a partire dall'introduzione in azienda di sistemi innovativi di gestione della produzione ha introdotto buone prassi in funzione della sostenibilità che riguardano diverse aree chiave dell'organizzazione.

In primo luogo l'utilizzo di materiali sostenibili come il legno certificato FNC che garantisce la sua provenienza da foreste gestite in modo sostenibile.

L'utilizzo di materiali riciclati e riciclabili il cui esempio più concreto è il sistema di riscaldamento e raffrescamento alimentato dagli scarti di produzione.

L'abbattimento delle polveri e delle emissioni di lavorazione attraverso un sistema di filtraggio dell'aria nei luoghi di lavoro per il quale l'azienda ha ricevuto un importante riconoscimento da parte dell'Università degli studi di Padova.

Il questo contesto, anche la formazione e sensibilizzazione dei dipendenti attraverso attività e programmi di sui temi della sostenibilità e di cultura aziendale orientata all'ambiente, vengono integrate nelle buone prassi sopra descritte.

Le buone prassi formative hanno riguardano inoltre la progettazione di modalità formative con priorità alle metodologie non d'aula, in particolare Training on the Job in modo da integrare la sostenibilità nella formazione sui processi produttivi, mostrando come operare i macchinari in modo efficiente dal punto di vista energetico.

Il piano formativo si è basato sul coinvolgimento attivo dell'impresa che, in base al vissuto quotidiano e alla conoscenza del panorama delle competenze interne, ha inteso valorizzare in prospettiva ampia la formazione richiesta, tenendo in debita considerazione elementi critici quali le modalità di riconoscimento delle competenze acquisite dai collaboratori.

Il tema centrale del modello è stata l'analisi della capacità di agire sui processi formativi, individuando modelli e strumenti che hanno dato luogo a un modello applicabile all'organizzazione con caratteristiche di trasferibilità.

5.3 Conclusioni

Gli esiti delle attività formative sono stati molto positivi ed hanno raggiunto gli obiettivi che il piano prevedeva e che Dall'Agnello si aspettava di raggiungere.

Il percorso formativo, infatti, è riuscito a produrre le conoscenze e le competenze spendibili in ambito normativo ed organizzativo e, grazie all'analisi e ai percorsi di sviluppo intrapresi, è stata implementata una nuova cultura aziendale recependo tendenze e requisiti chiave per competere efficacemente in un mercato in evoluzione.

Il mercato del mobile di lusso infatti si sta sempre più orientando verso consumatori attenti all'impatto ambientale. La preparazione dell'azienda in termini di sostenibilità, tramite la formazione sui principi dell'economia circolare e l'efficienza energetica, è fondamentale per soddisfare le normative in evoluzione e rispondere a questa domanda crescente.

La sfida per il futuro per Dall'Agnello sarà integrare completamente i principi dell'economia circolare nei processi aziendali adottando modelli di business che rafforzino la strada intrapresa verso il riutilizzo, il riciclo e il recupero dei materiali con l'obiettivo di aumentare la competitività dei prodotti e differenziarsi sul mercato dei fornitori dei semilavorati per i mobili di lusso.

La capacità di adattarsi rapidamente a nuove normative ambientali sarà cruciale per il successo dell'impresa Dall'Agnello dovrà essere in grado di rispondere in modo agile ad eventuali cambiamenti legislativi, grazie a una forza lavoro ben formata e processi produttivi ben organizzati. In questo contesto, essere già conformi a standard come ISO 14001 potrà diventare un vantaggio competitivo.

Per tutti questi motivi per Dall'Agnello la formazione negli anni a venire continuerà a giocare un ruolo centrale per affrontare le sfide strategiche del futuro e avrà principalmente l'obiettivo di costruire una cultura aziendale più coesa e innovativa, pronta a cogliere nuove opportunità di un mercato sempre più orientato verso il rispetto dell'ambiente e la responsabilità sociale.

6. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Sito Internet Aziendale <https://www.dallagnello.it>

Formulario di presentazione del Piano formativo di Dall'Agnello srl

SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	DALL'AGNELLO SRL
Regione	VENETO
Settore di Attività Economica	COSTRUZIONE MOBILI
Ambito tematico strategico	1. Competitività d'impresa / Innovazione
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 358942 Titolo Piano: LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE NELLA PRODUZIONE DEL MOBILE ARTIGIANALE Soggetto Attuatore (per i Piani CS):
Tematiche formative	Transizione ecologica e sostenibilità ambientale: sostenibilità di processo e prodotto, economia circolare per la creazione di valore, certificazione ambientale ISO:14001, bilancio ambientale.
Modalità didattiche	Aula, Training on the Job
Elementi di interesse	Dall'Agnello Srl ha costruito il proprio successo puntando su innovazione tecnologica e sostenibilità. Dal 2018, con l'Industria 4.0 e l'uso dell'IoT, Dall'Agnello ha ottimizzato i processi produttivi che le è valso il premio Appio Spagnolo per l'innovazione. Un ulteriore elemento di interesse è la centralità della sostenibilità nella strategia aziendale, con l'uso di legni certificati FSC e il recupero di scarti per alimentare il riscaldamento e raffrescamento degli spazi produttivi.
Risultati della formazione	La formazione nell'azienda Dall'Agnello ha avuto un impatto significativo su vari fronti. Innanzitutto, ha migliorato le prestazioni ambientali ottimizzando i processi produttivi, riducendo il consumo energetico e adottando pratiche di riutilizzo delle risorse. In secondo luogo, ha favorito l'implementazione dell'economia circolare, ridefinendo processi per minimizzare i rifiuti e promuovendo il riciclo e il recupero, anche grazie alla collaborazione con fornitori sostenibili.
Buone Prassi Formative	L'azienda Dall'Agnello ha introdotto buone prassi in funzione della sostenibilità che riguardano: - l'utilizzo di materiali sostenibili come il legno certificato FNC che garantisce la sua provenienza da foreste gestite in modo sostenibile. - l'utilizzo di materiali riciclati e riciclabili il cui esempio più concreto è il sistema di riscaldamento e raffrescamento alimentato dagli scarti di produzione. - l'abbattimento delle polveri e delle emissioni di lavorazione attraverso un sistema di filtraggio dell'aria nei luoghi di lavoro per il quale l'azienda ha ricevuto un importante riconoscimento da parte dell'Università degli studi di Padova. - la formazione e sensibilizzazione dei dipendenti attraverso attività e programmi di sui temi della sostenibilità e di cultura aziendale orientata all'ambiente.

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DELLE BUONE PRASSI FORMATIVE

Nome Azienda: DALL'AGNELLO SRL

Per la valutazione delle buone pratiche utilizzare la seguente matrice, nella quale sono inseriti i descrittori delle soglie significative per la valutazione della categoria. Inserire nell'ultima riga il punteggio complessivo ottenuto.

CATEGORIA	PROPRIETÀ	SCALA DI VALUTAZIONE					VOTO
		1	2	3	4	5	
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica risolve problemi ma di scarso rilievo per l'azienda.		La pratica consente di risolvere problemi di media importanza e non sempre ci riesce.		La pratica consente di risolvere problemi strategici per l'azienda	3
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica raggiunge solo occasionalmente e il risultato, è dispendiosa e tiene parzialmente conto del sistema clienti.		L'applicazione della pratica raggiunge in modo quasi sufficiente il risultato atteso, richiede impiego rilevante di risorse e non tutti i clienti sono soddisfatti		L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei clienti.	4
Riproducibilità	Riprodotta in contesti formativi simili	La pratica è difficile da riprodurre in contesti formativi simili ovvero richiede modifiche radicali.		la pratica può essere riprodotta in contesti simili con modifiche/personalizzazioni gestibili.		La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti similari.	5
Trasferibilità	Riprodotta in contesti formativi diversi	La pratica è di difficile trasferibilità in contesti formativi diversi, richiede una totale riprogettazione.		La pratica può essere adattata a contesti formativi diversi con modifiche sostanziali e non è detto che si attengano gli stessi risultati.		La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo.	5
PUNTEGGIO COMPLESSIVO							17

Eventuali note: