



Unione europea  
Fondo sociale europeo



REGIONE DEL VENETO



POR FSE 2014-2020  
REGIONE DEL VENETO

Fondo Sociale Europeo in sinergia con il Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale

POR 2014-2020

Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione

**L'impresa Inn-FORMATA – La formazione che Innova le imprese venete**

DGR n. 687 del 16 Maggio 2017

**Progetto formativo dal titolo:**

**IL CONSORZIO INNOVATO CON LE TECNICHE DELLA LEAN  
PRODUCTION**

**Codice Progetto: 985-2-687-2017**

Intervento svolto presso

**CONSORZIO AGRARIO DI TREVISO E BELLUNO – Società Cooperativa. a**

Via Feltrina, 56 - 31038 Castagnole di Paese (TV)



**CONSORZIO AGRARIO DI  
TREVISO E BELLUNO**

**DIFFUSIONE E PUBBLICIZZAZIONE  
DEI RISULTATI DEL PROGETTO DI FORMAZIONE**

**Settembre 2018**



REGIONE DEL VENETO

## INDICE

1. Scopo del documento
2. Presentazione del proponente Consorzio Agrario di TV e BL
3. Le esigenze formative
4. Il personale coinvolto
5. Gli argomenti trattati negli interventi formativi
6. La Valutazione finale
7. I risultati del progetto



REGIONE DEL VENETO

## **1. SCOPO DEL DOCUMENTO**

Le finalità del presente documento riguardano le modalità di diffusione e pubblicizzazione del progetto formativo secondo quanto previsto dalla normativa del bando in oggetto

Consorzio Agrario di TV e BL come soggetto proponente attraverso la pubblicazione di questo documento informa che il progetto di formazione sopra specificato è stato finanziato dal Fondo Sociale Europeo (FSE) e dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) nel Quadro del Programma Operativo Regionale 2014-2020.

L'azienda diffonde e comunica dell'iniziativa formativa sostenuta dalla Regione Veneto tramite il bando in oggetto e la diffusione dei suoi risultati mediante:

- 1) il Sito web del Consorzio Agrario di TV e BL ,
- 2) gli Incontri e le conferenze aziendali con i clienti e le reti commerciali del proponente

Lo scopo della presente iniziativa risponde alla scelta aziendale di investire secondo le linee di nuova organizzazione dell'impresa e nello sviluppo professionale delle proprie risorse umane, ovvero.

- 1) La creazione di un "Nuovo Modello Organizzativo Aziendale" attuato con l'impiego delle nuove tecniche e metodologie Lean
- 2) Lo sviluppo e l'adeguamento delle risorse umane alla nuova organizzazione.

### **• Il Nuovo Modello Organizzativo**

Il nuovo modello organizzativo è stato implementato attraverso le seguenti azioni:

- 1.a) La Progettazione del modello organizzativo ottimale per l'azienda, altamente competitivo, in relazione alle nuove esigenze dei mercati.
- 1.b) La Determinazione delle nuove funzioni aziendali in relazione alle nuove esigenze con definizione di ruoli, compiti e competenze.
- 1.c) L'Aggiornamento dell'Organigramma gerarchico e funzionale
- 1.d) Lo sviluppo di nuove professionalità e competenze nelle figure operative.
- 1.e) Il coinvolgimento e la motivazione del personale.
- 1.f) L'Implementazione dei nuovi strumenti con l'utilizzo di professionalità adeguate.



REGIONE DEL VENETO

- **Lo Sviluppo e l'adeguamento delle risorse umane**

Lo sviluppo delle nuove professionalità e competenze delle risorse umane coinvolte è stato attuato tramite i seguenti passi:

- 2.a) Formazione delle figure chiave dell'azienda tramite gli interventi formativi del presente progetto in relazione agli investimenti ed innovazioni che l'azienda introduce continuamente
- 2.b) L'introduzione della figura di Temporary Manager che è stato determinante nel sincronizzare i nuovi investimenti e le nuove competenze da adottare
- 2.c) L'Assistenza tramite la formazione e l'affiancamento nell'implementazione degli strumenti organizzativi innovativi e verifica dei risultati raggiunti in relazione ai risultati attesi.
- 2.d) La creazione di nuovi profili professionali ad alta specializzazione.
- 2.e) La motivazione del personale ai nuovi ruoli aziendali.
- 2.f) La verifica *on the job* dei risultati attesi.

Il progetto formativo è stato realizzato con la collaborazione del Partner Operativi di cui l'Università di Udinea

ed è stato strutturato con N. 6 Interventi formativi e N. 1 Interventi di Accompagnamento.

Le esperienze di questa iniziativa potrebbero essere adottate anche da altre aziende che, interessate al superamento dell'attuale momento economico, presentino queste tipo di caratteristiche:

- Settore agricolo
- Azienda orientata alla realizzazione di prodotti per il settore agro-zootecnico o prodotti di altissima produzione numerica.
- Dimensioni dell'impresa: Media o Grande Azienda.
- Apertura e forte disponibilità al cambiamento organizzativo e strategico dell'impresa
- Attenzione a fare crescere le propria organizzazione e le risorse umane ad essa collegate.
- Riposizionamento nel mercato mondiale.



REGIONE DEL VENETO

## **2. PRESENTAZIONE DEL PROPONENTE CONSORZIO AGRARIO DI TV E BL**

### **Storia del Consorzio Agrario di TV e BL**

Sin dagli ultimi decenni del secolo scorso si sentì la necessità di creare enti economici nel settore agricolo: sorsero così, in tutta Italia, i CONSORZI AGRARI, sotto forma di Società Cooperative.

Nel sorgere della cooperazione agricola nella provincia di Treviso, notevole importanza assume, fin dal lontano 1867, la fondazione del Comizio Agrario di Conegliano Veneto e, successivamente, il Consorzio Agrario di Treviso ed i Sindacati Agricoli di Oderzo., Motta di Livenza e Montebelluna. Nel 1939 si giunse ad una organica struttura mediante la fusione dei vari Enti in un unico organismo provinciale eretto in Ente Morale denominato "Consorzio Agrario Provinciale di Treviso".

Analogo fenomeno si manifesta, sia pur, più tardi, con la costituzione, nel 1924, del Consorzio Agrario Cooperativo di Belluno.

Dopo la Liberazione, con la legge 7/5/1948 n. 1235 i Consorzi Agrari Provinciali furono restituiti alla primitiva forma cooperativa.

Il 4 ottobre 1967 i due Consorzi Agrari si sono fusi in un'unica Cooperativa denominata "CONSORZIO AGRARIO INTERPROVINCIALE DI TREVISO E BELLUNO" con Sede sociale in Treviso - Viale Nino Bixio, 107.

Il Consorzio Agrario Interprovinciale di Treviso e Belluno nasce alla fine degli anni Sessanta dalla fusione di due realtà cooperative, il Consorzio Agrario Provinciale di Treviso e il Consorzio Agrario Cooperativo di Belluno.

La sua storia affonda le radici nella Marca Trevigiana, terra a vocazione eminentemente agricola, dove nella seconda metà del XIX secolo cominciarono ad affiorare, sulla stregua di quanto avveniva in tutta Italia, le prime esperienze di cooperazione tra agricoltori. Risale al 1867, in particolare, la creazione dei primi organismi associativi del settore agricolo, sorti principalmente con lo scopo di favorire l'acquisto in comune di materie utili e promuovere in vari modi il miglioramento dell'agricoltura e il benessere dei lavoratori.

Appartengono a questa tradizione il Comizio Agrario di Conegliano, il Consorzio Agrario Cooperativo di Treviso, il Sindacato Agricolo di Oderzo e Motta, il Sindacato Prealpino di Montebelluna, il Sindacato Agricolo Industriale Trevigiano: realtà che attraversarono la difficile transizione storica che portò al primo conflitto mondiale e che, viste le difficoltà aggravate dalla crisi degli anni Venti, su iniziativa di lungimiranti figure del mondo economico vennero unificate in un unico organismo, istituito con decreto ministeriale del 1939 con la denominazione di Consorzio Agrario Provinciale.

Il 4 ottobre 1967 viene ratificata la fusione con il Consorzio Agrario Cooperativo di Belluno, costituito nel 1924. Viene così realizzata un'unica cooperativa interprovinciale, che permise di operare su un territorio più vasto con unità di indirizzi, raggiungendo così un importante risultato anche in termini di riduzione dei costi. L'articolo 3 dello Statuto recita: "il Consorzio Agrario Interprovinciale di Treviso e Belluno ha lo scopo di contribuire all'incremento ed al miglioramento della produzione agricola, nonché alle iniziative di carattere sociale e culturale nell'interesse degli agricoltori"



REGIONE DEL VENETO

**I VALORI DELL'IMPRESA** sono riconducibili ai seguenti aspetti:

### **1. Innovatività**

Consorzio Agrario di TV e BL è da sempre attenta alle dinamiche e alle tendenze in atto riuscendo ad anticipare le richieste del mercato nel settore agro-zootecnico. Consorzio Agrario di TV e BL, grazie al know-how pluriennale, progetta e studia nuovi prodotti, oltre ad implementare la ricerca sui materiali, con un approccio al mercato diverso ed innovativo.

### **2. Rispetto e attenzione al contesto esterno**

L'alto senso etico e la adesione al **Corporate Social Responsibility (CSR)** fanno di Consorzio Agrario di TV e BL un'azienda attenta alla tutela di tutti gli stakeholder: fornitori, clienti, dipendenti, associazioni di categoria, popolazione locale, ambiente.

### **3. Sensibilità al rispetto delle esigenze di terzi**

Ascoltare le esigenze dei propri clienti, interloquire con tutte le persone che vengono a contatto con l'impresa, consente ad Consorzio Agrario di TV e BL di rispondere al meglio alle diverse aspettative e richieste dei vari stakeholders.

### **4. Applicazione del miglioramento continuo**

Il miglioramento continuo è il principale obiettivo che Consorzio Agrario di TV e BL si pone nello svolgimento della sua attività. La crescita non può che avvenire se non ponendo sempre nuovi e sfidanti traguardi.

Consorzio Agrario di TV e BL nella propria gestione è impegnata anche a migliorare il clima aziendale ed il benessere dei propri collaboratori, organizzando attività extralavorative, ma soprattutto promuovendo interventi per una formazione continua sul posto di lavoro, cercando con ciò di fare crescere le proprie figure professionali in un contesto organizzativo di avanguardia.

La formazione viene svolta con la collaborazione di: Importanti Istituti Universitari, Qualificati Studi di Consulenza ed Organizzazione Aziendale.



### **3. LE ESIGENZE FORMATIVE**

Per sostenere i propri programmi di consolidamento e sviluppo, Consorzio Agrario di TV e BL ha ritenuto di investire nello sviluppo delle proprie Risorse Umane in un contesto organizzativo di elevata competitività.

Le esigenze formative delle risorse chiave hanno riguardato il raggiungimento, da parte delle stesse, delle seguenti capacità:

- Lo sviluppo delle competenze tecniche e progettuali per l'aggiornamento e la modifica dei propri prodotti
- Lo sviluppo delle competenze tecniche e progettuali per l'aggiornamento e miglioramento dei processi produttivi collegati con i nuovi prodotti
- L'introduzione di nuovi modelli organizzativi e gestionali per la gestione integrata delle azioni commerciali (acquisizione ordini) e produzione e consegna
- L'introduzione di una gestione altamente informatizzata per la gestione integrata dalla preventivazione, lo sviluppo dell'ordine cliente fino alla consegna dei prodotti.
- L'implementazione di un sistema informativo aziendale in grado di gestire le simulazioni in tutti i settori, la applicazione ed il controllo di gestione.

Trattasi di nuove esigenze dell'impresa mirate alla sua permanenza sul mercato in relazione alle nuove richieste.

Le nuove figure professionali consentono all'impresa di poter contare su risorse molto qualificate in grado di recepire le esigenze provenienti dai mercati dando risposte coerenti "con" e "per" la competitività dell'impresa Consorzio Agrario di TV e BL.

Con la presente iniziativa l'impresa Consorzio Agrario di TV e BL ha potuto attivare processi ed interventi che aumentano la propria competitività, oramai ritenuta fondamentale per la sopravvivenza nel settore, la cooperazione con Istituzioni e Distretti, la capacità di innovazione e la sostenibilità socio ambientale del proprio sistema produttivo.

Tutto ciò consente inoltre di mantenere l'occupazione presente nella attuale realtà ed assorbire personale in uscita da altre realtà puntando sulla preparazione delle risorse umane in modo da fornire quella flessibilità ed adattabilità per affrontare le nuove sfide competitive a cui l'impresa è chiamata.



REGIONE DEL VENETO

L'obiettivo della parte formativa ha riguardato anche la necessità di implementare un modello organizzativo e tecnologico innovativo finalizzato da una parte a rispondere alla situazione di crisi economico finanziaria nazionale e internazionale e dall'altra al consolidamento competitivo del Consorzio Agrario di TV e BL.

Come già indicato, detto progetto fa seguito ad un piano di investimenti in cui emerge la necessità di fare crescere la struttura professionale interna dell'impresa per renderla rispondente alla attuazione delle innovazioni richieste per superare le criticità presenti nella situazione socio-economica territoriale.

Lo sviluppo delle professionalità interne, ovvero di soggetti dipendenti residenti nella zona ove è ubicata l'impresa richiedente, diventa un fattore strategico anche per le risorse umane locali che incrementando la loro professionalità fanno crescere il Know how del territorio in termini di conoscenze e competenze da utilizzarsi anche in altre circostanze.

Le tematiche sviluppate hanno riguardato:

- L'implementazione del Processo di Lean Organization;
- L'introduzione di nuovi strumenti per il miglioramento della qualità, produttività e i tempi della realizzazione dei singoli processi;
- L'introduzione di una nuova figura professionale e specializzata per il miglioramento dei processi ma che riguarda anche l'area gestionale, dei metodi e dei tempi applicati, dei materiali e dell'energia
- Organizzazione e gestione dei processi produttivi secondo i principi della Lean Manufacturing
- Le azioni finalizzate all'implementazione di strumenti di analisi e gestione delle performance produttive;
- La creazione di nuovi profili professionali ad alta specializzazione come richiesto dai modelli organizzativi riconosciuti a livello internazionale.
- La motivazione del personale ai nuovi ruoli aziendali.

Per fronteggiare le difficoltà che il sistema economico sta registrando l'azienda Consorzio Agrario di TV e BL ha puntato sugli investimenti produttivi e sulle risorse umane più qualificate per concorrere nella nuova sfida competitiva che aspetta l'azienda.





REGIONE DEL VENETO

Constatata la propria situazione organizzativa e le professionalità delle proprie risorse, in relazione anche alle esigenze imposte dal mercato, l'azienda Consorzio Agrario di TV e BL ha ravvisato le necessità di formazione delle proprie risorse umane per sviluppare internamente un processo di miglioramento continuo dei propri prodotti e processi organizzativi e produttivi.

Le finalità degli interventi formativi hanno visto i seguenti obiettivi :

- Lo sviluppo delle capacità professionali interne per l'implementazione sulla struttura organizzativa interna stessa degli interventi di rivisitazione e riesame dei prodotti e dei processi produttivi in un'ottica di nuovi prodotti e servizi altamente performanti realizzati con costi competitivi.
- La formazione del personale aziendale qualificato e specializzato, sia tecnico e manageriale.

Gli obiettivi progettuali sopraindicati rispondono inoltre alle priorità indicate nel DGR 687/2017 in quanto consentono alle risorse dell'impresa di attuare i seguenti azioni tra loro interconnesse:

- I°) Favorire l'innovazione e la produttività attraverso una migliore organizzazione e qualità del lavoro.
- II°) Sviluppare, attraverso la formazione continua, l'innovazione tecnologica e organizzativa del sistema produttivo verso un'elevata competitività tramite lo Sviluppo della Società della Conoscenza e l'elaborazione di nuovi modelli organizzativi e del lavoro.
- III°) Aggiornamento e/o Formazione di figure professionali dirigenziali e manageriali, ivi comprese quelle figure di "cerniera" e di supporto all'innovazione particolarmente importanti per l'innovazione



REGIONE DEL VENETO

#### 4) IL PERSONALE

I destinatari dell'attività complessivamente **n. 15 occupati** che fanno parte della struttura interna dell'impresa.

I soggetti coinvolti nel progetto sono stati :

- **N.16** persone con "alte professionalità", portatori di competenze elevate che si collocano in "staff" o in "line diretta" con i titolari dell'impresa.

–

I profili professionali coinvolti nel presente progetto, riguardano tutti i livelli, management e operativo, del Consorzio e saranno compresi nelle seguenti aree aziendali:

- Direzioni Generale, Tecnica, Amministrazione e Finanza, Risorse Umane (4 destinatari)
- Amministrazione e Finanza livello operativo (3 destinatari)
- Qualità e Laboratori (2 destinatari)
- Settore Commerciale (3 destinatari)
- Produzione e Servizi (3 destinatari)
- Information Technology (1 destinatario)



REGIONE DEL VENETO

## 5) GLI ARGOMENTI TRATTATI NEGLI INTERVENTI FORMATIVI

Gli interventi realizzati hanno avuto le seguenti caratteristiche:

- n. 6 Interventi formativi per utenza OCCUPATA.
- n. 1 Interventi di accompagnamento per utenza OCCUPATA.

La struttura del progetto è stata suddivisa in n. 6 interventi formativi dai seguenti titoli:

- 1) ***Principi generali e applicativi della Lean Production - n. 2 Edizioni - 48 ore ;***
- 2) ***Principi generali e applicativi della Lean Accounting - n. 2 Edizioni - 16 ore;***
- 3) ***Le Metodologie Lean per migliorare il Cash Flow - n. 2 Edizioni – 16 ore;***
- 4) ***Lean Project Managment - n. 2 Edizioni - 32 ore;***
- 5) ***I sistemi di misurazione Balanced Scorecard - n. 2 Edizioni - 40 ore***
- 6) ***Le linee guida dell' Industria 4.0 - n. 2 Edizioni - 16 ore***

N. 1 Interventi di accompagnamento

1. ***La metodologia della LEAN PRODUCTION nel cambiamento organizzativo - n. 2 Edizioni - 16 ore;*** Intervento svolto a cura del Partner Operativo Università di Udine

Gli interventi sono stati tra loro concatenati allo scopo di arrivare a soddisfare gli obiettivi previsti.



## 6) LA VALUTAZIONE FINALE

All'avvio di ciascun intervento, a seconda delle materie trattate è stata fatta una rilevazione dei livelli conoscenza dei partecipanti. Laddove si sono riscontrate delle differenze significative si è proceduto ad un intervento di adeguamento delle basi conoscitive.

La valutazione dei risultati professionali conseguiti è stata fatta tramite un "*gruppo di valutazione*" costituito da personale interno ed esterno (docenti) che hanno tenuto gli interventi.

Il gruppo è stato costituito da n. 3 membri.

Per quanto attiene al personale interno da:

- 1) Il Responsabile del progetto e Responsabile generale della produzione

Per l'esterno da:

- 2) Referente dell'Università di Udine
- 3) Temporary Manager
- 4) Tutor Formativo

Le modalità di valutazione si sono basate sulle conoscenze acquisite in ordine alle tematiche trattate nei vari interventi e dall'utilizzo dei nuovi strumenti.



REGIONE DEL VENETO

## **7. I RISULTATI FORMATIVI DEL PROGETTO**

I risultati attesi dall'intervento rispondono alla scelta aziendale di operare con una nuova organizzazione dell'impresa e nello sviluppo professionale delle risorse umane della stessa collegate con il modello organizzativo adottato. Trattasi di modello che consente di dare una nuova competitività all'impresa in termini di:

- 1) Riduzione dei tempi di consegna
- 2) Riduzione dei costi di produzione
- 3) Flessibilità organizzativa mirata a rispondere ai vari tipi di richieste della clientela e dei mercati
- 4) Miglioramento qualitativo dei prodotti
- 5) Leadership nella propria nicchia di mercato riconosciuta.

Sono state formate le figure chiave dell'azienda ed è stata fornita tramite le modalità previste un'assistenza operativa ed un affiancamento nell'implementazione dei nuovi strumenti di cui si è dotata l'impresa.

I risultati generale della formazione si possono riassumere in :

- A) **Diffusione a tutti gli operatori aziendali dei concetti della produzione snella.**
- B) Nuova **capacità** degli allievi di **operare con le nuove tecniche organizzative** della Lean Organization
- C) Uso corrente di **nuovi strumenti organizzativi ed informatici** per ridurre i tempi di produzione e di consegna dei prodotti
- B) **Nuove capacità e competenze professionali del personale** dipendente che indirettamente rendono più dinamica e competitiva l'azienda in particolare nei mercati esteri, con particolare attenzione ai paesi emergenti.



REGIONE DEL VENETO

In quest'ottica, per quanto riguarda alcuni risultati concreti nei processi produttivi che a loro volta vedono coinvolti gli occupati nei reparti produttivi, i risultati toccano il miglioramento nelle varie attività di controllo produttivo, ovvero: come ed in che modo :

- 1) Organizzare le azioni immediate per tamponare i problemi emergenti.
- 2) Comunicare la performance dello stesso turno nel giorno precedente & i punti critici principali
- 3) Comunicare il programma di produzione
- 4) Effettuare i controlli orari del volume raggiunto e del rispetto del programma di produzione
- 5) Verificare che l'analisi della singola anomalia venga eseguita
- 6) Controllare se gli standard sono seguiti
- 7) Applicare l'albero di gestione di Volume & OEE
- 8) Calcolare le perdite fuori standard
- 9) Completare l'analisi delle singole anomalie (colmare la carenza di informazioni con gli operatori)
- 10) Decidere azioni rapide a seguito dell'analisi delle singole anomalie
- 11) Riassumere i risultati settimanali & i Modelli OEE + gap degli standard (anche singolarmente)
- 12) Gestire il piano d'azione per ridurre le anomalie.
- 13) Gestire i Livelli di Competenza, il Piano di Training & il Follow up.

\*\*\*\*\*