



Sede Via Ludovico il Moro, 3 - 2 0143 Milano

Tel. +39.320.265.2941 Fax: (02)700.56.10.56 - C.F. 97083160156

mail: milano@agrotecnici.it - www.agrotecnici-milanolodi-monza-brianza.it/- PEC: milano@pecagrotecnici.it

---

Prot. 038/16 verbale n. 155 dell'8 aprile 2016

Delibera n. 2 del Milano, 8 aprile 2016

Al centro dei processi di cambiamento e innovazione del Collegio degli Agrotecnici e Agrotecnici Laureati delle provincie di Milano, Lodi e Monza Brianza già dall'anno 2014, si ritenuto fondamentale la valorizzazione delle risorse umane e delle loro competenze, nonché la crescita complessiva, quantitativa e qualitativa, in prospettiva dei servizi che dovranno essere erogati all'utenza interna ed esterna.

Per realizzare questo processo di valorizzazione delle risorse umane, Il Collegio degli Agrotecnici e Agrotecnici Laureati delle provincie di Milano, Lodi e Monza Brianza ha cercato di porre le politiche formative al centro di un percorso di sviluppo, con l'intenzione di progettare, programmare e definire un piano di formazione degli iscritti e dei tirocinanti ; anche con l'obiettivo di sviluppare sistemi di comunicazione, sia interni all'ente che esterni; di originare, e far crescere nel tempo, un processo di fidelizzazione degli iscritti nei confronti del Collegio stesso.

Alla base del suddetto percorso è l'esigenza manifestata di fare aderire prestazioni e servizi ai bisogni della utenza di riferimento, potenziando e riallocando le caratteristiche professionali degli iscritti, sulla base degli scopi che si vogliono raggiungere; sviluppando una cultura del servizio e al tempo stesso realizzando lo sviluppo professionale delle risorse umane presenti.

### **Proposta di Piano formativo e relative attività per gli anni 2016/2018**

#### **ANALISI DI CONTESTO RELATIVA AI FABBISOGNI FORMATIVI NEL SETTORE AGRICOLO**

Il Collegio degli Agrotecnici e Agrotecnici Laureati delle provincie di Milano, Lodi e Monza e Brianza in collaborazione con la Consulta Nazionale della Formazione intende promuovere la messa in atto di un sistema di analisi e monitoraggio continuo delle esigenze di formazione nel settore agricolo, che, a partire dall'indagine sui fabbisogni formativi, contribuisca all'innovazione del sistema di istruzione e di formazione professionale rilevando ed operando per rendere più rispondente l'offerta del sistema formativo alla domanda del sistema produttivo.

E' questa, infatti, un'esigenza molto sentita anche nel settore primario che, pur essendo rimasto sostanzialmente immutato al suo interno, dal punto di vista strutturale, ha vissuto negli ultimi decenni profondi cambiamenti.

Guardando all'evoluzione del settore primario nel nostro paese, per effetto anche delle misure di Politica Agricola Comunitaria, di particolare interesse appaiono le problematiche relative a:

- I processi di creazione e sviluppo di imprese rivolte a nuovi mercati e prodotti;
- Le aziende agricole che, ubicate prevalentemente in aree di collina e di montagna, non sono in grado di competere sui mercati a causa delle ridotte dimensioni fisiche ed economiche. Tali aziende, stimate in numero ragguardevole dovranno riconvertirsi ad un nuovo ruolo, maggiormente legato alla gestione complessiva dell'ambiente e del territorio, riuscendo così ad offrire nuove opportunità di lavoro integrando in maniera corretta agricoltura, forestazione, artigianato, turismo rurale e tutta una serie di servizi innovativi utili alla collettività;
- Lo sviluppo delle coltivazioni destinate a fini non alimentari, ma orientate verso la produzione di biomasse a fini energetici;
- La scelta strategica di privilegiare modelli produttivi riconducibili alla cosiddetta agricoltura biologica. Scelta che attraversa un po' tutti i comparti produttivi e che comincia lentamente ad affermarsi ed a trovare consensi negli orientamenti dei consumatori italiani sulla scia di quanto avviene già negli altri paesi europei;
- I rapporti di filiera agro-alimentare all'interno dei quali le imprese agricole soffrono notevoli difficoltà, da un lato, nell'acquisizione di quote di servizi e di valore aggiunto oggi appannaggio dei settori a valle della produzione e, dall'altro, a causa della adesione a sistemi di certificazione di qualità per rispondere alle esigenze dell'agroindustria e della grande distribuzione.

In questo contesto non è possibile prescindere da un sistema di formazione professionale che aiuti gli operatori del settore a gestire il cambiamento.

### **OBIETTIVI GENERALI E SPECIFICI**

Il complesso delle indagini da effettuare, servirà ad individuare le figure professionali da formare (formazione iniziale) e da aggiornare/ riquilificare/riconvertire (formazione continua), affinché l'agricoltura sia in grado di rispondere alle sfide strategiche del mercato e dell'innovazione delle tecnologie e dei modi della produzione.

La messa a punto di un sistema di individuazione, analisi e valutazione delle esigenze di formazione nel settore agricolo, che attraverso rilevazioni periodiche consenta di monitorare efficacemente i mutamenti in atto, risponde dunque a due esigenze fondamentali:

- quella della riduzione del gap qualitativo tra domanda - espressa e potenziale - ed offerta di formazione e professionalità;
- quella di fornire al sistema formativo informazioni adeguate, facilmente fruibili ed aggiornate/aggiornabili in tempi compatibili con le esigenze di sviluppo del settore (informazioni attendibili e gestibili).

In particolare, lo sforzo che dovrà essere messo in campo, dovrà essere quello di andare a costruire un processo di rilevazione dei fabbisogni, condiviso e gestito dal Collegio, dalle

Organizzazioni Professionali Agricole e non per ultimo dagli Istituti Tecnici Professionali e non, secondo la filosofia che individua come obiettivi specifici quelli di:

- verificare quali figure professionali siano richieste nell'ambito dell'organizzazione delle imprese, quali siano le competenze che le caratterizzano, quali le opportunità e modalità occupazionali;
- analizzare le prospettive di sviluppo del settore, individuando le possibili evoluzioni ed innovazioni delle figure professionali esistenti ed i fabbisogni di nuove professionalità (anticipazione dei fabbisogni formativi e professionali);
- verificare, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, la reale offerta formativa all'interno del settore agricolo ed il livello di congruità con le esigenze espresse;
- elaborare ipotesi di futuri percorsi formativi, che rispondano in maniera adeguata alle esigenze di sviluppo ed innovazione del settore e contribuiscano non solo a mantenere gli attuali livelli occupazionali ma anche a prospettare nuovi e più ampi bacini di impiego.

In ragione della complessità del settore, delle professionalità che gli sono peculiari, nonché della mole di informazioni e dati - da ricostruire, riorganizzare e reperire – che sarà necessario utilizzare, il progetto e le sue attività, dovranno essere suddivise su tre annualità.

Per ognuna delle annualità il focus centrale delle attività sarà rappresentato dall'analisi di uno o più comparti produttivi, per un totale complessivo di 7 comparti, selezionati in base alla loro rappresentatività in termini di mercato e di occupazione:

- comparto ortofrutticolo
- comparto vitivinicolo
- zootecnia lattiero caseario
- zootecnia carne ed allevamenti minori
- florovivaismo
- olivicoltura
- ambientale

Al fine di cogliere in maniera adeguata l'evoluzione del settore verso nuovi mercati e prodotti, a fianco degli studi nei settori tradizionali, per ciascuna delle annualità previste, verranno inoltre individuate una o più tematiche di approfondimento intersettoriale, come la riconversione di aziende agricole verso ruoli di gestione dell'ambiente e del territorio, che comporta tutta una serie di servizi innovativi offerti alla collettività, e la conseguente esigenza di profili professionali non necessariamente legati alla mera produzione agricola (aziende multifunzionali); le coltivazioni orientate verso la produzione di biomasse a fini energetici; l'agricoltura biologica; il tema della certificazione di qualità per le imprese della filiera agroalimentare; le caratteristiche e le prospettive del mercato dei "prodotti tipici".

### **ANALISI DI SCENARIO**

E' necessario quindi uno studio preliminare del settore agricolo nel suo complesso, finalizzato all'individuazione dei comparti produttivi da prendere in esame per l'effettuazione delle attività di



indagine sui fabbisogni formativi. A questo scopo, verranno analizzate, da un lato, le caratteristiche dimensionali, produttive, organizzative attuali e le prospettive di sviluppo; dall'altro, le peculiarità del mercato del lavoro agricolo e delle figure professionali presenti.

Particolarmente rilevante appare, inoltre, l'importanza che tale analisi riveste per quanti, operatori e studiosi, si occupano del settore, fornendo una preziosa base conoscitiva che intende caratterizzarsi per varietà, quantità, qualità ed integrazione dei dati e delle informazioni considerati.

### **ANALISI DI COMPARTO**

L'analisi di comparto si propone il duplice scopo di arrivare all'individuazione delle aree territoriali e dei soggetti rappresentativi del comparto stesso, presso i quali effettuare le rilevazioni, e di ottenere dati ed informazioni funzionali alla messa a punto degli strumenti di rilevazione.

### **INDAGINE SUI FABBISOGNI FORMATIVI E PROFESSIONALI DI COMPARTO**

Per ciascuno dei comparti individuati l'indagine prevede in sintesi i seguenti step di ricerca:

- A. ricognizione del processo produttivo del comparto e delle innovazioni in atto e prevedibili, attraverso analisi documentale, interviste a testimoni privilegiati ed esperti del settore, focus groups;
- B. individuazione e descrizione delle figure professionali di riferimento, sulla base delle analisi di scenario, comparto, contrattualistica e la ricognizione del processo produttivo, discussi e ritirati attraverso seminari, incontri, interviste con testimoni privilegiati ed esperti;
- C. ricognizione presso un campione rappresentativo di imprese del comparto, utilizzando un questionario semi strutturato finalizzato ad individuare e verificare le diverse competenze professionali richieste dalle aziende secondo il classico schema (conoscenze, competenze, capacità; sapere, saper fare, saper essere);
- D. Casi di studio in profondità presso soggetti imprenditoriali e associativi attivi sul territorio.

### **ANALISI DELL'OFFERTA FORMATIVA**

Il confronto tra domanda e offerta di formazione e professionalità verrà effettuato tramite una ricognizione delle iniziative formative attivate sia nell'ambito del sistema di formazione professionale, sia nel sistema scolastico ed universitario e l'analisi dei curricula proposti e la loro aderenza alle figure professionali che verranno via via emergendo dall'indagine sui fabbisogni formativi.

### **IL SIGNIFICATO DELLA FORMAZIONE**

Con il termine FORMAZIONE si intendono le attività organizzate che hanno la finalità di produrre percorsi di sviluppo professionale degli iscritti al Collegio, per realizzare un miglioramento quantitativo e qualitativo della performance dello stesso, dato che la formazione rappresenta un incontro tra potenzialità, bisogni dell'individuo e bisogni del potenziale cliente. L'obiettivo della formazione è il SAPERE e il TRASFERIMENTO DEL SAPERE nell'organizzazione.

### **IL PERCHÉ DELLA FORMAZIONE NEI COLLEGI O ORDINI PROFESSIONALI**

In primo luogo, vi è la necessità che i processi di cambiamento culturale, che i collegi e gli ordini professionali stanno vivendo e che sono caratterizzati dalla graduale assimilazione di nuovi modelli gestionali, siano accompagnati e sostenuti da un investimento in formazione che risponda alle esigenze connesse ai processi di cambiamento.

Un secondo elemento su cui richiamare l'attenzione, è rappresentato, analogamente a quanto accade in altri settori del mondo del lavoro, dal fabbisogno di nuove figure professionali, che pone il problema del reclutamento delle suddette professionalità, ma anche quello della riconversione di professionalità interne già esistenti.

Solo per dare un'idea di quanto profondamente stiano cambiando le conoscenze e le tecniche di lavoro, si pensi al gran numero di "riforme" che nell'ultimo decennio hanno investito i principali settori di intervento degli Agrotecnici .

Da tale stato di cose nasce l'esigenza di verificare il grado di conoscenza professionale dei singoli iscritti sulla evoluzione dei processi e dei contenuti lavorativi e il grado di condivisione degli stessi all'interno del Collegio con conseguente necessità di creare un collegamento strutturato tra apprendimento individuale e trasferimento di conoscenze.

### **LE FASI DEL PROCESSO FORMATIVO**



Le fasi del processo di formazione di possono distinguere in :

#### **1 - ANALISI DEI BISOGNI**

muovere da un'analisi approfondita dei fabbisogni, dalla quale possano scaturire le indicazioni per pianificare gli interventi, formulando un piano complessivo delle attività che individui, per le diverse unità organizzative ed aree professionali, contenuti, approcci e modalità degli interventi formativi e di addestramento;

## **2 – PROGETTAZIONE**

progettare ed organizzare gli interventi specifici, realizzando le condizioni ottimali per l'apprendimento e il coinvolgimento dei partecipanti;

## **3 - INTERVENTI FORMATIVI**

assicurare la gestione dell'intervento;

## **4 - VALUTAZIONE DEI RISULTATI**

valutare i risultati conseguiti e l'impatto delle attività realizzate, soprattutto riguardo all'apprendimento dei partecipanti, all'adeguatezza dei contenuti formativi rispetto ai fabbisogni e all'effettivo arricchimento professionale del personale coinvolto.

Segnalo l'importanza di creare il collegamento tra valutazione dei risultati (fase 4) e analisi dei bisogni (fase 1), affinché la progettazione futura sia legata ai risultati ottenuti.

L'analisi dei fabbisogni costituisce un'attività preliminare di fondamentale importanza per la buona riuscita degli interventi formativi. Nell'analisi dei fabbisogni sono considerate normalmente tre variabili :

- il contesto organizzativo ("organizzazione");
- i contenuti delle attività dei profili ("job");
- le competenze della risorsa umana e la loro evoluzione ("individuo").

La variabile organizzazione va indagata sia negli aspetti strutturali, sia negli aspetti socioculturali (ad es. analisi del clima, fidelizzazione, etc.). Le informazioni sulla struttura dell'organizzazione riguardano essenzialmente l'organigramma; le varie distribuzioni del personale per unità organizzativa, categoria e profilo professionale, età, titolo di studio ecc.; le funzioni e gli obiettivi delle diverse unità organizzative; i principali processi e servizi gestiti e le loro tendenze e prospettive di evoluzione e sviluppo. Tali informazioni sono utili soprattutto per una prima contestualizzazione delle attività (ad esempio, per definire la dimensione dell'intervento e il numero di partecipanti da coinvolgere, delineare ipotesi preliminari di sviluppo professionale, individuare processi e servizi su cui si riscontrano particolari criticità e fabbisogni).

La seconda variabile da prendere in considerazione è rappresentata dalle attività da svolgersi e dalle posizioni di lavoro. Per attività da svolgersi si intende un insieme di contenuti professionali omogenei caratterizzati da conoscenze teorico-pratiche, capacità, orientamenti ed attitudini ben definiti, contenuti che corrispondono, di massima, ai profili professionali richiamati nei contratti collettivi di lavoro. Ogni attività può esplicarsi all'interno di una o più posizioni di lavoro (ruoli

organizzativi), con una loro precisa collocazione, caratterizzate da compiti, attività ed obiettivi determinati; dall'inserimento in una rete di relazioni e da un certo grado di autonomia decisionale.

E' a questo punto che entra in gioco la terza tra le variabili individuate, data dalle persone che concretamente operano nelle attività. Il fabbisogno formativo scaturisce proprio dal raffronto tra competenze individuali e competenze standard relative ad una attività, dato che ciascuna persona possiede un livello di competenze acquisito nel tempo e dovuto alla propria formazione scolastica, alle esperienze precedenti, all'apprendimento sul lavoro, ai corsi frequentati, all'autoaggiornamento ecc. Tale livello di competenze può essere più o meno adeguato rispetto alle attività svolte ovvero risultare sensibilmente superiore alla media (competenze distintive); in altre parole, per ciascuna persona è possibile evidenziare debiti di competenze a cui correlare percorsi di formazione o di addestramento, operandosi, quindi, una stretta correlazione tra fabbisogno formativo/addestramento e individuo. Si comprende, in conclusione, come l'analisi dei fabbisogni formativi necessiti, a monte, di un'attenzione specifica al tema delle "attività e professioni" e al tema collegato delle "competenze organizzative". E' necessario, quindi, che il Collegio abbia realizzato un sistema di gestione dei profili professionali, orientato non solo a circoscrivere i contenuti formali della prestazione lavorativa (l'oggetto del contratto di lavoro) o a stabilire quali mansioni siano riconducibili al profilo, ma anche a definire le competenze organizzative richieste a ciascuna attività svolta (profilo di competenza).

## **IL PIANO FORMATIVO**

### **GLI OBIETTIVI DEL PIANO DI FORMAZIONE**

Il primo obiettivo è quello di realizzare un piano della formazione che non sia una somma di corsi, ma un insieme di attività basate su una riconfigurazione del sistema professionale coerente con le logiche del "nuovo ordinamento professionale", integrabile con azioni di sviluppo professionale all'interno del Collegio. Per costruire un piano di formazione generale, rivolto a tutti gli iscritti, articolato in diverse tipologie di intervento e con valenza pluriennale, si è scelto di procedere ad una ricostruzione del sistema professionale in essere che fosse focalizzato sulle competenze e che, quindi, fosse utilizzabile per definire logiche di gestione e sviluppo del personale. Un ulteriore ordine di obiettivi riguarda l'insieme dell'organizzazione e le azioni non direttamente formative, dato che il processo di elaborazione del piano e la sua successiva realizzazione devono essere orientati a costruire una cultura diffusa dell'innovazione; a migliorare i processi comunicativi e a promuovere una maggiore sensibilità sulla necessità della formazione permanente come leva per favorire il miglior funzionamento dell'organizzazione.

### **EVOLUZIONE CULTURA ORGANIZZATIVA E FIDELIZZAZIONE:**

- il nuovo ruolo del Collegio sul territorio;
- sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione;
- sviluppo dei processi motivazionali;

### **SVILUPPO DELLE COMPETENZE:**

- evoluzione delle capacità tecniche specifiche dei singoli profili, in coerenza con le evoluzioni ambientali e di processo;
- sviluppo di sistemi di addestramento e formazione in entrata per i neo-iscritti;
- realizzazione di un costante monitoraggio delle risorse professionali presenti nel Collegio.

### **COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA:**

- sviluppo dei sistemi di comunicazione interna all'Ente, finalizzati alla realizzazione effettiva della gestione per processi;
- sviluppo della conoscenza dei sistemi relativi alle tecniche di comunicazione;
- creazione di sistemi, formalizzati e condivisi, di comunicazione verso l'esterno ed approfondimento delle relative tecniche di comunicazione.

### **LE METODOLOGIE DIDATTICHE**

Con riguardo alle metodologie didattiche si deve innanzitutto decidere, in relazione alle linee generali del piano formativo ed ai destinatari individuati, se siano da privilegiarsi attività di formazione in senso proprio (tendenti a sviluppare competenze generali utilizzabili in diversi contesti lavorativi) o attività di addestramento (tendenti, invece, a trasferire competenze specifiche relative a determinati ambiti di lavoro).

Potranno comunque essere utilizzate, in funzione delle specifiche esigenze e obiettivi formativi, le seguenti tecniche:

**La lezione:** il docente espone i contenuti e i partecipanti si pongono in ascolto diretto. La partecipazione si sostanzia nell'ascolto e nel recepimento critico dei contenuti. L'interazione è limitata ai momenti in cui i partecipanti pongono problemi e domande, richiedono approfondimenti e chiarimenti. Tale tecnica è molto influenzata dallo stile del docente e dalla capacità di quest'ultimo di stimolare domande e riflessioni.

**Il metodo dei casi:** i partecipanti sono chiamati ad analizzare una situazione problematica, dagli esiti incerti e non scontati, e a fornire possibili soluzioni. Il coinvolgimento dei partecipanti dipende soprattutto dalla capacità di immedesimarsi e di entrare in relazione col caso; capacità che il docente può sollecitare, riuscendo a trasmettere la problematicità del caso, richiamando al senso della realtà e facendo percepire, in tutta la loro portata, i nessi problematici della situazione.

**Il role playing:** ai partecipanti è richiesto di impersonare un ruolo, simulando una situazione organizzativa. È un metodo che si propone di realizzare un elevato coinvolgimento, attraverso la simulazione di situazioni in cui sono richieste attitudini e competenze decisionali, ma anche doti che investono la sfera emotiva e psichica.



**L'action learning:** al partecipante è richiesto di vivere attivamente una situazione reale, in cui è necessario un cambiamento organizzativo o in cui, semplicemente, bisogna dare attuazione ad un progetto. Attraverso l'azione concreta sul campo, tale metodo si propone di sviluppare capacità decisionali, di rafforzare l'orientamento all'azione, di sollecitare un cambiamento di approccio ai problemi.

**La formazione/intervento:** in cui i partecipanti sono coinvolti in un processo formativo ed in un progetto di consulenza/intervento, che si svolgono in parallelo. Il legame tra il processo formativo ed il progetto di consulenza/intervento consente il reciproco rafforzamento di entrambi i processi in causa; della formazione, che riceve dall'intervento la spinta ad essere più aderente ai contesti reali e più mirata rispetto alle esigenze concrete di cambiamento e sviluppo organizzativo e dell'intervento, che è accresciuto dalla possibilità di sviluppare nei partecipanti competenze ed orientamenti funzionali all'innovazione.