



Rapporto specifico di rilevazione

*Azienda: **Colleroni Srl***



Conto Formazione – Gestione qualità

A cura di

Valentina Campanella, Marcello Capetta

Federica Fullone e Rosalinda Toralbo

AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.

Sommario

1. Introduzione.....	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata.....	6
2.3.1 Aspettative della formazione.....	7
2.3.2 Impatto della formazione.....	8
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro.....	8
2.5 Considerazione riepilogative.....	9
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	10
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione.....	10
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni.....	11
3.4 Considerazioni riepilogative.....	12
4. CONCLUSIONI	
4.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	12
4.2 Le buone prassi formative aziendali.....	13
4.3 Conclusioni.....	14

1. INTRODUZIONE

La scelta di svolgere il monitoraggio valutativo sull'attività formativa dell'azienda Colleroni S.r.l. è stata motivata dal fatto che questa impresa è una **delle realtà produttive più rilevanti** nel territorio siracusano e opera in un settore (lavorazione, conservazione e commercializzazione all'ingrosso di prodotti ortofrutticoli siciliani) che riveste per il distretto di riferimento e per la Sicilia un ruolo trainante di parte dell'economia del comparto agricolo, sia sul piano locale sia sul piano nazionale e internazionale. L'azienda, con i suoi prodotti di eccellenza, risulta essere una delle più affermate del comparto ortofrutticolo della Sicilia orientale e una realtà che "negli anni ha attribuito un ruolo importante ai giovani attraverso un percorso di formazione costante". Si è affermata in diversi mercati e ha fatto della qualità dei prodotti a km zero il suo marchio di fabbrica; parallelamente non ha mai distolto l'attenzione dal proprio territorio investendo in tale senso in risorse autoctone. L'azienda sorge su un'area particolarmente ricca e produttiva, famosa per la produzione di agrumi, in cui oltre 30 anni fa figli di produttori hanno deciso di investire in Sicilia per portare avanti la tradizione familiare e per crescere attraverso l'innovazione. Negli anni l'azienda ha aperto le sue porte alla Grande Distribuzione organizzata, al sistema di vendita al dettaglio occupandosi della commercializzazione dei frutti della Sicilia in tutta la penisola italiana ma anche in Europa, Stati Uniti e Canada. Il bisogno di innovarsi e sperimentare lo si ritrova già dalle sue origini. Infatti l'impresa nasce come "fungaia" ma il prodotto in questione non aveva sviluppo e nel tempo si è deciso di favorire un percorso aziendale legato ai prodotti di quella fascia di terra sicula, gli agrumi. Oggi l'impresa si dedica alla lavorazione e alla commercializzazione di diversi prodotti: dagli agrumi alle angurie, dall'uva da tavola di Mazzarrone e melograni, ai limoni igr di Siracusa.

Il settore dell'ortofrutta, in Sicilia e in Italia, è assoluto protagonista degli scambi internazionali. I prodotti ortofrutticoli sono una fonte di reddito cospicua per il settore agricolo italiano, tanto che contribuiscono per il 23% alla formazione dell'intera produzione lorda vendibile (PLV) agricola nazionale. Per la domanda dell'intero comparto è prevista anche una moderata crescita nei prossimi anni, grazie anche ad un cambiamento abituale e profondo delle abitudini alimentari che stanno virando verso uno stile di vita più salutare legato ai prodotti genuini della terra. Secondo le stime, il consumo di frutta in Italia è in aumento del 4-5%. A confermare l'elevata qualità dell'ortofrutta (siciliana in questo caso) nel panorama internazionale, è importante sottolineare il primo posto tra i paesi europei per le denominazioni certificate DOP, IGP e STG e le produzioni certificate. Nonostante queste enormi potenzialità, però, le aziende italiane rischiano di perdere posizioni sul mercato globale, soprattutto a causa di una produzione dimezzata per via dei fattori climatici. Una situazione in cui grava anche il cosiddetto "protezionismo regolamentare" che limita in alcuni paesi l'importazione di prodotti attraverso barriere fitosanitarie. Ad aumentare le criticità nel settore dell'ortofrutta anche una frammentazione dell'offerta e della logistica; entrambi fattori che incidono sui costi e sulla redditività delle aziende che si ritrovano così, spesso e volentieri, senza le adeguate risorse finanziarie per affrontare i mercati internazionali e, quindi, in svantaggio rispetto alla clientela della distribuzione organizzata. L'azienda Colleroni si distingue comunque in positivo. I suoi prodotti hanno un'origine al 100% siciliana e "i produttori e l'intera filiera sono monitorati costantemente al fine di rispondere ad una domanda del mercato sempre più esigente e puntuale". Per competere bene nel mondo globalizzato, l'azienda si assicura, dalla raccolta alla produzione, che tutte le fasi di lavorazione avvengano secondo standard qualitativi ottimali.

Ed è per questo motivo che la Colleroni s.r.l. ritiene i percorsi formativi fondamentali a soddisfare le esigenze aziendali, organizzativi e di sviluppo, legati al percorso di crescita non solo della propria struttura produttiva ma anche e soprattutto di una **cultura aziendale e manageriale** che si sta sempre più orientando verso **l'innovazione organizzativa e di processo**.

L'azienda, infatti, ritiene che il miglioramento e la crescita debbano fondarsi su alcuni elementi di fondo: la qualità delle risorse umane impiegate a tutti i livelli della struttura organizzativa, la modernizzazione dei processi, la valorizzazione delle competenze interne, l'introduzione delle innovazioni tecnologiche. Le competenze che c'erano da sole non erano più sufficienti perché il mondo si evolve velocemente. L'azienda si è modernizzata molto, senza perdere i valori caratteristici, senza perdere la sua "anima". Questa è la ragione per la quale la Colleroni ha investito anche sulla formazione mirata allo sviluppo delle relative competenze.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Colleroni S.r.l è un'azienda affermata nel settore ortofrutticolo siciliano e italiano che si occupa della commercializzazione all'ingrosso delle arance di Sicilia, ma anche di molti altri prodotti ortofrutticoli siciliani, in tutta la penisola italiana ma anche in Europa, Stati Uniti e Canada. L'azienda si trova nella Sicilia orientale, a Siracusa, ed è nata all'inizio degli anni '90. "La presenza del vulcano Etna conferisce al terreno che si coltiva e al clima caratteristiche particolari che rendono la zona perfetta per la coltivazione e maturazione della frutta". Il fazzoletto di terra compreso tra i comuni di Lentini, Carlentini e Francofonte è conosciuto come il triangolo dell'agrumicoltura siciliana. Trovandosi in un'area particolarmente ricca e produttiva l'azienda si avvale anche di coltivazioni in serra e riesce ad anticipare il periodo di maturazione di alcune produzioni. L'azienda cura le sue produzioni dal seme alla spedizione. La scelta dei terreni i metodi di coltivazione, l'attenzione alla raccolta, il controllo di qualità delle materie prime, l'imballaggio e la spedizione delle stesse, rappresentano tutti processi finemente controllati e ottimizzati; questa scrupolosità conferisce all'azienda il ruolo di "eccellenza siciliana" nel settore. La Colleroni S.r.l ha una lunga storia ed è nata da "un gruppo di amici". Come è stato già menzionato, l'impresa è nata come "fungaia" (un anno). Successivamente il business principale è diventato quello degli agrumi. Pensando al motto "più prodotti più successo" nella seconda parte degli anni '90 e successivi l'azienda ha iniziato a lavorare anche con le angurie e con l'uva. L'azienda ha acquisito velocemente una dimensione regionale, nazionale e internazionale attraverso il potenziamento del personale e i rapporti costruiti con le maggiori catene di distribuzione, tra cui si annoverano i marchi "Conad" e "Lidl".



La squadra aziendale si occupa della gestione dei trasporti e dell'intera filiera produttiva. I frutti non vengono soltanto prodotti, ma raccolti con l'ausilio delle varie professionalità. La Colleroni è una delle maggiori aziende che spiccano nel settore ed ha un volume d'affari molto importante, anche perché ha deciso di non smettere mai di investire nella ricerca e nello sviluppo, al fine di rimanere sempre competitiva e al passo con i tempi e con le nuove e specifiche richieste di mercato. La società è diventata un punto di riferimento non soltanto in Sicilia, considerando che, come già detto, opera in diversi mercati esteri. Le innovazioni tecnologiche adottate nel corso degli anni sono state tali da permettere la creazione di nuove opportunità. La Colleroni ritiene molto importante la specificità del prodotto in relazione a quello che richiede il mercato. Tradizione e innovazione sono gli elementi cardine della politica aziendale. È presente un rapporto continuativo di fidelizzazione tra azienda e produttori basato sulla comunicazione costante e sulla trasparenza. L'azienda fornisce ormai da molto tempo e con continuità la grande distribuzione organizzata italiana, con cui lavora fianco a fianco anche con alcuni prodotti a marchio. Grazie alla cura minuziosa delle sue produzioni locali, la Colleroni è riuscita a creare importanti relazioni che la rendono una realtà di successo basata sull'elevata performance rispetto alla qualità dei prodotti offerti. Alla base di ogni processo di lavorazione è assicurata la garanzia di affidabilità, necessaria per una commercializzazione orientata al bene e alla salute del consumatore. La Colleroni possiede

i propri mezzi ma collabora anche con aziende esterne per le spedizioni e le consegne. Nella fattispecie, l'utilizzo di mezzi moderni e refrigerati a temperatura controllata garantisce l'integrità e la freschezza di tutte le materie prime.

La storia della Colleroni è una storia di qualità e di innovazione che guarda alla professionalità, alla competenza e all'ottimizzazione dei tempi in tutti i settori del processo produttivo. Rendere le "ore di fatica" più confortevoli e migliorare la qualità e la formazione dei dipendenti sono le linee guida sposate dai responsabili che vogliono sempre più investire sulla formazione e sui giovani; giovani che spesso e volentieri sono entrati con contratti di "garanzia giovani" e sono rimasti. La "mission" dell'azienda ha alla base la ricerca e lo sviluppo per il controllo della filiera produttiva. Per far questo l'azienda oggi occupa diverse risorse ed ha uno staff di primo livello. Lo spirito di innovazione e di intraprendenza hanno portato la Colleroni ad evolversi in concomitanza dei cambiamenti del mercato e delle esigenze dei clienti. La qualità e la collaborazione con marchi prestigiosi del settore sono le due bandiere che fanno del gruppo una realtà imprenditoriale siciliana di successo. La parola "qualità" non viene intesa in senso statico, come mera aderenza ad uno standard qualitativo, bensì come continua ricerca verso il miglioramento e il soddisfacimento dei clienti. La maniacale attenzione ad ogni momento della produzione e della commercializzazione offre alla clientela prodotti di primo livello sempre più apprezzati nel corso del tempo.

"Siamo figli di produttori e abbiamo deciso di investire nella nostra terra, perché noi ci crediamo".

In questa frase, che ritroviamo sul sito dell'azienda, è racchiuso il senso di essa, ovvero il sentirsi parte centrale di una grande famiglia. Figli di produttori che investono sulla loro terra grazie alla voglia di rimanere e al senso di comunità che contraddistingue le persone del territorio.

Il rispetto della tradizione, caposaldo della cultura siciliana, intesa come passione che si trasmette di padre in figlio, è diventato un elemento imprescindibile che associato ad un sano spirito imprenditoriale, ha rappresentato costantemente il punto di forza dell'azienda, dalla sua nascita ad oggi. Fin dalle sue origini, infatti, la Colleroni ha posto la sua attenzione alla "customare satisfaction". Fidelizzare i clienti storici e acquisirne di nuovi sono stati sempre i due obiettivi centrali volti allo sviluppo dell'azienda, oggi e da tempo ormai proiettata oltre i confini della Sicilia. Basandosi su una affidabilità costruita e riconosciuta negli anni e su comuni programmi di sviluppo e partnership pluriennali, le relazioni dell'azienda sono improntate ad un costante scambio di informazioni finalizzato alla soddisfazione reciproca dei rispettivi bisogni.

La società, inoltre, vanta diverse certificazioni sia di prodotto che aziendali, tra cui le certificazioni biologiche di provenienza come la IGP (Arance Rosse e Limone Femminello) e poi IFS, BRC, GLOBAL GAP.



Il **sistema sociale dell'azienda** è molto ricco e il gioco di squadra ne accentua il clima di collaborazione e un diffuso **senso di appartenenza**. Fra il management e tutti i dipendenti, infatti, ci sono ottimi rapporti, e il responsabile intervistato ha tenuto a sottolineare che ciascuno si sente come componente di una grande famiglia, cercando sempre di fare squadra e di lavorare per gli stessi obiettivi, nella convinzione che se si va

avanti e si cresce è merito di tutti. La direzione ha dichiarato che si ha voglia di **investire continuamente nella formazione**. I responsabili intervistati hanno altresì sottolineato che l'obiettivo è quello di far sentire tutti protagonisti e di scambiare reciprocamente le proprie esperienze, interrogandosi reciprocamente sull'acquisizione delle nuove competenze.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Ogni azienda quando si approccia alla formulazione della strategia, deve sempre tenere conto dello scenario in cui essa opera. La strategia non può essere vista come percorso a senso unico che l'azienda decide e mette in atto. Le dinamiche competitive che caratterizzano il settore di appartenenza impongono sempre una rivisitazione delle decisioni di investimento/disinvestimento e determinano un ripensamento sulla strategia competitiva da attuare. Nonostante un contesto pandemico e macroeconomico internazionale non facile – spesso caratterizzato dal rallentamento degli scambi mondiali e dall'indebolimento della crescita nell'area euro – l'export dei prodotti ortofrutticoli ha segnato significativi aumenti negli ultimi anni: incrementi spesso a doppia cifra che hanno permesso il conseguimento di importanti risultati. L'azienda Colleroni ha continuamente elevato i livelli di **qualità del prodotto** e ciò ha rappresentato una carta vincente. Nell'azienda sono anche diventati *“esperti in merito a qualcosa che prima non conoscevano”*. Naturalmente, per essere in linea con le tendenze del settore, anche **il miglioramento della qualità del prodotto e la collaborazione con nuovi partner commerciali sono obiettivi costanti**, e l'azienda ritiene che il livello complessivo sia soddisfacente, sebbene sempre migliorabile. La direttrice verso cui si orienta il lavoro di sviluppo organizzativo cerca di sostenere le funzioni aziendali deputate alla ricerca di nuovi mercati e soprattutto alla ricerca di nuovi canali di diffusione dei prodotti dell'azienda. Durante il lockdown la società ha riflettuto e ha pensato anche a come poter successivamente utilizzare le competenze che negli anni si sono create internamente al fine di attuare tutte le strategie necessarie per superare al meglio il momento di crisi globale.

L'azienda si è detta consapevole che per lavorare alla realizzazione, seppure graduale, dei suoi obiettivi strategici, ha bisogno di sviluppare e acquisire strumenti che consentano di **ottimizzare la dimensione organizzativa**, in modo da permettere al management e di conseguenza ai dipendenti di essere veloci nel dare riscontro alle esigenze del mercato e della clientela. È interessante che la direzione aziendale abbia sottolineato il **valore della rapidità** nella risposta alle richieste del mercato, assieme, però, alla capacità di ricercare e intercettare nuovi target per la commercializzazione dei propri prodotti. Emerge la necessità di acquisire strumenti sia conoscitivi sia operativi per attuare le scelte strategiche delineate.

L'innovazione e la voglia di migliorarsi costantemente hanno permesso all'azienda di allargare gli orizzonti e di strutturarsi in modo più capillare. Anche le nuove tecnologie informatiche rappresentano uno strumento importante per dare un valore aggiunto all'impresa.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

L'azienda, inserita nel contesto della GDO, ragiona da tempo sulla necessità e sull'esigenza di affermarsi in merito agli *“standard qualitativi”* per risultare sempre più affidabile nel mercato di riferimento; un mercato competitivo in continua espansione. Pensando alla necessità di specializzarsi ed alla gestione delle fasi di transizione vecchio-nuovo si è posta una continua attenzione sui processi di produzione, sull'uso di nuovi macchinari, sull'acquisizione di nuove competenze, fondamentali per la crescita non solo aziendale, ma di tutto il personale. Capacità organizzativa, qualità della formazione, senso di responsabilità e attenzione ai particolari, dal lavoro nei campi alla distribuzione, hanno fatto affrontare positivamente tutti i controlli relativi ai sistemi di certificazione. I risultati della formazione, a detta degli intervistati, sono stati ottimi. Anche i dipendenti

hanno manifestato l'esigenza di "andare avanti" seguendo questo percorso. L'azienda deve stare al passo coi tempi perché il settore è in continua evoluzione e lo sviluppo di nuovi marchi e prodotti e di nuovi modi di "etichettare la merce" richiede una formazione costante. Anche se le risorse sono limitate, la Colleroni si è detta pronta a compiere sforzi imprenditoriali per rispondere alle richieste dei lavoratori; da questo punto di vista "aumentare le ore di formazione" per "far crescere più persone" è uno degli obiettivi prefissati. Ogni volta che si sono manifestate delle tematiche legate al mestiere e al settore di riferimento, sono nate diverse riflessioni all'interno dell'azienda e si è manifestata l'esigenza di costruire un sistema di continuità a livello formativo. Si è rilevato che una formazione annuale "a step" non basta; occorre strutturare un modello diverso e più costante. A tal fine i responsabili danno molto spazio al confronto e hanno creato anche una chat interaziendale per mettere insieme "domande e richieste", al fine di capire come muoversi nell'immediato futuro. L'azienda è impegnata su più fronti e si sta anche attrezzando per programmare l'utilizzo di risorse aggiuntive.

"La finalità generale del piano formativo era quella di fornire ai lavoratori in formazione le competenze atte a implementare realmente le procedure inerenti alla gestione dei processi di produzione. Le tematiche formative principali sono state: ambiente sicurezza e formazione, sviluppo organizzativo, competenze gestionali e di processo".

Gli obiettivi specifici del Piano Formativo "GESTIONE QUALITA'" erano ancorati alle seguenti aree d'intervento formativo:

1. Conoscere, aggiornare, applicare e verificare le procedure e le istruzioni operative.
2. Conoscere gli standard qualitativi richiesti dal mercato.
3. Avere una visione d'insieme dei vari standard di processo e di prodotto applicati in azienda.
4. Acquisire consapevolezza del ruolo.
5. Valutare le non conformità e gestirle secondo le procedure
6. Approfondire la conoscenza dell'organizzazione aziendale e del contesto competitivo attuale all'interno del quale la garanzia di sicurezza alimentare è certificabile attraverso il miglioramento continuo dei processi di produzione e delle attività di servizio connesse alla successiva fase di commercializzazione.
7. Rafforzare il clima di collaborazione basato sulla trasparenza e chiarezza di ruoli e compiti.

2.3.1 Aspettative della formazione

L'adesione al piano formativo ha avuto origine dalla volontà dell'azienda di rispondere alle richieste dei dipendenti di acquisire nuove **competenze** che da tempo sono ritenute necessarie nel percorso di miglioramento e di sviluppo dei processi produttivi e organizzativi. Le aspettative erano alte e sono state confermate. La percezione del responsabile aziendale è quella di essere riusciti a raggiungere gli obiettivi prefissati. Grazie agli effetti della formazione, i lavoratori oggi sono molto più esperti nel settore e mostrano di avere accresciuto il grado di consapevolezza e coscienza delle procedure da utilizzare, sia rispetto al loro valore sostanziale sia rispetto alla loro implementazione.

Un'aspettativa fondamentale era quella di fare comprendere agli impiegati avviati alla formazione **il valore del cambiamento positivo** che può nascere da questi percorsi di crescita culturale e professionale. L'acquisizione di nuove competenze è stata molto soddisfacente per l'azienda che si è dichiarata desiderosa di continuare ad investire in questa direzione.

Nell'azienda Colleroni i meccanismi di controllo periodico sono molto concreti e si svolgono attraverso uno stretto rapporto di fiducia tra il datore di lavoro e i dipendenti. Il responsabile aziendale ha avviato delle reali

verifiche sul campo, interrogando personalmente gli impiegati affinché potessero dimostrare di aver appreso le tematiche specifiche affrontate nei corsi. Il referente aziendale si è mostrato molto soddisfatto in merito a tutto il percorso, sostenendo che gli approcci didattici dei corsi sono stati conformi alle aspettative.

2.3.2 Impatto della formazione

Attraverso gli strumenti di monitoraggio utilizzati dall'ente attuatore in collaborazione con l'azienda, la verifica effettuata su quanto realizzato ha evidenziato un impatto assolutamente positivo e produttivo delle azioni formative sulle performance aziendali e rispetto agli obiettivi prefigurati. Nello specifico, tutti gli attori intervistati hanno dichiarato che la partecipazione al piano ha permesso di incrementare le conoscenze e le competenze delle risorse umane formate.

La formazione non è stata esclusivamente "di base", ma ha permesso altresì di acquisire conoscenze avanzate su campi precedentemente sconosciuti.

Il punto di vista del management incontra la percezione dei lavoratori che ne hanno beneficiato. Essi, riconoscendo l'importanza globale della formazione, hanno richiesto all'azienda di poter essere formati e la partecipazione al piano oggetto di questa analisi ha permesso loro di rilevare l'impatto positivo rispetto al **miglioramento della qualità del loro lavoro**. Ci è stato detto che la gran parte delle competenze apprese è stata direttamente applicata ai processi lavorativi con un conseguente miglioramento percepito da tutti, anche grazie al fatto che l'azienda mette a disposizione ogni mezzo e ogni strumento necessari per rendere applicabili le conoscenze e le competenze acquisite grazie agli interventi formativi. La teoria è diventata esperienza pratica e ciò ha determinato una maggiore velocità nella risoluzione dei problemi quotidiani. È migliorata molto la "qualità" e ogni lavoratore, oggi, è in grado di fornire risposte a tutte le richieste che provengono dai consumatori, anche grazie ad un importante giuoco di squadra aziendale. È stato anche realizzato un questionario sulla gestione della qualità nella quale si è evinta la soddisfazione dei lavoratori.

Si è anche posto l'accento sull'ottima qualità del corpo docente che anche attraverso strumenti non convenzionali ha permesso di raggiungere più facilmente gli obiettivi prefissati. Infine, gli strumenti di lavoro "a distanza" si sono rivelati importantissimi per ottimizzare la gestione del tempo.

Si sente la necessità di concentrarsi sempre più su vari aspetti di natura didattica e tecnologica e di lavorare per creare una formazione specifica tale da poter utilizzare con maggiore professionalità tutte le apparecchiature digitali. Il responsabile aziendale ci ha affidato la considerazione che "occorre creare un nuovo modello evolutivo e flessibile accompagnato da un ulteriore sforzo rivolto verso l'innovazione"; l'azienda vuole formarsi ancor di più e adeguatamente, al fine di utilizzare al meglio tutte le potenzialità informatiche per le quali la competenza acquisita è ritenuta ancora insufficiente.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

La pandemia Covid-19 ha portato dei mutamenti sostanziali nel mercato ortofrutticolo italiano. Sebbene gli acquisti al dettaglio siano rimasti piuttosto stabili, le abitudini di consumo sono cambiate e le conseguenze di queste evoluzioni si ripercuoteranno anche nel post Covid. In particolare, è previsto che gli italiani daranno sempre più importanza a elementi quali origine italiana, la stagionalità e la freschezza dei prodotti, mentre le aziende ortofrutticole punteranno maggiormente su elementi come l'ampliamento dei mercati esteri, la sostenibilità e la transizione digitale dell'industria 4.0. Nel 2021, sul fronte export, il mercato ortofrutticolo siciliano e italiano ha in linea di massima resistito nonostante l'emergenza pandemica: ha infatti registrato una

contrazione in termini di volumi, ma una crescita in valore. L'Italia, comunque, resta al primo posto in Europa per il consumo di frutta. La pandemia ha provocato anche dei cambiamenti nei comportamenti dei consumatori italiani, sia durante i lockdown sia in tutti i momenti successivi. Nel complesso le vendite al dettaglio sono risultate più o meno stabili, ma hanno nascosto e nascondono dinamiche differenti nelle diverse categorie e nei vari canali di vendita. Durante il lockdown c'è stato un forte aumento degli acquisti, e la Colleroni rientra tra le aziende che hanno "beneficiato" di questo incremento, grazie alle ottime performance registrate da prodotti come le arance che sono risultate tra i primi posti nelle preferenze degli italiani e che rappresentano uno dei frutti di punta dell'azienda. La stessa, come tante altre aziende, ha dimostrato una forte resilienza a fronte della pandemia continuando a lavorare nonostante abbiano dovuto rivedere l'assetto organizzativo per rispettare tutte le misure necessarie per evitare il contagio. In relazione al contenimento dell'emergenza COVID-19 è indubbio che una parte della formazione, in ogni settore, laddove non svolta in modalità e-learning o in videoconferenza, si sia fermata anche per la mancanza di chiarezza su cosa si poteva o non si poteva fare. Il periodo di *lockdown* a cui si è dovuto ricorrere a causa dell'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19, ha messo un po' alla prova tutte le aziende. Anche la Colleroni, dopo aver messo in sicurezza i dipendenti con tutti gli strumenti di protezione necessari, si è resa conto che il lavoro in "smart working" poteva diventare una opportunità. La distanza fisica non è stata vissuta in modo drastico e tutto il personale si è adeguato ad un uso maggiore degli strumenti informatici messi a disposizione. I dipendenti hanno comunque sentito il bisogno di lavorare in presenza e di relazionarsi tra loro, costruendo un gruppo ancora più forte che non ha tardato a dar vita a nuovi e importanti risultati, anche in termini di fatturato, di incremento del volume degli affari. È stata creata "una sorta di bolla, di comunità all'interno di una comunità" che ha permesso di mantenere e di favorire standard qualitativi molto alti. In tal senso, anche e soprattutto la formazione ha rappresentato un elemento fondamentale, imprescindibile. L'esperienza della "formazione a distanza", infatti, ha evidenziato una "differenza sostanziale" rispetto a quella in presenza e sono state riscontrate delle difficoltà a fare formazione "nelle aule virtuali". La partecipazione è stata comunque ottima e "la neutralità dello strumento a distanza ha messo gli interlocutori nelle condizioni di fare più domande e di acquisire maggiore consapevolezza sulle tematiche oggetto del corso".

2.5 Considerazione riepilogative

Alcune considerazioni riepilogative possono essere fatte partendo dal punto di vista dell'azienda che si è espressa su vari piani. In primo luogo, è stata rilevata l'utilità della formazione continua con le potenzialità che essa offre alle aziende, grazie alla sua capacità di sostenere e rafforzare i livelli di competitività e di qualità del sistema aziendale e della sua struttura, attraverso il miglioramento e la crescita professionale delle risorse umane impegnate quotidianamente nelle varie funzioni aziendali e nel processo produttivo. È emerso un approccio positivo e fiducioso che ha radici ormai robuste, legate a una lunga e consolidata volontà dell'azienda di crescere costantemente e di sfruttare al meglio tutte le opportunità formative disponibili. A volte è l'azienda ad interessarsi per la predisposizione di alcuni corsi, altre volte sono i consulenti esterni delle società a proporre la realizzazione degli stessi. Su questo ultimo versante, l'azienda, che è stata continuamente informata e ha osservato l'andamento delle attività formative, ha espresso molta soddisfazione rispetto a obiettivi prefigurati e risultati attesi, accrescendo la propria fiducia nella formazione continua. Proprio riguardo a quest'aspetto, il punto di vista dell'azienda è di mantenere vivo il processo di miglioramento continuo, a sostegno della competitività e della qualità delle proprie performance produttive. L'innovazione è la strada su cui l'azienda intende proseguire per mantenere e accrescere la propria posizione di leadership nel settore di riferimento e per aumentare il proprio business. Oltre a tutto ciò l'azienda Colleroni è orientata a rafforzare e incrementare la condivisione di una cultura aziendale e organizzativa volta al risultato produttivo.

Oltre alle competenze tecniche, anche la comunicazione nella visione di sviluppo qualitativo della direzione aziendale è un terreno di lavoro che ha una sua importanza strategica sia sul versante del miglioramento

interno sia su quello della comunicazione sociale con il sistema esterno. Il management aziendale è convinto che per competere bisogna costantemente innovarsi e proporre percorsi facilitati.

L'azienda investe prevalentemente sui giovani che hanno un orientamento al cliente molto forte. Queste persone entrano in un contesto lavorativo che a detta del responsabile aziendale, **li fa crescere tantissimo**, anche grazie allo stretto rapporto con le figure più esperte che sono sempre pronte ad aiutare i propri colleghi.

In conclusione, la Colleroni ha fatto valere una visione di sé stessa, portando avanti una propria **mission** produttiva che si è evoluta nel tempo, mantenendo il rapporto fra tradizione e innovazione/modernizzazione e orientando le proprie scelte a favore della formazione continua come leva efficace di crescita e sviluppo, per sé stessa e per i propri collaboratori. La **mission** della Colleroni è quella di diventare sempre più un partner di eccellenza nel suo segmento di riferimento.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi del fabbisogno rappresenta da sempre una rilevazione delle necessità, propedeutica allo sviluppo delle attività formative e incentrata sul mettere in evidenza il gap tra "competenze obiettivo" e competenze in possesso degli individui e dell'impresa. Il piano formativo in esame è stato finanziato attingendo alle risorse del conto formazione. L'elevata consapevolezza del management aziendale della Colleroni rispetto ai propri bisogni organizzativi ha permesso di creare un'ottima base di riferimento per la **definizione dei bisogni formativi**. L'analisi dei bisogni formativi, nel caso dell'azienda Colleroni è stata e viene continuamente monitorata, anche pensando alle necessità ed a tutti i settori che devono essere coinvolti per tenere alti gli standard qualitativi (accettazione, magazzino, logistica, processi produttivi e di vendita). E' stato abbastanza semplice lavorare all'identificazione di taluni bisogni formativi cui si sarebbe potuta trovare risposta attraverso alcune delle azioni formative di cui si componeva il piano. Il referente aziendale ci ha riferito che il rapporto di stima e di reciproca conoscenza tra tutti i soggetti, ha favorito analisi dettagliate sul fabbisogno. Nella prassi avviene che i consulenti, conoscendo perfettamente le esigenze dell'azienda, solitamente le sottopongono alcune possibili iniziative formative che vengono discusse e quindi, attraverso dei colloqui con il management, vengono adattate meglio alle loro esigenze. E' stata altresì riscontrata la necessità di aumentare le ore a disposizione della formazione e si è manifestato l'interesse, come già accennato, a trovare nuove risorse economiche, in quanto quelle disponibili non sono state ritenute sufficienti a soddisfare i bisogni formativi tout court.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

L'interesse dell'azienda Colleroni per le tematiche "ambiente, sicurezza e innovazione organizzativa" e "competenze gestionali e di processo" emerge come elemento indispensabile che coinvolge tutta l'organizzazione aziendale. La formazione ha permesso l'acquisizione e lo sviluppo di una padronanza diversa. Si sono sviluppate delle competenze che prima non c'erano e attraverso la proposizione di domande, di problematiche e di criticità è nato un confronto che ha concretamente portato maggiore arricchimento e qualità nel lavoro quotidiano. Le attese principali, dunque, rispetto alla formazione attuata, erano quelle di consolidare e accrescere un insieme di conoscenze dei dipendenti attraverso la costruzione di una base teorica e delle capacità di applicarla in termini di nuove competenze. Le figure professionali coinvolte nel progetto formativo di riferimento sono **gli impiegati e gli operai, per un totale di cinque persone**. Un'ottima

organizzazione interna e il supporto di un'organizzazione esterna affidata ad una società qualificata, ha permesso di costruire un'agenda per individuare i periodi migliori per svolgere le attività. Il management aziendale vuole continuare a procedere in questa direzione per aumentare la propria competitività e la propria capacità attrattiva, al fine di costruire con lungimiranza un modello di business sempre più produttivo anche al di fuori del territorio prevalentemente siciliano di riferimento. Tutti i corsi svolti sono stati definiti **fondamentali** e la soddisfazione espressa è stata importante.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni.

La formazione aziendale si è concentrata principalmente sullo sviluppo delle cosiddette "Soft Skills", qualità personali e interpersonali che determinano la produttività delle risorse, il livello di coinvolgimento e la collaborazione tra i colleghi. In questa direzione di è mosso il piano formativo "GESTIONE QUALITÀ" che aveva come concetto di fondo quello di guidare le aziende beneficiarie nello **sviluppo del proprio profilo competitivo** e nella **capacità di innovarsi e di migliorare sui processi, sui prodotti e sull'organizzazione**, attraverso l'attuazione di attività formative derivanti dai bisogni espressi in relazione a tali ambiti. A interessare particolarmente la Colleroni sono state le azioni formative rientranti nelle aree "ambiente e sicurezza" e "sviluppo organizzativo attraverso competenze gestionali e di processo". I soggetti coinvolti dalla formazione ci hanno riferito che l'azione di riferimento ha fatto emergere i **gap di competenze specifiche** avvertiti dall'azienda (sia dal management sia dai lavoratori) in funzione del miglioramento della qualità dei prodotti e della continua voglia di crescita. Il processo formativo proposto è stato **allineato alle reali esigenze** dell'azienda, considerando le caratteristiche qualitative e quantitative della stessa. "La garanzia e il rispetto delle qualità del prodotto, delle quantità e dei tempi di fornitura, hanno rappresentato la leva su cui si è incentrata la strategia di sviluppo" che a sua volta si basa sulla consapevolezza che l'evoluzione continua dell'impresa, i cambiamenti strutturali che avvengono soprattutto nei mercati, impongono degli aggiornamenti se non continui, quanto meno periodici e ricorrenti. Tali mutamenti fanno sì che muti anche l'approccio con il lavoro. I percorsi di miglioramento delle risorse umane partecipanti hanno riguardato sia il potenziamento delle loro competenze professionali che di quelle trasversali.

Sul versante del **lavoro formativo** in senso stretto, sono state individuate tutte le modalità e gli strumenti più idonei all'apprendimento. L'approccio didattico adottato ha privilegiato il ricorso al lavoro d'aula e all'apprendimento d'azione (action learning), una metodologia che permette lo sviluppo delle persone, dei gruppi e delle organizzazioni attraverso l'esperienza concreta. Con riferimento all'attività didattica frontale, lo sviluppo delle competenze è transitato sia attraverso l'esposizione di modelli e conoscenze teoriche sia, e soprattutto, attraverso l'analisi di casi concreti. Questi sono serviti a sollecitare nei soggetti in formazione, secondo i temi specifici affrontati nell'azione formativa, la riflessione sulle singole situazioni esaminate, attraverso il percorso del *'problem solving'*. In questo modo, l'apprendimento sviluppato è stato ancorato alle conoscenze ed esperienze pregresse ma anche alle nuove conoscenze necessarie a dotare ciascuno dei beneficiari della capacità di far fronte a situazioni conosciute ma con un nuovo approccio, quello del coinvolgimento e dell'**ampliamento della visione del proprio ruolo professionale** in chiave più **proattiva** e in una logica di **integrazione funzionale**. L'apprendimento è divenuto anche un elemento che si è intrecciato alla routine lavorativa diventando occasione d'immediata applicazione alla realtà quotidiana di quanto studiato. Sull'esito dell'attività formativa, dunque, è stato espresso un giudizio molto positivo. La valutazione del management aziendale in merito alla verifica dell'apprendimento, dell'efficacia dell'intervento formativo e del trasferimento di comportamenti e risultati (effettivo utilizzo di quanto appreso nell'attività lavorativa) è stata eccellente. È stato sottolineato il fatto che alcuni impiegati, una volta formati e resi competenti, sono stati messi in grado di trasmettere agli altri collaboratori le conoscenze acquisite, per quello che riguarda i loro compiti e le loro funzioni. Quindi, è stato posto l'accento sull'importanza della formazione e della sua qualità per coloro che poi hanno un ruolo di divulgatori e **moltiplicatori delle conoscenze** e delle abilità necessarie allo sviluppo professionale di molte figure aziendali.

Un altro fattore **di successo** dell'attività formativa è la particolare competenza dei docenti e la loro attenzione alle peculiarità del sistema aziendale su cui intervenivano che è stato molto apprezzato non solo dal management ma soprattutto dai soggetti che ne hanno beneficiato.

Dalle interviste è emerso che vi è stata molta coerenza tra le necessità formative dei lavoratori coinvolti e il fabbisogno aziendale e grazie anche al tipo d'impostazione delle docenze e all'approccio usato si è mantenuto un elevato livello di motivazione, di attenzione e di accoglimento. Altro elemento che ha reso la formazione efficace riguarda i contenuti che si sono rivelati perfettamente in sincrono con gli obiettivi e con i fabbisogni formativi evidenziati dai lavoratori. Gli stessi, infatti, grazie al piano, e in generale grazie alla formazione, hanno sviluppato un percorso di crescita personale e professionale che permetterà di partecipare sempre più in maniera autonoma al raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali.

3.4 Considerazioni riepilogative

Il confronto avvenuto con il management aziendale della Colleroni ci ha confermato l'importanza della formazione continua e il valore aggiunto che la stessa può portare alla competitività aziendale. I vertici dell'azienda sono rimasti positivamente colpiti dall'impatto che la formazione ha determinato. La visione strategica aziendale che ha consentito alla stessa di diventare una delle principali aziende italiane nel settore dell'ortofrutta è quella di offrire sul mercato regionale, nazionale e internazionale produzioni di qualità per soddisfare le esigenze dei propri consumatori e per acquisirne di nuovi. L'impresa vuole continuare a formare il suo personale per renderlo altamente qualificato, per predisporlo continuamente al cambiamento, in un contesto lavorativo in cui l'innovazione deve essere sempre protagonista.

La proprietà ha evidenziato come l'utilizzo degli strumenti offerti da Fondimpresa abbia avuto un ruolo determinante per lo sviluppo della competitività.

Inoltre, l'attività formativa sviluppata per la Colleroni, è stata considerata dall'azienda un'opportunità di sviluppo della propria struttura e delle risorse umane coinvolte, in linea con gli obiettivi strategici che l'azienda da un po' di tempo si è data. L'analisi dei fabbisogni è stata un'attività nella quale hanno giocato un ruolo importante talune chiare consapevolezze dell'azienda ma anche degli stessi dipendenti e in questo senso l'azione dell'ente attuatore ha permesso la traduzione di alcuni degli obiettivi strategici in bisogni e obiettivi formativi, sia generali sia specifici. Le stesse esigenze dei lavoratori, quindi, si sono potute tradurre in *input* forniti alla progettazione dall'azienda, che ne è a conoscenza grazie all'osservazione dei processi e a pratiche informali di dialogo e ascolto dei propri dipendenti. Complessivamente, pare che la gestione del processo formativo non abbia mostrato punti di cedimento o di debolezza rispetto a quanto l'azienda auspicava: le aspettative sono state rispettate.

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.

Dall'analisi condotta sul piano e sulla Colleroni sono emersi elementi chiari e definiti circa il successo della formazione. Nello specifico i colloqui con il management e con i beneficiari diretti hanno evidenziato i seguenti elementi:

- Richiesta dei dipendenti di essere formati;
- Essere un passo avanti coi tempi e con le esigenze del mercato;

- Investire sulle nuove generazioni;
- Affidare la formazione a professionisti che prima di tutto conoscono l'azienda e sono parte integrante della comunità.

Da tutto ciò emerge un quadro più che soddisfacente dell'intero processo formativo che ha portato alla realizzazione del piano in oggetto. L'azienda a cui abbiamo dedicato questa attività di ricerca, attribuisce alla formazione un ruolo centrale e continuerà ad avvalersene anche in futuro.

Grazie all'analisi complessiva dell'esperienza fatta dall'azienda Colleroni, si può certamente dire che il rafforzamento delle competenze professionali ha fatto fare un salto di qualità all'impresa e l'apprendimento di nuove nozioni ha reso l'azienda più competitiva nel mercato.

Il piano formativo è stato finalizzato alla strutturazione di una strategia aziendale complessiva che punta, sempre più, attraverso i corsi, ad attrarre nuovi clienti e a conquistare nuovi mercati internazionali attraverso le importanti capacità acquisite. La consapevolezza e la condivisione dei bisogni formativi e degli obiettivi, non solo fra la committenza e la società di consulenza ma anche fra i dipendenti dell'azienda, hanno facilitato l'accettazione del lavoro formativo da parte dei destinatari e hanno creato un terreno di collaborazione e partecipazione, indispensabili alla buona riuscita delle azioni programmate. Oltre all'articolazione oraria delle lezioni, quello che esplicitamente è stato citato come un elemento che favorisce molto il processo formativo e il successo didattico è la presenza di docenti di primo livello che in termini di efficacia dell'azione formativa hanno permesso un immediato riscontro nell'applicazione pratica di quanto doveva essere appreso.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

“Il perseguimento degli obiettivi aziendali di mercato non ha la priorità rispetto alle esigenze formative dei dipendenti. In tal senso l'azienda tende a mettere al centro i propri lavoratori cercando il giusto connubio tra ciò che garantisce la qualità e l'adeguamento ai nuovi processi e le competenze degli stessi dipendenti”.

L'innovazione, la ricerca e la formazione sono da sempre i tre elementi essenziali attorno ai quali le aziende promuovono e devono promuovere uno sviluppo industriale di qualità. Le buone prassi aziendali e i processi di formazione continua all'interno delle aziende contribuiscono da sempre in modo determinante a migliorare la performance delle imprese nei mercati nazionali e internazionali. L'innovazione, soprattutto, deve svolgere un ruolo significativo attraverso la sperimentazione di nuovi modelli condivisi.

La strategia aziendale adottata è risultata vincente. La professionalità acquisita dal personale attraverso la formazione e la capacità del management di adeguarsi con celerità alle innovazioni del settore e alle repentine esigenze dei consumatori e dei committenti, hanno consentito alla Colleroni non solo di mantenere la sua posizione di leadership ma di aumentare le conoscenze di tutti i lavoratori. L'obiettivo finale è stato interamente raggiunto, nel rispetto di tutte le aspettative, anche grazie all'offerta di un supporto concreto allo sviluppo e all'aggiornamento continuo delle risorse umane.

Il monitoraggio valutativo è risultato essere un processo di rilevazione fondamentale che ha messo in luce l'importanza della formazione continua, ***“per affrontare le sfide della globalizzazione, nonché, più in generale, per migliorare la competitività delle imprese sui mercati in continua evoluzione”.***

Oltre alla rilevazione di taluni fattori che hanno accresciuto il successo dell'attività formativa, è possibile individuare, nell'ambito di quanto è stato fatto, una “buona prassi”: un'esperienza ravvisabile come tale all'interno del “sistema – Piano”. La formazione sul campo ha permesso un'interazione importante tra **l'apprendimento riflessivo** sulle pratiche, finalizzato al loro rinnovamento attraverso nuove conoscenze e competenze esperte e **l'apprendimento trasformativo** della professionalità degli operatori, per corrispondere

ai bisogni sempre nuovi del mercato del lavoro. I criteri che ci conducono a considerare l'azione formativa come una buona prassi sono quelli dell'**efficacia** (capacità di generare buoni risultati), della **qualità strategica** (soluzione ai problemi) e della **qualità attuativa**, sia in termini di efficacia sia in termini di qualità rispetto alla congruità della risposta dell'iniziativa al 'sistema cliente' e ai suoi obiettivi. In particolare, ci si riferisce a quanto è emerso dal colloquio con il referente aziendale che ha sottolineato, come molti altri, la relazione fra le aspettative dell'azienda e i risultati ottenuti. Rispetto a questi l'intervistato ha evidenziato molta soddisfazione, derivante oltre che da verifiche svolte, anche dal fatto che grazie agli effetti della formazione, i collaboratori formati sono diventati molto più attenti e veloci nelle procedure e hanno acquisito maggiore consapevolezza e coscienza delle stesse. Un ulteriore risultato che fa dell'impostazione che è stata data all'esperienza formativa un elemento di qualità strategica è che i buoni risultati ottenuti non sono soltanto a vantaggio dei lavoratori formati ma, secondo quanto è stato detto, il tutto è servito a sostenere e accentuare, rendendolo evidente, un approccio **culturale diverso**, orientato alle specifiche esigenze di sviluppo dei servizi e al miglioramento dei processi interni. I professionisti coinvolti, guardando alle **buone prassi formative**, consapevoli delle attese professionali da parte dell'azienda, sono stati motivati ad acquisire gli apprendimenti necessari per soddisfare al meglio le attese. Le professionalità acquisite si sono già espresse in dimensioni **tecnico-specialistiche** e **organizzative**.

4.3 Conclusioni

L'analisi svolta fin qui sul profilo dell'azienda Colleroni e sul suo processo produttivo ha fornito diverse informazioni e considerazioni che vengono di seguito sintetizzate.

È rilevante un primo elemento. La consapevolezza dei risultati aziendali, del loro livello di performance e del relativo miglioramento, qualitativo e quantitativo, a cui ha contribuito la formazione. I processi formativi hanno sviluppato apprendimenti pronti per essere accolti e usati nella struttura organizzativa. L'impianto della progettualità formativa è stato ampiamente rispettato e il rapporto tra le attese organizzative e le attese individuali delle risorse aziendali è stato molto soddisfacente. È emerso con chiarezza che la **formazione continua** è a pieno titolo una **risorsa privilegiata** cui l'azienda fa ricorso per sostenere e rafforzare i processi di cambiamento produttivo/organizzativo e per adeguare le competenze possedute dalle proprie risorse professionali alle nuove esigenze imposte dal mercato. Fondimpresa rappresenta, peraltro, il fondo delle cui risorse l'azienda si avvale, partecipando agli avvisi e utilizzando il proprio conto formazione.

L'**analisi dei bisogni** formativi aziendali, momento cruciale di rilevazione delle necessità, è stata condotta sulla base delle indicazioni e degli orientamenti aziendali; sin da questa fase è stata realizzata una proficua **collaborazione con il management** e dall'analisi sono emerse le principali esigenze di aggiornamento delle competenze già possedute e consolidate fra il personale impegnato nelle attività lavorative. Vi è un continuo scambio di informazioni tra i responsabili aziendali, i lavoratori e i consulenti e questo continuo confronto, propedeutico alla realizzazione dei corsi, rende sempre più efficace il risultato finale in merito agli interventi di formazione. Senza sapere cosa devono imparare i dipendenti, senza individuare obiettivi specifici per le attività di formazione, non è possibile progettare percorsi di training adeguati. L'approccio sistematico è importantissimo. Si tratta di un processo di raccolta e di valutazione dei dati che serve ad identificare le aree in cui è necessario un miglioramento, soprattutto quando la strategia aziendale prevede un cambiamento operativo, volto a formare tutti i dipendenti, dal top management fino ai semplici impiegati. L'analisi accurata dei fabbisogni aziendali ha permesso di identificare la distanza tra le competenze e le conoscenze "attuali" e quelle da raggiungere.

Nel colloquio effettuato, la rappresentanza aziendale ha evidenziato l'accuratezza della progettazione e la validità dell'**approccio metodologico** scelto. Questo si è rivelato un **fattore di successo** rispetto agli obiettivi di apprendimento da raggiungere. Lo scopo della formazione ha risposto in modo esaustivo **all'obiettivo di business futuro**.

L'apprendimento cognitivo e quello operativo hanno entrambi avuto il loro spazio producendo risultati positivi sia per i lavoratori in formazione sia per l'azienda. L'azienda ha potuto verificare i risultati prodotti riscontrando un significativo cambiamento e un miglioramento non solo nelle routine lavorative singolarmente considerate ma in tutto il sistema aziendale e nel suo funzionamento. Anche gli strumenti di valutazione adoperati hanno messo in luce buoni risultati nella percezione di tutti i soggetti formati, che ritengono di avere conseguito un buon livello di nuove conoscenze e di nuove competenze.

Il management e gli stessi lavoratori coinvolti complessivamente hanno manifestato un **elevato grado di soddisfazione rispetto all'impatto** che la formazione ha avuto sui processi aziendali e sulle rispettive performance lavorative, a partire da una maggiore consapevolezza e dimestichezza nell'uso degli strumenti, delle procedure, delle tecniche apprese. La mission dell'azienda Colleroni che aveva intenzione di offrire alla propria comunità di riferimento la migliore qualità possibile, ha trovato un riscontro più che positivo.

La Colleroni pur avendo sempre mantenuto **la tradizione**, si è aperta all'innovazione e ha compreso perfettamente l'importanza di elaborare nuove strategie per ottimizzare, attraverso nuove metodologie, l'efficacia di ogni sua attività. L'azienda è stata capace di evolversi e di restare sempre un passo avanti ai competitor nel settore dell'ortofrutta. Il periodo pandemico ha aiutato l'azienda a capire come utilizzare nuovi mezzi per risultare più competitiva e la necessità incamerata di interagire in modalità diverse sarà oggetto di futuri investimenti nel settore.

In conclusione, l'esperienza ha prodotto i risultati sperati dall'azienda e soprattutto ha rinsaldato la fiducia nella qualità e nell'efficacia della formazione continua finanziata attraverso Fondimpresa, definito partner fondamentale anche per il futuro.