

Progetto Spinnagri

**L'analisi dei fabbisogni formativi nelle imprese del
campione**

(secondo aggiornamento)

ottobre 2011

Indice

1. Premessa.....	3
2. Il settore florovivaistico.....	3
2.1 Il riassetto del sistema di riproduzione professionale locale.....	3
2.2 La composizione del campione delle imprese florovivaistiche	7
2.3 Il rapporto tra formazione, organizzazione e innovazioni di processo nelle imprese florovivaistiche.....	9
2.4. I profili strategici delle imprese florovivaistiche in chiave evolutiva	12
2.5 Le modalità didattiche preferite dalle imprese florovivaistiche.....	14
3. I settori agricolo e agrituristico	15
3.1 Il rapporto tra formazione, organizzazione e innovazioni di processo nelle imprese agricole e agrituristiche	16
3.2. Le competenze strategiche delle imprese agricole e agrituristiche in chiave evolutiva	19
Allegato 1.....	23
Esperto di marketing	24
Vivaista.....	26
Addetto alla vendita di prodotti floro-viaistici	30
Innestino / potino.....	33

1. Premessa

In questa sede si discutono i risultati dell'indagine sul campo svolta su imprese interpellate in materia di fabbisogni formativi nell'ambito delle attività del Progetto Spinnagri. Si tratta di aziende florovivaistiche, zootecniche, agrituristiche e agricole (dedite prevalentemente alla coltivazione di alberi da frutta o al viti - vinicolo)¹.

In base alla numerosità delle imprese appartenenti ai settori suddetti si è suddiviso il rapporto in due sezioni distinte:

- la sezione dedicata al florovivaismo (le imprese florovivaistiche, infatti, sono quelle più numerose nel campione)
- la sezione dedicata alle imprese agrituristiche ed agricole.

2. Il settore florovivaistico

2.1 Il riassetto del sistema di riproduzione professionale locale

L'indagine sui fabbisogni formativi emergenti dai questionari somministrati alle imprese florovivaistiche operanti sul territorio non può prescindere dai risultati derivanti da ricerche svolte, nel corso del tempo, sui medesimi temi nel territorio pistoiese. In particolare, uno studio del 2007² relativo al settore florovivaistico evidenzia alcuni tratti caratteristici della filiera, riassumibili come segue:

- La domanda di prodotti florovivaistici pistoiesi può essere segmentata in tre grandi classi. Quella privata, caratterizzata da consumatori finali, quella intermedia (costituita da garden center, gruppi d'acquisto spesso collegate alla grande distribuzione) e – infine – quella pubblica (in cui il cliente è un ente pubblico, appunto, ma gli ordini sono intermediati da società di progettazione).

¹ Sulla numerosità e la composizione del campione dei rispondenti si veda il paragrafo dedicato agli esiti dell'indagine sul campo.

² Cfr. Belletti G., Scaramuzzi S., Marescotti A., Pacciani A. (2007), Il sistema vivaistico nella provincia di Pistoia: organizzazione, problematiche e fabbisogni, Firenze (ipertesto disponibile su www.pistoiafutura.it).

- La suddetta segmentazione contribuisce ad una forte differenziazione in termini qualitativi e quantitativi dei beni domandati. Tale differenziazione spinge verso l'alto la necessità di attivazione di “fattori immateriali” che divengono sempre più determinanti per il successo dei processi produttivi e di supporto del florovivaismo. Si tratta dell'attivazione / potenziamento dei processi di ricerca & sviluppo / innovazione, incremento qualitativo degli assortimenti, maggiore flessibilità dei processi produttivi e affidabilità dei prodotti.
- Il prodotto del comparto vivaistico è sempre più articolato. Tale articolazione riguarda sia la varietà dei prodotti (la ricerca di prodotti di nicchia è fortissima, specie da parte delle imprese finali a capo della filiera, che – in questo modo – cercano di conquistare nuove quote di mercato), sia i servizi che a tali prodotti si accompagnano (per esempio la consulenza alla progettazione, assistenza post vendita sulle piante, etc).
- Tali istanze sottolineano la strategicità delle relazioni organizzativo – relazionali degli operatori del florovivaismo locale. Infatti, le fasi che caratterizzano il processo produttivo (moltiplicazione, accrescimento, rifinitura, commercializzazione, servizi alla vendita) molto spesso NON sono integrate in un'unica impresa, ma – al contrario – sono “distribuite” tra un network d'aziende che – tra loro – mantengono, temporalmente, stabili rapporti produttivo commerciali³.
- Il suddetto network è costituito dalla seguente tipologia d'aziende:
 - Le aziende produttrici – moltiplicatrici → si occupano della produzione di piantine piccole, di età inferiore ad un anno partendo da materiali di propagazione. Tali prodotti sono destinati ad essere rivenduti ad altri vivaisti che gestiranno le fasi di accrescimento, zollatura, messa in vaso, etc.
 - Le aziende produttrici → si tratta di vivai di piccole dimensioni, ai quali è stata delegata la produzione dai vivai più grandi presenti sul territori. Tali piccole imprese sono legate da rapporti di fornitura stabili, spesso esclusivi, con i grandi vivai. Il compito delle aziende produttrici è quello di curare l'accrescimento della pianta che verranno poi commercializzate dai grandi vivai.

³ Il 55% delle imprese vivaistiche pistoiesi dichiara di vendere i propri prodotti ad altri vivaisti (cfr. Regione Toscana, Prima indagine regionale sulle aziende florovivaistiche della Regione Toscana, in Informazioni statistiche, n.9, 2006, Giunta Regionale Toscana).

- Le aziende produttrici-rivenditrici → si tratta di vivai che all'attività di produzione associano anche quella di commercializzazione. Le vendite sono orientate verso l'Italia (in maniera prevalente), ma anche verso l'estero (spesso attraverso l'intermediazione di buyers che assicurano la fuoriuscita dei prodotti dal sistema pistoiese).
- Le aziende rivenditrici-progettiste → si tratta di imprese la cui principale attività è quella della compravendita di piante, molte volte prodotte altrove (sia a favore di clienti privati che di clienti pubblici). Spesso, all'attività di compravendita si affianca quella di progettazione degli spazi verdi (architettura del paesaggio, degli spazi verdi, etc.).

L'assetto economico – organizzativo sommariamente descritto, sempre più soggetto alla concorrenza nazionale ed internazionale, necessita di *continui* interventi sul fronte della qualificazione e riqualificazione del capitale umano. Infatti, dotarsi di competenze pregiate, poliedriche e – soprattutto – plurifunzionali costituisce una delle principali leve per la crescita competitiva del sistema florovivaistico. A tale proposito, la letteratura offre analisi di scenario dalle quali emergono i punti di forza e di debolezza del sistema locale che – in maniera diretta o indiretta – incidono sui meccanismi di qualificazione e riqualificazione del capitale umano.

In particolare, i punti di debolezza sotto riportati, costituiscono gli elementi di base a partire dai quali definire / ripensare i processi di riproduzione professionale e le attività di aggiornamento e/o di riqualificazione professionale.

Punti di forza	Punti di debolezza (aree di miglioramento)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consolidata tradizione produttiva ➤ Capacità professionale diffusa ➤ Propensione all'innovazione ➤ Presenza di giovani ➤ Presenza di un indotto specializzato 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Scarso coordinamento tra offerta di ricerca pubblica e domanda privata (imprese) ➤ Bassa capacità endogena di innovazione ➤ Bassa disponibilità a partecipare ad attività di formazione ➤ Interesse ridotto ad assistenza tecnica ➤ Presenza di lavoro sommerso e

	<p>irregolare</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bassa propensione all'associazionismo tra imprese ➤ Difficoltà nei meccanismi di trasmissione intergenerazionali delle competenze di tipo non codificato
--	---

Fonte: Belletti G., Scaramuzzi S., Marescotti A., Pacciani A. (2007), op. cit.

Il quadro indica l'esistenza di un sistema florovivaistico dinamico caratterizzato da manodopera giovane, in cui le capacità professionali – anche specialistiche – sono piuttosto diffuse. Attraverso queste ultime sono stati attuati processi di specializzazione, sostenuti anche da una consolidata tradizione produttiva. Tuttavia, il know-how locale è fortemente connotato da saperi taciti, non codificati, spesso trasmessi on the job da lavoratori anziani a favore dei più giovani. Tutto ciò, nel tempo, ha finito per costituire una vera e propria minaccia ai meccanismi di riproduzione professionale, specie innanzi alle continue nuove sfide a cui il mercato sta sottoponendo il distretto florovivaistico pistoiese. Di fronte all'urgenza di figure professionali tecniche, di tipo agronomico, ma anche di soggetti in grado di utilizzare con disinvoltura strumenti informatici *dedicati* ormai indispensabili per la gestione dei magazzini, dei flussi vendite o – più banalmente – della contabilità; oppure innanzi alla necessità di poter disporre di know-how riconducibili al marketing, spesso associata a skill di tipo linguistico (fondamentali per potersi approcciare a clienti esteri), i meccanismi di riproduzione professionale di tipo *spontaneo*, basati sulla trasmissione di conoscenze tacite, non bastano più. D'altronde, come evidenzia il suddetto quadro sinottico, l'offerta professionale pubblica tende a non soddisfare la domanda privata. Inoltre, rispetto alle attività formative, vi è una generale scarsa propensione a parteciparvi, anche in virtù di una certa diffidenza rispetto alle nuove modalità didattiche o alle interrelazioni che possono esservi tra le aule formative ed il mondo della ricerca, dove vengono elaborate continuamente innovazioni di prodotto e di processo. Infine, la presenza di quote non trascurabili di "lavoro nero" sottraggono i lavoratori dai percorsi di qualificazione codificati.

Le soluzioni che la letteratura indica come capaci di attenuare i suddetti problemi sono sostanzialmente le seguenti:

- Istituzionalizzare il rapporto tra formazione, ricerca e assistenza tecnica alle imprese → Si tratta di favorire il trasferimento dell'innovazione dalle aule universitarie, dagli istituti tecnici locali e nelle aule formative del territorio. Collegare la formazione all'assistenza tecnica, ridefinendo l'offerta a favore delle aziende in modo da sostenere le imprese sia sul piano didattico che su quello consulenziale. In questo modo i contenuti d'aula diverrebbero conoscenza esperienziale, messa in atto nelle singole realtà produttive⁴, dove verrebbero declinate in maniera personalizzata, secondo le necessità peculiari dell'azienda.
- Monitorare in continuo i fabbisogni professionali delle aziende → Si tratta di acquisire informazioni specifiche sui desiderata delle imprese sulle innovazioni da apportare ai propri profili professionali.
- Incentivare il ricorso a metodi formativi flessibili e più partecipativi → si tratta di favorire lo scambio di esperienze tra le diverse realtà imprenditoriali favorendo lo scambio delle buone prassi all'interno del distretto, ma anche creare momenti di scambio con realtà "altre" nazionali e/o internazionali ben diverse da quella pistoiese.

2.2 La composizione del campione delle imprese florovivaistiche

Il campione delle imprese florovivaistiche al quale sono stati somministrati i questionari è costituito da 42 imprese. Naturalmente, data l'esiguità del campione i dati di seguito riportati non hanno alcuna valenza statistica, costituendo – tuttavia – un importante elemento di riflessione dal punto di vista qualitativo.

Nella tabella seguente le imprese vengono suddivise per forma giuridica. Come mostra la tabella prevalgono le ditte società agricole (43% del campione), seguite dalle Ditte individuali (19%). Occorre sottolineare, tuttavia, che nel 66% dei casi la ragione sociale delle imprese interpellate non è stata indicata.

⁴ Su queste strategie cfr. anche Pagni R. (a cura di; 2003), Indagine conoscitiva sulla domanda di lavoro nelle imprese agricole toscane, Collana Formazione Educazione Lavoro n.40, Firenze, Edizioni Plus.

Tab. 1 – Distribuzione del campione florovivaistico per forma giuridica delle aziende.

Ragione sociale	V.A.
Società agricola	18
Missing	14
Ditta individuale	8
Società responsabilità limitata	1
Altro	1
Totale	42

L'allocazione territoriale delle imprese è riassunta dalla tabella seguente, dove emerge la prevalenza di aziende allocata nei Comuni di Pescia (12%) e di Pistoia (74%).

Tab. 2 – Distribuzione del campione florovivaistico per allocazione territoriale dell'impresa.

Comune	V.A.
Pistoia	31
Pescia	5
Serravalle Pistoiese	4
Chiesina Uzzanese	1
Quarrata	1
Totale	42

Il campione è costituito in prevalenza da imprese con un numero di dipendenti compreso tra 0 e 5. A tale proposito si noti che sono ben 8 (il 19%) le aziende prive di dipendenti (dunque, tutta l'attività produttiva è in mano al titolare).

Tab. 3 – Distribuzione del campione florovivaistico per classi di dipendenti.

Classi di dipendenti	V.A.
0-5	33
11-15	2
21-50	5
6-10	1
Oltre 50	1
Totale	42

La maggioranza delle imprese interpellate dichiara un fatturato non superiore ai 100.000 euro (il 28%), mentre il 16% dichiara di guadagnare oltre 1 MLN di euro annui.

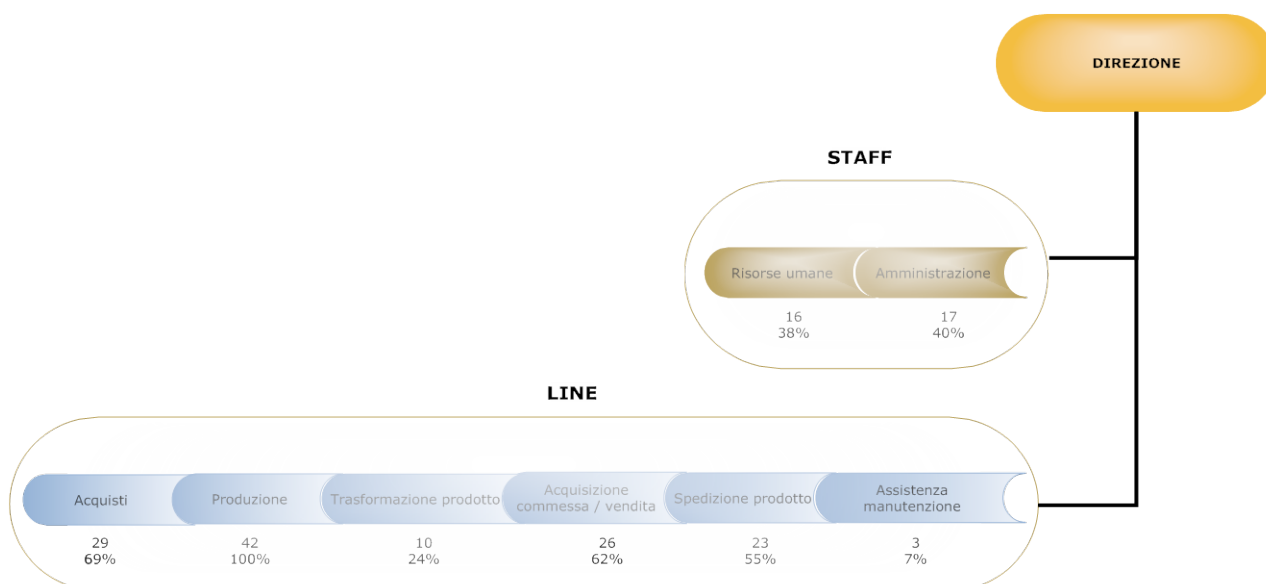
Le imprese florovivaistiche che prevedono una crescita del proprio fatturato sono ben il 23,8% (se si considera l'attuale congiuntura economica il dato deve sorprendere). Il fatturato è stabile per il 45,2% delle aziende interpellate, mentre solo per il 28,5% potrà registrarsi un calo.

Il 74% delle imprese florovivaistiche del campione prevede che il proprio numero di addetti non cambi nel medio periodo successivo, mentre il gruppo di coloro che – ottimisticamente – dichiarano una probabile crescita occupazionale equivale al 16% delle aziende interpellate. Infine, le imprese che affermano che il proprio organico diminuirà sono solo il 9,5%.

2.3 Il rapporto tra formazione, organizzazione e innovazioni di processo nelle imprese florovivaistiche

Le aziende florovivaiste del campione, in prevalenza, hanno un assetto produttivo in base al quale gestiscono i processi di approvvigionamento, produzione, vendita / acquisizione della commessa e spedizione del prodotto. In qualche caso viene realizzato anche un servizio di assistenza post-vendita. Per quanto riguarda le attività di staff, le aziende florovivaistiche incorporano al loro interno la gestione delle risorse umane e l'amministrazione. Tendono, invece ad essere esternalizzate le fasi di trasformazione del prodotto (presenti in solo 10 imprese del campione) e quelle di assistenza post-vendita (menzionate da solo 3 intervistati).

Fig.1 – Distribuzione delle imprese florovivaistiche in base alle attività di line e staff incorporate al loro interno (valori assoluti e %).



Legenda:

- in azzurro le attività di line
- in marrone le attività di staff

Dai dati ricavati dalle interviste, emerge che la complessità aziendale (in termini di attività aziendali integrate nell'impresa) è direttamente proporzionale alle innovazioni di processo effettuate al loro interno. In altre parole, le realtà in cui sono più frequenti i cambiamenti sono quelle più strutturate, in cui le attività aziendali incorporate nell'impresa sono più numerose. A tale proposito, si veda la tabella seguente in cui sono riportate le risposte degli intervistati sulle modifiche dei processi aziendali effettuate negli ultimi tre anni.

La tabella mostra una *moderata* tendenza all'innovazione che si concentra sia sui processi di supporto (il 21,43% delle imprese afferma di aver migliorato / ampliato il sistema informatico aziendale) che su quelli produttivi propriamente detti (il 47,62% dei rispondenti afferma di aver investito in nuovi macchinari

Tuttavia, questi dati meritano un approfondimento: innanzitutto ben 13 delle 42 aziende dichiarano di non aver apportato alcun tipo di modifica ai propri processi produttivi (il 31% delle imprese florovivaistiche del campione).

Tab. 5 – Distribuzione del campione florovivaistico per innovazione di prodotto / processo realizzata in azienda negli ultimi 3 anni.

Modifiche significative attivate nell'impresa	V.A.	%
Aggiornamento-ampliamento sistema informatico	9	21,43%
Acquisto nuovi macchinari	20	47,62%
Acquisto ampliamento spazi produttivi	16	38,10%
Adozione standard di qualità	2	4,76%
Creazione nuove linee di produzione	3	7,14%
Crescita organizzativa	5	11,90%
Aumento attività R&S	1	2,38%
Trasferimento ricerca/innovazione dall'università	0	0,00%
Nuovi brevetti	0	0,00%

NB: la somma delle percentuali è superiore al 100% poiché l'intervistato poteva fornire più di una risposta

Inoltre, in solo il 21% dei casi (in 9 imprese su 42) si dichiara che i suddetti cambiamenti hanno avuto ripercussioni sull'asset professionale dei propri addetti. In particolare, tutti coloro che dichiarano effetti sulle professionalità aziendali delle innovazioni introdotte parlano dell'attivazione di percorsi formativi di aggiornamento / riqualificazione dei dipendenti. Nessuno dichiara, invece, l'acquisizione di nuovi addetti attraverso il ricorso al mercato del lavoro.

Al fine di fornire indicazioni operative sulle possibili attività formative da attivare a seguito dell'introduzione di innovazioni di processo in ambito aziendale, è stato costruito il

seguito **indice di incidenza formativa**. L'indice informa su quanto sia probabile che un processo di innovazione di processo possa generare una successiva attività formativa.

L'indice è definito dal seguente rapporto:

$$\frac{\sum imprese_{inn.for.}}{\sum imprese}$$

Dove:

- Imprese_{inn.for.} = imprese che a seguito dell'innovazione di processo hanno attivato un percorso di aggiornamento riqualificazione formativa.
- Imprese = aziende florovivaistiche del campione

Il dominio dell'indice varia da 0 a 1. Quando assume il valore 0 l'appetibilità formativa è nulla, mentre quando è 1 è massima.

Nella tabella seguente si riportano gli indici di incidenza formativa associati alle innovazioni di processo attivate nelle imprese del campione.

Tab. 6 – Distribuzione delle innovazioni di processo attivate dalle aziende florovivaistiche in base all'indice di incidenza formativa.

Modifiche significative attivate nell'impresa	Indice di incidenza formativa
Aggiornamento – ampliamento sistema informatico	0,17
Acquisto nuovi macchinari	0,17
Acquisto ampliamento spazi produttivi	0,05
Adozione standard di qualità	0,05
Creazione nuove linee di produzione	0,07
Crescita organizzativa	0,12
Aumento attività R&S	0,02
Trasferimento ricerca/innovazione dall'università	0
Nuovi brevetti	0

Gli indici di incidenza formativa più elevati sono associati agli interventi sul sistema informativo aziendale e all'acquisto di nuovi macchinari (in entrambi i casi 0,17). Anche gli interventi di reengineering organizzativo o di implementazione di nuove linee produttive presentano valori, seppur modesti, degni di essere citati (rispettivamente 0,12 e 0,07), a seguire tutti gli altri.

2.4. I profili strategici delle imprese florovivaistiche in chiave evolutiva

Le imprese interpellate indicano quali profili professionali ritengano strategici ai fini dello sviluppo aziendale. A tale proposito le frequenze delle risposte (opportunamente ricondotte ad *items* codificati) si addensano attorno alle seguenti figure (in questa sede si è mantenuta la stessa denominazione proposta dagli intervistati):

- Esperto di marketing;
- Vivaista;
- Addetto alla vendita;
- Innestino / potino.

La strategicità di tali profili trova parziale conferma anche alle risposte associate alle domande sulle principali problematiche che i florovivaisti si trovano a gestire / risolvere.

Infatti, la maggioranza dei rispondenti dichiara che il maggior problema è quello di gestire i processi di vendita, a causa di personale addetto alle vendite che non conosce bene le caratteristiche dei prodotti.

Tuttavia, anche le numerose risposte associate alle difficoltà di gestione dei trattamenti fitosanitari, dei diserbanti e dei concimi evidenziano la necessità di vivaisti maggiormente preparati, in grado di applicare con successo le tecniche, sempre più sofisticate, di cura delle colture. A tale proposito, molti degli interpellati sottolineano la necessità di sostituire l'impiego dei fertilizzanti chimici con procedure riconducibili alla fertilizzazione biologica (di qui l'istanza di poter contare su personale che sia in grado di attivare le procedure per calcolare il valore di mineralizzazione del terreno; di impostare la rotazione colturale, effettuare il bilancio isoumico). Allo stesso tempo si indica l'urgenza di ridurre l'impiego dei prodotti fitosanitari perché inquinanti e sempre più costosi.

Particolarmente interessanti sono le indicazioni provenienti dalla sezione del questionario dedicata alle operazioni colturali più onerose: molti degli interpellati indicano nel riscaldamento delle serre uno dei costi maggiori della loro attività; specie se associato a particolari colture (quelle tropicali, per esempio, come l'euphorbia pulcherrima). Tuttavia – tranne che in un caso – gli intervistati non riescono a tradurre tale criticità in fabbisogno

formativo⁵: i problemi denunciati, infatti, potrebbero trovare attenuazione attraverso percorsi di formazione – alternati ad una vera e propria assistenza tecnica in azienda – in materia di risparmio energetico, favorendo l'adozione di comportamenti ecosostenibili, sostenendo l'elaborazione prima e l'attuazione poi di veri e propri progetti di risparmio energetico.

A tale proposito, se potrebbe essere conveniente organizzare percorsi misti di formazione / assistenza tecnica per opera di professionisti del settore⁶, in campo formativo potrebbe risultare utile organizzare corsi a favore dei titolari dei vivai finalizzati a sviluppare le seguenti capacità:

- Monitorare i consumi energetici delle strutture aziendali;
- Comprendere differenze e vantaggi tra le diverse tecniche e tecnologie per l'ottimizzazione dei consumi di energia elettrica;
- Comprendere differenze e vantaggi tra le diverse tecniche e tecnologie per l'ottimizzazione dei consumi idrici anche attraverso il recupero delle acque reflue;
- Comprendere differenze e vantaggi tra le diverse tecniche e tecnologie per l'ottimizzazione dei consumi di gas naturale;
- Individuare possibilità di modifiche ed adattamenti a livello impiantistico per il risparmio energetico;
- Combinare le esigenze di sostenibilità economico – finanziaria con quelle di sostenibilità ambientale;
- Individuare i professionisti in grado di redigere e attuare un piano di risparmio energetico aziendale.

Nelle pagine che seguono (vedi allegato 1) saranno descritti i suddetti profili attraverso il ricorso alle ADA della repository regionale.

I descrittivi di cui all'allegato 1 devono considerarsi strumenti di tipo modulare: infatti, qualsiasi corso di formazione fondato sulle ADA delle singole figure professionali potrà implementare una, molte o tutte le capacità e conoscenze in esse contenute. Ciò,

⁵ Si tratta, cioè, di un caso in cui esistono fabbisogni formativi inespressi, rispetto ai quali gli interpellati non riescono a collegare i propri problemi alle soluzioni che potrebbero giungere dalla dimensione formativa.

⁶ La repository regionale, a tale proposito, definisce la figura professionale di “Tecnico della progettazione ed elaborazione di sistemi di risparmio energetico”.

sostanzialmente dipenderà, dalle competenze in ingresso dei discenti e dalle necessità delle imprese coinvolte.

2.5 Le modalità didattiche preferite dalle imprese florovivaistiche

Le imprese del campione dimostrano di prediligere modalità formative non tradizionali. Il dato è confermato dal fatto che chi dichiara di aver fatto formazione in passato afferma di aver trovato particolarmente efficaci percorsi formativi che alternavano a momenti di aula modalità formative on the job oppure percorsi di affiancamento, magari con la presenza fisica del docente che – precedentemente - aveva gestito la formazione in aula.

La maggiore propensione a intraprendere percorsi formativi viene dalle imprese che hanno già socializzato in passato agli strumenti formativi / educativi codificati. A tale proposito merita sottolineare che tra le imprese florovivaistiche del campione solo il 33% ha svolto attività di questo tipo negli ultimi tre anni.

Può essere, conveniente, dunque, prima di organizzare qualsiasi tipo di corso, sensibilizzare – attraverso le associazioni di rappresentanza degli interessi collettivi, ad esempio – i possibili destinatari delle attività formative alle ricadute positive che un percorso formativo potrebbe avere sull'efficienza e l'efficacia dei processi produttivi. L'opera di sensibilizzazione dovrebbe, tuttavia, essere condotta anche verso gli addetti, che spesso ritengono inutile il know-how derivante da processi di trasmissione del sapere diversi da quelli taciti⁷.

Inoltre, come si è già detto all'inizio, sulla scorta dei suggerimenti della letteratura, la formazione per essere *attraattiva* ed *efficace* deve alternarsi alla consulenza in azienda. Altrimenti il rischio è quello di attivare percorsi formativo – educativi avulsi dalle effettive problematiche delle imprese che – come tali – sono destinati a fallire.

⁷ Il concetto di sapere tacito si riferisce a processi di riproduzione professionali fondati sulla continua interazione tra chi detiene il know-how e chi lo deve acquisire. Se le conoscenze tacite hanno il merito di apportare alle singole professionalità capacità e competenze difficilmente codificabili in percorsi d'aula, è anche vero che difficilmente, attraverso di esse, possa essere veicolata l'innovazione. Inoltre, lo scambio cognitivo funziona solo se i soggetti che lo attuano condividono tra loro il medesimo sistema etico-valoriale nei confronti del lavoro. Ciò può costituire un problema quando i percorsi di apprendimento tacito coinvolgono personale extracomunitario (cfr. Becattini G., Rullani E. (1993), Sistema locale e mercato globale, in Economia e politica industriale, n. 80).

3. I settori agricolo e agrituristico

Le imprese appartenenti al settore agricolo e agrituristico appartenenti al campione sono 23. Per meglio inquadrare il settore può essere utile specificare ulteriormente l'ambito economico-produttivo delle attività da esse svolte (cfr. tabella successiva).

Tab. 7 – Distribuzione del campione agri per tipologia delle attività delle aziende.

Settore	V.A.
Agricoltura	3
Agriturismo	2
Vitivinicolo	6
Olivicolo	8
Zootecnia	1
Missing	3
Totale	23

La tabella sopra riportata mostra una prevalenza di imprese impegnate nella produzione di olio (le olivicole e le viti-vinicole sono 14 su 23).

Come mostra la tabella successiva la maggioranza di queste imprese si è costituita in Ditta individuale (65%). Seguono, poi, le società agricole.

Tab. 8 – Distribuzione del campione agri per forma giuridica delle aziende.

Ragione sociale	V.A.
Ditta individuale	15
Impresa familiare	2
Società agricola	5
Società responsabilità limitata	1
Totale	23

Rispetto alle già discusse imprese florovivaistiche, quelle agricole / agrituristiche appaiono realtà ancor meno strutturate: la media degli addetti è di 1,9 (con un minimo di 0 addetti ed un massimo di 7). Spesso il titolare è socio unico: infatti, mediamente, i soci dell'impresa sono 1,9.

L'allocazione geografica delle imprese interpellate è riassunta dalla tabella seguente. La tabella mostra una concentrazione nell'area del Comune di Lamporecchio seguito dal Comune di Pescia.

Tab. 9 – Distribuzione del campione agri per allocazione territoriale dell'impresa.

Comune	V.A.
Lamporecchio	9
Pescia	5
Larciano	2
Pistoia	2
Monsummano Terme	2
Ponte Buggianese	1
Massa Cozzile	1
Buggiano	1
Totale	23

Particolarmente interessante risulta il *sentiment* occupazionale delle imprese interpellate: la maggioranza ritiene che nell'imminente medio periodo il numero di dipendenti si manterrà stabile (ma, come abbiamo già detto, il loro numero è molto esiguo) e in 3 casi si arriva perfino a prevederne un aumento. Nessuno prospetta una contrazione dell'organico. Sulle previsioni di fatturato, invece, la situazione è più variegata: per la maggioranza delle imprese il fatturato rimarrà stabile (13 casi), per 6 aziende il fatturato crescerà, mentre in soli 3 casi il fatturato sarà destinato a ridursi. In ogni caso, la quasi totalità delle aziende (17 su 23) dichiara un fatturato non superiore ai 100.000 euro.

3.1 Il rapporto tra formazione, organizzazione e innovazioni di processo nelle imprese agricole e agrituristiche

Le aziende del campione dichiarano di avere un assetto organizzativo piuttosto semplice (d'altronde, come si è visto, il loro numero di dipendenti è piuttosto esiguo): tutte sono dedite alla produzione (23) e solo alcune sono impegnate *anche* nei processi commerciali di acquisizione della commessa e della vendita (13). Particolarmente interessante è il numero delle aziende (10) impegnate nella trasformazione dei propri prodotti (si tratta prevalentemente della produzione *diretta* di vino, olio e della lavorazione degli ortaggi).

Nella tabella seguente sono riportate le innovazioni introdotte in azienda nell'ultimo triennio. Dai dati emerge l'esistenza di una moderata spinta verso l'innovazione relativa a:

- la meccanizzazione delle attività finalizzata soprattutto a rendere meno onerose le attività di potatura e raccolta,
- l'aggiornamento del sistema informativo aziendale, che nei fatti – tuttavia – si risolve nell'introduzione di qualche gestionale di tipo amministrativo,

- l'acquisto di nuovi spazi produttivi; che si concretizza soprattutto nell'affitto di appezzamenti di terreno in cui ampliare la coltivazione delle colture.

Esistono due imprese, infine, che dichiarano di essersi dedicate alla ricerca e sviluppo, con riferimento alla sperimentazione di “nuovi materiali di propagazione” (da quanto emerge dalle poche informazioni contenute nei questionari).

Tab.10 – Distribuzione del campione agri per innovazione di prodotto / processo realizzata in azienda negli ultimi 3 anni.

Modifiche significative attivate nell'impresa	V.A.	%
Aggiornamento – ampliamento sistema informatico	5	21,7%
Acquisto nuovi macchinari	9	39,1%
Acquisto ampliamento spazi produttivi	6	26,1%
Adozione standard di qualità	0	0,0%
Creazione nuove linee di produzione	2	8,7%
Crescita organizzativa	0	0,0%
Aumento attività R&S	2	8,7%
Trasferimento ricerca/innovazione dall'università	0	0,0%
Nuovi brevetti	0	0,0%

NB: la somma delle percentuali è superiore al 100% poiché l'intervistato poteva fornire più di una risposta

Tali aggiornamenti sono fortemente connessi alle problematiche avvertite come più urgenti dagli intervistati. Quasi tutte le aziende interpellate, infatti sottolineano che le attività più impegnative e d onerose sono:

- La raccolta (di olive oppure dell'uva o – ancora – degli ortaggi)
- La potatura delle piante (rispetto alla quale buona parte degli intervistati lamenta la mancanza di personale adeguatamente preparato);
- La gestione delle pratiche burocratiche, con particolare riferimento agli adempimenti imposti dai disciplinari (biologici o integrati), a cui la maggior parte delle aziende ha aderito.

A tale proposito, merita fare qualche approfondimento: su 23 aziende, 16 applicano al loro interno un disciplinare: 2 il disciplinare biologico e 14 un disciplinare integrato (7 non applicano alcun disciplinare). A quanto pare, l'adozione dei suddetti protocolli avviene già da diversi anni (più di 3) e questo finisce per spiegare perché nessuna azienda affermi di essersi impegnata nell'adozione di (nuovi) standard di qualità: in realtà, chi intendeva

attivare percorsi di qualità (finalizzati all'IGP o al DOP) lo ha già fatto, mentre chi non si è posto il problema continua a "rimanerne fuori".

Dunque è altamente probabile che gli investimenti in nuovi macchinari siano connessi con i processi di raccolta e potatura, mentre i problemi burocratico – amministrativi siano legati agli investimenti informativi.

Si noti, tuttavia, che nessuno dei rispondenti indica – tra gli effetti dei nuovi investimenti – l'assunzione di nuovi profili professionali. La maggior parte di essi afferma, invece, che i nuovi investimenti hanno comportato *"l'aggiornamento delle figure professionali già esistenti"*.

La formazione svolta in passato dalle imprese del campione è piuttosto sporadica solamente 6 imprese su 23 hanno preso parte a qualche corso nell'ultimo anno (il 26% del campione). Nella tabella seguente si riportano le frequenze associate alle diverse tipologie di corsi frequentati.

Tab.11 – Distribuzione del campione agri per attività formative svolte nell'ultimo anno.

Tipologia dei corsi frequentati	V.A.
Corsi manageriali	0
Corsi tecnici	3
Corsi di informatica	1
Corsi sui sistemi qualità / ambiente	1
Corsi di marketing	1
Totale	6

Il dato esposto in tabella indica una scarsa socializzazione delle aziende alla formazione: si frequentano corsi prevalentemente tecnici, legati – cioè – alle tecniche e modalità di produzione dedicando poca attenzione alle attività formative in grado di incrementare il valore aggiunto dei beni prodotti (marketing, qualità / ambiente, *management*).

Nella tabella seguente si riportano le risposte delle aziende circa l'attivazione di percorsi formativi a sostegno delle misure di sostenibilità e di innovazione tecnologica attivate / attivabili al loro interno.

Tab.11 – Attività formative strategiche alla sostenibilità e all’innovazione tecnologica aziendale (campione agri).

Temî formativi	V.A.
a) Impiego e sicurezza delle macchine agricole	6
b) Soluzioni tecnologiche per la riduzione dei costi di produzione in olivicoltura	8
c) Tecnologie per il recupero e la valorizzazione dei residui colturali	4
d) Moderne tecniche per la gestione sostenibile del suolo in viticoltura	2
e) Corsi di Taratura e regolazione delle macchine irroratrici per il corretto impiego dei prodotti fitosanitari	3
f) Altro	8

NB: la somma è superiore a 24 poiché l’intervistato poteva fornire più di una risposta.

I desiderata formativi delle aziende sono strettamente connessi con gli investimenti effettuati (o che desiderano effettuare). Si tratta di:

- Formazione finalizzata all’impiego delle (nuove) macchine agricole (con particolare riferimento ai macchinari per la potatura e la raccolta) di cui si è parlato precedentemente. Rientrano in questa categoria le risposte (a), (b), (e), ed in parte (c).
- Formazione finalizzata alla gestione sostenibile del suolo. Rientrano in questa categoria le risposte (d), (f) ed in parte (e). Si noti, infatti, che la voce “Altro” comprende richieste esplicite di corsi orientati alla gestione ecocompatibile dei fitosanitari e della concimazione (sia di quella chimica che di quella biologica). In particolare: il riferimento ai fitosanitari comprende sia le loro modalità di utilizzo che quelle di smaltimento dei loro contenitori.

3.2. Le competenze strategiche delle imprese agricole e agrituristiche in chiave evolutiva

Gli elementi emersi nelle pagine precedenti chiariscono che non vi sono profili professionali “nuovi” da creare (tutte le aziende dichiarano, infatti che tutti gli investimenti interni finalizzati all’innovazione di processo e/o di prodotto, quando hanno avuto risvolti formativi si sono risolti in un aggiornamento delle figure professionali esistenti), quanto, piuttosto, è necessario implementare nuove competenze negli addetti già operanti nei suddetti contesti produttivi.

Di seguito si riportano alcune aree tematiche rispetto alle quali saranno delineate le competenze da implementare⁸:

- Gestione del vigneto;
- Gestione dell'oliveto;
- Gestione dei prodotti fitosanitari;
- Razionalizzazione nell'uso delle risorse primarie in chiave ecocompatibile.

Gestione del vigneto

- Pianificare la concimazione del vigneto in relazione alle caratteristiche e alle esigenze dell'impianto (giovane o adulto) utilizzando i prodotti fertilizzanti presenti sul mercato.
- Effettuare la difesa dell'impianto di vite da attacchi parassitari di origine animale e vegetale con un monitoraggio attento dell'area di coltivazione.
- Effettuare le operazioni colturali, quali lavorazioni, inerbimento, diserbo, legate alla gestione del terreno allo scopo di mantenere elevata la fertilità del terreno e le sue potenzialità produttive.
- Programmare ed effettuare le potature di allevamento e di produzione del vigneto utilizzando gli appositi strumenti, rispettando i parametri di un impiego in sicurezza.

Specifiche (capacità e conoscenze):

- Programmare le potature delle piante in relazione alle esigenze delle piante ed al tipo di intervento richiesto, per ottenere la massima risposta da parte delle viti
- Scegliere quali rami e branche tagliare in relazione al tipo di intervento richiesto.
- Svolgere una manutenzione ordinaria degli attrezzi utilizzati per la potatura.
- Verificare che l'intervento di potatura avvenga in condizioni di sicurezza per gli operatori.
- Caratteristiche degli strumenti di lavoro quali forbici e seghetti, per un loro corretto impiego in sicurezza sulle piante.
- Caratteristiche di base della risposta delle piante agli interventi di potatura per impostare un piano di potatura.
- Forme di allevamento della vite al fine di indirizzare la crescita delle piante

⁸ Dove possibile (in relazione all'entità delle informazioni raccolte), le competenze saranno declinate in capacità e conoscenze.

nel vigneto.

- Norme per la sicurezza nei luoghi di lavoro per garantire il rispetto delle relative procedure negli interventi di potatura.
- Principi guida delle tecniche e degli interventi di potatura sulla vite per rispondere alle esigenze di questa specie.
- Tecniche di potatura integrata con l'uso di macchine potatrici per una velocizzazione delle relative operazioni.

- Pianificare l'attività della vendemmia controllando che operai e macchinari operino con efficacia e in sicurezza.

Gestione dell'oliveto

- Pianificare la concimazione dell'oliveto in relazione alle caratteristiche e alle esigenze dell'impianto (giovane o adulto) utilizzando i prodotti fertilizzanti presenti sul mercato.
- Effettuare la difesa dell'impianto di olivo da attacchi parassitari di origine animale e vegetale con un monitoraggio attento dell'area di coltivazione.
- Programmare ed effettuare le potature di allevamento e di produzione del vigneto utilizzando gli appositi strumenti, rispettando i parametri di un impiego in sicurezza.

Specifiche (capacità e conoscenze):

- Si vedano le specifiche del box precedente.

Modalità di gestione dei prodotti fitosanitari

- Modalità di trasporto dei prodotti fitosanitari,
- Lo stoccaggio dei prodotti fitosanitari,
- La gestione del registro dei trattamenti,
- La messa in sicurezza dei contenitori di prodotti fitosanitari

Specifiche :

- Il lavaggio dei contenitori.
- La riduzione dei volumi.
- L'introduzione in sacchi ed identificazione del produttore.
- Lo stoccaggio al riparo dagli agenti atmosferici.

Razionalizzazione nell'uso delle risorse primarie in chiave ecocompatibile

- Monitorare i consumi energetici delle strutture aziendali;
- Comprendere differenze e vantaggi tra le diverse tecniche e tecnologie per l'ottimizzazione dei consumi di energia elettrica;
- Comprendere differenze e vantaggi tra le diverse tecniche e tecnologie per il risparmio idrico
- Comprendere differenze e vantaggi tra le diverse tecniche e tecnologie per l'ottimizzazione dei consumi idrici anche attraverso il recupero delle acque reflue;
- Comprendere differenze e vantaggi tra le diverse tecniche e tecnologie per l'ottimizzazione dei consumi di gas naturale;
- Individuare possibilità di modifiche ed adattamenti a livello impiantistico per il risparmio energetico;
- Combinare le esigenze di sostenibilità economico – finanziaria con quelle di sostenibilità ambientale;
- Individuare i professionisti in grado di redigere e attuare un piano aziendale di risparmio energetico ed idrico.

Allegato 1

Esperto di marketing

Si tratta di una figura professionale già ben definita nel repertorio regionale delle figure professionali che viene da esso definito come Tecnico della definizione di strategie di mercato, della pianificazione delle azioni di marketing e della gestione di rapporti con la clientela e le reti di vendita

Descrizione del profilo

Il Tecnico della definizione di strategie di mercato, della pianificazione delle azioni di marketing e della gestione di rapporti con la clientela e le reti di vendita Si occupa di impostare strategie di mercato, pianificare azioni di marketing e gestire rapporti con la clientela e le reti di vendita. Opera nell'organizzazione imprenditoriale a diretto contatto con il vertice dell'impresa. Nelle piccole e medie imprese può coincidere con la figura dell'imprenditore o con il responsabile dell'azienda.

DENOMINAZIONE ADA	Elaborazione, analisi e interpretazione dei risultati
Descrizione della performance	Realizzare elaborazioni e resoconti sull'andamento delle azioni commerciali
UC 1061	
Capacità	Eseguire rappresentazioni grafiche utilizzando le risorse informatiche disponibili, per rendere meglio visibili e divulgabili i dati, i risultati e le analisi
Capacità	Identificare le tendenze delle azioni commerciali, anticipando problemi e avanzando previsioni
Capacità	Valutare gli indicatori economici chiave per la riuscita del progetto anche nelle fasi in itinere per monitorare il percorso progettuale
Conoscenza	Caratteristiche delle principali fonti a cui attingere per le informazioni sull'andamento delle azioni commerciali
Conoscenza	Elementi base di statistica per poter elaborare ed interpretare dati e parametri predefiniti volti a fornire indicazioni relative alle azioni intraprese
Conoscenza	Linguaggi e metodi di descrizione e catalogazione di informazioni necessarie a supporto delle scelte
Conoscenza	Tecniche di analisi del comportamento del cliente per corrispondere alle esigenze del mercato e adeguare la produzione
DENOMINAZIONE ADA	Gestione delle relazioni commerciali
Descrizione della performance	Gestire le relazioni commerciali con acquirenti e produttori scegliendo e valutando i possibili interlocutori anche con l'ausilio di azioni promozionali e pubblicitarie
UC 233	
Capacità	Affrontare situazioni problematiche attraverso le opportune strategie di problem solving
Capacità	Relazionarsi con individui e gruppi sia nei confronti dei produttori che dei clienti, avvalendosi di adeguate tecniche di comunicazione
Capacità	Scegliere i canali di comunicazione più appropriati tra quelli più consolidati e quelli più innovativi sulla base di valutazioni tecniche e gestionali che di volta in volta si andranno a fare
Conoscenza	Caratteristiche dei mercati di riferimento locali e non per individuare le migliori sedi logistiche di interrelazione e gli interlocutori più idonei
Conoscenza	Elementi di comunicazione per poter gestire in modo professionale e proficuo i rapporti con gli interlocutori
Conoscenza	Normativa di riferimento a livello locale, nazionale e comunitario per operare le scelte nel rispetto delle leggi e saper anche impiegare le opportunità che queste norme possono offrire

DENOMINAZIONE ADA	Identificazione dei prodotti oggetto della attività
Descrizione della performance	Elaborare informazioni strutturate circa le produzioni agricole o agroalimentari oggetto delle azioni attraverso contatti con produttori e strutture organizzate delle filiere
UC 181	
Capacità	Elaborare informazioni e dati con l'ausilio di programmi di informatica e di elementi base di statistica
Capacità	Identificare processi o azioni che possono recare danno alle produzioni ed alla loro immagine cercando di mettere in atto azioni preventive di salvaguardia e tutela
Capacità	Promuovere la normativa relativa alle denominazioni di origine, ai marchi e ad altri tipi di certificazione come quella biologica, coinvolgendo gli operatori locali
Conoscenza	Marchi, denominazioni e certificazioni per poter usufruire di eventuali possibili marchi locali o denominazioni (dop, igr, docg) che possano portare valore aggiunto ai prodotti
Conoscenza	Principali caratteristiche organolettiche e qualitative dei prodotti per valorizzarli e promuoverli sui mercati
Conoscenza	Principali strumenti informatici ed applicativi software per rendere più efficaci ed efficienti comunicazione, ricerca, archiviazione, elaborazione e divulgazione dei dati
Conoscenza	Ruoli e processi produttivi
DENOMINAZIONE ADA	Pianificazione delle azioni commerciali
Descrizione della performance	Definire il piano di posizionamento del prodotto sul mercato con relative valutazioni economiche ed organizzative scegliendo tempi e metodi e verificando la condivisione degli obiettivi da parte del responsabile dell'impresa
UC 232	
Capacità	Definire il mercato potenziale per il tipo di prodotto/servizio anche valutando gli aspetti relativi alla produzione, al periodo di disponibilità, alle quantità
Capacità	Definire indicatori oggettivi da monitorare per verificare il successo del piano
Capacità	Elaborare un business plan del progetto per un periodo di tempo adeguato alle esigenze delle imprese
Capacità	Gestire strumenti di web marketing qualora opportuno per incidere positivamente nel commercio di determinati prodotti
Capacità	Impiegare le nuove tecnologie per sfruttare nel migliore dei modi la comunicazione valorizzando le azioni che si intendono fare
Conoscenza	Caratteristiche delle nuove tecnologie per sfruttare nel migliore dei modi la comunicazione valorizzando le azioni che si intendono fare
Conoscenza	Metodi e tecniche di ricerca di mercato circa il contesto competitivo e sul comportamento dei potenziali clienti per una pianificazione legata a contesti reali
Conoscenza	Teorie del marketing, marketing mix e politiche di prodotto in termini di sviluppo quantitativo, di ciclo di vita, di prezzo

Vivaista

La figura del vivaista non è contemplata dalla repository regionale. Tuttavia, in questa sede ne sarà data una definizione partendo dalle informazioni ricavate mediante le interviste e dai dati offerti dalla letteratura inerente il profilo professionale.

Descrizione del profilo

Il vivaista è un operatore specializzato che si occupa della coltivazione e riproduzione, in vivai o serre, di piante arboree, arbustive, forestali, orticole e ornamentali da interno ed esterno. Le attività sono varie e spaziano dalla selezione dei semi, alla preparazione del terreno, alla moltiplicazione e/o riproduzione delle piante attraverso semina, talea o innesto, alla cura e prevenzione di malattie (con trattamenti specifici sulla base di eventuali patologie), al trapianto della pianta e infine alla vendita. Per proteggere i vegetali o i prodotti vegetali dagli organismi nocivi o prevenirne gli effetti, favorire o regolare i processi vitali, eliminare le piante indesiderate o frenare un loro indesiderato accrescimento, si utilizzano prodotti fitosanitari, fertilizzanti e pesticidi, che sono potenzialmente tossici e, in alcuni casi, anche cancerogeni, il cui uso è quindi regolamentato. Il vivaista interagisce anche con i clienti del vivaio, fornendo informazioni sui prodotti e sulle modalità di mantenimento / accrescimento delle piante.

DENOMINAZIONE ADA (questa ADA non è presente nella repository regionale)	Gestire le relazioni con i clienti di prodotti vivaistici
Descrizione della performance	Costruire e gestire relazioni con gli acquirenti dei prodotti del vivaio, funzionalmente allo sviluppo del sistema commerciale
Capacità	Comunicare con le diverse tipologie di clienti, utilizzando codici e modalità di interazione diversi a seconda della tipologia di cliente e negoziando le condizioni di vendita.
Conoscenze	Tecniche di negoziazione trattativa commerciale
Conoscenze	Modelli di comunicazione e gestione della relazione di vendita
DENOMINAZIONE ADA (questa ADA non è presente nella repository regionale)	Moltiplicare le piante

Descrizione della performance	Effettuare operazioni di moltiplicazione/riproduzione delle piante a partire dalla semina o innesto alla sistemazione delle piante realizzate e pronte per la coltura in relazione alla produzione programmata.
Capacità	Preparare il terreno alla semina
Capacità	Seminare le specie vegetali
Capacità	Innestare le piante arboree, arbusti e piante floricole (scegliendo in modo corretto il periodo idoneo, le marze, le talee e i portainnesti da utilizzare) controllandone l'andamento
Capacità	Mettere a dimora le piante nello spazio colturale dedicato e curare la germinazione e la ripresa delle talee
Conoscenze	Elementi di botanica e riconoscimento delle piante
Conoscenze	Tecniche di innesto
Conoscenze	Tecniche di preparazione e lavorazione dei terreni
Conoscenze	Tecniche di semina
Conoscenze	Nozioni di climatologia, geologia, pedologia e morfologia del terreno
Conoscenze	Tecniche di messa a dimora
DENOMINAZIONE ADA (questa ADA non è presente nella repository regionale)	Effettuare operazioni colturali per il mantenimento e la crescita delle piante da vivaio
Descrizione della performance	Trapiantare e rinvasare in serra o in ambiente protetto le piantine nate dal processo di moltiplicazione, effettuare interventi di concimazione, irrigazione, drenaggio al fine di conservare le specie vegetali in buono stato per la commercializzazione e di prevenire le più comuni patologie.
Capacità	Trapiantare e rinvasare le piante
Capacità	Effettuare interventi ordinari di concimazione, irrigazione, drenaggio
Capacità	Applicare trattamenti di prevenzione e di cura tradizionali e biologici
Capacità	Potare le piante per preservare, risanare e mantenere in forma ordinata le stesse
Conoscenze	Tecniche di trapianto e rinvaso
Conoscenze	Tecniche di irrigazione e di concimazione ordinaria.
Conoscenze	Tecniche di gestione della fauna e della flora microbica (principali parassiti; gestione antiparassitari; fitosanitario; tecniche di lotta biologica e integrata)
Conoscenze	Tipi di potatura (di trapianto, di allevamento, di mantenimento, di contenimento, di ringiovanimento, etc.), tecniche di taglio, tempistica e operazioni di potatura (speronatura, spuntatura, diradamento, etc.)
Conoscenze	Conoscenza e utilizzo di impianti di irrigazione
Conoscenze	Conoscenza e utilizzo di strumenti, macchinari e attrezzi per la manutenzione ordinaria (ad es., attrezzature per l'erogazione

	del trattamento di concimazione-fertilizzazione)
DENOMINAZIONE ADA (questa ADA non è presente nella repository regionale)	Sradicare e confezionare
Descrizione della performance	Sradicare, selezionare, confezionare ed etichettare le piante sulla base della produzione programmata. Conservare nelle celle frigorifere e/o trapiantare le piante affinché siano pronte per la destinazione finale
Capacità	Sradicare, selezionare, confezionare le piante
Conoscenze	Procedura di sradicamento delle piante
Conoscenze	Modalità e caratteristiche di etichettatura delle piante.
Conoscenze	Procedura di conservazione delle piante in celle frigorifere
DENOMINAZIONE ADA (questa ADA non è presente nella repository regionale)	Gestire le scorte di materie prime ed utilizzare impianti, macchine ed attrezzature del vivaio
Descrizione della performance	Monitorare lo stato delle scorte di materie prime (semenze, piantine, prodotti per i trattamenti, etc.). Verificare la presenza e lo stato di funzionamento di impianti, macchinari ed attrezzature ed eventualmente effettuare piccole riparazioni sugli stessi
Capacità	Gestire le scorte e materie prime (semi, terra, concime, fertilizzanti)
Capacità	Utilizzare impianti, macchine, strumenti del vivaio
Capacità	Controllare il funzionamento ed effettuare piccole riparazioni su impianti, macchine e strumenti utilizzati
Capacità	Gestire ed organizzare le informazioni relative alle attività del vivaio, anche mediante l'ausilio di supporti informatici per l'automazione d'ufficio
Conoscenze	Sistemi di immagazzinamento delle materie prime e criteri d'ordinamento dei prodotti (in funzione della loro natura e categoria merceologica)
Conoscenze	Modalità di compilazione ed utilizzo della documentazione obbligatoria
Conoscenze	Modalità di stoccaggio dei prodotti fitosanitari (sostanze chimiche tossiche e nocive)
Conoscenze	Elementi di meccanica
Conoscenze	Elementi di idraulica
Conoscenze	Tipologie caratteristiche e modalità di utilizzo di macchine e strumenti utilizzati nel vivaio
Conoscenze	Tipologia di attrezzatura per l'utilizzo di prodotti fitosanitari e/o

	diserbanti
Conoscenze	Modalità di utilizzo di base di supporti informatici per l'elaborazione e l'archiviazione di testi e fogli elettronici
DENOMINAZIONE ADA (questa ADA non è presente nella repository regionale)	Valutare la qualità del processo di produzione vivaistica
Descrizione della performance	Controllare e valutare la qualità del processo di produzione vivaistica e definire eventuali interventi di miglioramento
Capacità	Valutare la qualità processo di produzione vivaistica, controllando la corretta applicazione della normativa vigente ed il rispetto di parametri minimi di efficienza ed efficacia
Conoscenze	Aspetti di gestione della qualità di un servizio
Conoscenze	Modalità di valutazione della qualità di un servizio
Conoscenze	Principali parametri di efficacia ed efficienza di un servizio

Addetto alla vendita di prodotti floro-vivaistici

Nella repository regionale esistono varie figure riconducibili al profilo di addetto alle vendite. Tuttavia, in questa sede si è preferito “assemblare tra loro” ADA riconducibili a più di una figura professionale in modo da offrire al lettore un descrittivo il più possibile coerente con i *desiderata* delle imprese del campione.

Descrizione del profilo

L'Addetto alle vendite di prodotti florovivaistici è una figura che assiste ed orienta i clienti nelle operazioni di acquisto. I compiti di questa figura variano in base alle dimensioni, alla tipologia del punto vendita ed al reparto nel quale opera. Spesso nei piccoli esercizi l'addetto gestisce ogni fase del processo di vendita: accoglie i clienti, li informa, ne orienta l'acquisto fornendo informazioni sulle principali caratteristiche delle piante e sulle modalità di cura. L'Addetto alle vendite di prodotti florovivaistici talvolta anche le operazioni di cassa. Fra i vari compiti rientrano attività che vanno dall'allestimento degli scaffali e delle vetrine, agli inventari, alla sistemazione del magazzino, fino alla gestione degli eventuali reclami della clientela.

DENOMINAZIONE ADA	Approvvigionamento e gestione degli ordini
Descrizione della performance	Ricerca fornitori e materie prime per programmare il mix di assortimento sulla base della strategia dell'offerta cercando di ottimizzare i costi, effettuando ordinativi in linea con piani di previsione di spesa e con le esigenze dell'azienda in materia di qualità
UC 437	
Capacità	Controllare la corrispondenza dei dati tra ordini e fatture utilizzando mezzi informatici e gestendo le non conformità riscontrate
Capacità	Controllare la qualità della merce in entrata organizzando la logistica e la gestione del magazzino
Capacità	Organizzare il ciclo di approvvigionamento nel rispetto delle condizioni di erogazione dell'attività effettuando ordinativi congrui alle previsioni di spesa con l'utilizzo di mezzi informatici
Capacità	Selezionare i fornitori e le materie prime secondo le caratteristiche qualitative del servizio/prodotto che si vuole offrire al Cliente definendo le specifiche di acquisto, i criteri di valutazione dei fornitori ed effettuando le registrazioni con l'ausilio di supporti informatici
Conoscenza	Logistica e sistemi di movimentazione per ottimizzare l'utilizzo dei locali e del magazzino
Conoscenza	Normativa di settore relativa al processo di approvvigionamento

	(in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro, igiene e tracciabilità)
Conoscenza	Procedure per il controllo dei materiali forniti e per la gestione delle non conformità
	Sistemi e strumenti di valutazione dei fornitori
Conoscenza	Sistemi informatici per la gestione dei dati (data base, anagrafiche, gestione ordini, fatturazione) utili al controllo delle entrate, delle uscite e delle anomalie sui prodotti e sui servizi dei fornitori
Conoscenza	Tecniche di negoziazione per dialogare con i fornitori ed esporre efficacemente le richieste e le esigenze aziendali
DENOMINAZIONE ADA	Cura del processo di vendita
Descrizione della performance	Soddisfare le esigenze del Cliente fornendo il prodotto richiesto e utilizzando tecniche di comunicazione per orientare e fidelizzare nel rispetto di standard di qualità
UC 441	
Capacità	Accogliere il Cliente, orientarlo e consigliarlo rispetto ai prodotti offerti al fine di soddisfare le richieste espresse.
Capacità	Fornire informazioni tecniche al Cliente sui prodotti offerti, suggerimenti nelle scelte e possibili alternative di acquisto.
Capacità	Intervenire con efficacia nelle situazioni di reclami/lamentele espresse dal Cliente all'atto della vendita, al fine di migliorare il servizio offerto
Capacità	Mantenere il corretto assetto igienico-sanitario del banco di vendita, delle vetrine, degli espositori rispettando lo spazio assegnato e gli standard di presentazione ed etichettatura (nel caso in cui l'esercente svolga anche mansioni di addetto alle vendite)
Capacità	Organizzare consegne a domicilio per raggiungere anche Clienti che non possono recarsi nel punto vendita
Conoscenza	Elementi della comunicazione per fornire informazioni utilizzando stili comunicativi e strategie adeguati al contesto
Conoscenza	Elementi di customer satisfaction per comprendere la psicologia del Cliente e le motivazioni di determinati orientamenti di acquisto
Conoscenza	Elementi di marketing e tecniche di vendita per utilizzare strategie efficaci per l'obiettivo di vendita
Conoscenza	Normative igienico-sanitarie di settore per mantenere il corretto assetto del set di vendita nel rispetto delle normative
Conoscenza	Tecniche di negoziazione e di gestione del reclamo per intervenire sulle non conformità riscontrate sul servizio offerto ai Clienti
Conoscenza*	Lingua inglese
Conoscenza*	Elementi di botanica e riconoscimento delle piante
Conoscenza*	Nozioni di climatologia, geologia, pedologia e morfologia del terreno
Conoscenze*	Tecniche di messa a dimora
Conoscenze*	Tecniche di trapianto e rinvaso
Conoscenze*	Tecniche di irrigazione e di concimazione ordinaria
Conoscenze*	Tecniche di gestione della fauna e della flora microbica (principali parassiti; gestione antiparassitari; fitosanitario;

	tecniche di lotta biologica e integrata).
Conoscenze*	Tipi di potatura (di trapianto, di allevamento, di mantenimento, di contenimento, di ringiovanimento, etc.), tecniche di taglio, tempistica e operazioni di potatura (speronatura, spuntatura, diradamento, etc.)
Conoscenze*	Conoscenza e utilizzo di impianti di irrigazione
Conoscenze*	Conoscenza e utilizzo di strumenti, macchinari e attrezzi per la manutenzione ordinaria (ad es., attrezzature per l'erogazione del trattamento di concimazione-fertilizzazione)

N.B.: *Le Conoscenze marcate con l'asterisco non erano enumerate nell'ADA di riferimento. Sono state aggiunte in questa sede, a seguito dei suggerimenti ricavati dalle interviste effettuate.

Innestino / potino

La figura di innestino / potino trova una precisa descrizione nella repository regionale delle figure professionali. In tale sede viene definita come Addetto agli innesti e alla potatura

Descrizione del profilo

L'addetto agli innesti e alla potatura si occupa delle varie operazioni legate alla potatura delle piante ed alla scelta delle forme di allevamento e, nel caso di innesto, anche delle varietà più opportune ed adeguate alle scelte produttive aziendali anche con l'impiego di macchine ed attrezzature specifiche facilitatrici delle varie operazioni. Spesso si tratta di un lavoro stagionale, perché concentrato in alcuni periodi dell'anno, svolto in gruppo o in squadra e come nel caso dell'innesto concentrato in specifiche fasi della coltivazione. Le lavorazioni sono svolte all'aria aperta in posizioni spesso disagiate con l'uso di scale e di altri dispositivi e strumenti, pertanto viene richiesta anche una certa resistenza fisica. Il lavoratore deve possedere buone capacità di saper lavorare in gruppo e coordinarsi con altri colleghi. Innesto e potatura sono due funzioni specialistiche molto richieste in agricoltura. Specialmente la potatura dell'olivo e della vite rappresentano una buona opportunità di lavoro in Toscana, grazie alla vasta diffusione di questo tipo di coltivazioni. L'innesto può rappresentare un'opportunità in più specialmente in zone vivaistiche. In queste ultime il periodo lavorativo può essere prolungato.

DENOMINAZIONE ADA	Controllo e gestione della sicurezza
Descrizione della performance	Gestire macchine strumenti e attrezzature necessarie in condizioni di sicurezza in relazione al tipo di coltivazione, all'obiettivo produttivo scelto, al tipo di pianta, alle condizioni ambientali e del territorio
UC 877	
Capacità	Gestire la manutenzione ordinaria di macchine ed attrezzi per il loro migliore utilizzo e per la sicurezza dell'operatore
Capacità	Guidare le macchine agricole nelle condizioni caratterizzanti ciascuna tipologia di coltivazione
Capacità	Impiegare attrezzature specifiche, scale e strumenti per il taglio in condizioni di sicurezza
Conoscenza	Criteri di manutenzione ordinaria di macchine e attrezzi per mantenerli in perfetto stato di uso e ridurre i rischi di inefficacia delle operazioni e di sicurezza dell'operatore
Conoscenza	Impiego di strumenti per il taglio (forbici, coltelli, seghe a mano o a motore) per effettuare tagli, potature e incisioni
Conoscenza	Norme sulla sicurezza negli ambienti di lavoro allo scopo di ridurre al massimo i rischi per l'operatore e per gli eventuali colleghi
Conoscenza	Utilizzo di mezzi meccanici per compiere o agevolare il lavoro allo scopo di velocizzare l'attività e ridurre i rischi

DENOMINAZIONE ADA	Innesto
Descrizione della performance	Eseguire operazioni di modifica della pianta portainnesto attraverso inserimento di una diversa pianta madre grazie alla conoscenza del tipo di coltivazione, delle scelte produttive aziendali, delle norme di sicurezza
UC 1158	
Capacità	Individuare il periodo migliore per eseguire gli innesti, tenendo conto delle caratteristiche delle piante e delle reazioni vegetative sia delle piante madri che dei portainnesti
Capacità	Scegliere il tipo di innesto sulla base dei risultati che si intendono ottenere sul piano produttivo e delle condizioni di sviluppo e fitosanitarie delle piante
Capacità	Verificare che gli interventi avvengano in condizioni di sicurezza nel rispetto delle normative in vigore
Conoscenza	Elementi di botanica per comprendere i meccanismi fisiologici che stanno alla base della riuscita dell'innesto
Conoscenza	Norme relative alla sicurezza sui luoghi di lavoro ed alla commercializzazione e trasporto delle piante per garantire lo svolgimento delle operazioni in completa sicurezza e nel rispetto delle norme relative alla commercializzazione ed al trasporto delle piante
Conoscenza	Tipi di innesto per poter scegliere il tipo più adatto alla coltivazione cui sono destinate le piante e agli obiettivi produttivi che si intendono perseguire

DENOMINAZIONE ADA	Potatura
Descrizione della performance	Effettuare la potatura utilizzando le tecniche più adeguate alle condizioni della pianta, ai risultati che da essa si vogliono ottenere e alle condizioni fitosanitarie e ambientali
UC 876	
Capacità	Collocare le potature nel periodo vegetativo migliore per la pianta per non compromettere la risposta vegetativa prevedendo i tempi necessari e garantendo l'efficienza degli attrezzi
Capacità	Dare la forma di allevamento prescelta sulla base di considerazioni di carattere produttivo o di sviluppo della pianta
Capacità	Eseguire le operazioni di legatura, sanificazione, raccolta dei residui sulla base delle esigenze della pianta e delle scelte dell'impresa
Capacità	Eseguire operazioni di taglio con gli strumenti idonei e in condizioni di sicurezza
Conoscenza	Forme di allevamento delle varie coltivazioni per scegliere la più adatta agli obiettivi da raggiungere e la più idonea alla situazione botanica e fisiologica della pianta
Conoscenza	Norme sulla sicurezza nei luoghi di lavoro per garantire in ogni fase la sicurezza propria e dei colleghi
Conoscenza	Portamento delle piante per adeguare le operazioni allo stesso o per modificarlo se necessario
Conoscenza	Tipi e tecniche di potatura per ottenere dalla pianta risultati in termini produttivi, sanitari e di sviluppo auspicati dall'impresa