



Report di Monitoraggio Valutativo

MASTROBERARDINO **Società Agricola srl**

Ambito Tematico Strategico:

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Report e rilevazioni a cura di Mario Vitolo

Sommario

1. INTRODUZIONE	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	10
2.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	11
2.4 Considerazioni riepilogative	12
3. IL PIANO FORMATIVO	13
3.1 L'analisi del fabbisogno	13
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	14
3.3 Considerazione riepilogative	16
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	18
4.1. L'impatto della formazione	18
4.2 Considerazioni riepilogative	20
5 CONCLUSIONI	22
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	22
5.2. Le buone prassi formative aziendali	23
5.3 Conclusioni	24

1. INTRODUZIONE

1. INTRODUZIONE

Il monitoraggio valutativo 2022 segue uno schema metodologico ormai consolidato nel sistema di rilevazione e ricerca condiviso da Fondimpresa e INAPP è focalizzato - nell'ambito di un ampio campione statistico rappresentativo della formazione finanziata da Fondimpresa – sull'individuazione di buone prassi nell'ambito di Piani conclusi nel 2021 e riconducibili a uno dei seguenti ambiti strategici individuati per quest'anno dal Comitato di indirizzo costituito dai soci di Fondimpresa:

- 1. Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**
- 2. Economia circolare/sostenibilità**
- 3. Competenze di base e digitali**
- 4. Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**

Il monitoraggio qualitativo in Campania comprende sia azioni formative realizzate nel 2021 che azioni formative realizzate a livello didattico nel 2020, ma concluse nel 2021 a livello gestionale. Con questi criteri, a livello regionale sono state selezionate 8.674 azioni, con il coinvolgimento di 44.831 lavoratori in formazione.

Queste azioni aggregate per le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative o per la tipologia di Avviso di Fondimpresa, compongono i seguenti insiemi:

- Industria 4.0: 73 azioni, 369 partecipanti
- Politiche attive: 124 azioni, 952 partecipanti.
- Competenze di base e digitali: 2 azioni, 20 partecipanti, 1 azienda
- Economia circolare e sostenibilità: 0 azioni, 0 partecipanti, 0 aziende

I dati relativi all'ultimo punto sembrano indicare che in assenza di specifici bandi di Fondimpresa, a valere sul Conto di Sistema, le aziende non realizzano attività formative su queste tematiche. Nel periodo preso in considerazione non sono infatti attivi bandi su tematiche ambientali. Prima dell'Avviso Avviso 2/2021 - Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy, le cui azioni formative sono state realizzate e concluse successivamente al periodo preso in esame, sulle tematiche ambientali più tradizionali era stato realizzato un bando risalente al 2018. Con il Conto Formazione aziendale, le aziende scelgono altri ambiti e tematiche di formazione

Questa prima cernita, tuttavia, tiene conto solo dei titoli delle azioni formative e delle finalità degli avvisi di Fondimpresa. Sulle tematiche dell'innovazione, riferibili all'ambito 1, la stessa analisi linguistica porta a individuare un più ampio ventaglio di azioni associabili per prossimità e per evoluzione delle tecnologie aziendali all'ambito delle tecnologie 4.0 in quanto molte di esse sono riconducibili alle tecnologie incluse dallo stesso programma Industria 4.0. Queste azioni formative

sono legate principalmente a quelle classificate nell'ambito della tematica dell'*Informatica*, spesso associata alle tematiche delle *Tecniche di Produzione, Marketing, Lavoro d'ufficio*.

L'*Informatica* è associata come seconda tematica in 49 azioni formative indeterminate con la tematica principale della *Gestione aziendale – amministrazione* (in un caso l'informatica è seconda tematica associata alla contabilità).

Complessivamente se si considerano univocamente le azioni formative che contengono i termini maggiormente caratterizzanti per Industria 4.0, ma anche le azioni formative sulla tematica dell'informatica o ad essa collegate in subordine, otteniamo un dato del 13,75% di azioni formative che attengono a tecnologie innovative o a processi di innovazione¹ in atto nelle aziende nella Campania, secondo il seguente schema:

Tabella 1

Area Tematica Principale	Numero di azioni formative	Di cui con principale terminologia a Industria 4.0	Seconda Area Tematica associata (n° di occorrenze)	Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale
Informatica	1.106	37	Tecniche di Produzione (25) Marketing e Vendite (18) Lavoro d'ufficio (9) Qualità (1)	1.106
Gestione aziendale - amministrazione	1.642	7	Informatica (49)	56
Contabilità - Finanza	99		Informatica (1) Gestione aziendale - amministrazione (1)	
Lavoro in ufficio ed attività di segret.	3			
Marketing e Vendite	760	1	Tecniche di produzione (1)	1
Tecniche di produzione	1.792	25		25
Abilità personali	2.217	1	Marketing e Vendite (19) Impatto ambientale (12) Tecniche di Produzione (7) Qualità (4)	1
Lingue	214			
Sicurezza sul luogo di lavoro	31		Tecniche di Produzione (9)	
Impatto Ambientale	245		Tecniche di Produzione (7) Informatica (4) Qualità (1)	4
Qualità	154		Tecniche di Produzione (6)	
Altro	10			
Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale				1.193

Fonte: Nostra elaborazione su dati del campione di Monitoraggio Valutativo 2022 Fondimpresa-INAPP

¹ Nell'ambito prioritario dell'innovazione tecnologica e digitale, nel rispetto della definizione contenuta nel Reg. (UE) n. 651/2014, sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software). Sono altresì compresi, in questo ambito, progetti o interventi di innovazione digitale che riguardano l'introduzione di nuovi processi in azienda o un notevole miglioramento di quelli già esistenti.

Si ottiene così un dato superiore a quello del precedente monitoraggio in cui si rilevava il 12,3% di azioni riconducibili a questo ambito prioritario; esso indica come la formazione finanziata da Fondimpresa supporti l'espansione dell'innovazione in Campania. Le 71 azioni formative che contengono termini espressamente legati a "Industria 4.0" rappresentano una quota minima ma è possibile leggere un movimento complessivo delle imprese che in Campania avanzano verso la digitalizzazione, come attesta la crescente focalizzazione sulle competenze riconducibili alla tematica dell'informatica, specialmente in riferimento alla gestione aziendale.

Questo della gestione è in assoluto il principale ambito formativo e si riferisce a Progetti o interventi che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.

Per quanto riguarda l'ambito strategico "Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione" 23 azioni e 149 partecipanti riferiti all'ambito B dell'Avviso 3/2019, costituiscono cioè in risposta al fabbisogno di figure professionali difficilmente reperibili, finalizzate a formare disoccupati e/o inoccupati ai fini di una successiva assunzione. Le altre 101 azioni riguardano l'ambito A e sono rivolte a personale interno alle aziende e sono finalizzate al reimpiego o a un più proficuo utilizzo dei lavoratori, anche in cassa integrazione straordinaria, di imprese che presentino tensioni occupazionali o criticità accertate relativamente ai volumi di produzione, tali da compromettere la tenuta occupazionale dell'impresa.

In questo quadro sono state operate scelte per l'individuazione delle buone prassi che hanno tenuto conto del contesto produttivo e/o di parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative.

Il primo indicatore che identifica una buona prassi in questo campo è la disponibilità a condividere il senso della propria esperienza formativa. Questa è una prospettiva in cui ogni azienda può porsi, se nella sua visione vi è, tra i valori etici, una crescita che contribuisce a migliorare il tessuto produttivo e il contesto sociale e culturale. Come hanno dimostrato grandissime industrie che trattano processi estremamente delicati e protetti, oppure piccolissime aziende che stanno crescendo attorno a un'idea originale, anche in Campania ogni tipo di azienda può condividere il valore della propria formazione se ne riconosce l'importanza e il vantaggio in termini di consapevolezza e immagine.

Mastroberardino Società Agricola srl è presente nel campione d'indagine per aver realizzato un Piano Formativo con il Conto Formazione con Contributo Aggiuntivo per le PMI con cui è stato possibile realizzare un corso sull'analisi sensoriale dei vini. Questa azienda in particolare è stata prescelta ipotizzando che date le sue caratteristiche abbia realizzato una buona pratica formativa nell'ambito dell'innovazione tecnologica e digitale poiché partecipa al campione con azioni formative che trattano rispettivamente di "*Sviluppo di sistemi digitali per il controllo e la tracciabilità della filiera alimentare*" e "*Miglioramento dei processi dell'industria alimentare*" nell'ambito del Piano ID 246912 "*Alimentaform 2019*" – AVS/091/18I - realizzato nell'ambito dell'Avviso 3/2018 per la formazione a supporto della competitività con il Piano a cui hanno partecipato aziende della filiera agroalimentare localizzate in Campania e in Puglia.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La storia aziendale della famiglia Mastroberardino risale alla prima metà del 700.. Recentemente, le due aziende RADICI MASTROBERARDINO SOCIETA' AGRICOLA S.R.L. e AZIENDA VINICOLA M.MASTROBERARDINO SpA , rispettivamente dedite la prima all'attività di campagna e la seconda alla produzione vinicola, sono confluite in un'unica società: MASTROBERARDINO SOCIETA' AGRICOLA s.r.l. che nei territori dell'Irpinia dei DOCG Fiano, Greco, Taurasi, produce vini, ma anche oli di nicchia, e svolge attività nel settore turistico e ricreativo/sportivo, con il Radici Resort e il Mastroberardino Mirabella Golf Club, a testimoniare un rapporto con il territorio che abbraccia in un unicum tutti gli aspetti legati alla vitivinicoltura. Oggi è un'impresa di medie dimensioni con circa 100 addetti, comprendendo sia la parte stagionale quella stabile del personale.

Il Presidente dell'azienda Prof. Piero Mastroberardino, traccia le relazioni tra passato e futuro, persone e natura, dando forma a una visione che lega in un unico insieme, senza alcun grado di separazione, nella sfera della natura, quella umana e, in questa, la sfera familiare e aziendale: *“La famiglia Mastroberardino è una famiglia del vino che per dieci generazioni ha operato nello stesso territorio, con la stessa viticoltura, gli stessi vitigni e gli stessi vini. È una storia lunga di costruzione dei valori di una terra che ha sì, una vocazione, ma la vocazione di un territorio deve essere alimentata attraverso la visione degli uomini. Lo straordinario elemento distintivo che caratterizza la filiera “vino” è la capacità di mettere insieme inscindibilmente gli elementi territoriali con la creatività, la sensibilità dell'uomo. È questo il compito di un viticoltore, quando costruisce all'interno di un territorio la credibilità di un messaggio che è fatta sicuramente di qualità intrinseca dei prodotti, ma che non può prescindere dal contesto territoriale.*

Il messaggio che normalmente trasmetto ai nostri consumatori e appassionati, in giro per il mondo, è che il modo migliore per comprendere quanto un viticoltore sia sensibile al messaggio delle produzioni di qualità della sua terra, è di venire in vigna, di venire a vedere qual è il rispetto del prodotto, perché il vino, come prodotto, non può essere mai banalizzato e associato e ridotto a una sorta di commodity: per la complessità, il portato culturale, il background, ma anche per la rilevanza che ha nel tessuto naturale e sociale di un territorio.

Consideriamo che i grandi valori della filiera vitivinicola del nostro Paese sono assolutamente atipici se comparati con tanti altri contesti produttivi del mondo. L'Italia rappresenta un contesto estremamente variegato, una sorta di puzzle culturale e produttivo in cui ogni contrada, ogni microambiente, esprime valori differenti, varietà differenti; questi elementi distintivi compongono uno straordinario dipinto.

Il nostro compito in vigna è essere sempre in grado di preservare elementi originari e proiettarci nel futuro con una visione di lunghissimo respiro, sapendo che abbiamo una storia alle spalle e che abbiamo il dovere di svolgere un ruolo, considerata la peculiarità del settore vitivinicolo dove ci sono “famiglie del vino”, in cui non si ragiona nell'ottica del singolo agricoltore, ma in una visione diacronica delle imprese familiari, in cui rispettiamo profondamente chi ci ha preceduto perché ci ha consegnato uno straordinario patrimonio”².

² Piero Mastroberardino – trascrizione estratta dal video della pagina <https://mastroberardino.com/la-sostenibilita/>

L'Amministratore Delegato, l'ing. Giancarlo Calise ripercorre la *"lunga storia"* societaria della Mastroberardino che nasce formalmente nel 1878, circa 150 anni fa, ma ha radici molto più antiche dal momento che le prime attività della famiglia risalgono a metà del 700.

La sua crescita dimensionale comincia nell'immediato dopoguerra, quando le redini dell'azienda vengono prese da Antonio Mastroberardino padre dell'attuale titolare, quando l'azienda era già alla nona generazione con una lunga esperienza di produzione e di esportazione di vino negli USA, Sud America e Germania. *"Il dottor Antonio - che ancora tutti ricordiamo con stima ed affetto a quasi 10 anni dalla sua scomparsa - è stato quello che ha dato l'impronta nuova all'azienda, credendo soprattutto nei vitigni autoctoni. A quell'epoca, dopo la seconda guerra, ci fu un grave attacco di fillossera che devastò i vigneti in tutta Europa e che portò alla loro sostituzione con vigneti resistenti. Anche in Campania i contadini si orientarono a sostituire i vitigni, ma il dottor Antonio iniziò una campagna presso i contadini, porta a porta, campo per campo, per convincerli a mantenere i vitigni storici dell'Irpinia: Greco, Fiano e Aglianico. Il tempo gli dette ragione poiché questi tre vitigni sono ora cresciuti al rango di DOCG. In Irpinia abbiamo quindi 3 DOCG, una straordinaria concentrazione in un territorio di così limitate dimensioni."*³

L'affermazione, via via crescente dei vini derivati da questi vitigni, ha portato la Mastroberardino ad acquisire una posizione sul mercato nazionale e internazionale sempre più precisa e a una crescente affermazione. Poi nel territorio si è innescato un processo di emulazione. *"Mentre 30 anni fa Mastroberardino era l'unico produttore di questi vini, ora vi sono molti competitor, più di cento cantine in Irpinia tra le quali la Mastroberardino mantiene solidamente una posizione rilevante"*⁴.

In questo percorso aziendale, hanno un peso le dinamiche familiari e su di esse impatta la determinazione imprenditoriale di Antonio Mastroberardino, ispirato da una visione che con alcuni decenni di anticipo riconosce, come chiave dello sviluppo aziendale, l'unicità di quel territorio spazialmente delimitato e riconoscibile per la varietà di fattori e valori, materiali e immateriali, naturali, e umani che lo compongono. Nel primo dopoguerra, punta sul territorio e sulle tecniche di vinificazione per un progetto di valorizzazione della produzione vitivinicola locale, ponendosi tra i protagonisti del movimento che nel 1963 ottiene la legge istitutiva della Denominazione di Origine Controllata. Vi erano due diverse visioni del futuro dell'azienda che portano i due fratelli che avevano ereditato i beni di famiglia a una divisione: da una parte l'attuale linea aziendale, con il dottor Antonio che optò per le cantine e il marchio; dall'altra la proprietà agricola, della campagna, appannaggio del fratello.

"A seguito di ciò la Mastroberardino dopo un breve periodo di assestamento durante il quale si stipularono rapporti di collaborazione con produttori locali di uve, cominciò mano a mano ad acquistare terreni; l'attuale proprietà oggi dispone di oltre 250 ettari di vigneti grazie ai quali circa il 60% delle uve viene da terreni di proprietà dell'azienda con un giusto equilibrio rispetto alle uve acquistate da terzi".

La Mastroberardino continua ad essere un punto di riferimento per l'enologia Irpina. Sulla base dei riscontri delle guide internazionali e degli esperti, la Mastroberardino continua a essere un leader a livello di qualità del prodotto. *"Si può obiettivamente affermare che i punteggi che vengono*

³ Ing. Giancarlo Calise - Intervista del 25/10/2022

⁴ Ibidem

assegnati ai nostri vini dei più qualificati esperti del settore danno l'evidenza anche numerica dell'eccellenza e del prestigio della gamma di prodotti della Mastroberardino che trovano un loro spazio in Italia al confronto con oltre 45.000 produttori e con un numero di etichette stimabile attorno alle 400.000.

La distribuzione commerciale è stata rivolta storicamente in prevalenza verso il settore Ho.Re.Ca.

Più recentemente, anche per effetto delle problematiche legate alla pandemia Covid-19, si è rivolta l'attività commerciale anche alla rete della grande distribuzione con la linea di prodotti denominata "heritage", mentre le linee di più alta gamma "cru" ed "icon" restano riservate alla ristorazione di qualità.

Le attività all'estero rappresentano circa il 25% del fatturato e sono rivolte ad oltre 50 Paesi con le quote più significative negli Stati Uniti e Canada, in Germania, Svizzera e Giappone"⁵.

Per quanto riguarda il prodotto siamo continuamente tesi al suo miglioramento vendemmia dopo vendemmia operando anche alla sua presentazione, modificando il suo packaging nella forma della bottiglia e nella grafica delle etichette.

Il mercato sta rispondendo positivamente. Quest'anno abbiamo una crescita del 7% rispetto al 2021 in cui avevamo già recuperato i valori ante Covid. Il mercato del vino italiano è tendenzialmente in crescita, ma in questo ultimo periodo assistiamo a qualche scricchiolio, perché il flusso degli ordini è diventato più prudente, a causa degli aspetti diretti e indiretti della guerra che comunque incidono, ma soprattutto per il modificarsi delle aspettative delle persone. Tutti vediamo che si esce una volta di meno per andare a cena, si va una volta di meno fuori per il weekend, compriamo una bottiglia meno costosa. Siamo tutti più prudenti in attesa di vedere che succede. Una verifica importante sarà quella del periodo natalizio in cui c'è un'accelerazione perché negli ultimi due mesi si vende il doppio di quello che mediamente si vende nei mesi precedenti.

Strategicamente abbiamo creato una nuova linea definita "Stilema" che sta incontrando grande favore presso il pubblico enologicamente più acculturato. Essa nasce da un'idea precisa del nostro Presidente Piero Mastroberardino che, con il nostro enologo Massimo Di Renzo, ha voluto recuperare i protocolli di produzione che si utilizzavano una quarantina di anni or sono".⁶

La Mastroberardino per tutte le linee di prodotto applica sistemi e procedure della sostenibilità ambientale, culturale, sociale; ne deriva una strategia che lega l'innovazione, anche quella tecnologica e gestionale agli obiettivi che fanno perno sull'impegno e lo sviluppo professionale dei suoi collaboratori a tutti i livelli per rispettare l'ambiente e la qualità dei prodotti. L'azienda ha creato, oltre al proprio sito istituzionale www.mastroberardino.com, un sito dedicato ai temi della sostenibilità: <https://mastrogreen.com/>. Un articolato sistema di certificazioni e la formazione del personale si intrecciano nelle pratiche, nei valori e nei contenuti di questa azienda; il solo elenco delle certificazioni ne descrive il percorso:

- SQNPI – Sistema di Qualità Nazionale Produzione Integrata, è una certificazione ministeriale (MIPAAF) per la Qualità Sostenibile per assicurare al consumatore la coltivazione di prodotti secondo tecniche agronomiche rispettose dell'ambiente e della salute dell'uomo.

⁵ Ibidem

⁶ Ibidem

- ISO 22000:2018 – *Sistema di Gestione per la Sicurezza Alimentare* per il campo di attività “Produzione, imbottigliamento, confezionamento vino DOCG, DOC e IGT” .
- ISO 9001-2015 – *Sistema di Gestione della Qualità*
- ISO 14001-2015 – *Sistema di Gestione Ambientale*
- ISO 45001:2018 – *Sistemi di Gestione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro*.
- VIVA SUSTAINABLE WINE – Mastroberardino è tra le aziende capofila dell’omonimo progetto Pilota del Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Mare aderendo al disciplinare sviluppato con il Centro di Ricerca OPERA dell’Università Sacro Cuore e il Centro di Competenze AGRINOVA dell’Università di Torino per migliorare le prestazioni di sostenibilità della filiera vitivinicola attraverso quattro indicatori individuati sulla base di criteri scientificamente riconosciuti e di standard e normative internazionali:
 - Aria (impronta climatica);
 - Acqua (impronta idrica);
 - Vigneto (impatto della gestione agronomica);
 - Territorio (impatto socio-economico-culturale).
- Agricoltura Biologica – Certificazione Bioagricert per circa 8,5 ettari di vigneti e 4 ettari di oliveto.
- Impegnati nel verde – Riconoscimento ambientale per i percorsi di Golf, conseguito dalla Mastroberardino per il Mirabella Golf Club – Categoria Energia.

Da questo sistema di certificazione deriva un forte impegno professionale; a titolo di esempio: la scelta di prodotti biocompatibili, onde poter estendere l’approccio al rispetto dell’ambiente agli ecosistemi coinvolti in via diretta o mediata nelle proprie attività; l’adozione nei vigneti della conduzione integrata e biologica; l’orientamento di tutte le scelte tecniche e di investimento in tecnologia verso la minimizzazione dell’impatto ambientale, mediante la scelta di sistemi a basso dispendio energetico e maggiore efficienza; la gestione dell’agricoltura con pratiche produttive mirate al rispetto e al mantenimento della biodiversità in viticoltura; la gestione dei margini dei campi coltivati come nuovi habitat per garantire fonti di cibo per le popolazioni di impollinatori ed altri organismi utili, con conseguente incremento della biodiversità nell’ecosistema; la formazione e sensibilizzazione di tutti i collaboratori sui temi della sostenibilità ambientale.

L’azienda ha fatto ricorso a investimenti in tecnologie 4.0 negli ultimi due anni per nuove presse e contenitori e altre macchine per la vinificazione. Si tratta di strumenti controllati da sensori e dotati di sistemi automatizzati; in precedenza già era stato introdotto un nuovo sistema gestionale

Al miglioramento della qualità dei prodotti della Mastroberardino ha contribuito l’allargamento delle tenute di proprietà che ha consentito di estendere il controllo di tutte le fasi del processo di coltivazione e raccolta delle uve; gli agronomi rispettando le indicazioni aziendali per la sostenibilità sono, infatti, molto attenti alla selezione e all’utilizzo dei prodotti necessari a salvaguardare le piante dalle malattie, scegliendo le soluzioni che oltre ad assicurare la qualità delle uve hanno il minimo impatto ambientale.

Sulla quota minoritaria di uve che viene acquistata dai contadini vengono effettuati rigorosi controlli di qualità del prodotto, mentre sui terreni di proprietà si controlla tutto il processo. Una delle innovazioni più recenti è stata la vendemmia meccanica con il trasferimento in azienda molto rapido rispetto ai metodi manuali, evitando la fermentazione non controllata delle uve durante la raccolta e il trasporto.

Nel periodo del Covid l'azienda ha continuato a lavorare; organizzativamente i cambiamenti hanno riguardato l'attività d'ufficio e quella commerciale con un esteso ricorso alle teleconferenze che è continuato anche dopo, soprattutto per le relazioni con i clienti americani.

L'azienda è attenta a una formazione continua informale che riguarda il trasferimento di conoscenze e protocolli dagli enologi e dagli agronomi ai cantinieri e al personale in campagna. Per quanto riguarda la formazione finanziata viene data massima attenzione alla formazione per la sicurezza che riveste estrema importanza sia in campagna che nelle cantine. Inoltre assume un ruolo rilevante la formazione del personale per il mantenimento delle numerose certificazioni di cui è dotata l'azienda in materia ambientale, di sistema Qualità.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

“Siamo attenti a svolgere un ruolo di salvaguardia, di tutela, del territorio per poter trasmettere a chi viene dopo di noi delle risorse così straordinariamente belle e vere così come quelle che abbiamo ricevuto noi. Questo ruolo professionale insieme alla capacità creativa e interpretativa dell'uomo in contatto con la natura, costituisce la sintesi del tema della sostenibilità che, come si vede, non è soltanto un profilo di carattere tecnico, ma è un approccio culturale.

“La sostenibilità è un elemento importante che va declinato anche in relazione al livello di gradevolezza dei nostri vini. Non vi è alcuna antinomia o alternatività tra qualità del prodotto e qualità del processo produttivo e quindi difesa del proprio territorio. Questi aspetti camminano di pari passo e più riusciamo a salvaguardare il nostro territorio, più noi riusciamo a preservare i caratteri distintivi dei nostri vini nel corso del tempo: fare un lavoro di selezione sul territorio che consenta di mantenere un legame con le nostre origini e proiettarci verso il futuro, significa consentire al consumatore di identificare nel corso dei decenni questa continuità di impegno. La salvaguardia del territorio costituisce un elemento imprescindibile per poter presentare al mondo dei consumatori in verticale tante annate dei vini provenienti dallo stesso contesto territoriale”⁷.

L'azienda Mastroberardino esprime, dunque, una visione olistica a livello strategico che si concretizza in una dimensione operativa centrata sull'idea di sviluppo professionale per esercitare un ruolo che impatta sulla comunità locale caratterizzandone la cultura e tutelando la natura di questo territorio. Il legame tra origini e innovazioni assume una valenza scientifica, ma anche tecnologica con i fattori abilitanti delle tecnologie 4.0 che trovano applicazioni, sia nelle tecniche agronomiche, che in quelle del processo industriale/artigianale della vinificazione, come nella commercializzazione e nella gestione aziendale. La formazione del personale in questa visione strategica ha un ruolo decisivo.

⁷ Dott. Piero Mastroberardino – trascrizione da video “La sostenibilità per Mastroberardino” su <https://mastroberardino.com/la-sostenibilita/>

Sul sito della Mastroberardino si scopre che “impegno professionale” per questa azienda significa: *“A titolo di esempio: la scelta di prodotti biocompatibili, onde poter estendere l’approccio al rispetto dell’ambiente agli ecosistemi coinvolti in via diretta o mediata nelle proprie attività; l’adozione nei vigneti della conduzione integrata e biologica; l’orientamento di tutte le scelte tecniche e di investimento in tecnologia verso la minimizzazione dell’impatto ambientale, mediante la scelta di sistemi a basso dispendio energetico e maggiore efficienza; la gestione dell’agricoltura con pratiche produttive mirate al rispetto e al mantenimento della biodiversità in viticoltura; la gestione dei margini dei campi coltivati come nuovi habitat per garantire fonti di cibo per le popolazioni di impollinatori ed altri organismi utili, con conseguente incremento della biodiversità nell’ecosistema; la formazione e sensibilizzazione di tutti i collaboratori sui temi della sostenibilità ambientale”*⁸.

2.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

La formazione aziendale in Mastroberardino supporta l’articolato sistema di certificazioni e le strategie aziendali per l’innovazione e la sostenibilità, l’azienda per realizzare la formazione integra sia risorse proprie che risorse provenienti dal Conto Formazione che dal Conto di Sistema. Nel quadro della formazione aziendale, ha dato un significativo spazio alla formazione per affinare le competenze sensoriali del personale che deve trattare prodotti raffinati e complessi che a vari livelli dell’organizzazione devono essere analizzati e trattati, ma anche con l’obiettivo di accrescere per i propri lavoratori le competenze professionali e culturali necessarie per ampliare il proprio mercato sia a livello nazionale sia a livello internazionale, per utilizzare in modo efficace i propri sensi nella valutazione delle proprietà organolettiche dei vini, ma anche in relazione alle attività di ristorazione e turistico-alberghiere. In questo ambito l’azienda si è avvalsa sia del conto di Sistema che del Conto Formazione; questo, con le risorse ordinarie accumulate sul proprio conto aziendale, è stato utilizzato anche per la formazione per la sicurezza del lavoro che assume per l’azienda un’importanza strategica sia in campagna che nelle cantine.

Mastroberardino con il supporto di un partner storico, Consvip, cura la crescita personale, sia sul piano professionale che culturale, dei dipendenti, con una continuità che ha trovato risposta nella partecipazione a Piani formativi del Conto di Sistema, sia di tipo territoriale che settoriale per la filiera agroalimentare che hanno consentito ai lavoratori di rispondere in modo pertinente e qualificato alle sfide aziendali e al complesso sistema di certificazioni. Questa azienda ha dedicato attenzione allo sviluppo delle competenze di base e trasversali in un contesto come quello agricolo ricco di una cultura materiale da valorizzare attraverso lo sviluppo di capacità e conoscenze comunicative, digitali, storiche e sociali del territorio.

La Mastroberardino ha sviluppato formazione anche per le politiche attive volte a tenere al passo con i tempi persone che hanno accompagnato la storia aziendale e ne costituiscono parte del patrimonio umano e culturale.

La formazione a supporto dell’innovazione tecnologica e organizzativa si è espressa in passato attraverso la partecipazione a piani finalizzati alla competitività aziendale, sia di tipo settoriale, cioè con il coinvolgimento di altre aziende del settore agroalimentare, sia di tipo territoriale, cioè con

⁸ Da <https://mastroberardino.com/la-sostenibilita/>

altre aziende locali. Ma il management dell'azienda manifesta una forte esigenza di percorsi formativi di ampio respiro specificamente tagliati a misura dell'azienda e delle innovazioni tecnologiche e per la sostenibilità ambientale che si susseguono nell'azienda, e consentono di preservare e portare nel futuro lo storico know-how aziendale, ma che modificano significativamente il modo di operare nei diversi rami di attività, con l'introduzione di sistemi interconnessi e/o intelligenti che trovano applicazioni nei campi come nelle cantine: ad esempio, dai contenitori per la fermentazione dei vini, dotati di sensori, ai sistemi di controllo e trattamento dei terreni, alla determinazione dei tempi di raccolta e alle modalità di trasporto, fino a un sistema gestionale in continua evoluzione.

2.4 Considerazioni riepilogative

Mastroberardino è un'azienda, un marchio, una famiglia che da dieci generazioni produce e vende pregiati vini. Storicamente, è il primo produttore dei vini DOCG Fiano, Greco e Aglianico, attualmente è tra le aziende vitivinicole che hanno la maggiore estensione di terreno in Italia e mantiene una posizione di rilievo nel mercato nazionale e internazionale con vini che brillano nei giudizi degli esperti del settore. Nel competitivo mercato del settore si distingue perché la storia di questa azienda è ormai nel genius loci del territorio irpino. Una parte importante dell'identità dell'Irpinia è nell'alta cultura del vino che viene dalla tenacia e dalla grandissima competenza del dott. Antonio Mastroberardino che ha preservato i vitigni autoctoni di quest'area, convincendo il contadini dell'Irpinia a riconoscere il valore e la forza delle varietà locali, quando nell'immediato dopoguerra tutti correvano alla sostituzione con viti americane per fronteggiare l'attacco di fillossera che stava distruggendo le viti in tutta Europa. Territorio e cultura locale sono perciò parte della produzione dei vini di questa Società Agricola l'attuale presidente, il Prof. Piero Mastroberardino, ha indirizzato la strategia aziendale alla combinazione di fattori chiave che si possono sintetizzare in quattro elementi: tradizione, territorio, innovazione e sostenibilità. Punta così ad elevare ancor di più il livello qualitativo delle sue linee di vini, sia nell'alta gamma destinata al canale Ho.Re.Ca. e agli intenditori, sia per la linea destinata alla GDO.

L'azienda tutela valori e metodi tradizionali che sono parte inviolabile del proprio know how introducendo innovazioni negli strumenti, nelle tecniche e nelle tecnologie utilizzate sia in agricoltura che nella vinificazione che nelle attività di controllo e gestione.

In questo quadro la crescita culturale e professionale delle persone che lavorano in azienda è parte integrante di una strategia aziendale che raggiunge nuovi e sorprendenti traguardi produttivi, puntando su innovazioni che consentono di preservare metodi e valori tradizionali, elevare la qualità e tutelare il territorio e la natura. Questa scelta si riflette anche nelle scelte di un marketing non gridato ma fortemente mirato e selettivo.

La formazione nella Società Agricola Mastroberardino è, come la strategia aziendale, a tutto tondo, disegnata sulle esigenze aziendali e personali dei lavoratori: Sviluppare capacità di analisi sensoriale, utilizzare nuovi strumenti e tecnologie di produzione e di gestione, crescere individualmente e collettivamente per comunicare e interpretare i valori aziendali e del territorio, produrre in modo sempre più sostenibile.

3. IL PIANO FORMATIVO

Il Piano “Alimentaform 2019” – AVS/091/181 è di tipo settoriale e vi hanno partecipato 38 aziende della filiera agroalimentare localizzate in Campania e in Puglia, un numero superiore a quello inizialmente previsto.

Sono state realizzate 2.200 ore di formazione, ripartite in 64 azioni di durata oscillante tra le 15 e le 45 ore (ad eccezione di una della durata di 80 ore). Le attività formative sono state distinte per ciascuna azienda, con una microprogettazione e organizzazione didattica ad hoc sulle tematiche attinenti a: produzione, gestione, sistemi di qualità, tracciabilità e certificazione nelle aziende della filiera agroalimentare.

Tecniche avanzate per il miglioramento della shelf life dei prodotti alimentari il numero dei lavoratori che hanno partecipato ad almeno un’azione formativa è stato di 241, con un incremento del 78,5% rispetto ai 135 previsti. Il Piano ha significativamente coinvolto donne - 63% degli allievi; le persone in condizioni di svantaggio (over 50, stranieri, cassa integrati etc.) ha rappresentato il 55%; i giovani (18-29 anni) sono stati il 30,37%. Questi dati indicano che il Piano formativo “Alimentaform 2019” ha avuto un impatto sociale oltre che professionale significativamente superiore alle aspettative.

Attuatore del Piano è stato il Consorzio Consvip, Ente formativo qualificato da Fondimpresa, capofila della ATS che ha presentato e realizzato il Piano Formativo. Il coordinamento scientifico del Piano è stato affidato al Centro di Ateneo per l’innovazione e lo Sviluppo dell’industria alimentare CAISIAL, unitamente al Dipartimento di Ingegneria dell’Università della Campania Luigi Vanvitelli, nonché del Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni- Università Federico II di Napoli (DEMI) per il coordinamento scientifico, per la certificazione delle competenze e per la progettazione delle attività del piano.

3.1 L’analisi del fabbisogno

I due corsi di formazione a cui ha partecipato l’Azienda Mastroberardino, nell’ambito di questo piano, hanno riguardato esigenze di sviluppo delle competenze del personale che opera nella **Gestione Del Sistema Integrato** (Qualità e Sicurezza alimentare, Ambiente, Salute e Sicurezza sul lavoro) in stretta connessione con le innovazioni tecnologiche in via di implementazione. Come spiega la Dott.ssa Daniela Strollo, responsabile del Sistema di Gestione Integrato, delle Attività Operative e della Sicurezza: *“Occorreva aggiornare il personale più direttamente coinvolto, gli attori più vicini alla gestione documentale, sulle tematiche della sicurezza alimentare perché in quel periodo avevamo da poco conseguito la certificazione ISO 22000-2018. Per il miglioramento delle buone pratiche, avevamo bisogno di istituire un sistema più formalizzato; era un momento di approfondimento della formazione per le persone già coinvolte nella gestione del Sistema Integrato. L’altro corso ha riguardato la “digitalizzazione” un termine antesignano di quanto è successo dopo in azienda, con l’adesione al programma industria 4.0 con il quale ci siamo affacciati a un diverso modo di approcciare il lavoro che sfruttando l’interconnessione tra le varie aree organizzative è, quindi, più strettamente digitale. In quel caso si trattava di riportare su supporti non cartacei la*

documentazione. Questo era legato anche alla nostra sensibilità per la sostenibilità, con l'obiettivo di dematerializzare tutta la parte documentale".

L'azienda aveva già scelto e programmato quale formazione realizzare su questi ambiti tematici, quando nel 2019 ha accolto la proposta di partecipare a questo Piano formativo, proveniente da Consvip, che assiste l'azienda Mastroberardino nell'erogazione della formazione, che stava sviluppando la progettazione per partecipare e ricondurre i fabbisogni formativi di aziende del settore agroalimentare che, aderendo a Fondimpresa, potevano accedere al finanziamento del Conto di Sistema di questo Avviso per la formazione a supporto della competitività aziendale.

L'ente formativo esterno ha interagito con la responsabile del Sistema di Gestione Integrato Aziendale che a sua volta consulta in primis il CDA e poi i responsabili dei diversi processi, figure chiave dell'organizzazione aziendale per rilevare i fabbisogni formativi e programmare la formazione in base alle esigenze, ai gap rilevati e agli indirizzi strategici della proprietà. Questa consultazione fa parte di una prassi aziendale consolidata e definita dagli stessi sistemi di certificazione e richiamata dal Codice Etico aziendale di cui si è dotata l'azienda e che consente di integrare sia gli input top down che quelli bottom up.

L'ente formativo esterno, Consvip, nel quadro di un duraturo rapporto di collaborazione con l'azienda, ha rilevato la coerenza dei fabbisogni formativi, espressi dalla Mastroberardino agli inizi del 2019, con le finalità dell'Avviso 3/2018 di Fondimpresa e li ha inseriti nel Piano settoriale di cui si è fatto promotore, consentendo di declinarli in fase di microprogettazione, condividendo con l'azienda la scelta dei docenti e lo sviluppo in dettaglio degli obiettivi didattici e degli argomenti.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione al Piano formativo "Alimentaform 2019" dell'Azienda Agricola Mastroberardino nasce dall'incontro tra il processo di innovazione e aggiornamento dei processi di qualità e certificazione all'interno dell'azienda e l'iniziativa di uno storico fornitore di servizi formativi.

"Questo piano ha visto la partecipazione degli attori che si occupano della parte documentale relativa alla qualità e alla tracciabilità. Vi hanno partecipato due addetti di laboratorio, persone di cui io sono responsabile. Lavorano all'interno del nostro laboratorio di analisi che è un fiore all'occhiello per un'azienda di produzione alimentare come la nostra perché è completo, attento, utilizza delle metodiche ufficiali e sviluppa procedure sempre aggiornate. Hanno poi partecipato i due agronomi aziendali perché era necessario che avessero la percezione tangibile di dove il sistema dovesse essere migliorato, modificato. Non stiamo parlando di una formazione da zero, ma rivolta a persone professionalmente strutturate e anch'io ho partecipato a uno dei corsi"

Per la scelta dei docenti vi è stato un confronto tra l'azienda e l'Ente formativo esterno che la assiste che ha portato a realizzare vari colloqui per selezionare i docenti, tra gli esperti individuati dall'azienda o proposti da Consvip. La scelta dei docenti è stata effettuata dalla responsabile aziendale della formazione che ha valutato la rispondenza alle aspettative dell'azienda, sulla base di quanto emerso nei colloqui con gli esperti riguardo ai contenuti e ai metodi della microprogettazione didattica proposti dagli esperti.

“Privilegiamo dei docenti che sono a conoscenza del nostro tessuto strutturale, ma nella scelta c’è una concertazione con l’Ente formativo, CONSVIP. Se, da un lato, noi sappiamo quello che serve all’azienda, dall’altro lato, nella loro valutazione dei curriculum e del colloquio con i docenti hanno un occhio più lungo, sugli altri aspetti della formazione. Per questo piano formativo, ad esempio, abbiamo proposto noi i docenti, però sui contenuti c’è stato un dialogo fra la società che ci assiste e noi. La società, ha fatto una rilevazione sulla base del colloquio principale che come azienda abbiamo avuto col docente con cui abbiamo progettato i contenuti didattici. Questa ci sembra una buona prassi perché noi rappresentiamo i nostri fabbisogni, poi lo sguardo distante e più ampio di chi viene dall’esterno ci offre qualche elemento aggiuntivo di attenzione”.

Questa descrizione che evidenzia il rapporto dialogico e il ruolo di osservatore critico dell’Ente di formazione corrisponde al BEE METHOD, brevettato da Consvip che formalizza le modalità con cui si attua il processo di rilevazione del fabbisogno, microprogettazione e realizzazione degli interventi formativi.

È stata prescelta una metodologia didattica prevalentemente basata sull’attività d’aula con un approccio interattivo e laboratoriale che ha reso dinamico e produttivo l’apprendimento calandolo nelle situazioni aziendali che sono state approfondite con l’action learning e l’affiancamento non produttivo nelle situazioni lavorative.

“Tra quella del discente che recepisce la formazione e quella di chi invece deve trasmetterla, le visioni non sono opposte ma differenti. I docenti approcciano la formazione con una visione olistica, mentre chi lavora all’interno dell’azienda tende a esprimere un’esigenza puntuale rispetto a ciò che trattiamo; ad esempio, rispetto alla procedura di tracciabilità, alla procedura di miglioramento di processi, alla procedura di coltivazione uva. Il docente punta a dare un imprinting più generale inquadrando le problematiche da trattare nel sistema complessivo, senza restringerle in base alle specificità dei partecipanti. Con questo corso siamo così arrivati a un equilibrio migliorativo che ha decisamente aumentato la consapevolezza degli attori del sistema per muoversi al suo interno. È, infatti, importante capire il proprio contributo specifico, in questo caso incentrato sul sistema di gestione della Qualità, che non resta puntuale ma si espande in tutta l’azienda, perché il Sistema, è stato strutturato in modo che sia consultabile da chiunque, in modo che ognuno di noi possa intervenire e chiedere degli aggiornamenti o piuttosto proporre di nuovi. Quindi è stato sicuramente un vantaggio imparare a regolarsi in quanto parte di un sistema più complesso ed espanso”.

In questo sistema complesso ed espanso è necessario che tutti gli attori abbiano consapevolezza dei valori e dei fattori in gioco nell’organizzazione e nella vita aziendale. I sistemi tecnologici 4.0 introdotti in azienda sono strumenti che consentono di interconnettere questi aspetti e capitalizzarne le informazioni che vengono da tutti gli ambiti aziendali, in termini di apprendimento strategico e collettivo. Sull’utilizzo e sulla motivazione del personale a esplorare e mettere in campo tutto il potenziale di questi strumenti di innovazione, influisce indirettamente anche la formazione che riguarda aspetti che non sono direttamente collegati a contenuti tecnologici. Questo tipo di formazione influisce indirettamente nell’avvicinare anche le persone più distanti all’utilizzo delle nuove tecnologie.

In sincronia temporale con questo Piano formativo è stata realizzata, con il Conto Formazione, anche un intervento formativo sull’analisi sensoriale.

“Abbiamo utilizzato sia il conto formazione ordinario che il contributo aggiuntivo e il Conto di Sistema per la formazione sull’analisi sensoriale realizzata con diversi Piani formativi. Prevediamo di fare ancora formazione su questa tematica, perché questa è un’occasione molto utile per coinvolgere l’attore della trasformazione, colui che vede davvero come si fa il vino, nel prodotto finito. C’è la degustazione dell’enologo che ci aiuta nella descrizione e nel confronto con i vini anche di altri produttori e altre regioni. Questo modo di apprendere incentiva il team building perché gli incontri si sviluppano in ambiti che è scevri da qualsiasi tipo di condizionamento anche piramidale, per quanto chi è responsabile resta il responsabile, si instaura una “gerarchia sensoriale”. La gerarchia sensoriale si capovolge nel senso che spesso le persone più distaccate dalla parte documentale - programmatica formale - sono le più sensibili, più brave precise nelle definizioni. Lo zoccolo duro del nostro panel sensoriale - perché abbiamo anche questo panel all'interno della nostra organizzazione – è così costituito proprio dagli operatori di produzione.

La metodologia formativa prescelta ha di fatto integrato in aula aspetti teorici e pratici *perché abbiamo verificato che fare il training on the job è fondamentale quindi affiancamento del docente nelle attività quotidiane delle persone che partecipano al corso questo lo applichiamo sia alla formazione obbligatoria che esce fuori da questo ambito ma che comunque per noi è una parte molto ampia del percorso formativo soprattutto dei ragazzi in produzione ma anche per questa tipologia dei corsi per questo il docente deve essere una persona che conosce tutta una serie di processi quindi sia in grado di affiancare ad esempio l’addetto di laboratorio che si occupa della tracciabilità seguire un processo fermentativo come evolve come si registra, e in che modalità si inserisce in un discorso di costruzione di qualità e di controllo, dallo strumento alla mia attività specifica, piuttosto che affiancare per esempio, gli agronomi in campo nella verifica”.*

L’efficacia della metodologia si rileva anche dalle testimonianze dei partecipanti che spiegano di aver ricevuto degli strumenti molto utili e continuamente consultati anche dopo la formazione perché ad esempio riguardavano la normativa sulla tracciabilità. I due percorsi sono risultati complementari in termini di contenuti e articolazione didattica.

La valutazione degli apprendimenti è stata fatta dai docenti e restituita ai partecipanti a livello individuale e collettivo, ma anche all’azienda, non sono stati rilasciati certificati, ma gli apprendimenti sono stati monitorati dal sistema di qualità attraverso il controllo della messa a regime del nuovo sistema informatico nelle diverse aree coinvolte nella formazione.

3.3 Considerazione riepilogative

Gli interventi formativi realizzati presso la Società Agricola Mastroberardino con il Piano formativo *“Alimentaform 2019”* sono frutto di un confronto metodologicamente strutturato e proficuo tra l’azienda e l’Ente formativo esterno, CONSVIP, che, dopo aver raccolto e ricondotto al Piano e all’Avviso di Fondimpresa, la domanda di formazione dell’azienda, nel corso della progettazione iniziale, ha applicato il: BEE METHOD1© (brevettato con un proprio marchio registrato fortemente improntato sulla collaboratività con l’azienda cliente e pertanto, centrato sulla capacità di favorire la “personalizzazione” del processo formativo. Il BEE METHOD© si sviluppa in sette fasi a partire da un *meeting preliminare* con l’azienda, la raccolta strutturata di informazioni, la microprogettazione condivisa, il monitoraggio nel corso e dopo la realizzazione, fino alla restituzione dei feedback all’azienda.

Dalle testimonianze raccolte presso i responsabili aziendali il metodo applicato ha mantenuto la promessa di *creare un "ponte" tra le esigenze di personalizzazione e quelle di efficacia ed efficienza* auspicate. In tal modo l'applicazione di questo metodo in Mastroberardino per la rilevazione del fabbisogno formativo si configura come buona prassi. L'azienda infatti apprezza particolarmente *l'occhio lungo* dell'Ente formativo nella selezione condivisa dei docenti e nella microprogettazione didattica, oltre che il supporto nella fase gestionale e organizzativa. La dinamica con cui l'attuatore ha gestito il rapporto con il cliente e con il Fondo ha consentito di rispondere in modo pertinente ai fabbisogni aziendali riferiti all'esigenza di interconnettere le aree tecniche e gestionali nell'implementazione del nuovo sistema informatico che ha portato alla completa dematerializzazione delle procedure in chiave 4.0.

La formazione da un punto di vista didattico ha comportato il mix di diverse metodologie interattive e applicative integrate con modalità più tradizionali e d'aula. La formazione è stata così specificamente finalizzata all'utilizzo e al perfezionamento del modulo di archiviazione del sistema informatico, in modo da rispondere a specifiche esigenze di ricerca e associazione delle informazioni delle diverse aree tecniche e produttive dell'azienda.

I feedback sono stati molto positivi in termini di gradimento di apprendimento verificato con test e prove pratiche, ma soprattutto con il monitoraggio del trasferimento di quanto appreso nella routine lavorativa, con un'accelerazione dei cambiamenti procedurali e organizzativi, grazie anche a un approccio più flessibile del personale, spinto anche dalle *lezioni* della pandemia che è seguita alla conclusione delle attività formative.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

Entrambi i corsi formativi realizzati con questo Piano risultano segmenti di un unico percorso e sono esemplificativi degli impatti della formazione sulla loro attività, ma anche sulla visione del proprio ruolo.

Sono esemplificative a tale scopo le testimonianze di Antonia Gallo, e Roberto Ripa, rispettivamente tecnologo alimentare e tecnico nel laboratorio aziendale dove vengono effettuate analisi chimiche, fisiche, sensoriali e di tracciabilità per il controllo di qualità nelle varie fasi del processo. Forti sono le motivazioni all'apprendimento che hanno espresso e che condividono con gli altri partecipanti, perché raccontano di un'azienda pienamente e positivamente vissuta come parte integrante della propria vita e ciò che si apprende qui si proietta anche nella vita sociale e domestica.

Prima della formazione in laboratorio era necessario *“tirare fuori tanti dati dalla documentazione o dai file”* mentre i due tecnici hanno imparato a ottenerli e immetterli consultando un unico sistema informatico, avvalendosi dei codici alfanumerici che vengono attribuiti alle partite di prodotti in ingresso o in uscita dall'azienda e che li accompagnano e distinguono in modo certo e univoco per tutto il ciclo di lavorazione e distribuzione. Questo sistema semplifica e garantisce la tracciatura a iniziare dai lotti di produzione delle uve di partenza e assicura una corretta e univoca associazione dei risultati di analisi ai lotti di prodotti. Così per ogni bottiglia è possibile conoscere, la partita d'uva certificata, il giorno di imbottigliamento, il serbatoio di provenienza, l'anno di imbottigliamento e il tappo utilizzato. Tutto risulta semplificato perché le macchine comunicano con il sistema di gestione. Così l'attività del laboratorio ha *“guadagnato in tempo e qualità dei dati”* consentendo a tutte le altre aree organizzative l'accessibilità alle informazioni senza dover essere interpellato.

La formazione ha aiutato a razionalizzare e ottimizzare l'utilizzo del nuovo sistema digitale, nel quadro dei controlli di qualità, consentendo di individuare ed eliminare il superfluo e rendendo il processo lavorativo meno stressante anche nel trattamento dei reclami.

La dottoressa Gallo ritiene che uno dei maggiori risultati della formazione realizzata con questo Piano formativo sia stata quella di aver fornito stimoli per il confronto con gli altri colleghi che hanno partecipato, in particolare con gli agronomi e con l'enologo, ma anche con l'area gestionale, con cui hanno messo a punto schede per il sistema informatico, partecipando praticamente alla sua messa a punto nel corso della formazione.

Sul piano personale i partecipanti che sono stati intervistati la formazione realizzata li ha supportati nel cambiare il modo di lavorare e di avanzare nella gerarchia aziendale sulla base di criteri legati alla capacità professionale nel nuovo contesto operativo caratterizzato da una digitalizzazione molto più avanzata.

“La difficoltà spesso non è apprendere, ma uscire dalla comfort zone delle abitudini quotidiane, imparando ad esempio, a non scrivere il dato su una scheda cartacea per portarlo su un file, ma a farlo migrare direttamente da uno strumento automatico di analisi a un software. O piuttosto, la formazione è servita ad abituarsi al fatto che non è necessario mandare in modo capillare e sistematico un operatore sul serbatoio per il controllo visivo e manuale che, solo per sicurezza, si

continua a fare, mentre abbiamo i dati di rilevazione della temperatura o di altri parametri del processo di vinificazione, che vengono trasmessi dai sensori installati sui serbatoi ai terminali degli operatori e tecnici interessati”⁹.

Le testimonianze raccolte indicano che la formazione ha cambiato il modo di operare di quanti hanno partecipato alla formazione e che questo si è riflesso in tutta l’azienda, soprattutto valorizzando la propositività del personale rispetto al quadro generale.

La formazione con questo Piano formativo è stata infatti svolta appena prima di quello che la dottoressa Strollo chiama *anno horribilis*, il 2020, questo in qualche modo, ha influito, a suo avviso, sulla volontà delle persone di trasformare il proprio modo di lavorare rendendolo *più duttile, più adattivo*.

La formazione ha impattato direttamente sul management tecnico dell’azienda coinvolgendo gli agronomi, l’enologo aziendale, il responsabile della sicurezza, i tecnici di laboratorio, e altre figure gestionali che hanno un margine di movimento decisionale, ma attraverso di loro si è riverberata su tutta l’azienda.

La formazione ha attivato, ad esempio, la propositività degli operatori e dei tecnici riguardo alla messa punto di un modulo del nuovo sistema informatico che potesse garantire la capacità di rintracciare un certo tipo di procedura piuttosto che un certo tipo di metodica, rendendoli più facilmente controllabili. Analogamente la formazione ha aiutato a migliorare il sistema e il suo utilizzo riguardo alla tracciabilità dei vini e delle uve ; ha contribuito a migliorare il metodo con il quale si operava.

Un sistema informatico di gestione era presente già prima del progetto di industria 4.0, ma non era stato ancora digitalizzato prima della formazione del magazzino del prodotto, la formazione ha portato a digitalizzare con il nuovo sistema anche i movimenti del magazzino.

La formazione ha così contribuito a radicare nella cultura aziendale un approccio basato sul modello della qualità e a realizzare il modello di organizzazione partecipativa di cui si è dotata l’azienda anche in virtù dei sistemi di certificazione e delle tecnologie innovative, digitali e non, introdotte.

“Il nostro sistema è integrato quindi, accanto al sistema di gestione per Qualità aziendale certificato secondo la Norma ISO 9001:2015, c’è la gestione sicurezza sul lavoro anch’essa oggetto di una certificazione volontaria: la Norma ISO 45001:2018; operiamo inoltre in conformità con la Norma ISO 22000:2018 per la sicurezza alimentare e la Norma ISO 14001:2015 per la gestione ambientale.

Siamo poi sin dall’inizio azienda pilota certificata conformemente alla più importante certificazione di sostenibilità per la Vitivinicoltura in Italia: VIVA “La Sostenibilità nella Vitivinicoltura in Italia”

La formazione, soprattutto quella on the job ha aiutato, ad esempio, le figure coinvolte nei processi agronomici a gestire la modulistica di sistema e a gestire l’intersezione tra le certificazioni, ma anche a compilare un modulo piuttosto che un altro per impartire all’operatore le indicazioni. Il sopralluogo in campo e la registrazione del dato sono stati digitalizzati dopo questi corsi.

⁹ Intervista alla Dott.ssa Daniela Strollo,

Permettendo il trasferimento dei dati su una scheda consultabile da tutti, si è sviluppato un modello partecipativo. I punti di forza di questo corso sono stati sicuramente il Modello Partecipativo e il training on the job”.

Questa esperienza formativa ha fornito molte lezioni organizzative e alimentato il processo riflessivo interno per migliorare la capacità formativa dell’azienda.

“ Vogliamo migliorare il modo di coinvolgere sia gli attori già presenti nei percorsi formativi che quelli dell’area di produzione, gli operai, che fanno una formazione più specifica che li avvicina al Sistema di Gestione Integrato, visto sempre con un po’ di diffidenza. Per l’operatore che fa un lavoro operativo per la produzione aziendale, la compilazione del modulo e la registrazione di un’attività è ancora vissuta come un momento di verifica o controllo.

Per questi discenti si rileva grande coinvolgimento nella partecipazione alla formazione sulle tematiche della sicurezza sul lavoro perché viene vissuta sulla propria pelle , mentre invece sulla parte del Sistema Qualità Sicurezza alimentare e Ambiente occorre continuare il processo di fidelizzazione e sensibilizzazione”.

La riflessione dell’azienda sugli impatti e sulle leve della formazione è di grande rilievo e rappresenta essa stessa un impatto della formazione. L’azienda con l’ente formativo e i docenti esterni analizza attentamente le reazioni e l’efficacia della formazione in termini di apprendimento dei partecipanti, individuando margini di miglioramento. Dalla formazione realizzata emerge la necessità di puntare a un maggior coinvolgimento del personale operativo, in particolare degli operai, nel sistema Integrato di Gestione della Qualità, ma anche nella reportistica digitalizzata, attraverso un approccio calibrato e motivazionale della formazione. A questo scopo, è risultato particolarmente efficace, come percorso formativo con funzione di motivazione e di avvicinamento, nonché come strumento di team building, la formazione sull’analisi sensoriale, perché incentiva la motivazione e anche perché crea una fusione tra le persone che va oltre le gerarchie organizzative.

4.2 Considerazioni riepilogative

La formazione realizzata con questo piano formativo è stata efficace e quanto appreso ha trovato immediata applicazione nei processi lavorativi delle aree tecniche e gestionali dell’azienda. La formazione ha coinvolto i tecnici di laboratorio, gli agronomi, l’enologo, la responsabile della qualità, e altre figure gestionali che hanno ridefinito le proprie procedure e contribuito al perfezionamento dei moduli del nuovo ERP aziendale che ha integrato le procedure di tracciabilità e controllo.

La formazione ha aiutato a lasciare comfort zone dei lavoratori con una consolidata esperienza e a trasferire questo nuovo approccio a tutta l’organizzazione aziendale.

L’azienda a livello di management, ha tratto molte *informazioni* dall’analisi degli impatti di questa esperienza e dell’insieme della formazione realizzata, in particolare per quanto riguarda il necessario percorso di motivazione e avvicinamento del personale più operativo all’utilizzo del sistema digitale per la reportistica. Confermando una visione integrante e olistica del rapporto tra cultura, territorio, tradizione e innovazione che è il tratto distintivo che la proprietà ha impresso alla Società Agricola Mastroberardino, la referente per la formazione aziendale indica la leva per

estendere il commitment per l'innovazione in una formazione che ha valorizzato le doti personali indipendentemente dal posizionamento gerarchico, come la formazione per l'analisi sensoriale dei vini che ha creato una gerarchia sensoriale che capovolge quella organizzativa.

La formazione realizzata con questo Piano formativo ha preparato, dunque, il personale della Società Agricola Mastroberardino all'utilizzo del nuovo sistema ERP, cioè a una tecnologia di industria 4.0. Il passaggio a questo sistema più avanzato di interconnessione tra le aree accelera a sua volta il processo complesso di trasformazione delle infrastrutture. La formazione ha quindi supportato questa azienda nel programma di investimenti che è iniziato ben prima che il governo varasse il programma per l'industria 4.0. I corsi realizzati con il Piano "Alimentaform 2019" hanno aiutato a sensibilizzare gli operatori sull'importanza del processo in atto e a coinvolgerli attivamente nell'implementazione delle tecnologie e dei sistemi 4.0.

5 CONCLUSIONI

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

I principali fattori di successo di questa esperienza formativa risiedono in primo luogo nella strategia aziendale in cui è centrale il ruolo della cultura del territorio e delle persone. L'innovazione tecnologica è uno strumento per preservare e continuare i valori tradizionali, in una relazione che può essere definita dall'ossimoro "evoluzione della conservazione".

Le tecnologie introdotte in azienda e la politica formativa aziendale sono funzionali al Modello Partecipativo di cui l'azienda si è dotata a livello organizzativo e la formazione ne ha accelerato l'applicazione e con essa l'avanzamento del modello organizzativo della Società Agricola Mastroberardino.

Con il Piano formativo "Alimentaform 2019", l'azienda ha aperto una riflessione sulle modalità di coinvolgimento nell'utilizzo del sistema digitale, oltre che dei tecnici, anche del personale più operativo, cogliendo una possibile retroazione positiva, a livello di motivazione all'apprendimento digitale, in altre attività formative che consentono di superare o sovvertire le gerarchie organizzative, gli irrigidimenti e le autolimitazioni nei ruoli che ostacolano l'utilizzo a vari livelli delle nuove tecnologie. Come riferimento l'azienda guarda alla formazione sull'analisi sensoriale dei vini che ha creato una gerarchia sensoriale basata sulle doti individuali, sovvertendo in questo campo quella organizzativa e si è rivelata un potente strumento di team building motivando all'apprendimento continuo a tutti i livelli. La digitalizzazione individuale delle percezioni sensoriali viene vista ora come una leva per motivare a tutti i livelli all'apprendimento delle modalità di utilizzo del nuovo ERP ai fini della reportistica, aiutando a superare le diffidenze che attribuiscono a essa un ruolo di controllo invece di considerarla parte del processo di miglioramento continuo della qualità.

L'introduzione di un nuovo ERP che interconnette le aree tecniche e gestionali dell'azienda è stata accelerata e perfezionata grazie alla formazione realizzata, quindi la finalizzazione della progettazione formativa è stata precisamente orientata.

Il metodo dialogico per la rilevazione del fabbisogno formativo, la scelta dei docenti e la microprogettazione ha consentito una sintesi tra il management di questa PMI, da un lato, che rileva e ha consapevolezza dei gap di competenza del personale, in relazione alla realizzazione di progetti o la risoluzione di problemi, grazie al fatto che la responsabile aziendale della formazione presiede anche le procedure di qualità e sicurezza, e, dall'altro lato, gli esperti dell'ente di formazione, che hanno specifiche competenze per lo sviluppo delle competenze, nella valutazione dei docenti e nella microprogettazione didattica e nella gestione dei Piani formativi.

Il mix di metodologie didattiche ha consentito ai lavoratori coinvolti di aprire lo sguardo rispetto al proprio ruolo in azienda e prepararsi a operare con un approccio olistico supportato dal nuovo sistema di interconnessione e ricerca delle informazioni.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

La Società Agricola Mastroberardino srl realizza al suo interno buone prassi formative sia a livello di sviluppo delle competenze digitali collettive per l'evoluzione tecnologica dei processi produttivi, gestionali e di qualità, sia a livello di motivazione dell'apprendimento attraverso la valorizzazione delle doti individuali.

al Piano formativo "Alimentaform 2019" si configura come una buona prassi formativa perché ha accelerato l'implementazione e la messa a regime del nuovo sistema ERP, coinvolgendo il personale tecnico delle varie aree dell'azienda. La formazione ha così supportato l'inserimento nella routine quotidiana delle procedure di condivisione e ricerca delle informazioni relative alla tracciabilità del processo produttivo e distributivo che sono strategicamente rilevanti per l'azienda in quanto consentono il pieno e costante controllo in tempo reale della qualità dei prodotti e il trasferimento dell'informazione sia all'interno dell'azienda che ai clienti attraverso l'etichetta delle bottiglie di vino.

Il metodo formativo utilizzato basato su un rapporto dialogico strutturato e codificato tra azienda ed ente formativo esterno può essere adottato da ogni PMI che provveda a dotarsi di un ente formativo interno o di un proprio responsabile della formazione che abbia conoscenza e controllo delle esigenze formative aziendali a livello individuale e collettivo in relazione alla realizzazione di nuovi progetti o alla risoluzione di problemi. Con questo piano formativo si conferma che la formazione è efficace solo quando:

- La formazione è parte di una identificabile cultura aziendale ed è ad essa funzionale;
- viene progettata in funzione di questi scopi, sintetizzando, da un lato profonda conoscenza interna dei processi produttivi e gestionali, delle persone e dell'organizzazione aziendale e, dall'altro, profonda conoscenza di metodologie e tecniche della formazione;
- vengono selezionati docenti che conoscano il tessuto strutturale dell'azienda e che sappiano interagire con esso con elevata competenza e conoscenza degli argomenti declinandoli in relazione agli obiettivi della formazione e in funzione delle situazioni lavorative su cui impattano;
- il personale è fortemente motivato all'apprendimento anche grazie a un clima aziendale accogliente e partecipativo e all'idea che ciò che si apprende in azienda si riflette positivamente anche nella vita sociale e personale, valorizzando le doti individuali indipendentemente dalle gerarchie organizzative;
- expertise organizzative e tecniche interne all'azienda interagiscono in modo strutturato e dialogico con expertise esterne specializzate nello sviluppo delle competenze.

Questa euristica della formazione è particolarmente valida nel campo dello sviluppo tecnologico e digitale se connessa a una formazione che in modo olistico guarda alla valorizzazione di tutte le risorse aziendali. Nel caso della Mastroberardino, anche ai fini dello sviluppo dell'apprendimento digitale del personale a tutti i livelli, il potente supporto al team building per l'introduzione di cambiamenti in azienda, derivante dalla formazione per l'analisi sensoriale dei prodotti o delle materie prime, può essere replicato in molte altre industrie e attività della filiera agroalimentare, ma in ogni campo vi possono essere attività formative che motivano all'apprendimento e al

cambiamento organizzativo e professionale, valorizzando le doti delle persone in funzione delle attività aziendali.

5.3 Conclusioni

Le attività formative realizzate dalla Società Agricola Mastroberardino sono esemplari non solo per le altre aziende vitivinicole, ma come modello formativo a supporto dell'innovazione tecnologica.

La formazione in questo caso ha efficacemente supportato l'apprendimento da parte del personale delle varie aree aziendali riguardo alle modalità di utilizzo dei nuovi ERP impattando sulle procedure di tracciatura e analisi dei prodotti in ingresso e in uscita e sulla conservazione e interrogazione per la ricerca di dati relativi ai fattori e alle tecniche di produzione dei vini e coltivazione delle uve. La formazione ha accelerato la messa a regime di un sistema informatico che consente di capitalizzare i risultati e l'evoluzione delle tecniche aziendali per il miglioramento continuo dei processi produttivi al fine di ottenere l'eccellenza, ma anche di trasferire ai clienti informazioni approfondite, attraverso l'etichetta, sul prodotto e la sua origine.

La formazione tecnologica è fortemente legata all'attenzione che questa azienda ha per i temi della sostenibilità aziendale e la tutela del territorio. La relazione tra innovazione e sostenibilità si esprime non solo attraverso la dematerializzazione documentale con l'abbattimento del consumo di carta, ma soprattutto attraverso la capitalizzazione delle informazioni per migliorare e rendere più sostenibili le tecniche di coltivazione delle viti e di produzione del vino.

Sia ai propri dipendenti, che a tutte le aziende che in Italia producono vino grazie a un immenso patrimonio culturale e territoriale, la formazione realizzata sui processi di digitalizzazione in Mastroberardino consegna, così, due ossimori e un'espressione palindroma come chiavi interpretative della strategia aziendale per connettere l'innovazione, la sostenibilità e la formazione del personale. Gli ossimori sono: "evoluzione della conservazione" e "conservazione dell'evoluzione"¹⁰. Riguardo alla produzione vitivinicola. L'enunciato palindromo, riguardo alla formazione, è il "sviluppare le competenze per sviluppare le competenze"¹¹ che rappresenta la complessità e l'impegno e la ricerca nel coinvolgere nell'apprendimento digitale per l'utilizzo dei nuovi strumenti anche di chi è più resistente.

Per gli impatti verificati, per i livelli di soddisfazione espressi da azienda e partecipanti questa esperienza e questa azienda offrono importanti indicazioni e sono riferimento riguardo al ruolo di catalizzatore che un'azienda può svolgere legando lo sviluppo della propria produzione alla difesa, valorizzazione e innovazione del territorio e della sua cultura.

¹⁰ Prof. Ferdinando Boero, Ecologia della bellezza, ESA MUCI, 2020

¹¹ Mario Vitolo, Report regionale sulla formazione 2022 con Fondimpresa, 2023