

OBR VENETO

**Azienda: AGRIFUNG Srl in ATS con Società Agricola Funghi
dei Colli Asolani Sas**

**Ambito tematico strategico: Transizione verde ed economia
circolare**

**Area intervento: Innovazione tecnologica. Competenze
gestionali e di processo**

**"Ripartire e migliorare. La transizione verde come occasione
per trasformare la produzione in senso ecologico."**

“Attività di monitoraggio valutativo Fondimpresa 2024”

Storia di formazione Agrifung srl, a cura di Antonio Mocchi

Codice identificativo del Piano: 329036

Titolo Piano: AGER – Agrifung Environment Roadmap.

Sommario

1. Introduzione	4
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	5 - 8
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5 - 6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6 - 7
2.4 Considerazioni riepilogative	7 - 8
3. Il Piano Formativo	9 - 11
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9 - 10
3.3 Considerazioni riepilogative	10 - 11
4. L'impatto della formazione	12 - 13
4.1 L'impatto della formazione	12
4.2 Considerazioni riepilogative	13
5. Conclusioni	14 - 18
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
5.2 Griglia per la rilevazione delle buone prassi formative aziendali	15
5.3 Considerazioni conclusive	16
Scheda sintetica – storia di formazione.	17
Documentazione esaminata	18

1. Introduzione

Il Piano formativo “AGER – Agrifung Environment Roadmap” è stato realizzato da un’ATS composta da Agrifung srl e Società agricola Funghi dei Colli Asolani sas, aziende con complessivamente tre realtà produttive localizzate in provincia di Treviso. L’azienda opera nel settore agricolo, in particolare nella produzione di compost già seminato per la coltivazione di funghi (Agrifung) e nella coltivazione di Champignon (FCA). Le due aziende si caratterizzano fin dalla fondazione per la volontà di produrre in regime di qualità e nel rispetto di criteri fitosanitari stringentissimi, considerata la delicatezza delle fasi produttive e la necessità vitale di evitare possibili contaminazioni.

Anche nel settore agricolo - e forse più che in altri settori - negli ultimi anni ha acquisito crescente importanza la tematica della transizione ecologica che sta modificando il modo in cui si lavora e si produce, ci si rapporta con il mercato di riferimento, con i fornitori e la clientela. Infatti, la produzione di compost è un’attività energivora, caratterizzata dalla produzione di scarti, dall’utilizzo di prodotti chimici, dall’esigenza di gestire i rifiuti di produzione.

Con il Piano al centro di questa storia di formazione, l’ATS ha inteso sviluppare le competenze della propria forza lavoro nel quadro di un progetto di transizione green legato alla ripartenza delle aziende dopo il pesante periodo altalenante vissuto nel 2020. Il progetto ha coperto più ambiti di intervento: riduzione dell’uso di prodotti chimici; gestione dei rifiuti di produzione; recupero dell’energia termica; potenziamento degli impianti fotovoltaici presenti in azienda.

Le interviste alla base di questa storia di formazione sono state realizzate nel settembre 2024 nella sede aziendale di Trevignano (Tv).

Ad esse hanno preso parte:

Il Direttore di stabilimento e referente del Piano.

Il consulente esterno sulla Sostenibilità.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Delle due aziende che compongono l'ATS che ha realizzato il Piano AGER, AGRIFUNG è nata nel 1971 con lo scopo di produrre compost già seminato per la produzione di funghi. Il processo produttivo consiste nel combinare paglia con composti vari (in genere scarti zootecnici) per procedere con le varie fasi di fermentazione, ossigenazione, pastorizzazione, fino alla semina per la proliferazione del micelio. Le fasi sono rese possibili grazie ad un'apposita macchina caricatrice che introduce ed estrae il compost da enormi tunnel. Il processo produttivo è stato progressivamente affinato e modificato; negli anni Ottanta, ad esempio, è stato messo a punto il metodo Indoor Compost System, che tuttora orienta la produzione. Nel 2003 è iniziata la produzione del compost biologico. Nel corso degli anni si sono verificate varie fusioni con altre realtà del settore, come nel 2012 a seguito della fusione di Nuova Agrifung (a sua volta nata nel 1998) e AGRICO' (del 2006). Le varie fusioni hanno avuto un duplice scopo: da un lato, attuare una razionalizzazione di scala. Dall'altro lato, garantire la qualità del compost utilizzato dalla FCA per la produzione dei funghi. Attualmente, Agrifung conta 59 dipendenti che lavorano nei due stabilimenti di Trevignano e Porcellengo di Paese (TV).

La seconda azienda dell'ATS è la Società Agricola Funghi dei Colli Asolani che è nata nel 1968 sempre a Trevignano (TV). L'azienda ha sempre avuto come scopo la coltivazione, il confezionamento e la commercializzazione di funghi freschi. La produzione è concentrata sugli champignon che sono coltivati nella versione normale e bio. I clienti di FCA sono consorzi, la Grande distribuzione e il settore della ristorazione. L'azienda conta oggi 20 dipendenti. La società è strettamente collegata ad Agrifung nelle strategie di ricerca e sviluppo e di fatto ne è il principale cliente.

Il mercato della coltivazione dei funghi è in espansione sia in Italia, sia a livello globale. Nel 2015 il valore del mercato mondiale di funghi coltivati era di circa 35 miliardi di dollari e si ipotizza una crescita fino a 60 miliardi nel 2022. La concorrenza è data da poche realtà di una certa dimensione, presenti in Italia e, soprattutto, all'estero. La parte di filiera dedicata alla produzione di champignon ha raggiunto una maturità tecnologica e di livellamento dei prezzi tale da rendere possibile la competizione a livello internazionale. In questo momento, numerosi produttori europei esportano composto in Italia. Agrifung è leader nella produzione nazionale con circa 100.000 tonnellate di composto incubato ed è quinta a livello europeo.

Per quanto riguarda FCA, se una volta il consumo di funghi era limitato a determinati periodi dell'anno, ora la stagionalità di questo prodotto è più allungata nel tempo e arriva anche al periodo estivo. Un calendario sempre più lungo significa maggiori opportunità per il prodotto e per le aziende dedicate. Anche se la richiesta di funghi italiani sul mercato non manca, ci sono fin troppe importazioni ad influenzare i trend economici. Infatti, l'import da paesi come la Polonia abbassa i prezzi sul mercato riducendo significativamente i guadagni. Poiché la produzione di funghi è molto energivora, ci sono stati problemi con la crisi Ucraina. I rincari dei costi energetici nel 2022 sono stati deleteri per il bilancio aziendale. Per coltivare alla temperatura costante di 17 gradi serve sempre il giusto grado di riscaldamento e raffreddamento, senza contare i costi di tutti i fattori produttivi, dall'imballaggio alla manodopera. FCA è in linea con i competitor italiani, ma il prodotto estero europeo proveniente da paesi dove il costo dell'energia e della manodopera è inferiore influenza negativamente il prezzo finale di vendita. L'attività conserviera oltre al trifolato soprattutto per la Grande distribuzione, punta molto sulla crema tartufata.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.

L'orientamento strategico generale di Agrifung consiste nel porsi in una posizione di leadership del settore nel panorama nazionale, affermandosi allo stesso tempo come realtà di riferimento a livello anche internazionale, attraverso una continua ricerca di nuovi parametri di controllo, nuove tecnologie e metodologie in grado di supportare l'innovazione qualitativa lungo l'intero ciclo produttivo nel massimo rispetto per l'ambiente. Tale orientamento strategico è perseguito attraverso i seguenti obiettivi aziendali: **incremento produttivo**, per soddisfare la crescente domanda del mercato; **innovazione di processo**, a favore di una maggiore automazione; **innovazione organizzativa**, per rendere l'azienda strutturata e robusta; **miglioramento qualità prodotto** /

processo, attraverso l'introduzione di un modello di miglioramento continuo per sostenere la crescita aziendale; infine, **miglioramento della qualità di prodotto** attraverso il controllo statistico del processo e delle materie prime.

Nell'ambito degli obiettivi strategici Agrifung ha introdotto delle innovazioni tecnologiche come quelle previste da Industria 4.0. Ad esempio, è stato installato un generatore di vapore collegato al gestionale di produzione per permettere una riduzione del consumo di combustibile necessario per la produzione del composto, nonché per la riduzione delle emissioni in atmosfera. Inoltre, l'interfaccia col gestionale permette di evitare sprechi mettendo il generatore di vapore in condizione di attesa a basso consumo durante i periodi in cui non è previsto il suo funzionamento e riportando la produzione di vapore nelle condizioni di utilizzo pochi minuti prima del processo di bruciatura. La maggiore produzione di vapore e l'isolamento delle linee di produzione permettono di raggiungere temperature più elevate durante la fase di bruciatura, riducendo l'utilizzo di sostanze chimiche per sanificazione e disinfezione.

Infine, nell'anno in corso e successivamente alla conclusione del Piano formativo, si deve registrare che una infezione batterica ha in parte danneggiato la produzione di compost, costringendo l'azienda a intraprendere un'accurata, lunga e difficile opera di disinfezione. All'atto della visita per le interviste la situazione era in via di miglioramento.

Quanto a FCA, l'obiettivo strategico fondamentale è mettere la coltivazione di qualità al servizio dell'industria conserviera, con un processo produttivo controllato, certificato, gestito e titolato interamente dall'azienda. Questa scelta è in grado di garantire un prodotto interamente Made in Italy che, essendo lavorato al fresco anche per il mercato conserviero, risulta migliore sotto molti aspetti. Infine, con la creazione di un moderno impianto di conservazione e facendo leva su un progetto di transizione verso la sostenibilità ambientale, l'azienda si apre ad una strategia di ampliamento del proprio mercato europeo. Per ciò che riguarda i processi di innovazione FCA ha introdotto una nuova caldaia a cippato e un nuovo chiller, entrambi da Industria 4.0, collegati al gestionale della fungaia, ottimizzando la produzione di vettori energetici (caldo e freddo) in base alla programmazione delle stanze di incubazione. Inoltre, è stata introdotta una nuova macchina pesatrice e imbustatrice per il trifolato, riducendo la componente manodopera.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Consideriamo ora come le scelte strategiche aziendali sono state associate agli obiettivi formativi per il progetto e come l'ATS intende il ruolo della formazione.

Il Piano nasce dalla volontà delle due aziende di intraprendere un percorso di sostenibilità ambientale. Il percorso formativo ha quindi la finalità di fornire un supporto in termini di competenze operative e analisi, di conoscenze e di informazioni per meglio definire e arricchire il percorso di trasformazione green. Ciò premesso, il Piano è stato costruito con l'elaborazione di obiettivi comuni e obiettivi specifici per le due aziende.

Obiettivi comuni:

- Gestire in modo sostenibile i rifiuti di produzione per la riduzione dello smaltimento indifferenziato all'esterno. Far emergere la rilevanza dello spreco in azienda e le potenzialità relative al riutilizzo in produzione.
- Fornire strumenti e indicazioni operative per gestire l'impatto ambientale dell'azienda sul territorio.
- Garantire un'organizzazione in azienda tale da permettere un'adeguata gestione della sostenibilità.
- Fornire le competenze atte a garantire una gestione ambientale economicamente e operativamente sostenibile.
- Supportare il processo di trasformazione attraverso un approfondimento delle competenze richieste da una gestione sostenibile in azienda.

Obiettivi specifici:

Per Agrifung:

- Ridurre l'uso di prodotti chimici per ridurre l'inquinamento legato a fumi residui e smaltimento.
- Sviluppare l'attività di monitoraggio e di misurazione delle performance ambientali in azienda.
- Sviluppare un'organizzazione leggera e flessibile ai cambiamenti.

Per FCA:

- Avviare un sistema di recupero dell'energia termica nel processo di produzione.
- Rafforzare il ricorso alla fonte di energia del sistema fotovoltaico.

Gli obiettivi ora riportati fanno parte di un intervento molto ampio, un progetto – intervento di transizione green. Le fasi di tale progetto comprendono:

- Analisi delle problematiche aziendali in relazione alle normative di riferimento;
- Individuazione degli interventi da attivare nelle due aziende e valutazione costi benefici;
- Analisi fabbisogni tecnologici e/o digitali;
- Implementazione progressiva degli interventi con installazione di attrezzature e software (Agrifung);
- Diagnosi degli attuali assetti organizzativi delle due aziende e riorganizzazione dei nuovi processi connessi alla transizione green;
- Formazione del personale coinvolto nel processo di implementazione.

Il Piano formativo ha previsto per Agrifung l'attivazione di quattro azioni formative nel quadro del percorso didattico "Ricadute organizzativo gestionali del processo di trasformazione green":

- Nuove competenze e nuovi ruoli;
- Lean & green: riduzione degli sprechi per una gestione sostenibile;
- Metodologia Life Cycle Assessment per il controllo in produzione;
- Costi e produttività dell'azienda sostenibile.

Per FCA il Piano formativo ha previsto l'attivazione di due azioni formative:

- Nuove competenze e nuovi ruoli;
- Costi e produttività dell'azienda sostenibile.

Considerato che l'azienda ha 20 dipendenti e una struttura organizzativa semplificata, l'intervento mira a delineare nuovi profili professionali connessi alla creazione di procedure attente alla gestione dell'efficientamento energetico e alla gestione sostenibile dei rifiuti, nel contesto di una razionalizzazione dei processi sotto il profilo della sostenibilità sia ambientale che economica.

I beneficiari della formazione sono stati complessivamente 22, (14 da Agrifung e 8 di FCA), secondo i seguenti processi aziendali:

Per Agrifung

Il responsabile del miglioramento continuo; il responsabile prodotto; il responsabile magazzino materie prime e reparto fermentazione; il responsabile della manutenzione; il responsabile di produzione.

Per FCA,

Il responsabile di produzione; alcuni addetti alla produzione.

Le due aziende considerano la formazione una leva fondamentale sia per fare fronte a fabbisogni che sorgono di continuo, sia per aggiornare le competenze aziendali in materia di trasformazione green.

2.4 Considerazioni riepilogative

Le due aziende del Piano AGER ricoprono posizioni di leadership in un mercato – la produzione di compost e la coltivazione di funghi – caratterizzato da grande variabilità e da forte concorrenza, soprattutto da paesi dell'Est europeo con costi più bassi per energia e manodopera. Le aziende, nate tra il 1968 e il 1971 hanno da sempre operato per una produzione di qualità e per l'introduzione di innovazioni tecnologiche al fine di rafforzare la propria posizione sul mercato. Il Piano AGER nasce dalla volontà delle due aziende di intraprendere un percorso di sostenibilità ambientale. Il percorso formativo ha quindi la finalità di fornire un supporto in termini di competenze operative e analisi, di conoscenze e di informazioni per meglio definire e arricchire il percorso di trasformazione green. Gli obiettivi strategici aziendali riguardano l'incremento produttivo, per soddisfare la

crescente domanda del mercato; l'innovazione di processo, a favore di una maggiore automazione; l'innovazione organizzativa, per rendere l'azienda strutturata e robusta; il miglioramento qualità prodotto / processo, attraverso l'introduzione di un modello di miglioramento continuo per sostenere la crescita aziendale; infine, il miglioramento della qualità di prodotto attraverso il controllo statistico del processo e delle materie prime.

Il percorso formativo ha avuto obiettivi generali e struttura differenziati per le due aziende, ma con le finalità comuni di gestire in modo sostenibile i rifiuti di produzione, agire sull'organizzazione per consentire un'adeguata sostenibilità ambientale e supportare il processo di trasformazione attraverso un approfondimento delle competenze richieste da una gestione sostenibile in azienda.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi è scaturita dalla collaborazione efficace e consolidata fra l'azienda, i consulenti esterni e l'ente attuatore (Adatta). Si è proceduto ad un'azione iniziale di focalizzazione del progetto di trasformazione green in atto e di conseguente analisi delle problematiche alla base e dei relativi bisogni in termini sia progettuali che di investimento, al fine di pervenire ad una messa a punto del Piano Formativo coerente al processo di innovazione.

Le indicazioni emerse da questa analisi rispondevano ai seguenti obiettivi:

- mettere a fuoco le caratteristiche specifiche di ciascuna delle due aziende, con particolare riferimento allo stato del processo di sostenibilità ambientale;
- verificare le caratteristiche del processo di sostenibilità ambientale e la sua congruità con i requisiti dell'Avviso 2/2021;
- fare il punto sui bisogni in termini di investimento, sulle competenze delle risorse umane da sviluppare finalizzate a supportare adeguatamente il percorso di trasformazione.

Oltre che con la Direzione, si è proceduto a fare opportune verifiche in particolare con i lavoratori che occupano i punti nodali nell'organizzazione delle due aziende: il responsabile di produzione, l'ufficio tecnico, la divisione Qualità/sicurezza. Attraverso dunque tale coinvolgimento si è articolata l'analisi nei seguenti due passi successivi:

1. Messa a fuoco del progetto di trasformazione in atto nelle due aziende, con focus sulla revisione dei processi in ottica di sostenibilità e con identificazione del team imprenditoriale coinvolto.
2. Definizione della tipologia di investimento formativo a favore dei lavoratori e a supporto del processo di trasformazione.

Le parti sociali non hanno partecipato alla realizzazione del piano formativo. Tuttavia, in accordo con il Rappresentante sindacale unitario, sono state decise le aree funzionali aziendali coinvolte e le qualifiche dei lavoratori, l'articolazione delle modalità didattiche più opportune in base ai temi da trattare e le competenze da formare.

3.2 Il processo formativo: dalla progettazione alla valutazione degli esiti

A conclusione della fase di analisi della domanda, attraverso un duplice incontro (uno per azienda) con la Direzione, si è proceduto alla sistematizzazione dei fabbisogni formativi come da essa emersi, con gli obiettivi prioritari di:

- Mettere a fuoco le competenze necessarie per supportare adeguatamente il processo di trasformazione;
- Individuare i percorsi didattici da progettare in modo congruente ai bisogni emersi;
- Tradurre i gap di competenze rilevati nell'ambito dei percorsi didattici in tematiche formative da trattare.

Le informazioni emergenti dall'analisi della domanda e dei bisogni formativi come sopra illustrate sono state quindi alla base della realizzazione del programma operativo formativo nella sua progettazione di dettaglio e nella scelta operata di lasciare ad un momento successivo, da gestirsi in condivisione tra Direzione e Comitato Scientifico, la progettazione di alcuni interventi del Piano.

Più nel dettaglio, il piano è stato costituito da 17 azioni formative per un totale di 360 ore (di cui 88 ore sviluppate in corso d'opera secondo esigenze).

Le 17 azioni hanno riguardato: La normativa europea e le scadenze nazionali; Gestione dei rifiuti organici in Europa: il Rapporto EEA; Analisi e diagnosi dell'efficienza energetica in produzione; Waste management e reduction program; Gestione e controllo dell'inquinamento prodotto da gas e sostanze chimiche; Lean & green: riduzione degli sprechi per una gestione sostenibile; Metodologia del Life Cycle assessment per il controllo ambientale in produzione; Controllo e misurazione: definizione delle KPI ambientali in azienda; Gestione digitale del controllo di sostenibilità in produzione; Le comunità energetiche, La diagnosi energetica dei processi produttivi; Valutazione e monitoraggio dei KPI energetici; Procedure di efficientamento energetico in produzione; Progetti e risultati attesi sulle nuove strategie aziendali.

Per quanto riguarda le metodologie didattiche, punto fermo del modello formativo è stata la compresenza nella formazione di metodologie didattiche tradizionali (formazione classica d'aula e sessioni attive d'aula, quali lavori

di gruppo, brainstorming, cooperative learning) e metodologie orientate all'operatività lavorativa (training on the job, coaching). Il "peso" riservato complessivamente alle metodologie "tradizionali" (come sopra indicate) è pertanto stato di poco superiore al 50% delle ore di formazione già progettate in dettaglio. Tale ripartizione delle ore è andata a modificarsi a seguito della progettazione in dettaglio degli interventi di completamento. L'intervento si è ispirato a un'ottica centrata sui processi produttivi come driver della formazione rendendola coerente con i processi organizzativi e produttivi, e individuando i fattori intrinseci di efficacia formativa. Le modalità di gestione delle lezioni sono individuabili in quelle qui di seguito sinteticamente illustrate:

- Moduli formativi tradizionali d'aula, caratterizzati da momenti introduttivi di fondazione teorica e contestualizzazione scientifica. L'attività d'aula alterna momenti appropriati di input da parte della docenza a momenti di "brainstorming", o di utilizzo di strumenti di ricerca su materiali appositamente preparati, la presentazione di casi ed esempi presi da esperienze eccellenti aziendali. In tale contesto didattico sono state presenti sessioni di:
- "Cooperative learning", metodologia caratterizzata da un metodo di apprendimento fondato su un insegnamento attraverso il quale gli studenti, in un contesto d'aula, apprendono in piccoli gruppi, aiutandosi reciprocamente e sentendosi corresponsabili del reciproco percorso. L'insegnante assume un ruolo di facilitatore ed organizzatore delle attività favorendo un clima relazionale positivo, e trasformando l'attività di apprendimento in un processo di "problem solving di gruppo".
- "Seminari" (nel presente Piano, trattasi di due interventi interaziendali), sono individuabili come sessioni di insegnamento di breve durata in cui i partecipanti non sono principianti nel campo in discussione. Il livello di insegnamento è avanzato, e lo scopo principale è quello di familiarizzare i lavoratori partecipanti con alcune tematiche specifiche della normativa europea e nazionale sui temi della sostenibilità ambientale, e di metterli in grado di discutere i problemi pratici che emergono durante l'incontro. Sono state anche indicate letture da fare e favorito un breve spazio di discussione.
- Attività di Training on the Job (TOJ), caratterizzata da momenti di applicazione della metodologia sperimentata, all'interno dello scenario reale delle due imprese. L'obiettivo di tale metodologia è quello di far riconoscere l'utilità delle conoscenze e delle capacità proposte, attraverso la loro applicazione nella realtà lavorativa quotidiana. La metodologia conferisce all'attività sul campo grande rilevanza e prevede l'attribuzione di "compiti reali" da realizzarsi nelle fasi dell'attività formativa. Il Training on the Job prevede pertanto la presenza e il sostegno di un docente durante l'attività operativa degli allievi in formazione al fine di chiarire i dubbi che possono nascere, ed affrontare insieme i "casi" particolari che sempre sono connessi con la reale attività lavorativa.
- Attività di Coaching, prevista nel presente piano in una percentuale significativa (37,8%), e volta ad aiutare a migliorare e amplificare le potenzialità del soggetto al fine di raggiungere obiettivi personali o manageriali e ad analizzare in chiave critico-costruttiva i nuovi processi. Si tratta di una metodologia volta ad offrire al lavoratore strumenti che gli permettano di elaborare ed identificare in modo operativo gli obiettivi e rafforzare la propria efficacia nel perseguirli, sostenendolo di fatto nell'accettazione del cambiamento.

Per quanto si riferisce ai docenti, la formazione è stata erogata da professionisti con esperienza pluriennale nelle materie di insegnamento, il 100% dei docenti coinvolti nel progetto è di fascia senior (con esperienza maggiore di 10 anni).

Il sistema di monitoraggio e valutazione messo a punto si articola in:

- un'attività di raccolta continua, lungo tutto il Piano formativo, dei dati quali-quantitativi e delle informazioni previste nei percorsi di apprendimento come oggetto delle attività di verifica, monitoraggio e controllo per monitorare lo stato dell'arte del progetto, per tenerne sotto controllo l'implementazione e per effettuare eventuali scelte di revisione. Sono previste quattro tipologie di strumenti valutativi:

- Test di valutazione dell'apprendimento, a conclusione di ogni azione o percorso formativo, conformemente alla programmazione come illustrata nelle schede della progettazione di dettaglio;
- Relazioni finali di team per le attività svolte in modalità coaching;
- Test di valutazione delle competenze acquisite, per quelle azioni formative che si possono concludere con la certificazione delle competenze;
- Questionario di customer satisfaction, a conclusione del Piano: percezione dell'apprendimento e giudizio sulla trasferibilità, giudizio sulla qualità della docenza, giudizio sulla qualità dell'organizzazione.

Le informazioni acquisite con il monitoraggio sono state elaborate attraverso una duplice attività:

- un'attività di progressiva comparazione dei dati e delle informazioni e la loro valutazione in relazione ai risultati attesi e alle specifiche definite in fase di progettazione, svolta dal Comitato Scientifico con il Project Manager e il coordinatore didattico, a partire dalle informazioni fornite dal Comitato di Valutazione;
- il feedback sul raggiungimento degli obiettivi e la certificazione dei risultati acquisiti dai partecipanti, attraverso la consegna di attestati di frequenza/profitto o di certificazione.

Il rapporto tra l'investimento in formazione e i risultati ottenuti è giudicato adeguato dall'azienda.

3.3 Considerazioni riepilogative

L'analisi dei fabbisogni formativi è scaturita dalla collaborazione efficace e consolidata fra l'azienda, i consulenti esterni e l'ente attuatore. Si è proceduto ad un'azione iniziale di focalizzazione del progetto di trasformazione green in atto e di conseguente analisi delle problematiche alla base e dei relativi bisogni in termini sia progettuali che di investimento, al fine di pervenire ad una messa a punto del Piano Formativo coerente al processo di innovazione. Ne è scaturito un intervento costituito da 17 azioni formative per un totale di 360 ore (di cui 88 ore sviluppate in corso d'opera secondo esigenze). I beneficiari complessivi sono stati 22, (14 da Agrifung e 8 di FCA), provenienti da diversi processi aziendali. Per quanto riguarda le metodologie didattiche, punto fermo del modello formativo è stata la compresenza nella formazione di metodologie didattiche tradizionali (formazione classica d'aula e sessioni attive d'aula, quali lavori di gruppo, brainstorming, cooperative learning) e metodologie orientate all'operatività lavorativa (training on the job, coaching). Per ciò che concerne i docenti, la formazione è stata erogata da professionisti con esperienza pluriennale nelle materie di insegnamento, il 100% dei docenti coinvolti nel progetto è di fascia senior (con esperienza maggiore di 10 anni). Il sistema di monitoraggio e valutazione è stato particolarmente articolato. Le informazioni acquisite con il monitoraggio sono state elaborate attraverso una duplice attività: un'attività di progressiva comparazione dei dati e delle informazioni e la loro valutazione in relazione ai risultati attesi e il feedback sul raggiungimento degli obiettivi e la certificazione dei risultati acquisiti dai partecipanti, attraverso la consegna di attestati di frequenza/profitto o di certificazione.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

In base all'attività di monitoraggio effettuata secondo le modalità descritte nelle pagine precedenti è possibile incrociare le informazioni sulla verifica degli apprendimenti, sul gradimento da parte dei beneficiari e il cambiamento nel modo di lavorare (a livello organizzativo, di processo o di prodotto). Tutto ciò porta a valutare l'impatto della formazione e le conseguenze delle azioni finanziate.

In primo luogo, si consideri la crescita culturale ed esperienziale: al termine delle azioni formative, i docenti hanno somministrato dei test a risposta multipla. In tutti i casi il 100 % dei partecipanti ha superato il test. Inoltre, per due azioni formative (Waste management & reduction program e Lean e Green; riduzione degli sprechi per una gestione sostenibile) è stata effettuata la certificazione interna delle competenze, previo test scritto e colloquio.

In secondo luogo, l'impatto è stato apprezzato attraverso la misurazione del gradimento. Per l'apprezzamento della customer satisfaction è stato utilizzato l'applicativo on-line Zoho Survey che consente di apprezzare il gradimento con la digitalizzazione del processo di raccolta dati. Accanto al gradimento, sono state apprezzate dimensioni quali l'autovalutazione del livello di apprendimento in uscita e la valutazione complessiva del corso.

In termini di aspettative iniziali dei partecipanti i valori della valutazione sono elevati (oltre 5 su una scala a 6,5) per il livello di apprendimento, l'organizzazione dell'azione formativa e la didattica. Gli obiettivi posti prima della formazione (acquisire nuovi strumenti operativi, acquisire nuove conoscenze teoriche e comprendere meglio alcune procedure e modalità operative) sono stati tutti centrati con valutazione media 4,18 su un massimo di 4,5. Circa l'organizzazione del corso gli aspetti più apprezzati sono stati la durata, la composizione del gruppo dei partecipanti e la strumentazione messa a disposizione in aula. La didattica è stata molto apprezzata, con un gradimento medio di 5,51 su un massimo di 6. Particolare apprezzamento hanno avuto la capacità di fare gruppo, la competenza, il materiale didattico, e le metodologie didattiche. Infine, i partecipanti hanno avuto un buon giudizio complessivo dell'azione formativa che ritengono rilevante per il lavoro e che vede una buona capacità di utilizzo futuro delle conoscenze acquisite.

Se ora consideriamo l'impatto sul contesto operativo, le persone intervistate testimoniano un significativo cambiamento nei partecipanti alla formazione, relativamente a due aspetti. In primo luogo, il grado di autonomia sul lavoro è notevolmente aumentato; ciò ha avuto riflessi positivi sul senso di responsabilità e sui rapporti fra lavoratori che ora riescono a operare più velocemente e senza dover chiedere continuamente spiegazioni. Per l'azienda questo è un contributo notevole a raggiungere un'organizzazione realmente lean.

Un secondo cambiamento positivo riguarda l'incremento dell'attitudine a lavorare in gruppo. Si deve considerare che le due aziende rappresentano un ammirevole esempio di integrazione fra gruppi di lavoratori con differente background etnico. Le comunicazioni esposte nei locali comuni (ad esempio gli spogliatoi o la sala caffè) sono in cinque lingue: italiano, inglese, cinese, hindu e arabo, così come le indicazioni su come raccogliere e stoccare le diverse tipologie di rifiuti. L'azione formativa ha favorito il lavoro in team e la partecipazione alla risoluzione di problemi.

Sempre in termini di impatto sulle aziende, in entrambi i casi è stata realizzata un'importante formazione e realizzazione di raccolta differenziata dei rifiuti per codice CER, operando una classificazione standardizzata per garantire lo smaltimento sicuro e sostenibile.

Per Agrifung, il collegamento del generatore di vapore con il gestionale di produzione ha portato a una riduzione dei consumi di combustibile stimata al 16 %.

Nel caso di FCA, per la parte energetica l'azienda ha raggiunto l'autonomia nella raccolta e gestione dati, per imputare il peso della componente energetica alla produzione. Con l'entrata in funzione del nuovo impianto fotovoltaico si stima una riduzione del costo dell'energia elettrica pari al 27 %.

Infine, per entrambe le aziende non è agevole misurare i costi - benefici della formazione, ma il management aziendale ritiene che la formazione sia un elemento fondamentale per le imprese che desiderano rimanere competitive in un mercato in continua evoluzione. Non solo si punta alla formazione per la crescita e lo sviluppo dei dipendenti, ma anche per il successo globale dell'azienda.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'impatto è stato misurato incrociando le informazioni provenienti dal monitoraggio con quelle relative agli apprendimenti, al gradimento da parte dei beneficiari e al cambiamento nel modo di lavorare (a livello organizzativo, di processo o di prodotto). L'analisi di impatto ha fatto emergere risultati significativi in termini di crescita culturale ed esperienziale, in termini di gradimento e di realizzazione delle attese, in termini di utilizzo di quanto appreso nella propria attività lavorativa quotidiana. Per quanto riguarda il contesto operativo, le persone intervistate testimoniano un significativo cambiamento nei partecipanti alla formazione, relativamente a due aspetti. In primo luogo, il grado di autonomia sul lavoro è notevolmente aumentato; ciò ha avuto riflessi positivi sul senso di responsabilità e sui rapporti fra lavoratori che ora riescono a operare più velocemente e senza dover chiedere continuamente spiegazioni. Per l'azienda questo è un contributo notevole a raggiungere un'organizzazione realmente lean. Un secondo cambiamento positivo riguarda l'incremento dell'attitudine a lavorare in gruppo. Infine, anche se per entrambe le aziende non è agevole misurare i costi - benefici della formazione, il management aziendale ritiene che la formazione sia un elemento fondamentale per le imprese che desiderano rimanere competitive in un mercato in continua evoluzione. Non solo si punta alla formazione per la crescita e lo sviluppo dei dipendenti, ma anche per il successo globale dell'azienda.

5. Conclusioni

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

Sono vari gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione: innanzi tutto, lo sviluppo delle competenze del personale aziendale è considerato un asset per le due aziende, che accompagnano l'introduzione dei cambiamenti produttivi ed organizzativi con l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori. Ciò, oltre ad aggiornare il capitale di competenze presente in azienda, motiva e responsabilizza la forza lavoro, incrementando il senso di appartenenza.

In secondo luogo, l'azione formativa si è collocata in modo appropriato all'interno di un più ampio progetto di transizione green che ha previsto cospicui investimenti da parte delle due aziende e che ha visto cambiamenti rilevanti alla produzione, con un impatto significativo sui consumi energetici, sul contenimento dei rifiuti e sull'utilizzo di prodotti chimici. Ciò ha influito positivamente sulla formazione e sull'uso delle competenze acquisite nell'attività lavorativa quotidiana.

In terzo luogo, le scelte metodologiche sono state efficaci, alternando aula a seminari e a metodologie esperienziali come il training on the job. L'utilizzo di una componente metodologica esperienziale ha migliorato l'apprendimento e contribuito al successo del Piano.

Un ulteriore fattore positivo consiste nel fatto che la formazione si è inserita agevolmente nella politica aziendale finalizzata alla transizione ecologica ed ha contribuito alla politica di qualità e sostenibilità delle due aziende. Alcuni contenuti della formazione hanno riguardato normative ambientali e le conseguenze di tali normative sui prodotti e la produzione.

Inoltre, la formazione è riuscita a incidere sul modo in cui le persone lavorano: il lavoro in team è stato incentivato così come la maggiore autonomia e responsabilità, in un'ottica di organizzazione lean. Ciò ha avuto effetti molto positivi sul clima interno e sui rapporti fra i diversi settori aziendali. Inoltre, si è ridotta significativamente la richiesta di chiarimenti relativamente ad aspetti della produzione con maggiore velocità e precisione.

Infine, l'impatto della formazione è stato significativo sia per il gradimento di metodologie e docenti, sia per l'apprendimento, sia per l'utilizzo delle competenze apprese nel lavoro quotidiano, sia per il soddisfacimento delle aspettative.

5.2 Considerazioni conclusive

Le attività realizzate per l'attuazione del Piano – all'interno di un più ampio processo di transizione green - hanno senza dubbio portato al soddisfacimento dei fabbisogni formativi e di competenze emersi nel corso dell'analisi dei fabbisogni. La qualità attuativa dell'intervento formativo è stata indubbia: ciò ha portato alla sua efficacia e al gradimento dei risultati da parte delle due aziende e da parte dei partecipanti. Inoltre, il rapporto fra investimento in formazione e i risultati ottenuti è giudicato molto adeguato dall'azienda. A ciò si aggiunga che l'azione formativa ha fornito un contributo concreto al processo di transizione ecologica attualmente in atto e all'innovazione complessiva del processo di produzione.

I fattori che hanno fatto del Piano "Ager" un piano di successo sono agevolmente riproducibili e sostenibili in altre realtà aziendali dello stesso settore produttivo. La trasferibilità ad altri settori e contesti formativi è possibile e con un grande potenziale, fatta salva la necessità di modifiche e adattamenti.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	Agrifung srl; Funghi dei Colli Asolani sas in ATS
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Agricolo
Ambito tematico strategico	Transizione verde ed economia circolare
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di sistema ID Piano: 329036 Titolo Piano: AGER – Agrifung Environment Roadmap Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Adatta
Tematiche formative	La normativa europea e le scadenze nazionali; Gestione dei rifiuti organici in Europa: il Rapporto EEA; Analisi e diagnosi dell'efficienza energetica in produzione; Waste management e reduction program; Gestione e controllo dell'inquinamento prodotto da gas e sostanze chimiche; Lean & green: riduzione degli sprechi per una gestione sostenibile; Metodologia del Life Cycle assessment per il controllo ambientale in produzione; Controllo e misurazione: definizione delle KPI ambientali in azienda; Gestione digitale del controllo di sostenibilità in produzione; Le comunità energetiche, La diagnosi energetica dei processi produttivi; Valutazione e monitoraggio dei KPI energetici; Procedure di efficientamento energetico in produzione; Progetti e risultati attesi sulle nuove strategie aziendali.
Modalità didattiche	Aula; seminari; training on the job; coaching.
Elementi di interesse	L'esperienza è interessante per il legame stretto fra obiettivi aziendali e obiettivi formativi. L'esperienza si segnala anche per essersi collocata all'interno di un più ampio progetto di transizione green che vede le due aziende impegnate in cospicui investimenti e in cambiamenti rilevanti di organizzazione e produzione Buono il rapporto costi / risultati.
Risultati della formazione	Tutti i 22 beneficiari sono stati formati, per una durata complessiva di 360 ore (di cui 88 ore sviluppate in corso d'opera secondo esigenze). Il piano è stato costituito da 17 azioni formative. Tutti i partecipanti hanno ricevuto l'attestato di messa in trasparenza delle competenze relativamente a due segmenti formativi.
Buone Prassi Formative	La buona pratica si caratterizza per la sua efficacia, all'interno delle strategie aziendali di produzione e organizzazione. La formazione contribuisce visibilmente alla politica aziendale di qualità sostenibile e si colloca coerentemente rispetto alle scelte strategiche in materia di transizione ecologica. Le componenti della formazione: analisi dei fabbisogni, progettazione, erogazione, sono state realizzate in modo corretto e con grande coerenza interna.

Documentazione esaminata

Rapporto di valutazione relativo ai risultati del Piano formativo relativamente a apprendimento, gradimento, autovalutazione dei partecipanti.

Relazione finale riguardante gli esiti del Piano formativo.