



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

FERTENIA s.r.l.

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2025
STORIE DI FORMAZIONE

A cura di **Es**COGIT@ srls

SOMMARIO

PREFAZIONE.....	5
INTRODUZIONE.....	6
1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	11
1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	11
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	14
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	16
1.4 Considerazioni riepilogative.....	18
2. IL PIANO FORMATIVO.....	19
2.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	19
2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	24
2.3 Considerazione riepilogative	27
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	30
3.1 I cambiamenti generati dalla formazione	30
3.2 Considerazioni riepilogative.....	34
4. CONCLUSIONI	36
4.1 Gli elementi abilitanti della formazione	36
4.2. Le buone prassi formative aziendali	38
4.3 Considerazioni riepilogative.....	40

PREFAZIONE

del Presidente dell'OBR Campania, **Mike Taurasi**

L'Organismo Bilaterale Regionale per la Formazione in Campania (OBR Campania) è nato nel 1997 sulla base degli accordi del 20 gennaio 1993 tra governo e partiti sociali, e quelli del 31 gennaio e 22 giugno 1995 tra Confindustria e CGIL, CISL, UIL.

L'OBR Campania, quale Articolazione Territoriale (AT), realizza le attività di Fondimpresa decentrate sul territorio tra cui attività di sportello con servizi di informazione, supporto e orientamento per le aziende sui piani formativi da presentare; attività di istruttoria per la verifica di conformità dei piani del Conto Formazione e il loro monitoraggio procedurale; promozione del Conto Formazione; attività di monitoraggio qualitativo dei Piani finanziati da Fondimpresa con analisi statistiche e qualitative con gli attori della formazione continua in Campania.

Nella fattispecie, con tale report l'OBR Campania intende offrire un supporto concreto all'attività di monitoraggio valutativo a sostegno dell'azienda in questione.

Pertanto, tramite la ricerca e la selezione di Storie di Formazione sul territorio regionale, l'OBR Campania contribuisce ad arricchire il Repertorio nazionale, il quale è stato istituito da Fondimpresa in partnership con l'INAPP e contempla una molteplicità di testimonianze volte ad avvalorare la crescita qualitativa e quantitativa della formazione continua.

L'OBR Campania, con la ricerca qualitativa delle Storie di Formazione in Campania punta a comporre un panel che rifletta l'evoluzione della formazione nella regione e, per quanto ristretto, esprima la varietà di attori della formazione continua con Fondimpresa in questa regione, considerando tipologie di aziende con il loro ventaglio di settori produttivi, ruoli e professionalità dei lavoratori, obiettivi e impatti formativi, contesti territoriali e dimensioni aziendali, nonché approcci e tipologie degli enti formativi.

Lo schema metodologico, definito a livello nazionale, viene implementato e interpretato dalle AT del Fondo. In Campania, questa attività viene svolta dall'OBR Campania che, per il biennio 2025-2026, ha deciso di avvalersi di EsCOGIt@, una società con un consolidato know-how nel campo del monitoraggio e della valutazione della formazione continua in azienda. Questa collaborazione assicura all'OBR Campania che l'attività venga svolta con la rigorosa metodologia che lo caratterizza, garantendo il rispetto delle aziende e delle persone coinvolte, sia nella rilevazione e trattamento delle informazioni, che nella elaborazione e diffusione dei rapporti di monitoraggio valutativo

INTRODUZIONE

Nell'ambito della ricerca in Campania delle Storie di Formazione per l'analisi delle buone prassi formative, queste vengono individuate all'interno di un campione statisticamente rappresentativo fornito da Fondimpresa e INAPP, estratto dall'insieme delle attività formative realizzate in questa regione nel biennio precedente. Tuttavia, tale campione esclude le attività formative che afferiscono alla formazione obbligatoria per la sicurezza sul lavoro. Di fatto, la ricerca si focalizza su ambiti tematici strategici, individuati sulla base delle indicazioni del Comitato di Indirizzo costituito dai vertici dei soci di Fondimpresa. Per il 2025 tali ambiti sono i seguenti:

1. **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto** - Progetti o interventi formativi concernenti l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi oppure un improvement di quelli già in atto richiedenti, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.
2. **Green Transition: Transizione Verde ed Economia Circolare** - Per la Transizione Verde occorrono progetti formativi incentrati sulla biodiversità, la decarbonizzazione, la riduzione delle emissioni; mentre, per l'Economia Circolare appare evidente la necessità di progetti di eco-design, gestione dei rifiuti, riuso, recupero, riciclo, Life Cycle Assessment.
3. **Competenze di base e trasversali** - Piani formativi per le competenze in alfabetizzazione, matematica, digitalizzazione di base, competenze relazionali e sociali, competenze imprenditoriali, attraverso l'iscrizione a corsi di cataloghi qualificati.
4. **Politiche Attive del Lavoro** - Progetti o interventi rivolti alla formazione di dipendenti neoassunti in imprese aderenti o di disoccupati o inoccupati o fruitori di CIG da assumere nelle imprese aderenti al termine del percorso formativo o da ricollocare.
5. **Fondo Nuove Competenze** - Interventi formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze

Il campione comprende di 3.064 unità produttive afferenti a 2.671 aziende che danno luogo a 13.590 partecipazioni, riferite a 11.121 azioni formative¹ aziendali e/o interaziendali, realizzate nell'ambito di Piani Formativi conclusi nel biennio 2023/24. Il campione di indagine esclude la formazione cogente legata alla sicurezza ed è rappresentativo dell'universo statistico per la formazione sulle restanti tematiche; nonché alcune azioni di formazione per la sicurezza che non hanno carattere obbligatorio, ma riguardano la cultura e i sistemi integrati QSA.

I dati manifestano una evidente polarizzazione su tre categorie di Piani formativi: in primo luogo, i **Piani FNC che coinvolgono circa il 60% dei lavoratori formati**, tali Piani vengono realizzati utilizzando per le attività didattiche il Conto Ordinario; in secondo luogo, **l'Avviso di Fondimpresa per le competenze di base e trasversali che raccoglie oltre il 25% dei lavoratori formati**; in terza posizione, i **Piani Ordinari che coprono il 9% dei lavoratori formati**. Queste tre tipologie sono distribuite tra i cinque ambiti di formazione strategica. Per quanto riguarda il Conto Formazione

¹ Per esigenze di semplificazione dell'elaborazione e brevità di linguaggio nell'ambito di questo studio, si usa la locuzione "Azione Formativa" o "Azioni Formative" in riferimento alle 13.590 stringhe presenti nel campione, associate univocamente a partecipazioni di singole aziende a una o più azioni formative (aziendali o interaziendali).

Ordinario, è importante sottolineare che esso rappresenta, in assoluto, il canale di finanziamento maggiormente utilizzato, principalmente per la possibilità, che offre a tutte le imprese aderenti a Fondimpresa, di coprire i costi della formazione obbligatoria per la sicurezza (esclusa da questo campione statistico). Questo spiega perché la sua incidenza si riduce al 9% circa. Mentre gli Avvisi del Conto di Sistema sono rivolti prevalentemente alle PMI, il Conto Formazione consente alle Grandi Imprese di finanziare ogni tipo di formazione.

Tabella1

Tipo di Avviso	Ore Corso	LAV_UP_x_ Azioni form.	Conteggio ID_AZIONE	% Ore Ore Corso	% LAV_UP_x_ Azioni form.	% ID_ AZIONE
Circular Economy	6104	1329	233	0,99%	1,42%	1,71%
Avvisi Contributo Agg.	10363	1316	352	1,69%	1,40%	2,59%
Avviso Cassa Integrati	16744	1156	252	2,72%	1,23%	1,85%
Avviso Competenze di base e trasversali	130154	17747	3462	21,18%	18,92%	25,47%
Avviso Green Transition	15233	2408	489	2,48%	2,57%	3,60%
Avviso Innovazione	18680	3720	725	3,04%	3,97%	5,33%
Piani Ordinari	29498	8485	2063	4,80%	9,05%	15,19%
Piano ordinario Fondo Nuove Competenze	351791	56244	5750	57,24%	59,97%	42,31%
Politiche Attive	36003	1375	264	5,86%	1,47%	1,94%
Totale complessivo	614570	93780	13590	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Se si osserva il numero di aziende coinvolte, l'impatto del FNC, pur se considerevole, risulta più contenuto rispetto all'incidenza sul numero di lavoratori: poiché si tratta di 920 aziende su 3.064, pari al 30%. Le aziende coinvolte nella formazione per le Competenze Trasversali e di Base ha visto la partecipazione di 1.536 aziende pari alla metà di tutte le aziende comprese nel campione, ma questo Avviso tende a coinvolgere, mediamente, un più ristretto numero di persone per azione formativa.

Tabella 2

Tematica Formativa	Ore Corso	Lavoratori formati	N° Azioni Formative
Classificazione MDLPS Monitoraggio Fondi Interprofessionali			
Abilità personali	88601	13960	2842
Altro	1366	182	38
Contabilità – finanza	4784	497	106
Gestione aziendale – amministrazione	39659	5308	994
Impatto ambientale	84026	17345	1972
Informatica	287291	43684	5302
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	942	121	19
Lingue	10022	1102	314
Marketing e vendite	20944	2167	413
Qualità	9620	2165	378
Sicurezza sul luogo di lavoro	2220	257	51
Tecniche di produzione	65095	6992	1162
Totale complessivo	614570	93780	13591

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Questi dati concorrono a inquadrare le attività formative del campione statistico allargato ai cinque ambiti tematici strategici. Tali ambiti s'intrecciano anche con la classificazione standard per tematiche formative riportata in tabella 2 a cui si attiene Fondimpresa, seguendo le Linee Guida del Ministero del Lavoro, ormai datate 2004, anno di avvio del monitoraggio dei Fondi Interprofessionali da parte del Governo.

Più tematiche formative possono sovrapporsi in una stessa azione formativa (corso) e ogni ambito strategico comprende più tematiche, sia perché l'attribuzione della tematica a un'azione formativa da parte dell'attuatore avviene con la possibilità di scelta multipla, sia perché viene applicata la metodologia di mining semantico. Ma i cinque ambiti strategici travalicano anche la tipologia di Avvisi e canali di finanziamento.

Tabella 3

Enunciato Chiave	Occorrenza	Incidenza specifica	Enunciato Chiave	Occorrenza	Incidenza specifica
Tecnologie Generali e Trasformazione Digitale	4.621	74,89%	Office & Productivity	543	8,80%
Digital* (come radice o p. inglese) $\subseteq$ dematerializzazione	2.717	44,04%	EXCEL	212	3,44%
DATI	333	5,40%	OFFICE AUTOMATION	101	1,64%
INFORMATIC* (come radice)	329	5,33%	TEAMS	81	1,31%
CYBERSECURITY* $\subseteq$ Cyber security e cyber skills	268	4,34%	POWERPOINT* $\subseteq$ power point	74	1,20%
AUTOMAZIONE o AUTOMATION	197	3,19%	MS OFFICE 365	12	0,19%
4,0	163	2,64%	APP	9	0,15%
INTELLIGENCE* $\subseteq$ Business Intelligence e altro	109	1,77%	ONEDRIVE	7	0,11%
DATA* XOR BIG DATA	90	1,46%	SHAREPOINT	4	0,06%
CRM	85	1,38%	WORD	43	0,70%
Virtual	74	1,20%			
BLOCKCHAIN	56	0,91%	*AVANZATO su 6.859 titoli ICT	155	2,26%
BIM	41	0,66%	*GEST.(gestione, gestione) su 6.859 titoli ICT	760	11,08%
PREDITTIV* (come radice)	37	0,60%			
IOT $\subseteq$ Internet of Things	25	0,41%	Competenze generali di base	482	7,81%
AUTOMATIC* (come radice)	21	0,34%	COMPETENZE DIGITALI	449	7,28%
DIGITAL TRANSFORMATION	19	0,31%	ALFABETIZZAZIONE DIGITALE	25	0,41%
ERP	17	0,28%	E-Skills	8	0,13%
REALITY * $\subseteq$ *augmented, *extended	12	0,19%			
AI $\subseteq$ Artificial Intelligence	10	0,16%	Internet e Web Related Terms	344	5,58%
DATA DRIVEN	8	0,13%	SOCIAL MEDIA	228	3,70%
NETIQUETTE	6	0,10%	WEB	78	1,26%
ROBOT* $\subseteq$ robotica	4	0,06%	E-COMMERCE	38	0,62%
Programming e System level	53	0,86%	Data & Analytics	88	1,43%
JAVA $\subseteq$ spring boot	30	0,49%	POWER BI	57	0,92%
PYTHON	15	0,24%	ANALYTICS	30	0,49%
LINUX	9	0,15%	DATA SCIENCE	1	0,02%
ANGULAR	7	0,11%			
WINDOWS	7	0,11%	Specific Tools	39	0,63%
SQL	5	0,08%	BIG DATA	16	0,26%
VBA	4	0,06%	SNOWFLAKE	9	0,15%
CCNA	3	0,05%	CISCO	4	0,06%
HANA	1	0,02%	3D 4	4	0,06%
SAP	1	0,02%	AZURE	2	0,03%
CODING	1	0,02%	COBIT	2	0,03%
			CLO 3D	1	0,02%
			MONGODB	1	0,02%

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Alcuni ambiti, quali: Fondo Nuove Competenze (FNC) e Politiche Attive (PAtt), inevitabilmente si sovrappongono ad altri ambiti perché nascono da Avvisi che legano più obiettivi strategici. Parallelamente, è frequente la sovrapposizione tematica in quei canali di finanziamento in cui la scelta degli obiettivi da parte dei beneficiari è libera, come Conto Formazione Ordinari e Contributo Aggiuntivo di Fondimpresa.

A partire dal 2013, l'OBR Campania, ha sviluppato una metodologia di individuazione degli ambiti formativi sulla base di una ricerca semantica, attraverso parole chiave che inizialmente erano mirate all'individuazione dell'incidenza della formazione per lo sviluppo di competenze digitali nelle imprese. Questa metodologia, messa a punto dal direttore e responsabile della ricerca, Mario Vitolo, tratta l'insieme dei titoli delle azioni formative (corsi) come un ipertesto all'interno del quale è possibile rilevare occorrenza e incidenza di parole, lemmi e locuzioni "chiave" (mining semantico). Con alcune variazioni, questa metodologia è stata adottata dal sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa a livello nazionale per la composizione del campione statistico esteso, destinato, sia all'indagine online R.O.L.A. (Rilevazione Opinioni Lavoratori e Aziende) che allo studio di casi per l'individuazione delle buone prassi formative. Questa incidenza è fortemente cresciuta.

L'analisi linguistica è andata, nel tempo, a focalizzarsi in modo sempre più marcato, sul corpus semantico dell'ICT. Il Rapporto OBR Campania del 2015 stimava, infatti, l'incidenza della formazione per tecnologie digitali nella misura del 14,5% circa, sull'insieme della formazione realizzata due anni prima (esclusa la formazione obbligatoria dall'universo di riferimento); in questa quota di formazione per l'ICT si rilevava una netta predominanza della formazione attorno a Excel, cioè di competenze informatiche di base.

L'analisi del campione statistico esteso fornito da Fondimpresa e INAPP viene, da alcuni anni, svolta dall'OBR Campania con un approccio più articolato, in modo da combinare sia l'analisi linguistica dei titoli che la ricerca in base alla classificazione delle azioni formative per tematica standard del corso e per finalità dell'avviso, filtrando i dati in modo da escludere ripetizioni in caso di sovrapposizione derivante da allocazioni plurime di uno stesso corso.

Sul campione esteso per il Monitoraggio Valutativo 2025, la formazione aziendale che complessivamente attiene all'ICT è arrivata a coprire il 50,5% delle azioni formative finanziate da Fondimpresa (esclusa la formazione obbligatoria), solo in parte essa è riconducibile agli ambiti strategici dell'Innovazione Digitale e Tecnologica e dell'A.I. (tabella 3), in quanto comprende anche formazione informatica di base. Il 18,5% delle azioni formative per l'ICT è stato realizzato con il Fondo Nuove Competenze. Nel 2024 è stata rilevata un'incidenza del 61,99% della formazione ICT. Nel campione statistico dell'attuale ricerca, si osservano oscillazioni che indicano un'incidenza inferiore, ma, comunque, elevatissima della formazione aziendale per far evolvere le competenze informatiche dei dipendenti nei diversi ruoli; le variazioni dipendono anche dagli input dati dagli Avvisi di Fondimpresa o del FNC.

Tornando al dataset 2025, parallelamente alla formazione che verte sull'ICT, **nell'ambito della Green Transition ricade il 1,85% delle azioni formative campionate.** La restante quota di attività del 47,65% si distribuisce in gran parte tra tematiche quali: abilità personali, tecniche di produzione, gestione e qualità; in buona parte è legata ad ambiti quali: innovazione gestionale e organizzativa, nuove procedure aziendali, marketing e vendita, lingue. Anche se non enunciati nei titoli o collocati in Avvisi con specifiche finalità è presumibile che, almeno in parte, queste azioni formative possano includere argomenti che attengono alla transizione digitale e a quella verde.

Altra variabile da considerare nella composizione del panel è la distribuzione delle aziende per territorio e dimensione aziendale.

Nella individuazione del panel di aziende che possono rappresentare le Buone Prassi formative in Campania, l'analisi qualitativa risponde alle scelte dell'AT che mirano a dare maggiore evidenza alle PMI e in particolare alle aziende di piccole dimensioni, ma anche rappresentare un sistema produttivo regionale sempre più policentrico che vede avanzare la presenza delle Province più interne.

Tabella 4

e classe dimensionale	AZIENDE (campione) per Provincia						% per Classe Dimensionale
	AV	BN	CE	NA	SA	Totale complessivo	
a <=9	78	30	77	525	391	1101	41,22%
b 10_49	90	45	103	571	313	1122	42,01%
c 50_99	27	9	20	104	49	209	7,82%
d 100_249	6	2	14	59	24	105	3,93%
e 250_499	2	1	5	39	13	60	2,25%
f >=500	6		9	52	7	74	2,77%
Totale complessivo	209	87	228	1350	797	2671	100,00%
% per Provincia	3,26%	7,82%	8,54%	50,54%	29,84%	100,00%	

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Le linee guida Fondimpresa-INAPP per il 2025 hanno introdotto come ambito strategico di ricerca delle buone prassi quello relativo alla formazione che riguarda lo sviluppo di competenze per l'**Intelligenza Artificiale** che costituisce ancora una nicchia, raccogliendo 17 casi sulle 13.591 partecipazioni aziendali ad azioni formative.

In questo quadro **Ferternia** è stata prescelta in quanto, nel database per il monitoraggio valutativo da cui vengono selezionate le *Storie di Formazione*, è presente con due piani formativi: uno a supporto dell'innovazione tecnologica di prodotto e di processo, l'altro a supporto della Green Transition. I titoli delle azioni formative sono indicativi dei contenuti oggetto di apprendimento e contengono parole chiave che rimandano all'innovazione digitale e a linguaggi specialistici. L'analisi preliminare evidenzia che anche i titoli dei Piani formativi hanno elevate caratteristiche di specificità ed esprimono una chiara finalizzazione che lascia supporre che si possa essere in presenza di una buona prassi.

Questo studio mira quindi ad approfondire l'esperienza realizzata con i seguenti Piani formativi:

- **“FERLAND: una soluzione innovativa per la qualità dei prodotti e il benessere della terra”** (Avviso 1/2022);
- **“Dalla natura alla natura: nutrire la terra con prodotti alternativi per una produzione agricola sostenibile”** (Avviso 4/2023).

L'analisi semantica evidenzia la complessità di questi titoli e l'occorrenza e integrazione di parole che attengono a più ambiti strategici.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Fertenia è un'azienda specializzata nella ricerca e sviluppo, produzione e commercializzazione di **Fertilizzanti speciali e biologici**. Nata nel 2003, è localizzata a Bellizzi in Provincia di Salerno in un sito che accoglie anche l'altra società del Gruppo Industriale.

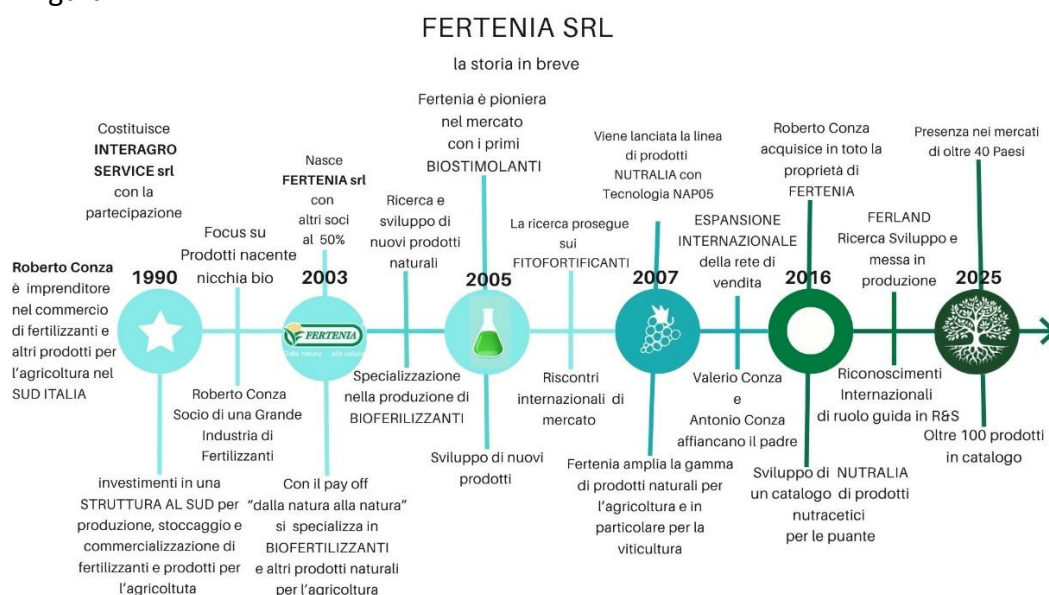
È l'azienda di riferimento della Family Company fondata da Roberto Conza attuale CEO, affiancato da oltre un decennio dai figli: Valerio Conza, dottore in economia e direttore del marketing, e Antonio Conza, agronomo e team manager. Il fondatore ha iniziato la sua attività circa cinquant'anni fa, lavorando inizialmente nella rivendita di prodotti agricoli; il suo percorso imprenditoriale inizialmente lo portò a essere partner di una importante azienda italiana del settore, dove percepì le prospettive di mercato e acquisì le prime conoscenze sui biostimolanti.

Fertenia e **Interagro** sono anche i marchi con cui opera il Gruppo Industriale richiamando le denominazioni delle due aziende e le loro diverse linee di prodotti: Fertenia offre una vasta gamma di prodotti con caratteristiche esclusive, frutto di ricerca scientifica per l'impiego in agricoltura di trattamenti basati su prodotti naturali; Interagro è la linea dei prodotti destinati prevalentemente all'esportazione.

La storia del Gruppo Industriale inizia con l'azienda consociata, **Interagro Service SRL**, che fu costituita precedentemente a Fertenia, nel 1990, con lo scopo di produrre, distribuire, commercializzare e stoccare fertilizzanti e prodotti per l'agricoltura sia in proprio che per conto terzi. Andava a coprire un vuoto di aziende che operassero in tal senso nel Sud Italia. Questa società nasce dall'iniziativa di Roberto Conza, con la partecipazione al 50% dai suoi partner,

Quando nel 2003 decide di dare vita al proprio brand con Fertenia, ne diventa CEO, in virtù del suo ruolo rilevante nella compagine Interagro Service nella nuova società, ma nel 2016, Roberto Conza, con il supporto dei figli, aggiunge una pietra miliare nella storia aziendale acquisendo interamente la proprietà di Fertenia.

Figura 1



Fonte: Nostra elaborazioni su informazioni rilasciate dall'azienda

«Mio padre negli anni '90 capì che l'agricoltura stava cambiando» racconta Valerio Conza. «Si vendevano tanti prodotti a base di sostanze chimiche sintetiche, ma cresceva il bisogno di prodotti più salutari e lui, aveva avuto modo di conoscere i biostimolanti.

Dopo aver operato per diversi anni come socio di un importante gruppo italiano del settore (poi acquisito da una grande multinazionale), le strade si divisero perché decise di creare Fertenia, un brand tutto suo, che avesse la visione che emerge già dal nostro play-off: “dalla natura alla natura”, realizzare cioè solo prodotti di origine naturale. All'inizio non è stato semplice perché in agricoltura si utilizzano molte sostanze di sintesi chimica. La sensibilità verso l'ambiente è scarsa!

Oggi però siamo proprio nel momento in cui si parla molto di sostenibilità ambientale, di riduzione dell'impatto di sostanze inquinanti e dannose; da dieci anni a questa parte le cose stanno cambiando e vanno nella stessa nostra direzione.

Questa è la nostra storia: nel 2005, a due anni dalla costituzione già iniziamo a parlare dei primi biostimolanti e siamo proprio pionieri di questa materia, così come dei fitofortificanti che iniziamo a produrre nel 2007. Siamo stati i primi a lavorare e studiare su questo comparto che ora sta andando fortissimo; sono quei prodotti in grado di fortificare le piante in modo naturale, riducendo l'utilizzo dei prodotti chimici. Abbiamo poi lanciato diverse linee di prodotto, abbiamo creato un impianto innovativo per la produzione del chelato di ferro e abbiamo via via ampliato la struttura»².

Oggi il Gruppo che fa capo alla famiglia Conza è formato da: **Fertenia SRL**, l'azienda di riferimento che attualmente conta 13 dipendenti, e **Interagro Service SRL**, con 6 dipendenti. L'età media del personale è intorno ai quarant'anni. Occupa due moderni capannoni industriali e una struttura direzionale e di rappresentanza, dispone di una ampia area per la logistica e di campi per la sperimentazione di nuovi prodotti.

Fertenia, così come il Gruppo di cui fa parte, presenta un'articolazione organizzativa in Aree funzionali. L'**Area Ricerca & Sviluppo** fa capo alla dottoressa Dott.ssa Anna Laura Giordano che è responsabile del laboratorio dove vengono messi a punto nuovi prodotti, svolti anche numerosi e scrupolosi controlli di qualità, custoditi i campioni dei lotti di produzione. L'area di ricerca sperimenta e testa, oltre che in laboratorio, sui campi di cui dispone l'azienda i prodotti sviluppati secondo protocolli scientifici complessi e rigorosi. Nel laboratorio d'analisi vengono effettuati controlli sia sulla materia prima in entrata che sul prodotto finito, assicurando che ciò che è dichiarato in etichetta sia conforme. *«I controlli a campione degli organi di vigilanza per la repressione delle frodi hanno sempre confermato la conformità dei prodotti con quanto dichiarato. Il controllo costante della produzione e la gestione diretta della logistica sono elementi di sicurezza per i distributori»³.* sottolinea il dottor Conza.

L'**Area informatica** cura sia la gestione dei software aziendali che lo sviluppo della grafica che comprende cataloghi, opuscoli, gadget e packaging a supporto dell'immagine e di una corretta e differenziata comunicazione. L'**Area Amministrativa** utilizza un sistema ERP per la gestione degli ordini, della fatturazione e della contabilità. L'**Area Operation** fa capo al dottor Antonio Conza e

²Dottor Valerio Conza, Direttore Marketing di Fertenia srl, intervista del 16/10/2025

³Ibidem.

comprende **Area di Produzione** e **Area Logistica**. Nell'area di produzione sono presenti tecnologie di automazione governate da MES, tra cui un impianto creato ad hoc con il supporto di ricercatori universitari per la produzione dei chelati di ferro. L'area della logistica è adeguata alle esigenze di gestione e movimentazione delle scorte di materie prime e degli ordini in uscita che vengono gestiti *just in time*. La gestione dei magazzini è direttamente collegata all'ERP con un suo specifico ambiente informatico di interfacciamento. L'**Area Commerciale** ha una struttura interna che supporta Valerio Conza e gestisce la rete dei tecnici esterno che promuovono l'impiego appropriato di questi prodotti innovativi e la loro vendita.

I livelli di produttività sono complessivamente molto elevati e il clima aziendale è carico di proattività e spirito di cooperazione. L'azienda coltiva l'empowerment sviluppando consapevolezza sul valore innovativo e l'apporto alla sostenibilità di questa impresa.

La localizzazione dell'azienda è a cavallo delle aree a più elevata produzione agricola della Campania: Agro Nocerino-Sarnese e Piana del Sele ed è vicina ai porti di Salerno e Napoli e agli aeroporti (Capodichino e Costa d'Amalfi); questa posizione facilita i rapporti con il mercato regionale e quello nazionale, nonché l'apertura ai mercati internazionali, consentendo la rapida spedizione delle merci in container.

L'attività di ricerca, sviluppo e produzione di formulati innovativi ed efficaci, ottenuti da materie prime di provenienza naturale, estratti e oli vegetali, ha portato alla creazione di un vasto catalogo di **Fertenia** basato sulla filosofia e sulla ricerca della *nutraceutica applicata alle piante*. Viene pubblicato in diverse lingue, così come in diverse lingue sono le istruzioni riportate nel packaging con informazioni adeguate al corretto impiego dei prodotti nei diversi mercati di sbocco. Vi sono compresi: Biopromotori di origine vegetale, Biostimolanti, Fertirriganti, Integratori speciali, Microelementi, Chelati di Ferro - EDDHA con tecnologia ECO- Iron®, Integratori fogliari, Concimi organici e Adjuvanti. Lo stesso sito aziendale è multilingue.

Fertenia è iscritta al **Registro dei Produttori di Fertilizzanti** e pone grande enfasi sulla qualità garantita attraverso rigorosi controlli interni e certificazioni internazionali. Oltre alla certificazione **ISO 9001:2015** per il Sistema di gestione, l'azienda ha acquisito l'**Autorizzazione Unica Ambientale (AUA)** che attesta il rispetto delle norme ambientali nella produzione.

Fertenia ha conseguito **certificazioni biologiche internazionali** (per oltre 20 prodotti) come **EcoCert** e **FIBL**, necessarie per vendere in determinati mercati, come quello delle banane biologiche in Repubblica Dominicana. Nel **Registro dei Fertilizzanti (MIPAF)**, il prodotto **FERLAND®** (chelato di ferro) grazie alle sue peculiari caratteristiche è registrato per **uso biologico** così come gli altri prodotti. Alcuni prodotti sono registrati nella **"European INPUT LIST"** per l'agricoltura biologica.

Fertenia opera a livello nazionale e internazionale anche perché, come sottolinea il dottor Valerio Conza, l'Italia ha un ruolo importante nel settore dei fertilizzanti, e il *Made in Italy* ha un forte valore all'estero. L'azienda è presente nei mercati di oltre quaranta Paesi, in gran parte dell'Europa e in aree dove le proprietà chimico-fisiche dei terreni rendono il loro prodotto particolarmente richiesto (terreni calcarei). I Principali Mercati di Esportazione sono in:

- **Europa:** Grecia, Spagna, Albania, Austria, Bulgaria, Croazia, Cipro, Irlanda, Malta, Polonia, Portogallo, Romania, Slovenia.
- **Medio Oriente e Africa:** Marocco, Algeria, Egitto, Israele, Turchia, Iran, Iraq, Yemen.

- **America:** Cile, Colombia, Ecuador, Repubblica Dominicana.
- **Asia:** Cile, Cina (in crescita), Korea, Pakistan, Taiwan.

I clienti principali sono i **distributori** e gli **importatori** che condividono con l'azienda l'obiettivo primario di soddisfare i bisogni di tutti i produttori agricoli. In particolare, l'azienda si rivolge al settore dell'**agricoltura biologica e integrata**.

L'azienda fornisce anche servizi di lavorazione per altre aziende, tra cui delle multinazionali, che includono confezionamento, etichettatura e/o ri-etichettatura per conto terzi (linea Industrials). Il fatturato ha superato i 7 MIO€ ed è in costante e significativa crescita; ha ricevuto particolare impulso dalla produzione e commercializzazione a scale industriale del FERLAND.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La strategia centrale di Fertenia è focalizzata sulla **Ricerca e Sviluppo** e sul concetto di **alta qualità** che lega il brand alla reputazione del *Made in Italy*, differenziandosi dalla concorrenza che può venire ad esempio da prodotti economici cinesi. Il marketing ruota attorno alla visione aziendale di fornire all'agricoltura soluzioni produttivamente efficaci, mirando a un sistema alimentare sostenibile e al benessere delle generazioni future.

Fertenia, è allineata con le direttive europee, in particolare la strategia **"Farm to Fork"**, che mira alla riduzione dell'uso dei pesticidi e dei residui chimici del 50% entro il 2030. L'azienda si concentra attualmente sulla **biostimolazione**, che è vista come il futuro del mercato. Come sottolinea il dottor Valerio Conza: *«Abbiamo come focus quello di promuovere ogni fase fenologica del ciclo produttivo in modo naturale, utilizzando prodotti naturali: nuove matrici, estratti vegetali, sostanze nuove che siano in grado di nutrire la pianta in modo naturale. Questo è il mercato dei biostimolanti, che è in questo momento è in grande fermento ed è quello che noi vediamo come futuro del settore»*⁴.

Questo indirizzo strategico per la ricerca e sviluppo dei nuovi prodotti di Fertenia si lega ad obiettivi di che riguardano anche i processi produttivi in chiave di Industria 4.0, con l'automazione dei processi e la creazione di attrezzature di nuova concezione, funzionali alla realizzazione di prodotti esclusivi o comunque di minor impatto sull'ambiente.

*«Per la produzione del chelato di ferro – il **FERLAND®** - siamo partiti da una nuova tecnologia produttiva che abbiamo denominato **Eco-Iron perché a basso impatto ambientale**; è un progetto che vien fuori dalla partnership con l'Università di Salerno e ci ha fatto guadagnare preso anche la medaglia d'argento, al FLIA - Fruit Logistica Innovation Award, perché è un'innovazione importante nella produzione del chelato di ferro. Siamo, infatti, andati a **ridurre l'impatto ambientale** del processo produttivo, cioè **la sintesi non avviene in atmosfera ma in un circuito chiuso, senza emissioni in atmosfera**. Questo fa sì che si ottenga un chelato di ferro privo di residui chimici, determinando, quindi, un beneficio sia nelle culture biologiche sia **nel processo produttivo ecologico**»*⁵.

⁴Dottor Valerio Conza, Direttore Marketing di Fertenia srl, intervista del 16/10/2025

⁵Dottor Valerio Conza, Direttore Marketing di Fertenia srl, intervista del 16/10/2025

L'investimento nella realizzazione del prodotto è stato avviato nel periodo compreso nel 2014, ma la produzione a larga scala ha richiesto un lungo periodo di rodaggio e messa a punto che si è protratto fino al periodo post-pandemico.

La collaborazione con Centri di Ricerca e Università riveste un ruolo fondamentale nella strategia di Fertenia; in particolare il progetto Eco-Iron è il risultato dalla partnership dell'azienda con il Gruppo TTP (Transport Phenomene Processes) di Ricerca interdipartimentale dell'Università di Salerno. Questo è un centro in cui collaborano ricercatori del Dipartimento di Ingegneria Chimica e ricercatori del Dipartimento di Farmacia, con l'obiettivo di studiare, comprendere ed analizzare, da un punto di vista ingegneristico, i fenomeni chimici di trasporto implicati in farmacologia e i processi di produzione dell'area farmaceutica, biomedicale e alimentare.

L'impianto Eco-Iron è unico al mondo ed è con orgoglio e che l'azienda mostra ai propri partner, ma anche ai giovani visitatori che vengono dalle scuole, questo frutto della collaborazione con il dipartimento di ingegneria industriale sia nel suo prototipo in vetro che nella sua realizzazione a scala industriale.

Nelle strategie di Fertenia, la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti vanno in parallelo con il radicamento e gli obiettivi di espansione nei mercati esteri su cui, tuttavia, incombono le incertezze dello scenario geopolitico.

Il Centro di Ricerca e Sviluppo interno all'azienda è in grado di interagire in modo ottimale con i poli di innovazione grazie al fatto che è stato affidato a una persona altamente qualificata, la dottoressa Giordano è, infatti, laureata in Scienze e Tecnologie Farmaceutiche, abilitata alla professione di Chimico e in precedenza ha lavorato come ricercatrice presso il Dipartimento di Farmacia dell'Università degli Studi di Salerno, dove ha realizzato un lavoro sperimentale nell'ambito della fitochimica. Di grande rilievo è anche la partnership con il Dipartimento di Agraria dell'Università Federico II di Napoli per la sperimentazione e la messa a punto di nuovi prodotti.

La strategia di Ingresso nei Mercati esteri fa leva sui prodotti Fertenia già noti a livello globale, come i chelati di ferro e i concimi NPK, per far conoscere il marchio e la qualità. Successivamente, vengono introdotte le specialità, come i biostimolanti e gli induttori di resistenza.

Il CEO di Fertenia, Roberto Conza, non nasconde le sue preoccupazioni derivanti dagli scenari di guerra che, oltre a essere disastrosi per sé stessi danneggiano l'agricoltura e chiudono o impattano su mercati importanti come quello russo o quello ucraino. Evidenzia il continuo emergere di ostacoli che frenano il potenziale aziendale, come le politiche protezionistiche, le barriere doganali e lo scetticismo ambientale, le procedure burocratiche che impongono onerosi adempimenti formali e tralasciano verifiche sostanziali che farebbero la differenza con la concorrenza. Tuttavia esprime anche la convinzione che anche questa difficile fase è destinata a essere superata e che la tendenza a una agricoltura e un'alimentazione più sane sono inarrestabili perché ne va della vita delle persone.

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Innovazione e sostenibilità sono intrinsecamente collegati nella strategia aziendale e fanno parte del DNA, cioè dell'intuizione imprenditoriale da cui nasce questa realtà. L'azienda, in questa prospettiva ritiene fondamentale l'allineamento, delle competenze, sia a livello produttivo che della rete di vendita, come spiega il direttore marketing dell'azienda. Il suo approccio economico e commerciale si fonde con una profonda conoscenza delle peculiarità delle produzioni aziendali e della ricerca da cui derivano e si riflette nelle scelte formative dell'azienda.

Nel suo ruolo, fa leva sull'importanza della divulgazione delle innovazioni aziendali nei mercati nazionali ed esteri; punta perciò sulla capacità dell'Area commerciale dell'azienda di coinvolgere efficacemente gli esperti del settore nella rete aziendale, perché queste figure esterne, soprattutto agronomi, rivestono un ruolo attraverso cui sono in grado di promuovere l'impiego dei prodotti Fertenia e assicurare la loro distribuzione commerciale nei mercati di destinazione; essi, infatti, orientano le scelte dei metodi di coltivazione e dei prodotti "tecnici" in agricoltura.

Questa rete nazionale e internazionale trova nella sala meeting dell'azienda un importante punto di riferimento e un eccellente contesto per la formazione. Qui si svolge anche la formazione del personale interno dell'azienda. Da questo luogo fisico, l'azienda fa partire una propria traiettoria strategica che agisce sul piano culturale e professionale, collegando in modo dinamico ed efficace le proprie produzioni alla Transizione Verde e all'innovazione tecnologica, sviluppando competenze che vertono su prodotti che sono strumenti e apripista della Sostenibilità in Agricoltura per il Benessere dei consumatori finali attraverso l'alimentazione.

«È con orgoglio che ci piace portare nel mondo quello che noi facciamo» spiega il direttore del marketing *«Questo praticamente comincia dalla nostra area meeting, perché è importante trasferirlo e spiegarlo a tutta la rete di vendita, a tutti i nostri partner. I nostri sono prodotti particolari, non semplici, nuovi per concezione e meccanismi d'azione. Queste sale sono importanti per condividere informazioni e mostrare l'efficacia di prodotti particolari e diversi. Il nostro marketing si basa infatti su prove di campo scientifiche e, senza condividere a fondo le informazioni complesse su ogni prodotto, diventa veramente difficile portare nel mondo la nostra innovazione, cioè la nostra storia»*⁶.

L'azienda mira ad acquisire un posizionamento altamente competitivo facendo leva sul carattere distintivo dei prodotti e sulla loro efficacia agronomica. Portare il concept di agricoltura naturale "in giro nel mondo" si collega in Fertenia all'obiettivo di ampliare la rete di distributori e importatori e incrementare le esportazioni, attualmente stimate tra il 15% e il 20% in seguito all'introduzione della linea FERLAND®.

*«Stiamo crescendo molto a livello internazionale ed è possibile che nel prossimo biennio il boom dell'agricoltura biologica, si estenda anche a livello internazionale portando a intensificare la domanda. Potremmo, di conseguenza, trovarci nella necessità di assumere e formare nuovo personale per aumentare la nostra capacità produttiva introducendo un secondo turno di produzione»*⁷.

⁶Dottor Valerio Conza, Direttore Marketing di Fertenia srl, intervista del 16/10/2025

⁷Ibidem.

L'azienda punta ad estendere la produzione della linea *Industrials* a base di Chelato di Ferro EDDHA per aziende che necessitano di fabbricazioni personalizzate con i loro marchi. Ciò comporta lo sviluppo di soluzioni organizzative e di competenze che assicurino una flessibilità ed adattabilità delle linee di produzione e confezionamento.

Per il dottor Conza, la formazione riveste un ruolo **strategico multidimensionale** essenziale, fungendo da **catalizzatore per l'innovazione**, la qualità operativa e il posizionamento competitivo dell'azienda nel settore dei fertilizzanti e trattamenti per l'agricoltura con prodotti naturali e biostimolanti. Formare il personale interno e la rete dei consulenti è un mezzo indispensabile per comunicare l'innovazione, nonché l'efficacia dei prodotti e la qualità del processo produttivo.

Nella visione aziendale, nuove tecnologie e miglioramento delle competenze dei dipendenti sono strettamente connesse e alimentano la formazione continua poiché rendono persone e processi "*più efficaci*", portando a una **maggiore efficienza produttiva** e all'**abbattimento degli sprechi, riducendo gli errori**.

La formazione del personale migliora la qualità di processi e prodotti perché il dipendente acquisisce una visione completa e *«sa quello che viene prima e quello che viene dopo»* nel processo produttivo e nella distribuzione del prodotto. Tutti i settori aziendali per scelta della proprietà —dalla produzione al marketing— devono conoscere i prodotti e da cosa deriva il loro carattere distintivo, per *“avere consapevolezza e porre la massima attenzione affinché il prodotto giusto arrivi e si presenti al destinatario giusto nel modo migliore”*.

Questa esigenza si lega a un obiettivo fondamentale nella gestione del personale evidenziato dal dottor Valerio Conza, cioè l'**interscambiabilità** dei ruoli, specialmente tra gli operatori di produzione e della logistica, secondo un modello organizzativo *smart* in cui *«tutti [devono essere] utili, ma nessuno deve essere indispensabile perché sennò l'azienda non cresce»*. La formazione è per l'azienda lo strumento per raggiungere questa flessibilità, ma è anche il modo per motivare i dipendenti sulla base della consapevolezza del valore del loro lavoro non solo per sé e per l'azienda, ma anche per l'agricoltura, la Terra e le future generazioni.

Gli obiettivi di crescita nei mercati esteri, per la funzione marketing e commerciale, determinano bisogni di formazione del personale interno e, a cascata, per i collaboratori della rete che devono accrescere la capacità di competere e differenziarsi. La formazione in quest'ambito mira ad impattare su tre aspetti fondamentali: **comunicazione, posizionamento e analisi di mercato**.

La **comunicazione** riguarda i vantaggi in termini di innovazione, validazione scientifica ed efficacia dei prodotti, nonché i loro meccanismi d'azione e modalità d'uso, ma anche i mezzi e gli stili di comunicazione. Il **posizionamento** deve contribuire a differenziare i prodotti Fertenia, soprattutto rispetto alla concorrenza internazionale puntando sull'efficacia e la sostenibilità ambientale. L'**analisi di mercato** attraverso la formazione è vitale per individuare i target e fare leva sui punti di forza dell'azienda per la penetrazione in nuovi segmenti e spazi di mercato, a partire dalle peculiarità esclusive del FERLAND, il chelato di ferro Fertenia e dalla nuova tecnologia *ECO-Iron* a basso impatto ambientale da cui deriva.

I corsi di formazione interni e di rete, come spiega il dottor Conza, mirano a stimolare nei collaboratori la **creatività, l'intraprendenza** e l'indipendenza nello sviluppo della conoscenza e nella gestione delle relazioni. Questo ha un riscontro diretto soprattutto sulle strategie commerciali, poiché permette di realizzare **analisi di mercato** mirate e in continua evoluzione volte a identificare nuove opportunità e intercettare e interagire con clienti orientati al *green* o alla biodinamica

1.4 Considerazioni riepilogative

Fertenia si presenta con la sua identità e un orientamento strategico basato sull'innovazione e la sostenibilità. Fondata nel 2003 a Bellizzi (Salerno) si è specializzata nella ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di fertilizzanti e prodotti per l'agricoltura speciali e biologici. L'azienda, di proprietà della Family Company fondata da Roberto Conza (CEO), ha una storia imprenditoriale che inizia cinquant'anni fa, con una genesi originariamente legata a importanti società del settore. Ha intrapreso una propria strada nel momento in cui si profilava lo sviluppo di un'agricoltura sostenibile. L'indirizzo che ha scelto è espresso nel play-off aziendale: "*dalla natura alla natura*". Con questa visione ha puntato sulla produzione di fertilizzanti e prodotti per l'agricoltura sostenibili per l'ambiente, in alternativa ai prodotti di sintesi, contribuendo in modo significativo e concreto alla transizione verde con la riduzione dell'impatto delle sostanze inquinanti nei processi di coltivazione. Questo percorso posiziona Fertenia come pioniera nel settore dei biostimolanti (già dal 2005) e dei fitofortificanti (dal 2007).

L'azienda investe fortemente in Ricerca e Sviluppo, allineandosi alle direttive europee come la strategia "Farm to Fork". La ricerca è orientata alla "biostimolazione" vista come il futuro del mercato, attraverso l'uso di nuove matrici ed estratti vegetali naturali che nutrono la pianta e prevengono l'uso di pesticidi.

Gli obiettivi di innovazione includono processi produttivi in chiave Industria 4.0, con la creazione di impianti ad hoc. Esempio di punta è il sistema di per la produzione del chelato di ferro FERLAND® attraverso la tecnologia "Eco-Iron"; premiata con la medaglia d'argento al FLIA, essa garantisce un basso impatto ambientale sia in fase di produzione con sintesi in circuito chiuso senza emissioni in atmosfera che nelle sue applicazioni.

L'Area Ricerca & Sviluppo e il laboratorio di controllo della qualità, diretti da una persona altamente qualificata, garantiscono rigorosi controlli interni su materie prime e prodotti finiti. La qualità e la sostenibilità dei prodotti sono confermate anche da certificazioni nazionali e internazionali (AUA, ISO 9001:2015, EcoCert e Fibal). Parallelamente l'azienda prosegue nello sviluppo autonomo di nuovi prodotti e soluzioni, con l'attiva partecipazione a progetti di ricerca. La strategia di innovazione si avvale, infatti della collaborazione fondamentale con Centri di Ricerca e Università, come il Gruppo TTP dell'Università di Salerno, da cui è nato il progetto Eco-Iron, e il Dipartimento di Agraria dell'Università Federico II di Napoli per la sperimentazione.

Fertenia mira a un posizionamento altamente competitivo sul mercato nazionale e internazionale, facendo leva sul carattere distintivo dei suoi prodotti e sulla reputazione del Made in Italy, differenziandosi dalla concorrenza a basso costo.

Il suo vasto catalogo è basato sulla nutraceutica applicata alle piante ed è la chiave della strategia di internazionalizzazione. L'azienda già opera in oltre quaranta Paesi dove mira a rafforzare la sua presenza, obiettivo che sarà favorito da un nuovo scenario globale di pace.

La formazione ha in Fertenia ruolo strategico multidimensionale ed è ritenuta dalla proprietà e dalla dirigenza indispensabile per allineare le competenze aziendali, secondo un modello organizzativo flessibile e *smart*, con le sfide basate su innovazione e sostenibilità. È cruciale per "*trasferire e spiegare*" la complessità dei prodotti speciali e le prove di campo scientifiche alla rete di vendita e ai partner, altrimenti risulterebbe "*veramente difficile portare innovazione*" all'esterno e all'estero.

2. IL PIANO FORMATIVO

Oggetto di questo caso di studio sono due Piani formativi fortemente interconnessi, realizzati dall'azienda nel 2023 e nel 2024: il primo è il Piano Formativo: **“FERLAND: una soluzione innovativa per la qualità dei prodotti e il benessere della terra”** nell'ambito dell' Avviso 1/2022 per la Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e tecnologica di prodotto e/o di processo; il secondo è il Piano Formativo: **“Dalla natura alla natura: nutrire la terra con prodotti alternativi per una produzione agricola sostenibile”**, nell'ambito dell'Avviso 4/2023 per la Formazione a sostegno della Green Transition e la Circular Economy.

2.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Nel percorso che ha portato alla realizzazione di questi due Piani formativi, l'analisi del fabbisogno formativo (AF) è stata realizzata a partire dall' installazione in azienda dell'impianto realizzato specificamente per l'azienda sulla base del progetto aziendale **ECO-Iron®** per la produzione a larga scala del chelato di ferro EDDHA **FERLAND®**.

In questa prima fase, è stato rilevato il fabbisogno derivante nell'area di produzione e logistica dalla necessità di accelerare la messa in produzione di quel chelato di ferro prodotto con caratteristiche di purezza e sostenibilità mai raggiunte prima da alcuna altra industria. Per l'impiego di questa nuova tecnologia è emersa l'esigenza di puntare principalmente allo sviluppo di competenze per le figure coinvolte nel processo di produzione e di gestione logistica dando vita al Piano **FERLAND: una soluzione innovativa per la qualità dei prodotti e il benessere della terra**.

Al tempo stesso, per dare sbocco di mercato al nuovo prodotto, l'analisi del fabbisogno formativo ha fatto emergere l'esigenza di preparare l'area commerciale interna alle vendite di questo nuovo prodotto con una mirata campagna di marketing e di informazione verso la rete dei consulenti e dei clienti.

Il successo del nuovo prodotto a livello di mercato ha attratto verso l'azienda nuovi clienti. Da qui è nata l'esigenza di una formazione che supportasse la capacità di recepire ed estendere questa spinta di mercato a tutto il catalogo Fertenia.

Innovazione tecnologica, qualità e sostenibilità nei processi produttivi, da un lato; valore scientifico, ambientale e salutistico ed efficacia agronomica dei prodotti, dall'altro lato: questi punti di forza che identificano la cifra del marchio Fertenia hanno determinato il bisogno di un allineamento delle competenze all'evoluzione del contesto aziendale nella seconda fase.

Da qui è nato il Piano a supporto della Green Transition nell'anno successivo a quello del lancio del FERLAND, come prodotto emblematico e di punta di questa azienda, cioè il Piano legato alle tematiche della sostenibilità ambientale: **Dalla natura alla natura: nutrire la terra con prodotti alternativi per una produzione agricola sostenibile**.

Questa continuità è spiegata dal fatto che l'analisi del fabbisogno formativo in Fertenia è un'attività che viene sistematicamente svolta nelle due aziende del Gruppo con il supporto di un Ente qualificato da Fondimpresa, FMTS, ovvero Formamentis.

È un processo strutturato, come spiega la dottoressa Luana Attianese, Responsabile della Gestione dei Piani di FMTS; la modalità di rilevazione del fabbisogno formativo è standardizzata e prevede la somministrazione di un **questionario** al referente aziendale ed eventualmente a un caporeparto, in base all'esigenza del momento, attraverso l'area "commerciale" dell'Ente formativo.

La somministrazione del questionario di rilevazione del fabbisogno formativo, nell'organizzazione di FMTS è parte dell'offerta di servizi formativi alle aziende clienti e la figura del "*commerciale*" riveste un ruolo consulenziale verso un portfolio di aziende già clienti o per reclutare nuovi clienti per l'Ente formativo. Come per tutte le aziende che "vendono" prodotti complessi - e tra queste gli Enti qualificati da Fondimpresa - il rapporto con il cliente richiede di interfacciarsi attraverso professionisti che hanno specifiche capacità di comunicazione, di analisi e di personalizzazione; la rete commerciale è pertanto composta da figure di tipo consulenziale, interne all'Ente o ad esso collegate. Così come Fertenia ha creato nel suo campo una rete commerciale che si avvale di agronomi, un Ente formativo si avvale di consulenti del lavoro, commercialisti, consulenti di direzione aziendale, ecc.. FMTS ha una rete commerciale di cui è nota l'efficacia.

In questo quadro, il dottor Stefano Busillo, è consulente di FMTS per Fertenia, svolge cioè un tutoraggio costante attraverso il confronto con la proprietà e i responsabili aziendali, fa un'attività di *scouting* per individuare Avvisi attivi e finanziamenti in relazione alle esigenze formative. Non si tratta di un'offerta "commerciale" tout-court, ma piuttosto di un lavoro di supporto che fa emergere o raccoglie la domanda di formazione; quest'ultima, in alcune circostanze, parte direttamente e spontaneamente dall'azienda, in altre circostanze, è "tacita"; quindi, deve essere fatta emergere attraverso sollecitazioni che comportano anche l'analisi organizzativa. degli obiettivi aziendali e dei risultati rispetto alle attese aziendali.

Nei momenti topici viene somministrato il questionario per la rilevazione del fabbisogno formativo. In un'azienda dinamica e in crescita come Fertenia ciò avviene anche tre volte in un anno. Nel caso del Piano "FERLAND..." è stata l'azienda a sollecitare lo sviluppo di un Piano formativo per realizzare e finanziare una consistente attività per lo sviluppo di nuove competenze di cui aveva un forte bisogno.

Si è proceduto quindi alla rilevazione del fabbisogno e alla successiva elaborazione delle informazioni raccolte, determinando le esigenze, interpretate e sistematizzate con una accurata **Analisi della Domanda** in relazione alle opportunità offerte da Fondimpresa. La domanda di formazione è stata cioè messa in relazione con agli obiettivi aziendali e calibrata in relazione alle opportunità di finanziamento offerte da Fondimpresa. In questa fase, l'Ente formativo ha sviluppato un quadro di sintesi e la coerenza logica tra: a) informazioni emerse dal questionario e *analisi on desk* (analisi di rapporti e dati secondari); b) input dei *colloqui* con i referenti aziendali e la dirigenza aziendale che costituisce il *team* imprenditoriale; c) rispondenza della domanda formativa alle finalità e ai limiti posti dai canali e dagli strumenti di finanziamento della formazione. A questo scopo l'Ente formativo ha consultato la rete tecnica e di ricerca che ha dato vita la progetto aziendale da cui è scaturita la domanda formativa.

Su questa base ha proceduto alla **Diagnosi e Rilevazione dei Fabbisogni formativi**. I dati raccolti sono stati oggetto di approfondimenti sul campo (cioè in azienda) e sono stati interpretati per definire interventi didattici per agire sulle competenze, superando il **gap esistente tra le competenze attese e quelle possedute** nell'ambito dell'organizzazione aziendale.

Questa fase ha incluso: a) l'**Analisi Organizzativa**, per la raccolta di dati su strategie, obiettivi e processi, sulla base di un *audit organizzativo* che comprende l'analisi degli organigrammi; b) l'**Analisi Individuale**, riferita a una rilevazione del bagaglio di competenze delle singole persone nei diversi ruoli. L'Analisi Individuale comprende la **mappatura delle skill** (tecniche, gestionali, relazionali) e la **skill gap analysis**. Questa definisce il *benchmark* ideale per ciascun ruolo e misura lo **scostamento** rispetto al livello di padronanza registrato dai dipendenti. I *gap* vengono rilevati rispetto a competenze teoriche e abilità operative collocate su tre piani distinti e connessi:

- **Tecnico-Operativo**, in cui si rilevano le necessità riferite alla acquisizione o all'aggiornamento di competenze tecniche e specialistiche.
- **Progettuale**, per rilevare il bisogno di competenza a supporto della **Ricerca e Sviluppo**:
- **Strategico-Commerciale**, per individuare le necessità di: implementare nuove strategie di *marketing*, identificare **nuovi mercati**, gestire efficacemente i rapporti con clienti e fornitori.

Per i due Piani formativi di Fertenia, oggetto del presente studio l'elaborazione delle risposte al questionario e l'analisi del fabbisogno formativo sono state coordinate dalla Responsabile della gestione del Piano per FMTS, la dottoressa Rosanella Oglierulo, che spiega come l'analisi dei fabbisogni formativi abbia consentito di individuare forti elementi di coerenza tra esigenze ed obiettivi aziendali e i due Avvisi di Fondimpresa per l'innovazione tecnologica in relazione alla produzione del Ferland e per la Green Transition per implementare pratiche di sostenibilità nel processo produttivo e supportare gli obiettivi di espansione del mercato dei prodotti naturali.

L'applicazione di questo protocollo in Fertenia ha preso, infatti, avvio dall'introduzione in azienda del nuovo impianto basato sulla tecnologia **ECO-Iron®**. In primo luogo sono state identificate le **necessità**, così definite in quanto riferite a **competenze essenziali e nuove**, nell'area di produzione per la conduzione e il funzionamento dei macchinari e per la realizzazione dei formulati a scala industriale. Sono quindi stati identificati i **bisogni** formativi, riferiti alle **esigenze espresse** dal laboratorio per **affinare** le tecniche di ricerca e analisi e **perfezionare l'efficacia del prodotto finale** approfondendo il **meccanismo d'azione del chelato di ferro**. Questa fase dell'analisi dei gap si è conclusa con l'individuazione di **necessità di nuove conoscenze e informazioni** da trasferire alla rete vendita per programmare e **implementare nuove strategie di marketing**, puntando a nuovi obiettivi nei **mercati di sbocco** del Ferland e creando efficaci dei rapporti commerciali con clienti e fornitori.

Il successo commerciale del nuovo prodotto ha fatto emergere ulteriori bisogni e necessità di competenza per rafforzare all'interno e verso l'esterno l'identità aziendale in direzione della sostenibilità ambientale che caratterizza l'intero catalogo di prodotti e i loro processi produttivi. Queste due fasi sono state funzionali ai due Piani formativi per l'innovazione e la Transizione Green.

La tabella 5 riassume i profili professionali coinvolti e i rispettivi fabbisogni riconducibili ai *gap* di competenze rilevati per i due Piani formativi, l'uno focalizzato sull'Innovazione Tecnologica (FERLAND) e l'altro sulla Transizione Green (Dalla natura alla natura), secondo le informazioni presenti nel formulario di candidatura al finanziamento di Fondimpresa e raccolte sul campo.

Tabella 5

Profili professionali	FABBISOGNI FORMATIVI relativi all’Innovazione Tecnologica (Piano: FERLAND)	FABBISOGNI FORMATIVI relativi alla Transizione Green (Piano: Dalla natura alla natura)
- Operatori di produzione	Competenze tecniche e specialistiche per il funzionamento del nuovo impianto di produzione basato sulla tecnologia innovativa ECO-Iron®. Come attivare le funzioni di comando dell’impianto e programmare le fasi del ciclo di produzione per la sintesi e l’essiccamento. Come identificare e interpretare gli indicatori di funzionamento dell’impianto e le modalità di manutenzione. Come gestire nuove funzioni di confezionamento e selezione del <i>packaging</i>.	Conoscenza delle Procedure sull’impiego di nuove sostanze di origine vegetale all’interno del processo produttivo. Conoscenza di Tecniche, sostanze e metodologie per recuperare biologicamente i suoli. Conoscenze delle Procedure di recupero e depurazione delle acque di lavorazione per nuovi impieghi nel processo produttivo. Come Adeguare l'utilizzo dell'impianto di confezionamento verticale. Come applicare le Procedure di sicurezza per la corretta gestione delle sostanze chimiche e la prevenzione dei danni ambientali.
Responsabile di produzione	Necessità di conoscere il comportamento degli agenti chelanti nei legami chimici per il controllo di stabilizzazione e solubilità. Come pianificare e organizzare le fasi di essiccamento, lavaggio e recupero del prodotto. Come utilizzare i dati di laboratorio per monitorare gli indicatori di qualità, l’efficienza dell’impianto ECO-Iron® e garantire la sostenibilità del processo.	Approfondimenti della Normativa comunitaria e nazionale sui biostimolanti. Conoscenza e implementazione delle Strategie per la riduzione del rame e utilizzo di prodotti alternativi per la peronospora della vite. Acquisire conoscenze delle Nuove sostanze di origine vegetale per la riduzione degli agrofarmaci.
Tecnico di laboratorio	Come affinare le tecniche di laboratorio per comprendere il meccanismo d’azione del chelato di ferro e perfezionare l’efficacia del prodotto finale. Quali tecniche di analisi applicare per identificare e quantificare le componenti del chelato di Ferro e monitorarne le proprietà. Come identificare i parametri di processo per la messa a punto di un processo produttivo ottimizzato.	Necessità di approfondire la Normativa comunitaria e nazionale sui biostimolanti. Necessità di conoscere e implementare le Strategie per la riduzione del rame e utilizzo di prodotti alternativi per la peronospora della vite. Necessità di acquisire conoscenze sulle Nuove sostanze di origine vegetale per la riduzione degli agrofarmaci.
Personale amministrativo (impiegati)	Come programmare un piano di interventi sulla rete di vendita identificando obiettivi, strategie e livelli di <i>performance</i> commerciale.	Padroneggiare la Business innovation per comprendere le nuove domande e orientare lo sviluppo delle relazioni commerciali.

Personale addetto alle attività di commercializzazione (Addetti commerciali)	Come promuovere strategie efficaci di gestione degli intermediari nelle attività di prospezione commerciale. Come promuovere i prodotti della linea FERLAND® descrivendone meccanismo d'azione ed effetti sulla clorosi ferrica. Come pianificare strategie di social media marketing in linea con gli obiettivi commerciali. Come impiegare strumenti di business analysis per l'individuazione delle opportunità di sviluppo e la valutazione dei fattori di competitività.	Miglioramento delle competenze di marketing strategico e analisi di mercato per definire il posizionamento del prodotto e target di riferimento. Padroneggiare la Business innovation: comprendere le nuove domande per orientare lo sviluppo delle relazioni commerciali. Nuove competenze di marketing strategico e analisi di mercato per definire il posizionamento del prodotto e target di riferimento.
---	--	--

Fonte: Nostra elaborazione su Formulari di Progetto

Con il primo Piano formativo, i fabbisogni individuati sono stati strettamente correlati all'esigenza di avviare la produzione su larga scala del chelato di ferro FERLAND® e di implementare le strategie commerciali e di *marketing* per la sua distribuzione. Mentre con il secondo Piano la formazione ha puntato a colmare gap riguardo al valore e ai processi produttivi in termini di qualità e sostenibilità di tutti i prodotti Fertenia e delle loro modalità di applicazione. La particolare enfasi sulla consapevolezza e conoscenza, anche da parte di chi riveste ruoli operativi, ha risposto a una duplice esigenza, cioè, supportare in parallelo e in modo convergente lo sviluppo e la qualità dei processi, da un lato, e la strategia di marketing e l'immagine dell'azienda, dall'altro lato.

In entrambi i piani, sebbene con curvature diverse, i nuovi e ambiziosi obiettivi di sviluppo aziendale hanno fatto emergere un forte fabbisogno di competenze per l'area Commerciale interna, riguardo al "marketing strategico". Tuttavia, soprattutto con il Piano per la Green Transition, sono state individuati anche nell'area di produzione fabbisogni di informazione e conoscenza per supportare qualità e sostenibilità dei processi per la realizzazione dei vari prodotti FERTENIA; anche questi fabbisogni hanno un indiretto valore in termini di comunicazione e immagine per questo Gruppo Industriale. All'azienda arrivano, infatti, committenti e consulenti di vendita che si interfacciano e sollecitano il personale anche nell'area di produzione a fornire informazioni che riguardano processi e prodotti; in particolare, ciò riguarda gli audit di qualità e sostenibilità. Vi è inoltre da considerare che gli operatori di produzione provengono dal contesto locale, sono quindi anche "attori sociali" e come tali sono portatori di informazione e immagine dell'azienda e dei suoi prodotti in un territorio fortemente vocato a un'agricoltura che si muove a scala "industriale".

Il Piano sull'Innovazione è stato focalizzato su competenze tecnico-operative per accelerare la messa a regime dell'impianto Eco-Iron, unico al mondo e di grande complessità, mentre il piano per la transizione Green ha chiesto agli operatori di produzione un impegno nell'ampliare le proprie conoscenze in termini di sostenibilità del proprio lavoro. Questa conoscenza per l'area di produzione è stata riferita a procedure da seguire per acquisire nuovo know-how nei processi in termini di sicurezza degli stessi dal punto di vista ambientale e di recupero e riciclo degli scarti e dei reflui di lavorazione.

Fabbisogni di analoga natura, per quanto diversificati sono emersi per il responsabile di produzione e per il tecnico di laboratorio. Il primo ha esigenze di imparare come pianificare e regolare il nuovo processo, mentre il tecnico di laboratorio deve acquisire come gestire parametri e procedure per controllare input ed output chimici del nuovo processo.

I fabbisogni formativi prevalenti, per il Piano sull'innovazione, si focalizzano sul “*come*” fare, cioè sulla conduzione del nuovo impianto e dei nuovi strumenti e sulla gestione logistica del nuovo prodotto. Per il Piano Green prevale la dimensione del “*cosa*”, cioè le caratteristiche dei prodotti, le norme, le applicazioni dei prodotti e dei processi.

2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

L'analisi dei fabbisogni formativi ha costituito una solida base per la progettazione e il coinvolgimento del personale. I due Piani formativi hanno interessato entrambe le aziende del Gruppo Industriale della famiglia Conza: Fertenia e Interagro Service. Ciascuno dei due piani formativi ha coinvolto come destinatari l'intero organigramma operativo delle due aziende con rapporto di circa 2:1.

La progettazione è stata realizzata in modo congiunto dalla dirigenza e dagli esperti tecnici dell'azienda e dagli esperti dell'Ente formativo. Questa interazione emerge sia le testimonianze degli attori di questi Piani Formativi, sia dall'impianto didattico articolato in un ventaglio di azioni formative organizzato in modo pertinente agli obiettivi, alle aree organizzative e alle figure professionali presenti in azienda. Questa ratio si riflette, sia nella scelta degli oggetti di apprendimento per le varie figure professionali, che nella distribuzione e intensità delle ore di impegno su una singola tematica. Entrambi i piani formativi hanno oscillato intorno a un valore mediano di 1.300 ore-allievo, con un media di circa 68 ore di formazione per persona coinvolta.

Nel Piano Formativo per l'Innovazione, **FERLAND: una soluzione innovativa per la qualità dei prodotti e il benessere della terra**, sono state progettate e realizzate 13 azioni formative attorno a 9 titoli esplicativi dei contenuti oggetto della formazione.

Questo piano è stato cruciale per l'area di produzione investita del compito di far funzionare l'impianto **Eco-Iron** con le sue esclusive caratteristiche. Sono quindi stati costituiti 2 gruppi di apprendimento per un totale di 9-10 persone provenienti dalle due aziende. Vi sono state 8 azioni formative destinate agli operai, con due edizioni per ciascuno dei seguenti titoli:

- Descrizione dell'impianto e del ciclo produttivo del FERLAND®;
- Elementi di chimica, elettronica ed elettromeccanica per la gestione del processo produttivo del FERLAND®;
- Manutenzione ordinaria dei macchinari e gestione degli errori e dei piccoli malfunzionamenti;
- Utilizzo del software e impostazione grafica del packaging.

Un'altra azione formativa in cui il responsabile della produzione e un tecnico di laboratorio hanno affrontato tecnologie e tecniche specifiche è connessa al nuovo processo produttivo:

- Utilizzo dell'HPLC per l'analisi del titolo del ferro totale e del ferro chelato o-o.

Le altre azioni formative di questo Piano hanno riguardato l'Area Commerciale interna, come si evince dai titoli che spiegano chiaramente le finalità della formazione:

- Social media marketing per la promozione del FERLAND®
- I vantaggi produttivi e funzionali del FERLAND®: il valore competitivo del prodotto
- Il marketing strategico: definire il posizionamento del prodotto e il target di riferimento
- Formare e gestire la rete commerciale

Quest'ultima azione formativa ha coinvolto anche l'Area Amministrativa, l'unica alla quale abbia partecipato, per lo sviluppo e la programmazione della rete commerciale dei consulenti.

Per entrambi i Piani formativi realizzati nel 2023 e nel 2024 si è proceduto con una analoga composizione dei gruppi di apprendimento secondo criteri di funzionalità che hanno coinvolto in modo prevalente l'area della produzione.

Sul piano dei contenuti didattici, per queste figure professionali, il Piano sull'Innovazione Tecnologica la formazione ha riguardato le modalità di utilizzo e manutenzione del nuovo impianto, la gestione del processo produttivo. Nel piano sulla Sostenibilità ambientale, la formazione per gli operatori di produzione ha riguardato procedure alla cui applicazione concorre la conoscenza di norme, caratteristiche, rischi e impatto sull'ambiente, connessi all'impiego dei prodotti e dei loro componenti, nonché alla esecuzione dei processi nelle loro varie fasi.

Per il Piano Formativo **Dalla natura alla natura: nutrire la terra con prodotti alternativi per una produzione agricola sostenibile**, sono state predisposte in fase di progettazione e poi realizzate 14 Azioni Formative riferite a 10 titoli esplicativi, quattro dei quali destinati agli operatori di produzione:

- Normativa comunitaria e nazionale sui biostimolanti
- Procedure sull'impiego di nuove sostanze di origine vegetale all'interno del processo produttivo
- Procedure di sicurezza per la corretta gestione delle sostanze chimiche e la prevenzione dei danni ambientali
- Procedure di recupero e depurazione delle acque di lavorazione per nuovi impieghi nel processo produttivo
- Addestramento all'utilizzo dell'impianto di confezionamento verticale

Con quest'ultimo titolo, è stata svolta una sola azione formativa alquanto consistente per durata in ore (42 ore) destinata a un piccolo gruppo di operai che attraverso essa si sono specializzati nell'impiego di un nuovo impianto funzionale alla strategia ambientale dell'azienda anche nel packaging. Ma se si considera la somma delle ore-allievo per titolo formativo, il primato spetta, invece, a due edizioni di un'azione formativa che ha un contenuto esclusivamente di "conoscenza": *Normativa comunitaria e nazionale sui biostimolanti*. In essa sono stati coinvolti tutti gli operai. Rilevante è stata anche l'incidenza delle azioni formative che riguardano le procedure in cui l'acquisizione di conoscenze e di competenze operative si bilanciano. Esse riguardano: le lavorazioni con nuove sostanze di origine vegetale in produzione, la sicurezza nella gestione di sostanze chimiche per prevenire i danni ambientali e il trattamento per il riuso delle acque di lavorazione e il contenimento degli sprechi.

Nel piano per la Green Transition, la dimensione della conoscenza come base della dimensione operativa ha avuto, dunque, maggiore rilevanza rispetto al Piano per l'Innovazione Tecnologica che ha messo in primo piano lo sviluppo di abilità operative sul nuovo impianto. In entrambi i casi però la dimensione astratta - *il cosa conoscere* - e la dimensione pratica - *il come fare* - sono state intrecciate sul piano metodologico privilegiando sempre l'approccio "learning by doing".

Sul piano didattico e organizzativo si rileva che sono stati costituiti piccoli gruppi di apprendimento, secondo criteri di omogeneità. Gli operai, che formano la componente più numerosa, sono stati suddivisi in due piccoli gruppi di apprendimento, ciascuno composto da 4 persone o, talvolta, da 5 persone. Ciò ha reso produttivamente e organizzativamente sostenibile l'erogazione della formazione. La formazione d'aula ha rappresentato circa il 40% mentre il TOJ e l'affiancamento la restante parte.

I docenti nei due piani formativi sono stati individuati dall'azienda, con il supporto dell'ente formativo e dei suoi partner tecnologici, tra esperti di elevato profilo: per il Piano formativo sul nuovo impianto **Eco-Iron** è intervenuto uno degli ingegneri che ha seguito la sua progettazione, nonché esperto di sicurezza sul lavoro. Ha coperto lezioni tecniche sull'**impianto e ciclo produttivo**, affiancato dal responsabile di produzione, un perito chimico; insieme hanno curato la formazione sugli **elementi di chimica, elettronica ed elettromeccanica**. L'ingegnere ha svolto inoltre le docenze sulla **manutenzione ordinaria dei macchinari**. Frequenti sono state le co-docenze, che hanno visto co-operare l'esperto esterno con l'esperto interno.

La dottoressa Anna Laura Giordano, Responsabile dell'Area Ricerca & Sviluppo: quale esperta in metodi di analisi sui fertilizzanti e sul chelato di ferro EDDHA, ha tenuto il corso in affiancamento per l'utilizzo dell'HPLC (High Performance Liquid Chromatography) per l'analisi del chelato e l'utilizzo del reattore per le prove su scala pilota; questa azione formativa è stata rivolta al tecnico di laboratorio, una dottoressa laureata in chimica farmaceutica e al responsabile di produzione.

Il dottor Valerio Conza, quale responsabile dell'area vendite ed esperto di marketing ha sviluppato la formazione sulle strategie di vendita e di penetrazione nei nuovi mercati. Il responsabile dell'IT e dell'ufficio Grafica e comunicazione dell'azienda ha svolto sia il corso sull'uso dei social media che quello per le applicazioni in area di produzione del software di impostazione grafica del packaging.

Emerge un quadro di trasferimento interno di nuove competenze da figure esperte e con ruoli di responsabilità a figure operative posizionate in diversi ruoli.

Nel Piano sulla Green Transition è stato scelto come docente "esterno" un agronomo ed esperto dei processi industriali di elevata esperienza e competenza nel campo dei fertilizzanti e della chimica industriale, ha curato la formazione realizzata nel processo produttivo.

In relazione alla verifica e certificazione delle competenze nei due piani formativi, emergono procedure di valutazione e specifici obiettivi di certificazione raggiunti, con le modalità descritte nei formulari di presentazione e nei report finali e come tali recepite da Fondimpresa.

Il sistema di monitoraggio e valutazione in entrambi i Piani è stato predisposto per misurare l'efficacia della formazione in termini di apprendimento e perfezionamento delle abilità tecnico-specialistiche. Le modalità di verifica degli apprendimenti, previste per tutte le azioni formative, sono state realizzate con due strumenti principali: a) **Test di autovalutazione** dell'apprendimento che vengono somministrati all'inizio e alla fine del percorso formativo. Un'azione formativa viene ritenuta efficace sulla base del seguente indicatore: almeno il 70% di risposte corrette, con un incremento di almeno il 60% nell'85% dei casi; b) **Prove prestazionali** individuali o di gruppo per valutare la capacità di applicare le conoscenze acquisite e tradurle in competenze tecnico-operative. La soglia posta indicare l'efficacia di un'azione formativa, in questo caso, corrisponde

ad almeno il **70% dei partecipanti** che ottengono, cioè, dal docente, un **punteggio medio-alto** (da 6 a 10 punti).

Al termine di ciascun intervento formativo, è stato rilasciato una **Attestazione di messa in Trasparenza delle competenze**. Ai partecipanti alle azioni formative sul Marketing è stato rilasciato un **Documento** definito di **Validazione degli apprendimenti** secondo un modello sperimentale. Entrambi questi tipi di attestazioni sono utilizzabili per il **Libretto formativo del lavoratore** nelle more della sua attivazione.

Per l'**attestato di messa in trasparenza delle competenze**, acquisite e verificate con queste modalità, è stata costituita una Commissione affidata al Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimenti, Risorse Naturali e Ingegneria (DAFNE) coinvolto come Ente terzo, che ha attestato oggettività e trasparenza della esiti dei Test di autovalutazione e delle prove pratiche a cui il docente ha sottoposto gli allievi, allo scopo di separare la responsabilità tra chi eroga (il docente che è anche un valutatore di parte seconda) e chi ratifica il processo valutativo (il Dipartimento).

Le tre azioni formative riguardanti il marketing rivolte all'area commerciale, nei due Piani formativi sono state oggetto di **Validazione** hanno seguito una procedura di **valutazione e attestazione** più complessa che è stata definita⁸ **certificazione delle competenze**. Essa richiama alcuni elementi del modello normato *"in conformità al D.M. 30.06.2015 e all'Accordo Stato Regioni del 22.01.2015"*. In questo caso l'**Ente terzo** che riveste un ruolo, definito di **"Certificatore"**, ha eseguito interamente l'intero processo di **Identificazione, Valutazione** (colloquio tecnico e prova prestazionale), e **Attestazione**. Per questa modalità, l'Ente terzo è stato lo stesso, il CRIET – **Centro di Ricerca Interuniversitario in Economia del Territorio** dell'Università Bicocca di Milano.

Entrambi questi documenti possono essere eventualmente riportati nel **libretto formativo del lavoratore**, in via di istituzione.

2.3 Considerazione riepilogative

L'esperienza formativa oggetto di questo caso di studio si snoda attraverso due Piani Formativi realizzati entrambi da **Fertenia srl**, come soggetto attuatore che ha aggregato anche l'altra società di questo Gruppo Industriale della famiglia Conza: la **Interagro Service srl**.

I due Piani Formativi strettamente interconnessi, sono stati erogati nel biennio 2023-2024, essi sono: il Piano **"FERLAND: una soluzione innovativa per la qualità dei prodotti e il benessere della terra"**, finanziato tramite l'Avviso 1/2022 (Innovazione digitale e tecnologica) e il Piano **"Dalla natura alla natura: nutrire la terra con prodotti alternativi per una produzione agricola sostenibile"**, finanziato tramite l'Avviso 4/2023 (Green Transition e Circular Economy). L'esigenza formativa è nata direttamente dal progetto aziendale ECO-Iron® che ha portato allo sviluppo e alla implementazione di un **impianto industriale unico al mondo** per le sue peculiarità nella produzione del chelato di ferro EDDHA FERLAND®, un prodotto caratterizzato da un processo produttivo innovativo a basso impatto ambientale. Il successo commerciale del FERLAND ha reso

⁸ La definizione della certificazione delle competenze con queste modalità o modalità analoghe viene sviluppata con la progettazione del Piano formativo e viene riconosciuta da Fondimpresa, nelle more della definizione del sistema di certificazione delle competenze per la formazione continua da parte del Ministero del Lavoro.

necessaria una formazione mirata di accelerare e portare a regime la produzione a scala industriale e con criteri di sostenibilità di questa sostanza, avviando la sua commercializzazione e penetrazione nei mercati nazionali e internazionali.

L'analisi del fabbisogno formativo è stata condotta sistematicamente, con il supporto dell'Ente qualificato FMTS – Formamentis, come un processo continuo e strutturato. Tale rilevazione, replicata fino a tre volte l'anno, ha consentito di correlare le esigenze aziendali con le opportunità offerte dagli Avvisi di Fondimpresa. È stata realizzata una mappatura attraverso la *skill gap analysis*. I gap di competenza sono stati analizzati su tre piani distinti e connessi: Tecnico-Operativo, Progettuale, e Strategico-Commerciale.

Per il Piano sull'Innovazione (FERLAND), i fabbisogni si sono prevalentemente concentrati sul "come fare" — ovvero la conduzione e il funzionamento dell'impianto Eco-Iron — e sullo sviluppo delle competenze di marketing strategico per il lancio del nuovo prodotto. Il Piano per la Transizione Green ha, invece, posto maggiore enfasi sulla dimensione del "cosa conoscere" — norme, caratteristiche dei prodotti alternativi, procedure di sicurezza ambientale, e recupero delle acque di lavorazione — al fine di supportare la qualità dei processi e l'apertura ai mercati di sbocco di tutto il catalogo FERTENIA, sulla scia del crescente successo del nuovo prodotto. Entrambi i piani hanno risposto a un forte e strategico fabbisogno emerso per l'area Commerciale, in particolare riguardo al *marketing strategico*.

I due Piani Formativi hanno coinvolto l'intero organigramma al livello operativo delle due aziende del Gruppo. Ciascuno dei due piani ha generato circa 1.300 ore-allievo di formazione, con una media di circa 68 ore di formazione a persona.

La progettazione didattica è stata frutto della sinergia tra la dirigenza aziendale, gli esperti tecnici interni e l'Ente Formativo; essa ha dato vita a un ventaglio di azioni formative pertinenti agli obiettivi e ai profili professionali.

La metodologia didattica ha privilegiato l'approccio *learning by doing*, intrecciando la dimensione teorico/informativa e quella pratica. Il corpo docente è stato composto da esperti esterni e interni, come l'ingegnere che ha progettato l'impianto Eco-Iron, la Responsabile R&S e il Direttore Marketing, favorendo il trasferimento interno di nuove competenze.

Il sistema di monitoraggio e valutazione ha mirato a misurare l'efficacia in termini di apprendimento e perfezionamento delle abilità tecnico-specialistiche. La verifica degli apprendimenti è stata effettuata tramite Test di autovalutazione dei partecipanti per misurare come era variata la percezione delle conoscenze a seguito della partecipazione alla formazione. La verifica è stata completata con Prove prestazionali individuali o di gruppo. Al termine è stato rilasciato un Documento di Validazione degli apprendimenti eventualmente da riportate sul *Libretto formativo del Lavoratore*. Tali modalità prevedono il ricorso ad Enti terzi, in questo caso sono stati chiamati due dipartimenti universitari.

La struttura dei Piani Formativi rivela una profonda connessione tra innovazione tecnologica (Eco-Iron) e obiettivi di sostenibilità (Dalla natura alla natura), supportando un modello organizzativo *smart* che promuove l'interscambiabilità dei ruoli e la consapevolezza del personale sul valore distintivo dei prodotti aziendali. La formazione, fungendo da catalizzatore per l'innovazione, ha avuto l'obiettivo di trasferire la complessità dei nuovi processi e prodotti alla rete di vendita e ai partner. Tali sforzi formativi sono essenziali per il posizionamento competitivo di Fertenia nei

mercati nazionali e internazionali, facendo leva sui vantaggi agronomici e sulla sostenibilità ambientale dei suoi biostimolanti e fertilizzanti speciali.

Attestato di Messa in Trasparenza e **Documento di Validazione delle competenze** sono le soluzioni adottate per la **certificazione delle competenze**. Esse sono frutto di un meritevole sforzo dell'Ente formativo di supportare l'azienda nella produzione di atti che avessero valenza in un sistema ancora in via di definizione. Risultano compatibili con quanto richiesto e accettato da Fondimpresa e sono focalizzate sulla fruibilità formale. La fruibilità reale di questi documenti per l'azienda e le persone potrà esservi con il varo del **libretto formativo del lavoratore**.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1 I cambiamenti generati dalla formazione

La formazione realizzata con il Piano a supporto dell'Innovazione tecnologica ha accelerato la messa a regime di un impianto di produzione esclusivo e innovativo, l'**Eco-Iron** progettato e realizzato per produrre un chelato di ferro con caratteristiche di sostenibilità sia nel processo produttivo che per le sue caratteristiche intrinseche. Il chelato di ferro **FERLAND®** di Fertenia si distingue dagli altri chelati di ferro sul mercato, garantendo vantaggi agronomici, ambientali e di efficacia.

Il Piano a supporto della Green Transition ha consentito di estendere le procedure di sostenibilità a tutta la produzione e di promuovere nei mercati nazionali e internazionali il valore ambientale di tutta la gamma di prodotti Fertenia.

Il dottor Valerio Conza, ha definito l'impatto della formazione come quello di un **catalizzatore per l'innovazione, la qualità operativa e il posizionamento competitivo** nel settore dei fertilizzanti e biostimolanti. Nel suo specifico ruolo di Direttore del Marketing, ha sottolineato come la formazione sia risultata cruciale nell'accelerare sia l'avvio a regime della produzione del FERLAND che il raggiungimento degli obiettivi di crescita commerciale.

Attraverso lo sviluppo delle competenze, la rete vendita è stata messa in grado di comunicare con successo l'elevata efficacia dei prodotti Fertenia e la complessità scientifica che porta all'impiego di sostanze e principi naturali per assicurare elevata produttività in agricoltura. Il dottor Conza evidenzia che la formazione ha assicurato precisione, completezza ed efficacia della comunicazione commerciale; la formazione ha evitato il rischio di compromettere la capacità di penetrazione nel mercato: *«Se l'azienda attraverso la sua rete non spiega correttamente e non condivide le sue nuove scoperte, mostrando le prove di campo scientifiche dei prodotti nuovi, diventa veramente difficile portare innovazione sul mercato»*⁹. La formazione rivolta all'area commerciale ha fornito la cassetta degli attrezzi da trasferire alla rete vendita sia per il FERLAND con il Piano formativo per l'Innovazione Tecnologica, sia per le altre linee di prodotto, con il Piano nell'ambito della Green Transition. In questa direzione, la formazione ha consentito all'azienda di modellare le competenze del personale attorno ai suoi punti di forza: *«Cresce la domanda di prodotti biologici. I consumatori richiedono sempre alimenti sostenibili e privi di chimica, più tracciabilità, qualità alimentare, una filiera trasparente con attenzione alla sicurezza, meno chimica e riduzione dell'uso dei pesticidi e dei fertilizzanti chimici. Sta crescendo l'adozione di alternative naturali e il futuro è quello del mercato dei biostimolanti, quello di quei prodotti che Fertenia ha sviluppato da tempo e che magari anche qualche multinazionale tenta di imitare.*

La formazione ha messo in luce i fattori su cui deve fare leva la nostra rete vendita perché sono quelli che trainano la crescita dei fertilizzanti biologici. Un autorevole studio di marketing ha rilevato che nel 12% dei consumatori c'è la preoccupazione per la salute dei pesticidi nel piatto. Le preferenze dei consumatori per cibi sicuri e di qualità portano alla crescita della domanda di alimenti biologici. Da qui deriva l'aumento delle superfici biologiche. Questi prodotti portano dei benefici agronomici e inoltre possono consentire ai produttori agricoli che ne fanno uso anche l'accesso a sostegni governativi.

⁹Dottor Valerio Conza, Direttore Marketing di Fertenia srl, intervista del 16/10/2025

Abbiamo prodotti naturali contro i funghi, offriamo alternative all'uso del rame che è un metallo pesante. Produciamo blend di estratti vegetali che vanno a fortificare le piante. Molti elementi utilizzati per nutrire le piante si disperdono nel terreno, ma con l'utilizzo degli acidi umici e altri prodotti particolari che abbiamo studiato ad hoc, si migliora l'efficienza d'uso dei nutrienti perché in modo naturale si agisce sugli agenti bloccanti, per cui non c'è più tanto bisogno di andare avanti con le concimazioni minerali

Il nostro è un catalogo ricco, con oltre 90 prodotti che con sono in linea con la direttiva europea sui bioprodotti per l'agricoltura biologica. Sono tutti registrati al Ministero, il MIVAF, per l'utilizzo di cultura biologica, tra questi una ventina detengono una certificazione internazionale: Eco CERT, FIBL o Mater-Bi, in base ai paesi a cui sono destinati.

Queste certificazioni sono rilasciate da Enti Terzi che vengono qui e dietro patto di riservatezza analizzano tutte le materie prime che utilizziamo e il processo produttivo».

I corsi hanno permesso ai collaboratori interni all'azienda di enfatizzare i punti di forza del prodotto come la tecnologia Eco-Iron® ed enucleare argomenti che giustificano il vantaggio competitivo, da trasferire alla rete dei consulenti e dei clienti a livello nazionale e internazionale.

La formazione con il Piano sulla Green Transition ha supportato una accurata **analisi di mercato**, permettendo di proporre *prodotti a impatto ambientale zero o comunque bassissimo* a segmenti di mercato specifici come quelli delle **culture biologiche** più esigenti o quelli orientati alla **biodinamica**. La formazione sul marketing è dunque rafforzato la strategia commerciale, facendo leva sui vantaggi distintivi del prodotto per la penetrazione nei mercati.

Con diversa declinazione di contenuti analoghi e delle competenze apprese, l'impatto ha riguardato anche l'area della produzione, dove il personale è stato messo in grado non solo di operare secondo protocolli di sostenibilità.

Riferendosi specificamente al Piano *FERLAND* (incentrato sulla produzione innovativa del chelato di ferro), il dottor Conza ha evidenziato come la formazione mirata abbia portato un significativo valore aggiunto in ambito di processo. Poiché l'impianto per i chelati è *stato progettato ad hoc e non comprato*, la formazione è stata cruciale per "*migliorare i processi di sintesi*". Il miglioramento della sintesi, derivante dalle nuove competenze, permette di ottenere un chelato di ferro **esente da impurità**, riducendo drasticamente il **marginale d'errore**. Altri impatti diretti in produzione evidenziati dalla dirigenza aziendale includono la sicurezza per l'operatore e l'interscambiabilità delle mansioni.

Rilevante sono stati i cambiamenti introdotti in azienda con la l'impianto Eco-Iron nell'area di produzione come si evince dalla testimonianza di Antonio Caramico, operaio, attuale responsabile della conduzione di questo nuovo impianto.

«Noi produciamo chelato di ferro e per produrlo ci servono vari step, vari passaggi, tra cui una reazione tra prodotti che sono allo stato liquido, Quindi noi utilizziamo un reattore che richiede l'inserimento di varie sostanze. Con il responsabile aziendale e insieme alla dottoressa di laboratorio, sono venuto a conoscenza- di tutta la tempistica. Per operare in sicurezza con questo nuovo impianto, abbiamo, fatto con loro varie prove. In questa fase ho, quindi, conosciuto come si produceva questo prodotto da una miscela liquida che poi successivamente viene essiccata

Rispetto al lavoro che facevo prima, è abbastanza diverso. Prima facevo mi occupavo del confezionamento e anche di altre attività. Con questo corso di formazione sono andato nello specifico a capire come produrre con il nuovo sistema questo tipo di prodotto che è importante per l'azienda»¹⁰.

La formazione realizzata con il Piano sull'Innovazione e poi con il Piano sulla Green Transition ha determinato una forte e rapida evoluzione del suo ruolo *«anche perché questo tipo di produzione, mi ha messo a contatto con i software, quindi con macchine che devono essere pilotate attraverso dei software all'avanguardia. Con la formazione ho imparato la programmazione di queste macchine e poi ci sono stati degli aggiornamenti di software che abbiamo dovuto fare.*

*Con l'innovazione sono cambiati anche il ritmo e l'organizzazione della produzione. La formazione è stata un momento di condivisione delle informazioni e in quel momento si è visto che è **migliorata sia l'efficienza, sia pure la velocità e molti aspetti della produzione.***

A lavorare con questa macchina siamo una squadra e dobbiamo rapportarci a laboratorio e responsabili di produzione; ci confrontiamo, perché abbiamo dovuto stabilire pure un metodo di acquisizione dati, per controllare determinati tipo di reazione, perché la tempistica non è sempre uguale. Abbiamo imparato a percepire il miglioramento del processo, nel senso di rilevare tra una reazione e l'altra dei dati per selezionare la procedura migliore. Questo è stato importante per avere migliori risultati perché ha migliorato l'efficienza»¹¹.

L'efficacia dell'approccio didattico ha coinvolto proattivamente i partecipanti e ha determinato cambiamenti nel rapporto tra operai e macchine. Gli operai sono ora più consapevoli di come cambia il loro modo di operare spostando il focus sulle attività di programmazione e controllo da quello della mera e ripetitiva esecuzione del compito assegnato. Ciò ha richiesto approfondimento della conoscenza delle macchine e del loro funzionamento, che è sfociato nella messa a punto e adeguamento dei manuali d'uso, con l'apporto degli stessi operai che erano stati formati: *«C'erano dei manuali base per le apparecchiature elettroniche su cui noi potevamo fare affidamento e poi dopo li abbiamo anche trascritti, realizzando qualche manuale digitale. Siamo passati a un lavoro in cui si entra dentro al sistema di produzione, cioè si conosce meglio la materia. A parte l'essere più soddisfatto, poi ti rendi conto pure di quello che fai e come lo fai. Riesci a prevenire **tanti errori, perché conosci bene i processi produttivi**; gli errori comportano poi rischi di sicurezza, rischi di mancanza di efficienza, rischi per l'ambiente»¹².*

Da questa testimonianza emerge che la formazione realizzata con il piano per l'innovazione ha generato competenze che si sono arricchite nel corso della loro applicazione e che hanno ricevuto nuovo impulso e più ampia applicazione con il Piano per la Green Transition.

Con quest'ultimo Piano, la formazione ha consentito di sviluppare e radicare nella personale consapevolezza del valore peculiare e al tempo stesso ambientale e agronomico dei prodotti Fertenia. Come evidenzia il dottor Conza, è stato possibile raccogliere ed elaborare i feedback della rete vendita da cui arrivano informazioni delle aziende agricole e agricoltori che, pur non seguendo protocolli di agricoltura biologica o lotta integra agli infestanti, mischiano prodotti

¹⁰ Sig., Antonio Cumarico, Operaio Fertenia. Intervista del 16/09/2025.

¹¹ Ibidem.

¹² Ibidem.

Fertenia a prodotti chimici tradizionali perché si sono accorti che riescono ad aumentare l'efficacia di questi ultimi, con risolti importanti a livello di mercati internazionali, ma soprattutto nazionali.

«La nostra tecnologia Nap05, nutraceutica applicata alle piante, basata su estratti vegetali e prodotti naturali, è d'aiuto per tutta la filiera agroalimentare del nostro Paese, perché ci sono standard importanti nell'esportazione da rispettare. Così, per i vini esportati all'estero, in molti mercati di destinazione viene fatta l'analisi multiresiduale e, ad esempio, il Prosecco che viene prodotto ed esportato in centinaia di milioni di bottiglie¹³ viene sottoposto a numerosi controlli a campione per verificare che abbia i requisiti chimici richiesti. Con i nostri prodotti e noi riusciamo ad aiutare i viticoltori a ridurre le sostanze chimiche. Inoltre, in un territorio dove le vigne ormai sono anche dentro i centri urbani, cioè sotto le case, aiutiamo a rendere questi ambienti salubri perché offriamo un'alternativa a prodotti chimici nocivi per la salute».

Lo sviluppo di consapevolezza del personale nelle diverse aree aziendali ha prodotto impatti diretti e indiretti sulla qualità, l'efficienza e l'efficacia di processi e prodotti, mettendoli in relazione con l'evoluzione del quadro normativo, a supporto della finalizzazione strategica delle competenze acquisite e condivise dalle persone che operano in Fertenia e Interagro.

«Le politiche agricole europee per la sostenibilità stanno influenzando il nostro settore a livello internazionale, abbiamo quindi una risposta globale che va nella nostra stessa direzione.

Abbiamo alcuni estratti vegetali, come: Potentilla Retta, Salvia Officinale, Aloe Vera Barbadensis, Quillaja, le cui applicazioni in agricoltura sono frutto della nostra ricerca; hanno un'efficacia dimostrata attraverso prove scientifiche sul campo e attraverso i riscontri di mercato anche da parte di chi è meno attento alla sostenibilità, Abbiamo inoltre sviluppato prodotti a base di estratti di Erba medica, Edera helix, Calendula, Dischidia mummularia. Questi sono alcuni esempi di estratti botanici con i quali formuliamo questa categoria di prodotti in modo naturale partendo dalla medicina naturale applicata alle piante. Abbiamo applicato anche principi antichissimi, cercando di trarre beneficio dalla macerazione di alcuni estratti vegetali da tecniche antiche che esistono sin dall'antichità. Gli ultimi decenni ci hanno dimostrato che, se una multinazionale crea una nuova molecola sintetica che gli costa 1 e vende a 100 è molto probabile che poi si scopra che quella molecola chimica era dannosa».

La formazione realizzata con questi due Piani formativi ha generato competenze tecnico-professionali specifiche e funzionali ai processi di innovazione, agli obiettivi di sostenibilità e di partecipazione alla Green Transition attraverso la diffusione nei mercati dei prodotti naturali per l'agricoltura di Fertenia. Ma la formazione ha agito in maniera marcata sulla consapevolezza del valore ambientale dei prodotti e di conseguenza del lavoro in questa azienda, accrescendo motivazione e coesione di tutto il personale attorno alle scelte aziendali e agli investimenti che privilegiano Ricerca e Sviluppo in direzione della sostenibilità, sulla base di valori scientifici ed etici che caratterizzano l'importante apporto di Fertenia alla Green Transition. -

¹³ Nel 2024 sono stati prodotti 660 milioni di bottiglie, di cui circa il 50% destinato all'esportazione. Il Consorzio di tutela del Prosecco nel comunicare questi dati ha informato che prosegue il percorso verso l'incremento del livello della sostenibilità ambientale della Denominazione. Tra i progetti in atto figurano iniziative per una significativa riduzione degli **input chimici** (dalla selezione genetica dei vitigni all'individuazione di strategie di difesa a basso impatto, nonché il coordinamento all'adesione ai principali standard di sostenibilità). L'areale del Prosecco è uno dei principali mercati di sbocco dei prodotti Fertenia, in virtù della loro sostenibilità.

3.2 Considerazioni riepilogative

Gli esiti e gli impatti organizzativi, operativi e strategici dei Piani Formativi realizzati da Fertenia s.r.l. (Innovazione Tecnologica e Green Transition), indicano che la formazione continua realizzata con i due Piani formativi è stata effettivamente un **catalizzatore per l'innovazione, la qualità operativa e il posizionamento competitivo di prodotti con elevato valore di sostenibilità ambientale**. Le testimonianze e i dati raccolti hanno evidenziato come la formazione del personale abbia supportato l'accelerazione della messa a regime di processi produttivi esclusivi e l'efficacia della strategia di penetrazione del mercato basata sulla ricerca scientifica per la messa in valore del binomio efficacia-sostenibilità in agricoltura.

Le testimonianze hanno evidenziato gli importanti cambiamenti che la formazione ha indotto e supportato nelle aree chiave dell'azienda: Produzione/Operation (legata all'impianto Eco-Iron per il chelato di ferro FERLAND® e al nuovo sistema di packaging) e Commerciale/Marketing (legata alla promozione della sostenibilità dell'intera gamma di prodotti)

La formazione è stata progettata e realizzata in modo mirato ed efficace contribuendo a determinare un significativo **valore aggiunto in ambito di processo**; è stata, infatti, cruciale per accelerare l'avvio della produzione industriale del FERLAND, consentendo una rapida messa a regime del nuovo impianto Eco-Iron progettato *ad hoc*. La formazione ha fornito conoscenze e competenze per ottimizzare i processi di sintesi del nuovo prodotto. Il perfezionamento delle competenze operative ha portato alla riduzione drastica del **marginale d'errore**, ottenendo un chelato di ferro **esente da impurità** e migliorando la sicurezza per gli operatori di produzione. La formazione ha consentito agli operatori di produzione di mettere a punto quegli stessi manuali d'uso per il nuovo ed esclusivo impianto che erano stati utilizzati come materiale didattico

Si è osservata una **forte e rapida evoluzione del ruolo** del personale, che è stato messo in condizione di operare con **software all'avanguardia** e ha spostato il focus delle mansioni dalla mera esecuzione del compito ad **attività di programmazione e controllo**. La condivisione delle informazioni durante i corsi ha migliorato **sia l'efficienza, sia la velocità** della produzione, permettendo di **prevenire gli errori** che comportano rischi di sicurezza o inefficienza.

I Piani Formativi hanno assicurato **precisione, completezza ed efficacia della comunicazione commerciale**. Il personale è stato equipaggiato con una "*cassetta degli attrezzi*" necessaria per comunicare l'efficacia e la complessità scientifica dei prodotti, evitando il rischio di "*compromettere la capacità di penetrazione nel mercato*". La formazione ha permesso di enfatizzare il **vantaggio competitivo** derivante dalla tecnologia Eco-Iron® e dai benefici agronomici e ambientali dei prodotti.

Il Piano Green Transition ha supportato un'**accurata analisi di mercato**, permettendo di proporre formulazioni a impatto ambientale nullo o bassissimo a segmenti specifici di mercato come la biodinamica o le colture biologiche più esigenti. Inoltre, la consapevolezza sui protocolli di sostenibilità ha preparato il personale di produzione a interagire in modo appropriato durante i **controlli e le analisi di Enti Terzi Certificatori** (EcoCert, FIBL ecc.), in linea con la strategia aziendale che risponde all'evoluzione del quadro normativo internazionale e alle politiche agricole europee.

I due Piani formativi hanno generato competenze tecnico-professionali specifiche e funzionali agli obiettivi di innovazione e sostenibilità. Inoltre, hanno agito in maniera marcata sulla

consapevolezza del valore ambientale dei prodotti e del lavoro in azienda, accrescendo **motivazione e coesione** di tutto il personale attorno alle scelte strategiche di Fertenia. Il personale esprime soddisfazione per questa esperienza formativa che ha messo in grado di comprendere a fondo i processi, confermando il ruolo della formazione come elemento strategico per il continuo miglioramento della qualità e l'efficacia aziendale.

Dalla rilevazione sul campo, risultano numerosi elementi che confermano la presenza di buone prassi nella progettazione e realizzazione di due questi Piani formativi e la loro interdipendenza funzionale a una strategia aziendale dinamica e protesa al tempo stesso all'innovazione e alla sostenibilità come elementi del DNA aziendale.

L'analisi delle testimonianze, della logica progettuale e della struttura degli interventi formativi, nonché la loro tempistica, contribuiscono a respingere l'ipotesi di un "accanimento" formativo, ovvero di una formazione artatamente "gonfiata". Emerge invece il valore di una accurata finalizzazione e coerenza del percorso di sviluppo delle competenze ed evoluzione delle professionalità dei dipendenti di Fertenia e Interagro Service.

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi abilitanti della formazione

La formazione realizzata da Fertenia srl con i due Piani Formativi oggetto di questo studio fa emergere molteplici fattori, strettamente correlati alla strategia aziendale di innovazione e sostenibilità. La formazione ha raggiunto gli obiettivi iniziali ed è risultata efficace grazie all'approccio pragmatico adottato nelle varie fasi: dalla rilevazione del fabbisogno formativo alla sua realizzazione.

Attraverso una accurata progettazione, le attività didattiche sono state articolate attorno a titoli che hanno sintetizzato gli oggetti di apprendimento, costituendo "etichette" che hanno offerto ai lavoratori coinvolti nella formazione chiarezza e intellegibilità degli obiettivi della formazione. Le finalità dell'apprendimento sono state riferite in modo pertinente a ciascun ruolo, realizzando percorsi di condivisione attorno alle performance da realizzare. Sono stati costituiti gruppi di apprendimento omogenei per ruolo che hanno consentito di far evolvere la professionalità di ciascuno dei partecipanti alla formazione, ri-modellando in modo molto efficace le professionalità all'interno dell'azienda. Entrambi i piani formativi hanno condiviso una base metodologica coerente per lo sviluppo di competenze destinate a supportare la strategia aziendale, ciò si evince dall'emergere di molteplici fattori qualificanti.

L'Analisi del Fabbisogno Formativo alla base dei due Piani formativi risulta ben strutturata, attraverso una relazione di **supporto consulenziale** continuo dell'Ente Formativo che l'azienda ha scelto come fornitore stabile di servizi formativi e consulenza organizzativa. La sollecitazione per la rilevazione del fabbisogno formativo deriva dalla ricerca di convergenza tra esigenze aziendali e opportunità di finanziamento della formazione.

Il fabbisogno formativo per l'innovazione tecnologica è diretta conseguenza della creazione e implementazione di un impianto industriale tecnologicamente unico che serve a produrre un prodotto esclusivo e ambientalmente sostenibile nel campo dei prodotti per i trattamenti per l'agricoltura.

C'è una chiara relazione di causa-effetto anche tra fabbisogno formativo e genesi del piano per la Green Transition. Esso nasce dall'immediato successo del nuovo prodotto che ha fatto emergere la necessità di far leva sulla sostenibilità ambientale per tutta la produzione e l'intera gamma di prodotti dell'azienda in direzione di nuovi e ambiziosi obiettivi di mercato

L'analisi dei fabbisogni è stata basata sulla somministrazione di questionari e di una procedura standardizzata, condotta a livello organizzativo e a livello Individuale (skill gap analysis), posizionando i fabbisogni emersi su tre piani: Tecnico-Operativo, Progettuale e Strategico-Commerciale.

Il ricorso alla formazione è scaturito dalla necessità di creare un **catalizzatore** che accelerasse l'implementazione in azienda e nei mercati di sbocco di specifici oggetti di innovazione, qualità operativa e posizionamento competitivo. La formazione è stata concepita in modo coerente e funzionale in quanto ritenuta indispensabile dalla dirigenza aziendale per allineare i profili professionali e i ruoli nell'organizzazione aziendali sviluppando competenze coerenti con gli investimenti tecnologici e con la strategia di innovazione, ricerca e sostenibilità che costituisce il "DNA" aziendale.

La progettazione è stata frutto di una forte sinergia tra la dirigenza aziendale, gli esperti tecnici interni e l'Ente Formativo, dando vita per entrambi i Piani formativi a un ventaglio di azioni formative pertinenti agli obiettivi e ai profili professionali. In particolare, la progettazione ha distribuito le ore di formazione in modo equilibrato tra le diverse aree organizzative e in modo coerente e funzionale ai peculiari ruoli aziendali. È prevalso un criterio di omogeneità nell'aggregazione delle persone nei gruppi di apprendimento, scegliendo docenti esperti interni all'azienda per fare della formazione anche un'occasione di riflessione e integrazione organizzativa. Occasioni di integrazione nella composizione dei gruppi di apprendimento tra figure di aree e/o con ruoli diversi hanno avuto luogo in alcune attività in cui sono intervenuti docenti esterni.

È stato privilegiato l'approccio **"learning by doing"**. Per massimizzare l'apprendimento pratico, sono stati costituiti piccoli gruppi omogenei (ad esempio, gli operai erano divisi in due gruppi di 4-5 persone). La formazione d'aula ha rappresentato circa il 40%, mentre il Training on the Job (TOJ) e l'affiancamento hanno costituito la restante parte.

Il corpo docente, in entrambi i Piani formativi è stato composto da esperti di elevato profilo, sia esterni, come un ingegnere, che ha seguito la progettazione dell'impianto innovativo, così come un agronomo esperto nel campo delle produzioni e dell'impiego di prodotti ambientalmente sostenibili. Le co-docenze tra esperti interni ed esterni sono state frequenti in considerazione della peculiarità degli oggetti di apprendimento e la complessità scientifica sottostante. Il controllo sulla perfetta rispondenza dei contenuti trattati è stata assicurata da figure interne di elevata responsabilità e specifica competenza tecnica, come la Responsabile R&S e il Direttore Marketing. Questo mix ha favorito il **trasferimento interno** di nuove competenze.

Il sistema di monitoraggio ha misurato l'efficacia delle azioni formative in termini di apprendimento e perfezionamento delle abilità tecnico-specialistiche. Ciò è avvenuto tramite **Test di autovalutazione** (somministrati all'inizio e alla fine, e valutati tramite un KPI di efficacia: almeno 70% di risposte corrette e un incremento del 60% nell'85% dei casi).

Le soluzioni adottate per la verifica degli apprendimenti e la certificazione delle competenze sono state in linea con quanto allo stato attuale è possibile realizzare in termini di attestazione e validazione, in vista di una fruibilità per le persone interessate e per l'azienda finalizzata al **libretto formativo del lavoratore**.

Entrambi i piani formativi sono risultati efficaci sia sul piano dell'acquisizione di nuove competenze da parte dei lavoratori che ne erano destinatari, sia sul piano dell'applicazione di queste competenze e degli impatti che l'azienda ha registrato nei processi produttivi e di supporto.

Il Piano "FERLAND: una soluzione innovativa per la qualità dei prodotti e il benessere della terra" a supporto dell'Innovazione Tecnologica".

Questo piano, focalizzato sull'accelerazione e l'ottimizzazione nell'avvio e messa a regime dell'impianto Eco-Iron, ha dimostrato una **Efficacia** che ha impattato sul processo produttivo, sviluppando **Nuove Competenze** per la conduzione digitalizzata dell'impianto e la sua manutenzione. La formazione per questo Piano formativo è stata focalizzata principalmente sul **"come fare"** (conduzione del nuovo impianto Eco-Iron). Ciò viene confermato come emerge dalla

testimonianza di un operaio che dal confezionamento è passato alla conduzione del nuovo impianto, questo piano formativo

La qualità realizzativa è stata assicurata, attraverso docenti con un forte e specifico background tecnico, legato all'**impianto** oggetto di formazione (**Eco-Iron**) un ingegnere e il responsabile di produzione), nonché alla responsabile R&S per l'utilizzo di specifici strumenti di controllo della qualità chimica del prodotto e del direttore Marketing per la formazione dell'area commerciale sul nuovo prodotto.

Il Piano "**Dalla natura alla natura: nutrire la terra con prodotti alternativi per una produzione agricola sostenibile**" a supporto della **Green Transition**, presenta fattori abilitanti analoghi a quello sull'innovazione da cui per alcuni aspetti è gemmato, ma se ne differenzia, poiché la formazione è stata principalmente focalizzata sulla dimensione del "**cosa conoscere**" (norme, caratteristiche dei prodotti alternativi, procedure di sicurezza ambientale, recupero delle acque).

È stato efficace perché ha sviluppato e radicato nel personale la **consapevolezza del valore peculiare, ambientale e agronomico** che caratterizza Fertenia. Questo ha accresciuto la motivazione e la coesione del personale e l'armonizzazione di tutte le aree organizzative.

Le competenze acquisite dai lavoratori sul versante dei processi primari hanno permesso di estendere le procedure di sostenibilità a tutta la produzione. La formazione per gli operatori di produzione ha riguardato il **recupero e riciclo degli scarti e dei reflui di lavorazione** e la sicurezza ambientale adottando in modo puntuale e verificabile una serie di procedure che sono anche alla base dei sistemi di certificazione ambientale e biologica che rivestono grande importanza per l'azienda. Le competenze acquisite hanno preparato il personale di produzione a **interagire appropriatamente durante i controlli** e le analisi di Enti Terzi Certificatori (es. EcoCert o FIBL).

Un fattore abilitante della formazione per l'area commerciale è rappresentato dal fatto di aver sviluppato competenze per l'**analisi di mercato** di mercato e per la **comunicazione ai clienti e alla rete vendita**, applicando metodi e tecniche di marketing agli oggetti e agli obiettivi specifici della loro attività per proporre formulazioni a impatto ambientale nullo o bassissimo a segmenti specifici (es. biodinamica, colture biologiche). Essa è stata, cioè, non solo un momento di apprendimento ma anche di **sviluppo creativo**, mettendo a punto metodi, contenuti e strumenti per comunicare l'elevata efficacia dei prodotti e la complessità scientifica che sta dietro l'uso di principi naturali, essenziale per la **penetrazione nei mercati internazionali**.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Entrambi questi piani formativi nel loro insieme presentano numerosi riscontri di una formazione efficacemente realizzata che, al di là delle peculiarità, ricorrono anche in altri piani formativi realizzati con Fondimpresa. Ma due sono gli elementi che emergono con maggiore forza e che consentono di identificare come una **buona prassi formativa l'esperienza formativa che comprende un percorso realizzato nell'arco di due anni**; quanto è stato realizzato ed è emerso dalle testimonianze evidenzia che non vi sono state superflue ridondanze, ma una **capitalizzazione di competenze**.

In primo luogo, vi è stata una accurata declinazione degli obiettivi e dei contenuti didattici in un percorso logico fatto da azioni formative che hanno avuto lo scopo di enfatizzare a beneficio dei partecipanti i valori di ricerca, innovazione per la sostenibilità ambientale che costituiscono la competenza distintiva dell'azienda come comunità di pratica.

In secondo luogo i due Piani formativi e, in particolare quello sull'innovazione tecnologica, hanno avuto il merito di far evolvere il profilo professionale degli operatori di produzione verso una **figura polivalente e multidimensionale** come necessita Fertenia, ma più in generale ogni PMI impegnata a creare innovazione e produrre soluzioni per la sostenibilità ambientale.

Attraverso questi percorsi di apprendimento ha preso forma un figura professionale che integra competenze in vari campi di attività: padroneggiando “sostanziosi software” di programmazione degli impianti, controllando gli input di processo nelle varie fasi, curando la manutenzione dell'impianto. L'operatore di produzione attraverso la formazione è diventato un professionista che non solo opera, ma ha intelligenza della logica e del funzionamento di una struttura di un sistema tecnologicamente complesso. La verifica degli apprendimenti acquisiti si è manifestata sul piano sostanziale più che su quello formale con il perfezionamento del manuale d'uso della macchina. Questo rappresenta la dimostrazione che la formazione ha indotto capacità di riflessione ed elaborazione di una teoria su ciò che si è appreso, cioè di astrazione che è il livello più alto nel ciclo di apprendimento descritto da David Kolbe.

La formazione è stata concepita con un approccio olistico, **multidimensionale** che ha consentito ai dipendenti dell'azienda di acquisire strumenti, conoscenze e valori che, di fatto, hanno delineato uno nuovo **standard professionale aziendale**. Attraverso questi due piani formativi, infatti, l'azienda ha definito **profili professionali** funzionali e ha preparato “professionisti” capaci di operare con le tecnologie introdotte in azienda e pronti ad accogliere i cambiamenti. Le competenze acquisite hanno carattere di **elevata specificità, interscambiabilità e polivalenza**. Tale standard professionale può essere declinato con le seguenti competenze:

- **Operare sulle linee di produzione interagendo con un macchinario non convenzionale/in_evoluzione** (nel caso specifico: sia per l'impianto Eco-Iron, sia per il sistema di etichettatura e packaging);
- **Programmare il funzionamento della macchina tramite il suo specifico software di nuova generazione;**
- **Controllare il funzionamento della macchina tramite il suo specifico software di nuova generazione;**
- **Provvedere alla manutenzione meccanica ed elettrica dell'impianto**
- **Fornire al responsabile di produzione feedback e feedforward sul funzionamento dell'impianto per ottimizzarne la gestione e arricchire il manuale d'uso.**
- **Controllare e gestire gli input di produzione** (nel caso specifico nuove sostanze di origine vegetale) **e i processi ad essi attinenti, seguendo le procedure dell'azienda.**
- **Seguire le procedure di sicurezza per la corretta gestione degli input di produzione** (nel caso specifico: delle sostanze chimiche) **per la prevenzione dei danni ambientali**

A partire dai risultati di apprendimento e dagli impatti verificati, le competenze acquisite dagli operatori di produzione possono essere rielaborati come descrittori di competenza correlati a

performance in situazioni caratterizzate da innovazione tecnologica e dinamicità organizzativa in un contesto di produzione industriale che richiede figure polivalenti e intercambiabili.

La genesi alla base di percorsi della formazione funzionale all'evoluzione dei profili professionali in un'azienda come la Fertenia, che fa dell'innovazione e della sostenibilità la sua mission, rappresenta una buona prassi particolarmente interessante per le PMI nel settore dell'industria.

L'approccio organizzativo dell'azienda si è riflesso in quello formativo, puntando alla intercambiabilità delle persone nei ruoli e sul carattere evolutivo delle competenze per il livello operativo di un'area organizzativa. La formazione ha sollecitato la necessaria apertura mentale e operativa per relazionarsi al *"nuovo che viene"*, come un pregiato elemento di **trasferibilità in altri contesti aziendali di PMI**. Va anche sottolineato che questa formazione ha **indotto nuovi fabbisogni formativi che vengono dal basso**, nella sua testimonianza uno dei partecipanti alla formazione, infatti, una formazione che consista nella realizzazione di debriefing ben articolati e strutturati per analizzare e **generare conoscenza dai feedback e dalle esperienze che si realizzano con queste nuove tecnologie**.

La replicabilità di questo Piano formativo all'interno dell'azienda è di tipo metodologico in relazione a nuovi impianti, ovvero a evoluzioni dell'impianto o del prodotto. In effetti lo sviluppo del Piano sulla Green Transition è, per alcuni aspetti, un esempio di replicabilità interna all'azienda di un modello formativo legato alle peculiari caratteristiche dei prodotti.

Anche la formazione per il personale commerciale ha avuto un impatto significativo, e la rilevanza della formazione realizzata per questo gruppo risiede nel riposizionamento valoriale in termini di comunicazione e strategico in termini di mercato del contenuto di innovazione, efficacia nei trattamenti e di sostenibilità per l'agricoltura, in alternativa ai prodotti di sintesi chimica. Si tratta di una formazione molto valida ed efficace che per le sue peculiarità di contenuto non è trasferibile ad altri contesti pur ricalcando nella sua struttura progettuale e realizzativa altre buone prassi formative rivolte a personale dell'area commerciale.

4.3 Considerazioni riepilogative

La formazione realizzata in Fertenia, con il Piano Formativo: **FERLAND: una soluzione innovativa per la qualità dei prodotti e il benessere della terra** realizzato nel 2023 con l'Avviso 1/2022 di Fondimpresa, così come quella che vi ha fatto seguito l'anno successivo con il Piano Formativo: **Dalla natura alla natura: nutrire la terra con prodotti alternativi per una produzione agricola sostenibile**, con l'Avviso 4/2023 ha raggiunto gli obiettivi iniziali ed è risultata un **efficace percorso di apprendimento**.

Questa esperienza formativa si connota per l'approccio pragmatico e un sistema valoriale forte in direzione della innovazione, ricerca e sostenibilità ambientale per l'agricoltura. Tale approccio è stato adottato e si è manifestato in tutte le sue fasi.

La formazione è stata concepita come un **catalizzatore** necessario per accelerare l'implementazione in azienda e nei mercati di sbocco di specifici oggetti di innovazione, qualità operativa e posizionamento competitivo. Il rapporto stabile tra Azienda ed Ente formativo

qualificato da Fondimpresa ha avuto carattere di stabilità e continuità e ha consentito all'azienda di avvalersi in modo funzionale delle opportunità di finanziamento offerte da Fondimpresa.

La dirigenza aziendale ha, infatti ritenuto indispensabile **allineare i profili professionali e i ruoli** con gli investimenti tecnologici e la strategia di innovazione, ricerca e sostenibilità che costituisce il "DNA" aziendale. La chiarezza delle motivazioni alla base della domanda formativa, si è espressa attraverso i titoli dei Piani e delle azioni formative. In tal modo, sin dalla fase preparatoria le intenzioni di apprendimento dei lavoratori sono state orientate in coerenza con gli obiettivi e le sfide aziendali, collegando le finalità dell'apprendimento in modo pertinente a ruoli polivalenti e flessibili.

L'Analisi dei fabbisogni formativi è risultata ben strutturata e supportata da una **relazione consulenziale continua** con l'Ente Formativo. Il processo di rilevazione è scaturito dalla ricerca di convergenza tra le esigenze aziendali legate all'innovazione tecnologica e successivamente al valore ambientale dei prodotti e dei processi aziendali per il successivo Piano formativo. L'analisi dei fabbisogni formativi ha incluso una valutazione a livello organizzativo e individuale (skill gap analysis) sui tre piani: **Tecnico-Operativo, Progettuale e Strategico-Commerciale.**:

La progettazione è stata frutto di una **forte sinergia** tra la dirigenza, gli esperti tecnici interni e l'Ente Formativo, generando un ventaglio di azioni pertinenti agli obiettivi e ai profili. Sul piano delle metodologie didattiche, è stato privilegiato l'approccio "**learning by doing**," con circa il 40% di formazione in aula e la restante parte in Training on the Job (TOJ) e affiancamento. Sono stati costituiti **piccoli gruppi omogenei** (es. operai divisi in gruppi da 4-5 persone) per massimizzare l'apprendimento pratico e rendere sostenibile in relazione alle esigenze organizzative e produttive l'erogazione della formazione. Il corpo docente, in linea con una tendenza sempre più marcata nella formazione continua del personale dipendente delle PMI, è stato composto da **esperti di elevato profilo**, sia esterni che interni, favorendo anche attraverso la co-docenza la perfetta rispondenza dei contenuti e il **trasferimento interno** di nuove competenze. L'efficacia delle azioni formative è stata misurata tramite modalità riconosciute da Fondimpresa che ricorrono in altre esperienze formative.

Entrambi i Piani formativi hanno sviluppato e radicato nel personale la **consapevolezza del valore peculiare, ambientale e agronomico** che caratterizza Fertenia, aumentando la motivazione e la coesione. esperienza formativa complessiva può essere considerata una **buona prassi** che ha dissipato ogni dubbio su eventuali ridondanze, evidenziando una logica e coerenza stringente del percorso.

La formazione ha portato a una forte e rapida **evoluzione del ruolo degli operatori di produzione** verso una figura polivalente e multidimensionale. L'operatore di produzione è diventato un professionista che non solo opera, ma ha **intelligenza della logica e del funzionamento di un sistema complesso**, integrando competenze nella programmazione di sofisticati software, controllo degli input e manutenzione degli impianti. L'approccio olistico e l'enfasi sull'intercambiabilità dei ruoli rendono questo modello formativo un elemento di pregio per la **trasferibilità in altri contesti aziendali di PMI**.

Il Piano formativo sulla Green Transition, facendo seguito a quello per l'innovazione è, per alcuni aspetti, un esempio di **replicabilità interna all'azienda** di un modello formativo legato alle peculiarità dei prodotti.

Si propone nella pagina seguente un'analisi SWOT dell'esperienza formativa realizzata.

Analisi SWOT dell'Esperienza Formativa di Fertenia con i Piani formativi:

- “Dalla natura alla natura: nutrire la terra con prodotti alternativi per una produzione agricola sostenibile”
- “FERLAND: una soluzione innovativa per la qualità dei prodotti e il benessere della terra”

FATTORI INTERNI <i>al contesto aziendale</i>	FATTORI ESTERNI <i>presenti nello Scenario</i>
FORZE (Strengths)	OPPORTUNITÀ (Opportunities)
Allineamento strategico e ruolo di catalizzatore della formazione per l'innovazione e per allineare i profili professionali con la strategia di ricerca e sostenibilità, accelerando l'implementazione dei progetti innovativi. Realizzazione di un percorso formativo biennale coerente, ben articolato, efficace e privo di ridondanze. L'Analisi del Fabbisogno Formativo è stata efficace e continua sulla base della collaborazione stabile tra Azienda ed Ente formativo qualificato da Fondimpresa, includendo l'analisi organizzativa e la <i>skill gap analysis</i> su tre piani: Tecnico-Operativo, Progettuale e Strategico-Commerciale. La Progettazione è stata condotta con una metodologia pragmatica ed efficace, attraverso una forte sinergia tra dirigenza, esperti interni ed Ente Formativo che hanno articolato obiettivi e contenuti in modo pertinente alla struttura organizzativa, alle tipologie di destinatari. La Didattica è stata caratterizzata dalla Prevalenza del metodo "learning by doing" (40% aula, restante TOJ/affiancamento) e utilizzo di piccoli gruppi omogenei per massimizzare l'apprendimento pratico e la sostenibilità produttiva. Il Corpo Docente è stato composto con esperti di alto profilo (ingegneri progettisti, agronomi) e figure interne chiave (Responsabile R&S, Direttore Marketing), assicurando la pertinenza dei contenuti e favorendo il trasferimento interno di nuove competenze. La formazione è stata finalizzata a supportare l'Evoluzione dei Profili in direzione della interscambiabilità; ha, cioè, supportato un modello organizzativo "smart" e favorendo l'interscambiabilità dei ruoli con una rapida evoluzione degli operatori di produzione verso figure polivalenti che programmano e controllano i software avanzati (Industria 4.0).	Il mercato globale è in fermento e in forte crescita nella direzione della sostenibilità ambientale, della riduzione dell'impatto chimico e dell'agricoltura biologica e integrata. La strategia aziendale è allineata a bisogni di mercato non transitori né ideologici che trovano riscontro in direttive europee cruciali, in particolare la strategia "Farm to Forks" (riduzione pesticidi/residui chimici del 50% entro il 2030). Il vantaggio competitivo deriva dalla ricerca e dagli investimenti che sono sfociati nella creazione di un impianto unico al mondo per la produzione del chelato di ferro, un prodotto con qualità di eccellenza ed efficacia uniche che non ha riscontro in prodotti simili. Questo prodotto a basso impatto ambientale è un forte elemento di marketing. La strategia formativa dell'azienda può essere realizzata con il supporto finanziario di Fondimpresa grazie alla convergenza tra strategia e obiettivi aziendali e indirizzi strategici del Fondo. La Rete di collaborazione con Centri di Ricerca e Università funge da polo di innovazione e validazione esterna. Nella propria strategia l'azienda può avvantaggiarsi del Valore del Made in Itali e di una Reputazione che fa leva sulla creatività tecnologica e il valore scientifico dei propri prodotti. La complessità scientifica e dei contenuti di informazione sui prodotti Fertenia da trasferire ai clienti rendono difficile la concorrenza e le imitazioni e caratterizzano in modo peculiare la formazione della rete vendite determinando nuove esigenze e opportunità di formazione.
DEBOLEZZE (Weaknesses)	MINACCE (Threats)
È complesso e difficile trasferire le informazioni scientifiche per spiegare correttamente ai potenziali clienti i meccanismi di azione e la composizione dei prodotti Fertenia, questo richiede un continuo scambio di competenze tra rete vendite,	Per contrastare la concorrenza a basso costo, l'azienda deve continuare a immettere prodotti innovativi e sostenibili che

dall'organizzazione interna che ha acquisito e messo a punto tali contenuti attraverso la formazione, Questa complessità intrinseca rende l'efficacia del trasferimento della conoscenza un punto critico da mantenere.	la differenziano dalla concorrenza internazionale che offre prodotti chimici a basso costo (es. prodotti cinesi).
La tentazione della rincorsa ai finanziamenti per la formazione potrebbe interrompere il circuito virtuoso tra formazione e impatti concreti, per fare posto a forme di "Accanimento Formativo". Questo rischio sussiste all'interno delle PMI, sebbene l'analisi delle esperienze di Fertenia abbia dato luogo a una valutazione di buone prassi realizzate, respingendo nettamente l'ipotesi che Piano sull'Innovazione e Piano sulla Green Transition possano aver dato luogo a inutili ridondanze.	Gli ostacoli geopolitici e burocratici determinano la necessità di sviluppare competenze interne e partnership che consento di lavorare per espandere la presenza sui mercati internazionali, a fronte delle preoccupazioni legate a scenari di guerra che chiudono mercati (es. russo/ucraino), politiche protezionistiche, barriere doganali e procedure burocratiche onerose che frenano il potenziale aziendale.
Le esigenze di Formazione Continua che scaturiscono 'dal Basso potrebbero essere trascurate se il sistema di ascolto si focalizza unicamente sui responsabili. L'introduzione di nuove tecnologie e l'acquisizione di nuove competenze che hanno contribuito a definire profili professionali innovativi e proattivi ha determinato nuovi fabbisogni formativi, che emergono dalle richieste dagli stessi partecipanti (es. la necessità di debriefing strutturati). Questo richiede un monitoraggio continuo e una risposta formativa pertinente e dinamica.	Lo scetticismo ambientale e resistenza al cambiamento, sono dettati da consuetudini e metodi di produzione radicate soprattutto tra i meno giovani, ma anche da convinzioni ideologiche e politiche transgenerazionali. L'azienda può contrastare queste tendenze che ne ostacolano gli sbocchi di mercato, accrescendo il proprio ruolo sia nella divulgazione scientifica sull'efficacia dei propri prodotti naturali nell'agricoltura (dove spesso prevale la tendenza all'uso di sostanze chimiche sintetiche), sia sensibilizzando i più giovani.
La forte dipendenza dall'esperienza interna può sfociare nell'autoreferenzialità. Una parte del successo nel trasferimento delle competenze dipende dalla partecipazione e dalla capacità di insegnamento di figure chiave interne (Responsabile R&S, Direttore Marketing). La focalizzazione su altri impegni di tali figure potrebbe indebolire la replicabilità della formazione specifica.	L'Evoluzione della Normativa di Biostimolanti e altri prodotti per l'agricoltura biologica e biodinamica richiede un continuo aggiornamento, anche in considerazione di quanto emerge dal punto precedente.