

Terrepadane

Piacenza

**Ambito tematico strategico:
Innovazione digitale e tecnologica di processo,
di prodotto e di organizzazione**

Piano ordinario Conto Formazione
Allenare ai valori di Terrepadane - ID 280593

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Monica Lattanzi

Cinzia Roda

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022 **Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna**

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. IL PIANO FORMATIVO.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazioni conclusive	12
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	13
4.1 Il corso e l'impatto della formazione	13
4.2 Considerazioni riepilogative	14
5. CONCLUSIONI	15
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	15
5.2 Le buone prassi formative aziendali	16
5.3 Conclusioni	16

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese

e lavoratori, nella qualità interna, nella continuità e non occasionalità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire in altri ambiti e contesti la propria esperienza formativa.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, *in primis* quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

La scelta di analizzare il caso del Consorzio Agrario Terrepadane dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi legati alle competenze commerciali e alle *soft skills*. Proprio su questi aspetti, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

In sintesi, il presente rapporto di ricerca si sviluppa come un'analisi di contesto effettuata presso una delle aziende che ha concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2021. Gli obiettivi generali di questa attività consistono sostanzialmente in tre punti:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato al Consorzio Agrario Terrepadane - partendo dall'analisi del *Piano formativo ordinario* (ID: 280593) dal titolo "*Allenare ai valori di Terrepadane*" a valere sul *Conto Formazione dell'azienda* - cercherà di mettere in luce gli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno un impatto sulla competitività dell'azienda e sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La fondazione del Consorzio Agrario Provinciale di Piacenza risale all'anno 1900, nel corso di un periodo di diffusione dei Consorzi Agrari come fulcro delle attività agricole dei diversi territori, di crescita e di benessere del territorio, con l'intento di valorizzare la molteplicità di preziose realtà produttive presenti in Italia. La principale attività del Consorzio è quella di fornire prodotti e servizi agli agricoltori.

Il 20 giugno 2014 il Consorzio Agrario di Piacenza si evolve e presenta un nuovo nome accompagnato ad una immagine corporate rivisitata: nasce il Consorzio Terrepadane, realtà fondata sulla pluralità di valori locali, di culture e di colture che hanno visto nella coesione la strada migliore per distinguersi e per muovere verso il futuro. Terrepadane diventa così la nuova struttura consortile che assume un ruolo di particolare rilievo per le dimensioni e la copertura territoriale, estesa capillarmente su larga parte del territorio emiliano e lombardo. Il Consorzio mantiene una forte vocazione tecnica e agronomica, ma con una propensione rilevante all'innovazione tecnologica.

L'esigenza del citato cambiamento nasce dalle evoluzioni del mercato e dalle moderne necessità delle aziende del comparto agricolo che ormai rappresentano una realtà vitale e in continua trasformazione. Terrepadane rappresenta, quindi, un'evoluzione della già consolidata struttura del consorzio piacentino che a seguito dell'acquisizione, avvenuta nel giugno 2013, dello storico Consorzio di Milano e Lodi aveva valicato il confine emiliano e portato i propri servizi e prodotti in Lombardia.

Terrepadane opera in diciassette sedi dislocate sul territorio e offre un'assistenza specializzata continua e capillare in ambiti quali l'area macchine, il cd. *precision farming*, la fertirrigazione, la mangimistica. Il Consorzio conta circa 120 dipendenti, di cui una ventina nella sede legale di Piacenza. Nel corso dell'anno il numero dei dipendenti può variare a seconda delle esigenze: Terrepadane, infatti, è una realtà sostenibile, fluida e flessibile. Le aziende clienti sono circa ottomila e i soci circa duemila.

La *vision* di Terrepadane si basa sull'idea di assistere e accompagnare gli agricoltori nei propri percorsi di sviluppo. L'obiettivo, dunque, è lo stesso di quando il Consorzio è stato fondato 120 anni fa: essere al servizio degli agricoltori, innovando e supportando tecnologicamente la crescita, ma nel rispetto e nella tutela dell'ambiente e delle sue risorse, con la consapevolezza che l'agro-alimentare è un comparto strategico per l'Italia, un patrimonio che vale il 17% del Pil nazionale.

Quanto alla *mission*, Terrepadane ha anzitutto l'obiettivo di contribuire allo sviluppo dell'agricoltura nei territori in cui opera, attraverso il supporto alle aziende agricole e zootecniche per la creazione di filiere, fornendo servizi tecnici, manageriali e finanziari, finalizzati alla valorizzazione delle produzioni agricole italiane. Tutto questo nel pieno rispetto dell'ambiente e con garanzia di sicurezza alimentare.

Fortemente radicata, quindi, è l'idea che il rispetto per il territorio e dell'ambiente costituisca valore e condizione di successo per il Consorzio. Il rapporto con il personale dipendente rappresenta un elemento strategico di Terrepadane. Ne consegue una particolare attenzione da parte del Consorzio in tematiche quali l'etica delle relazioni, il rispetto dell'individuo e la trasparenza nelle proprie attività.

Nel corso degli anni, il Consorzio ha tenuto ferma la volontà di mantenere alcune delle attività originarie, quali l'acquisto collettivo, la fornitura di attrezzi e lo stoccaggio dei cereali, senza, tuttavia, rinunciare a cogliere la sfida dell'innovazione ed una costante espansione che ha portato il Consorzio da Piacenza in altre province (Milano, Pavia e Bergamo).

La storia di Terrepadane si caratterizza per l'impegno costante nel cercare di essere *leader* nel proprio settore, garantire efficienza per ridurre i costi, offrire servizi tecnici, finanziari, manageriali, di supporto alla crescita delle aziende, puntando sui giovani, diversificando il fatturato per ridurre il rischio e la stagionalità (pomodoro e frumento a Piacenza, cerealicoltura ed allevamenti a Lodi e Milano, riso e vino a Pavia), con una logistica rapida ed efficiente.

Anche i servizi finanziari, attraverso ingenti investimenti, si sono rivelati fondamentali per chi si espande ed intende mantenere la *leadership* nel proprio mercato di riferimento, come Terrepadane. Ne costituiscono validi esempi la realizzazione dello stabilimento di Fiorenzuola per i concimi liquidi e fogliari, lo *showroom* a Piacenza con officina per i trattori, lo stoccaggio dei cereali a Rottofreno e per quelli Bio (un settore in forte espansione) a Rizzolo. In particolare, il Consorzio mira a stipulare accordi di filiera con importanti *partner*, il che significa creare valore aggiunto e prevenire eventuali rischi economici. Tutte queste azioni rappresentano un esempio virtuoso di come Terrepadane sia capace di innovare e di trovare soluzioni vincenti, che sposino redditività delle imprese e sostenibilità, in linea con gli orientamenti dell'Unione Europea e la nuova Politica Agricola Comune (cd. PAC) che valorizza questi contratti come strumenti di miglioramento del valore aggiunto dei prodotti, soprattutto nelle aree svantaggiate.

Terrepadane concentra la maggior parte delle proprie risorse in tecnologia, aggiornamento del personale e investimenti, il tutto dedicando attenzione particolare alla sostenibilità, per offrire alle imprese servizi innovativi e tecnologici che possano migliorare la loro redditività.

Per il Consorzio, quindi, il fattore umano è al centro di ogni innovazione, investendo continuamente sui giovani, spesso laureati in Scienze Agrarie in Università italiane con le quali Terrepadane collabora attraverso la realizzazione di diversi progetti, come quello relativo alla ricerca ed applicazione dei "biostimolanti", una nuova e rivoluzionaria frontiera, che permetterà di apportare fertilità ai terreni senza l'utilizzo di chimica.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Terrepadane considera gli orientamenti strategici e i processi di innovazione fondamentali al fine di mantenere e sviluppare la *leadership* nel mercato di riferimento e al fine di compiere la propria *mission* in modo efficace al servizio dello sviluppo sostenibile in agricoltura.

In particolare, il Consorzio si concentra nelle attività di *business* nel settore dell'agricoltura, cd. *agribusiness*, e opera nei tre ambiti dell'agricoltura: la parte agronomica (nutrizione delle piante, *water management*, fertirrigazione...); la parte zootecnica (nutrizione animale); e la parte meccanizzazione agricola, ovvero di tecnologia avanzata legata ai mezzi dell'agricoltura (*precision farming*, guida assistita, satellitare...).

L'80% dello staff è tecnico agronomo, proveniente da facoltà agrarie, e specializzato in uno dei tre settori dell'agricoltura: agronomico, zootecnico o meccanizzazione. Sono questi gli ambiti dove si concentrano i maggiori sforzi del Consorzio in termini di processi di innovazione.

Invero, Terrepadane lavora a monte con aziende multinazionali che fanno ricerca e sviluppo nel mondo dell'*agribusiness* e che si avvalgono delle competenze del Consorzio per fare ricerca e sviluppo sul territorio, esprimendo, così, l'intento di diffondere, divulgare la ricerca e approcciarsi alle aziende agricole del territorio.

Ne consegue che Terrepadane vanta una specializzazione molto tecnica, anche se una parte rilevante delle sue attività attengono al settore commerciale. Al Consorzio, infatti, la clientela tende a richiedere l'intervento di un agronomo che si rechi sul campo e valuti lo stato vegetativo della coltura (pomodori, riso...), suggerendo i trattamenti necessari per incrementare l'efficacia della coltura interessata.

Nel corso degli anni, gli orientamenti strategici di Terrepadane si sono adeguati alle nuove esigenze di mercato. In particolare, la competitività del mercato ha imposto un cambiamento anche da un punto di vista dei processi interni, in favore di una maggiore fluidità con l'obiettivo di ridefinire in modo più efficiente i ruoli e le responsabilità in favore di decisioni più rapide. I processi che maggiormente hanno risentito di tale cambiamento sono i processi di acquisto, di distribuzione e di vendita.

Ad oggi le aziende agricole contano due o tre generazioni al proprio interno: è presente una *seniority* più conservativa che però in genere ha investito ingenti capitali sul territorio; una seconda generazione con, invece, una visione più imprenditoriale (uomini e donne di 40 o 50 anni che si sono dovuti adeguare alle nuove esigenze del mercato); e una generazione con una visione dell'azienda ancora diversa, in quanto provenienti da studi universitari, agraria perlopiù, e hanno un orientamento all'innovazione e alla sostenibilità molto sentito.

Ne consegue che i servizi offerti dal Consorzio ai propri clienti si sono dovuti adeguare a tali mutamenti anche di *vision* propri degli stessi clienti, continuando comunque a garantire alti *standard* qualitativi e sempre votati all'innovazione di processo.

Ad esempio, Terrepadane sviluppa molteplici progetti nel settore della sostenibilità, quale quello legato ai fondi del PNRR. I servizi che il Consorzio offre sono rivolti a garantire un approccio sostenibile all'azienda agricola cliente, che a volte è già a conoscenza di tali mezzi, e altre volte, invece, è la stessa Terrepadane che fa servizio di informazione in tal senso. Il futuro del Consorzio è certamente volto a incrementare sempre di più un lavoro che garantisca un minor impatto ambientale possibile.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Terrepadane è un'azienda in grado di cogliere e adottare strumenti sempre più efficaci in grado di migliorare l'offerta formativa garantita ai propri dipendenti.

L'importanza acquisita negli ultimi anni dalla formazione da parte di Terrepadane è legata alle mutate caratteristiche ambientali che le imprese agricole si sono trovate a dover fronteggiare: fra i processi più rilevanti, il riferimento attiene soprattutto ai processi di internazionalizzazione e di globalizzazione dei mercati con la conseguente maggiore concorrenza in tutti settori e la rapida diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e delle tecniche di automazione dei processi produttivi. Inoltre, la saturazione dei mercati tradizionali ha spinto la ricerca di competitività delle imprese agricole ad un livello mai raggiunto in precedenza; pertanto, le imprese agricole si trovano oggi ad agire in uno scenario dove la stabilità e la prevedibilità hanno lasciato il posto alla turbolenza e all'incertezza, soprattutto sul fronte ambientale. Ciò spiega perché oggi le imprese agricole sono alla continua ricerca di soluzioni in termini di posizionamento strategico, diversificazione, specializzazione e flessibilità in grado di differenziarle rispetto concorrenti.

È proprio in questa chiave che Terrepadane è consapevole che le risorse umane (e l'investimento della relativa formazione) costituiscono una delle più importanti armi strategiche a disposizione delle imprese agricole clienti: l'obiettivo è quello di competere con successo in uno scenario come quello designato. Per tali motivi l'atteggiamento nei confronti dell'elemento umano da parte di Terrepadane si è incrementato e rafforzato. Se nel passato le aziende tendevano concettualmente a considerare le risorse umane come un costo, oggi invece la tendenza è quella di investire in attività aziendali strategiche e nelle relative competenze necessarie: si pensi allo sviluppo di nuove funzioni aziendali come la ricerca sviluppo, l'analisi finanziaria, il *marketing*, che richiedono quote sempre maggiore di personale altamente qualificato e formazione costante.

Terrepadane, quindi, considera lo stesso sviluppo delle risorse umane come un vantaggio competitivo: il ruolo delle politiche del personale, e quindi anche della formazione, diviene così un'attività di rilevanza strategica. Per

competere con successo in un ambiente contraddistinto da cambiamenti sostanziali e continui, dove il cambiamento costituisce una variabile permanente dell'agire imprenditoriale, il Consorzio è chiamato a raggiungere una flessibilità che gli consente di rinnovare di frequente prodotti, processi servizi.

Pertanto, il Consorzio adotta l'innovazione e la formazione iniziale e continua dei propri dipendenti come veri e propri modi di vita in grado di orientare le scelte strategiche aziendali.

Terrepadane considera la formazione tecnica dei propri dipendenti alla stregua di un vero e proprio obiettivo strategico aziendale.

La formazione tecnica è strettamente connessa all'approccio scientifico che Terrepadane garantisce alla materia. Il costante aggiornamento è fondamentale per tutti gli agronomi dipendenti del Consorzio (come detto, circa l'80%) e si concentra maggiormente nei mesi settembre/ottobre e gennaio/febbraio in quanto rappresentano i periodi dell'anno in cui si pianifica, si progetta e si formano i dipendenti, mentre nell'altra parte dell'anno ci si concentra sul cd. "lavoro nel campo".

La responsabile delle risorse umane dell'azienda precisa che fino a circa tre anni fa, per alcuni ruoli la formazione era perlopiù offerta all'estero. Oggi, invece, grandi aziende multinazionali dell'*agribusiness* vengono in Italia ad erogare tale servizio e Terrepadane ha instaurato con loro un solido rapporto e una proficua collaborazione che le garantisce contenuti formativi di alto livello.

Oltre alle competenze tecniche, particolare attenzione viene dedicata alle cd. *soft skills*, sia per i dirigenti sia per il resto dei dipendenti. Per quanto riguarda le competenze trasversali richieste ai *manager*, ad esempio, attengono all'implementazione di qualità anche nuove quali la capacità di *leadership* da remoto.

Comunicazione e orientamento al cliente, invece, sono contenuti di percorsi formativi che interessano soprattutto i nuovi assunti, ovvero circa il 25% dei dipendenti del Consorzio che ha meno di 30 anni, neo laureati, rispetto ai quali si è progettato una formazione *ad hoc*, in quanto esigenti di competenze e nozioni introduttive differenti.

Al riguardo, di recente il Consorzio ha avviato un progetto interscolastico denominato "Terrepadane *Innovation Lab*" in collaborazione con alcune scuole superiori di agraria del territorio. Dipendenti selezionati di Terrepadane accolgono nel Consorzio i ragazzi, offrendo loro l'occasione di conoscere le varie attività del Consorzio e spiegare la funzione dei macchinari presenti. In questo modo, i ragazzi hanno modo di capire concretamente le attività e "toccare con mano" le strumentazioni necessarie per eseguirle.

Tanto gli aggiornamenti tecnici quanto l'erogazione delle competenze *soft skills* vengono erogate da personale esterno qualificato e specificatamente selezionato dall'ufficio delle risorse umane.

La formazione finanziata è molto utilizzata e ricercata sia in Fondimpresa sia in altri fondi, nonostante copra solo un terzo della formazione complessiva nel Consorzio.

In particolare, la formazione finanziata viene utilizzata per il 60% per l'incremento delle competenze cd. *soft*, avuto riguardo all'evoluzione dei procedimenti e delle stesse modalità organizzative del lavoro che sempre più richiedono competenze peculiari. Ad esempio, nell'anno 2021 è stato avviato un processo di formazione cd. *one to one* di *coaching* che si è sviluppato nel corso di circa sei mesi.

2.4 Considerazioni riepilogative

Come illustrato, Terrepadane considera l'innovazione e la formazione iniziale e continua dei propri dipendenti come veri e propri modi di vita, oltre che obiettivi strategici in grado di orientare le principali politiche aziendali.

Non stupisce, quindi, che anche nel periodo di emergenza da Covid-19, il Consorzio Terrepadane ha profuso particolare impegno nell'adattare la propria produzione e organizzazione del lavoro e della formazione ai continui cambiamenti dettati dall'emergenza pandemica. Forti adeguamenti sono stati messi in campo e dallo scoppio della guerra russo-ucraina dopo.

In particolare, l'emergenza Covid-19 ha interrotto la formazione già iniziata e rimodulato completamente l'erogazione dei contenuti formativi, fino ad allora garantiti in presenza. Questo perché Terrepadane da sempre valorizza gli incontri formativi realizzati in presenza, incentivando il contatto umano e il confronto diretto tra i partecipanti.

Seppure l'erogazione *online* dei contenuti, metodo resosi obbligatorio durante il periodo emergenziale, ha imposto una modifica degli spazi e delle interazioni tra i partecipanti, la responsabile delle risorse umane precisa che il Consorzio non è intenzionato ad adottare lo strumento digitale come principale metodo attraverso cui erogare la formazione ai propri dipendenti. Ovviamente, alcuni contenuti potranno rimanere in formato digitale, ma Terrepadane preferisce investire in modo rilevante nella sicurezza degli spazi, piuttosto che convertire completamente la modalità di fruizione dei corsi formativi. Per quanto la condizione emergenziale abbia comportato la necessità del distanziamento, il contatto umano e il confronto, infatti, rimangono elementi imprescindibili per garantire una formazione efficace.

Da ultimo, l'intervistata riferisce che durante il periodo emergenziale sono emersi nuovi fabbisogni che il Consorzio ha iniziato a gestire. In particolare, il tema del *manager* "a distanza", nuovo approccio della *leadership* che importa un cambiamento culturale non indifferente: infatti, al *leader* oggi viene richiesto di focalizzare la propria attenzione su nuovi elementi: la *performance*, piuttosto che il risultato; empatia e intelligenza emotiva; fiducia in termini di incremento dell'utilizzo dello strumento della delega; il tutto affiancato da una forte capacità di motivare i membri del proprio *team*. Ne consegue che il dirigente "a distanza" è chiamato a fondare la propria *leadership* su un approccio partecipativo, che richiede un incremento delle competenze digitali, delle *skills* relative all'ottimizzazione del tempo e delle risorse e, soprattutto, ad una particolare attenzione all'individuo e al suo benessere.

La responsabile delle risorse umane ammette che il lavoro della gestione del *team* a distanza è ancora in fase di valutazione.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Rispetto l'individuazione dei fabbisogni, l'ufficio delle risorse umane assume un ruolo strategico, anche in riferimento alla continua evoluzione in termini di processi innovativi garantiti da Terrepadane.

Quanto all'analisi del fabbisogno formativo proprio del personale *junior*, Terrepadane, grazie all'iniziale svolgimento di una stretta collaborazione con tali risorse, inizia fin da subito ad intercettare propensioni e attitudini della giovane risorsa, in modo da indirizzarla verso percorsi formativi più adatti alle sue abilità.

Al riguardo, la responsabile delle risorse umane riferisce, a titolo d'esempio, che nel 2019 è entrato a far parte dell'organico un neo laureato in agraria con il compito del commerciale. Grazie alla proficua collaborazione e al rapporto instaurato con il ragazzo fin da subito, la dirigenza del Consorzio ha potuto rendersi conto delle sue particolari qualità comunicative tali per cui al ragazzo è stato proposto di partecipare ad un master all'Università Cattolica di Milano.

Il citato esempio illustra un approccio consolidato in Terrepadane, adottato soprattutto a partire dal terzo anno di contratto per i neo assunti, e consente di calibrare al meglio la formazione necessaria per quella particolare risorsa, personalizzando la risposta al fabbisogno formativo individuato.

Di recente, ulteriore metodologia pensata per le risorse giovani è la realizzazione di sessioni di *team building*. Di recente è emersa l'esigenza di potenziare fin da primo ingresso nel Consorzio, il *coaching* di gruppo, in modo da affrontare le prospettive non solo individuali, ma anche di gruppo.

Per quanto riguarda, invece, il personale più *senior*, il metodo adottato è più strutturato e basato sull'erogazione di sessioni di *coaching*, valorizzando sempre il rapporto individuale. Inoltre, la formazione continua è erogata anche garantendo una prospettiva futura in termini di avanzamento di carriera della risorsa: così facendo, il Consorzio garantisce la formazione necessaria per le nuove competenze che la figura *senior* dovrà saper padroneggiare per svolgere al meglio le nuove attività che le verranno assegnate.

In generale, quanto alle metodologie utilizzate per la fruizione dei corsi formativi, l'intervistata precisa che la dimensione del Consorzio consente di garantire un rapporto umano con i dipendenti e, anzi, di considerare tale fattore come imprescindibile. Invero, Terrepadane predilige incontri individuali, cd. *one to one*, con il personale destinatario della formazione. Tale approccio consente di favorire un confronto e, da parte dell'ufficio delle risorse umane, di intercettare meglio esigenze ed aspettative formative proprie del dipendente.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'ufficio delle risorse umane è direttamente coinvolto nella progettazione dei piani formativi, i quali, una volta adottati, vengono preventivamente condivisi con le rappresentanze sindacali, che sono presenti, seppure non in modo strutturato, nel percorso di definizione della formazione dedicata ai dipendenti del Consorzio.

Le figure professionali coinvolte nei corsi formativi oggetto di analisi sono lavoratori tecnici agronomi, ma anche figure più strettamente commerciali. Il coinvolgimento dei lavoratori è trasversale: la formazione continua, infatti, interessa sia vertici del Consorzio sia lavoratori con mansioni operative.

L'intervistata precisa che l'ufficio risorse umane seleziona in modo puntuale non solo i fruitori dei corsi che Terrepadane offre ai propri dipendenti, ma anche gli stessi docenti, diversificandoli a seconda dei contenuti formativi rivolti ai dirigenti e di quelli invece destinati all'incremento delle competenze dei tecnico-commerciali.

I docenti sono ormai fidelizzati da tempo, anche se Terrepadane non esclude a priori la possibilità di introdurre nuovi insegnanti, sempre esterni.

Qualora emergano esigenze formative interne, a volte può essere lo stesso responsabile del settore coinvolto ad avere un ruolo chiave nella progettazione dei contenuti formativi, insieme all'ufficio delle risorse umane e al corpo docenti. Ne costituisce esempio uno dei piani oggetto di valutazione, ed in particolare quello del settore zootecnico, dove il responsabile che ha intercettato il bisogno formativo in questione, insieme al consulente formatore esterno, ha contribuito fin nel dettaglio alla messa a punto dei contenuti del progetto formativo.

Ne consegue che le aspettative di Terrepadane rispetto alla formazione sono particolarmente elevate, a riprova della forte volontà dell'azienda di investire sul proprio capitale umano, sia neo assunto, sia già dipendente.

Rispetto all'individuazione di nuove risorse, il Consorzio, per aumentare la propria visibilità e attrattività su potenziali collaboratori, ha realizzato diverse collaborazioni con le scuole del territorio, in modo da diffondere al meglio i valori e la realtà in crescita di Terrepadane.

Nel dettaglio, il Consorzio propone ai nuovi assunti un percorso di *stage* formativo in modo da iniziare una conoscenza reciproca e far comprendere la complessa realtà di Terrepadane ai giovani.

Successivamente, offre un contratto di apprendistato: inizia la vera formazione *on the job*. Per i primi due anni, infatti, la nuova risorsa affianca il personale interno nelle varie attività, sia in azienda sia sul campo, in modo da acquisire le competenze e qualità necessaria per strutturare il lavoro futuro in maniera autonoma. Il terzo anno di apprendistato la risorsa non è più considerata *junior*, ma in grado di svolgere autonomamente la maggior parte dei compiti assegnati, pur se continuamente affiancato da personale più esperto, all'interno di un percorso formativo *ad hoc*.

Infine, particolare attenzione viene dedicata all'incremento delle qualità e delle competenze in ambito *retention*. In particolare, in un contesto sempre più digitale, diventa fondamentale favorire l'attitudine nell'acquisire nuovi clienti. Per questo Terrepadane considera altamente strategico attuare azioni in grado di attrarre nuovi clienti e fidelizzarli. Il termine *retention* significa proprio "mantenimento", ed in questo caso evidenzia l'abilità di un'azienda di trattenere i propri clienti. Pertanto, la *Customer retention*, e la conseguente formazione, è fortemente legata ai concetti di fidelizzazione: l'obiettivo del Consorzio è accrescere la *brand loyalty* dei consumatori, fino a portarli a divenire una sorta di ambasciatori dei servizi da loro erogati. Una strategia di *retention* viene attuata in particolare quando si utilizzano incentivi per stimolare i clienti alla prova di nuovi prodotti o a ripetere un acquisto.

Il ruolo principale della *Customer Retention* è quello di creare degli *ambassador*, ovvero dei micro-influencer in grado di attuare la più grande forma di *advertising*: il passaparola tra persone. L'obiettivo della *Customer Retention*, oltre a quello di introdurre delle strategie per ottenere nuovi clienti, è quello di fidelizzare i clienti già acquisiti cercando di mantenere alto il livello di interesse e soddisfazione nei confronti di un'azienda.

Pertanto, Terrepadane, è consapevole dell'importanza di realizzare al meglio l'attività di *retention*, in quanto l'*acquisition marketing*, che comprende innanzi tutto le attività di *lead generation*, ha un costo molto più elevato rispetto al *retention marketing*. Non a caso, i clienti che hanno già effettuato un primo acquisto e che effettuano un secondo (ma anche terzo o quarto) acquisto, coprono il 55% al 70% delle vendite totali di un'azienda.

Naturalmente tutto ciò non vuol dire trascurare le strategie di *marketing* per acquisire nuovi clienti, ma affiancare ad esso un piano di fidelizzazione che va a integrarsi e a completarsi con queste per ottenere una strategia di *web marketing* vincente.

Ne consegue che le aspettative rispetto alla formazione abbracciano numerosi settori, tanto quelli tecnici necessari agli agronomi per garantire un'alta qualità del proprio lavoro, quanto quelli più strettamente commerciali fondamentali per attrarre nuovi clienti e fidelizzare quelli attuali.

Terrepadane considera la formazione *on the job* una soluzione vincente in quanto in grado di favorire un approccio pratico, non solo teorico, nella trasmissione di competenze; migliorare l'efficacia grazie all'operatività in un contesto reale; facilitare la comprensione delle pratiche lavorative; nonché far emergere più facilmente i *plus*, rafforzandoli, e i *minus*, correggendoli, del lavoratore.

Per ottenere tali risultati Terrepadane, al termine di ogni corso formativo, propone ai partecipanti degli esercizi che il supervisore è chiamato a valutare al fine di verificarne l'esattezza. Di recente, si è introdotto lo strumento dei sondaggi con la finalità di intercettare suggerimenti migliorativi dell'erogazione del corso.

La responsabile delle risorse umane, tuttavia, chiarisce che, ad oggi, Terrepadane non ha ancora implementato dei questionari di gradimento per la rilevazione del grado di soddisfazione del partecipante al corso. Ciò in quanto il Consorzio predilige il confronto diretto per la gestione delle eventuali problematiche e la rilevazione della soddisfazione da parte dei partecipanti circa i contenuti del corso.

Terrepadane, comunque, non esclude la possibilità di introdurre *format* più strutturati relativamente alla rilevazione di gradimento dei corsi di formazione dedicati ai partecipanti.

3.3 Considerazioni conclusive

Terrepadane è consapevole che l'intera gestione del processo formativo e lo sviluppo delle competenze rappresentano *step* fondamentali nel percorso di crescita del Consorzio. Infatti, acquisire una corretta metodologia nella gestione dei processi di valutazione e sviluppo delle risorse umane consente di allineare il bagaglio immateriale di competenze aziendali agli obiettivi di crescita.

In ottica di miglioramento di processi formativi e di *performance*, Terrepadane garantisce una formazione specifica, realizzata sulla base delle peculiari esigenze espresse sia in fase di individuazione dei bisogni formativi, sia nel corso della produzione della formazione.

Nonostante l'assenza di un modello strutturato di rilevazione del livello di gradimento dei partecipanti al corso, emerge una volontà del Consorzio di approfondire tale questione in modo da individuare strumenti sempre più idonei nel garantire una formazione di qualità ai propri dipendenti.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Il corso e l'impatto della formazione

Terrepadane ritiene che la formazione e il continuo sviluppo di competenze rappresentino una leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi di mercato, e la valutazione dei conseguenti risultati costituisca un aspetto imprescindibile di tale obiettivo.

I maggiori impatti della formazione che il Consorzio ha rilevato riguardano la cd. formazione *on the job*. La formazione *on the job* è una tipologia di formazione che avviene sul luogo di lavoro, favorendo la crescita professionale del lavoratore nonché la risposta all'esigenza di competenze specifiche da parte delle aziende.

Grazie a tale tipologia di formazione, il Consorzio è in grado di formare e addestrare con successo la persona all'utilizzo delle attrezzature di lavoro necessarie allo svolgimento della mansione per cui è assunta. Un tutor del Consorzio, che possiede adeguate conoscenze ed esperienze coerenti con la mansione, affianca il lavoratore per tutto il periodo di affiancamento. Solitamente è caratterizzata dal *focus* su singole specifiche attività e si sviluppa in un arco di tempo relativamente breve.

In relazione ai piani formativi oggetto di analisi, la responsabile delle risorse umane precisa che uno dei piani nasce in relazione alle esigenze espresse dai giovani assunti. Di conseguenza, il corso si è strutturato in modo da analizzare tematiche precise quali le responsabilità relative all'assunzione del ruolo del commerciale da parte della figura *junior*, la proiezione di mercato di tale ruolo, le aspettative di Terrepadane rispetto a quella figura professionale.

Inoltre, il Consorzio ha proposto, sempre ai neo assunti, una serie di contenuti volti a offrire un incremento in termini di maggiore sicurezza nella gestione del proprio ruolo professionale, soprattutto nei rapporti con i clienti e il personale esterno al Consorzio, con una particolare attenzione allo strumento della comunicazione. Il Consorzio, quindi, ha dedicato peculiare attenzione all'approccio che un commerciale deve adottare nei rapporti con il cliente. L'incremento della consapevolezza del proprio ruolo, delle proprie attività e responsabilità sono stati gli obiettivi generali del corso.

Tale corso, purtroppo, si è interrotto a causa dell'inizio dell'emergenza pandemica.

L'altro piano oggetto di analisi attiene all'incremento di conoscenze zootecniche e all'evoluzione che le figure professionali di riferimento sono chiamate a garantire. L'esigenza è emersa grazie al responsabile zootecnico che, insieme al consulente esterno, ha progettato il corso. In particolare, ci si è concentrati sull'individuazione di nuove modalità di comunicazione, in chiave commerciale, rivolte al cliente delle attività di Terrepadane rispetto al settore zootecnico. I partecipanti sono stati sia tecnici alimentaristi, specializzati nell'alimentazione, e nella trasformazione del prodotto, sia commerciali.

Il corso è stato erogato in modalità mista, sia *online* sia in presenza.

Rispetto ai corsi oggetto di intervista, il dipendente coinvolto nella formazione precisa di aver apprezzato la capacità dei docenti di organizzare le lezioni in modo interattivo, anche attraverso lo svolgimento di veri e propri giochi di ruolo. È rimasto molto soddisfatto anche della competenza dimostrata dai docenti, in grado di mantenere attiva l'attenzione dei singoli partecipanti. Il corso frequentato, all'interno del piano oggetto di analisi, si è rivelato un utile strumento per incrementare la capacità di interfacciarsi e comunicare con i clienti.

4.2 Considerazioni riepilogative

I corsi offerti da Terrepadane si sono rivelati ben strutturati e con contenuti di alta qualità, a partire dall'accurata selezione del corpo docenti.

Dagli intervistati, infatti, emergono testimonianze positive circa la partecipazione ai corsi formativi, sia avuto riguardo ai contenuti scelti da approfondire, sia rispetto alle modalità di erogazione degli stessi corsi.

Il costante impegno di Terrepadane nell'intercettare nuovi fabbisogni formativi e, di conseguenza, nel progettare contenuti formativi di alto livello, di recente ha condotto il Consorzio a ritenere opportuno implementare le proprie competenze in materia di sicurezza informatica, in modo da garantire la protezione delle informazioni digitali, dei dispositivi e delle risorse personali dei propri dipendenti.

Tale bisogno è stato attuato attraverso la realizzazione di attività di *up skilling* sulle competenze cd. *hard* da parte del personale interno competente in materia di sicurezza informatica.

5. CONCLUSIONI

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

Da quanto emerge dalle testimonianze degli intervistati, la formazione continua aziendale è oggetto di costante approfondimento e attenzione da parte di Terrepadane, anche avuto riguardo a progetti formativi sperimentali che l'azienda sta realizzando a fronte di recenti riflessioni interne, offrendo molti spunti che hanno influito in modo positivo sull'erogazione del processo formativo.

In un mercato del lavoro caratterizzato da un'elevata complessità data dall'intreccio di numerose dinamiche socio-economiche, culturali, tecnologiche, nonché dalla complessa trama di relazioni psicologiche che si tesse attraverso i fenomeni organizzativi e rapporti di lavoro, diventa indispensabile essere in grado di adattarsi all'imprevedibilità, dimostrarsi flessibili e responsivi. Terrepadane intende soddisfare tale esigenza attraverso la formazione, intesa come presidio dei processi di trasmissione e adeguamento del cd. *know how*, come veicolo di riqualificazione e crescita professionale, nonché momento di crescita culturale, sociale e personale dei soggetti a cui si rivolge.

In Terrepadane la formazione rappresenta un vero e proprio intervento progettuale pensato e costruito in funzione del contesto organizzativo nel quale si effettua. Pertanto, essa non viene considerata come un fatto episodico e collocato in un preciso arco temporale della vita professionale del lavoratore, ma come elemento che richiede nuove modalità di intervento, caratterizzata dal fatto che deve durare nel tempo.

Del resto, il bisogno costante di acquisire nuove conoscenze non può più essere soddisfatto con esperienze di apprendimento saltuario, che interrompono per periodi più o meno lunghi la vita lavorativa. La formazione continua è un modo di lavorare in cui la produzione di valore non avviene attraverso l'applicazione di sapere precedentemente appresi, che ci si limita a replicare o ad usare, ma richiede una rielaborazione attiva di quanto già si sa e una disponibilità all'aggiornamento che si spinga verso le novità che continuamente vengono introdotte nel settore.

Il valore della formazione così erogata emerge grazie soprattutto all'esplorazione, piuttosto che dalla *routine*, più dall'apprendimento di nuove metodologie che dall'ottimizzazione di quelle già note e collaudate.

Da tempo, Terrepadane avverte un bisogno di conoscenza che richiede un investimento in formazione, come pure i singoli lavoratori e gli stessi responsabili di settore che sentono acutamente il bisogno di imparare per rinnovare la professionalità di cui dispongono o per aderire al profilo sempre più complesso delle professionalità emergenti.

Per realizzare interventi formativi di qualità, l'ufficio delle risorse umane del Consorzio si è attivato per incrementare l'analisi dello stato dell'arte in campo formativo, intercettare i nuovi bisogni e valutare le potenzialità da favorire per sviluppo di ogni dipendente. In questo modo è possibile intercettare gli elementi che influiscono in modo positivo sulla formazione.

L'intervento di formazione continua garantita da Terrepadane tenta di intercettare i vantaggi della formazione a distanza, imprescindibile durante la pandemia, e realizzata con gli strumenti di autoapprendimento, la formazione in rete e i momenti di aula tradizionale e innovativa.

L'intervento tipico di formazione continua promossa e favorita da Terrepadane nasce dall'emergere di bisogni formativi dalla quotidianità del lavoro e dall'affrontare soluzioni concrete. Il percorso di formazione continua, inoltre, prevede una specifica attività di tutoraggio, svolta da un esperto adeguatamente formato che aiuta i destinatari interessati nella contestualizzazione dei contenuti formativi all'attività lavorativa.

Organizzare piani di formazione continua da parte di Terrepadane, dunque, significa garantire un servizio efficiente di *outsourcing* delle competenze specialistiche necessarie, soprattutto in un mercato in continua evoluzione che richiede competenze sempre più specializzate e mutevoli.

Pertanto, la formazione in Terrepadane acquisisce un ruolo prioritario per limitare gli esiti dei processi di obsolescenza delle competenze con i conseguenti rischi di uscita dal mercato e carenza di competitività.

In questo progetto quindi si colloca la formazione erogata dal Consorzio, come strumento di conoscenza e di sviluppo delle risorse umane. L'analisi organizzativa realizzata dall'ufficio delle risorse umane svolge dunque un ruolo propedeutico alla progettazione dell'attività di formazione in quanto momento di conoscenza e riflessione sulle dinamiche organizzative, soggettive e motivazionali di individui, gruppi e dell'azienda nel suo complesso.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

La formazione realizzata attraverso corsi ben strutturati tenuti da docenti altamente qualificati, può certamente essere annoverata tra le buone prassi formative di Terrepadane. L'azienda, inoltre, è ben consapevole della necessità di affiancare a tale formazione, una formazione *cd. on the job* in grado di incrementare e attuare le conoscenze acquisite durante le lezioni.

La personalizzazione del fabbisogno formativo, adottata soprattutto a partire dal terzo anno in azienda, consente di calibrare al meglio la formazione sulla base delle caratteristiche personali e di ruolo delle singole risorse e può anch'essa rientrare tra le buone prassi formative proprie del Consorzio Terrepadane.

Infine, anche riguardo alla formazione del personale *senior* possono riscontrarsi buone prassi formative. In particolare, il riferimento è al metodo più strutturato e basato sull'erogazione di sessioni di *coaching*, che sempre tendono alla valorizzazione del rapporto umano come strumento di apprendimento. Va considerata positivamente anche la relazione tra formazione erogata e prospettive di avanzamento di carriera delle risorse.

5.3 Conclusioni

In conclusione, Terrepadane è consapevole dell'importanza di fornire una visione d'insieme circa la rilevanza del capitale umano per l'intera società con esplicito riferimento al settore dell'agricoltura.

Il Consorzio, infatti, considera il personale come fattore cruciale per l'attuazione delle strategie aziendali volte al perseguimento delle competenze distintive, concentrando rilevanti investimenti sulla formazione di competenze avanzate.

Del resto, nel corso degli anni, il mondo dell'agricoltura ha risentito con grande forza di cambiamenti radicali - tecnologici, ambientali, climatici - e delle nuove esigenze di mercato, aspetti che hanno interessato soprattutto tre settori principali: innovazione in agricoltura, mutamenti organizzativi, e cambiamento di processo. Ne consegue che anche la formazione ha risentito un cambiamento importante e Terrepadane si è rivelata pronta ad affrontare tali sfide. La competitività del mercato ha imposto un ripensamento anche nel settore organizzativo in quanto è risultata con evidenza la connessione tra innovazione organizzativa e innovazione nei servizi.

In tale contesto di cambiamento e di continuo adattamento alle esigenze del mercato e dei clienti, il *training on the job* si è rivelato, per Terrepadane, un metodo formativo vincente, in grado di principalmente leva sul *learning by doing* richiedendo il supporto e l'aiuto di altri colleghi più esperti, favorendo il rapporto tra dipendenti. Questa attività è ampiamente utilizzata nella formazione dei neoassunti prevedendo un periodo di affiancamento in cui si chiede al

lavoratore di imparare osservando i propri colleghi o capi per poi imitare i loro comportamenti. Sotto certi aspetti il *training on the job* presenta dei meccanismi simili al *mentoring*, risultando tanto più efficace quando i lavoratori esperti sono in grado di attivare e guidare correttamente le nuove risorse.

In conclusione, dall'intervista emerge che Terrepadane è impegnata nel miglioramento dei propri servizi e che a tal fine l'investimento formativo, atto a incrementare le competenze dei propri dipendenti risulta fondamentale.