



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

Rete  Fondimpresa

Porto di Mola

Azienda Agricola di Antimo Esposito

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2025
STORIE DI FORMAZIONE

A cura di **Es**  **COGIT@** srls

SOMMARIO

PREFAZIONE.....	4
INTRODUZIONE.....	5
1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	10
1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	10
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	12
1.2 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	15
1.4 Considerazioni riepilogative.....	16
2. IL PIANO FORMATIVO	18
2.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	18
2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	20
2.3 Considerazione riepilogative	23
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	24
3.1 I cambiamenti generati dalla formazione.....	24
3.2 Considerazioni riepilogative.....	26
4. CONCLUSIONI.....	27
4.1 Gli elementi abilitanti della formazione	27
4.2. Le buone prassi formative aziendali	28
4.3 Considerazione riepilogative	30

PREFAZIONE

del Presidente dell'OBR Campania, **Mike Taurasi**

L'Organismo Bilaterale Regionale per la Formazione in Campania (OBR Campania) è nato nel 1997 sulla base degli accordi del 20 gennaio 1993 tra governo e parti sociali, e quelli del 31 gennaio e 22 giugno 1995 tra Confindustria e CGIL, CISL, UIL.

L'OBR Campania, quale Articolazione Territoriale (AT), realizza le attività di Fondimpresa decentrate sul territorio tra cui attività di sportello con servizi di informazione, supporto e orientamento per le aziende sui piani formativi da presentare; attività di istruttoria per la verifica di conformità dei piani del Conto Formazione e il loro monitoraggio procedurale; promozione del Conto Formazione; attività di monitoraggio qualitativo dei Piani finanziati da Fondimpresa con analisi statistiche e qualitative con gli attori della formazione continua in Campania.

Nella fattispecie, con tale report l'OBR Campania intende offrire un supporto concreto all'attività di monitoraggio valutativo a sostegno dell'azienda in questione.

Pertanto, tramite la ricerca e la selezione di Storie di Formazione sul territorio regionale, l'OBR Campania contribuisce ad arricchire il Repertorio nazionale, il quale è stato istituito da Fondimpresa in partnership con l'INAPP e contempla una molteplicità di testimonianze volte ad avvalorare la crescita qualitativa e quantitativa della formazione continua.

L'OBR Campania, con la ricerca qualitativa delle Storie di Formazione in Campania punta a comporre un panel che rifletta l'evoluzione della formazione nella regione e, per quanto ristretto, esprima la varietà di attori della formazione continua con Fondimpresa in questa regione, considerando tipologie di aziende con il loro ventaglio di settori produttivi, ruoli e professionalità dei lavoratori, obiettivi e impatti formativi, contesti territoriali e dimensioni aziendali, nonché approcci e tipologie degli enti formativi.

Lo schema metodologico, definito a livello nazionale, viene implementato e interpretato dalle AT del Fondo. In Campania, questa attività viene svolta dall'OBR Campania che, per il biennio 2025-2026, ha deciso di avvalersi di EsCOGIt@, una società con un consolidato know-how nel campo del monitoraggio e della valutazione della formazione continua in azienda. Questa collaborazione assicura all'OBR Campania che l'attività venga svolta con la rigorosa metodologia che lo caratterizza, garantendo il rispetto delle aziende e delle persone coinvolte, sia nella rilevazione e trattamento delle informazioni, che nella elaborazione e diffusione dei rapporti di monitoraggio valutativo

INTRODUZIONE

Nell'ambito della ricerca in Campania delle Storie di Formazione per l'analisi delle buone prassi formative, queste vengono individuate all'interno di un campione statisticamente rappresentativo fornito da Fondimpresa e INAPP, estratto dall'insieme delle attività formative realizzate in questa regione nel biennio precedente. Tuttavia, tale campione esclude le attività formative che afferiscono alla formazione obbligatoria per la sicurezza sul lavoro. Di fatto, la ricerca si focalizza su ambiti tematici strategici, individuati sulla base delle indicazioni del Comitato di Indirizzo costituito dai vertici dei soci di Fondimpresa. Per il 2025 tali ambiti sono i seguenti:

1. **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto** - Progetti o interventi formativi concernenti l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi oppure un improvement di quelli già in atto richiedenti, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.
2. **Green Transition: Transizione Verde ed Economia Circolare** - Per la Transizione Verde occorrono progetti formativi incentrati sulla biodiversità, la decarbonizzazione, la riduzione delle emissioni; mentre, per l'Economia Circolare appare evidente la necessità di progetti di eco-design, gestione dei rifiuti, riuso, recupero, riciclo, Life Cycle Assessment.
3. **Competenze di base e trasversali** - Piani formativi per le competenze in alfabetizzazione, matematica, digitalizzazione di base, competenze relazionali e sociali, competenze imprenditoriali, attraverso l'iscrizione a corsi di cataloghi qualificati.
4. **Politiche Attive del Lavoro** - Progetti o interventi rivolti alla formazione di dipendenti neoassunti in imprese aderenti o di disoccupati o inoccupati o fruitori di CIG da assumere nelle imprese aderenti al termine del percorso formativo o da ricollocare.
5. **Fondo Nuove Competenze** - Interventi formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze

Il campione comprende di 3.064 unità produttive afferenti a 2.671 aziende che danno luogo a 13.590 partecipazioni, riferite a 11.121 azioni formative¹ aziendali e/o interaziendali, realizzate nell'ambito di Piani Formativi conclusi nel biennio 2023/24. Il campione di indagine esclude la formazione cogente legata alla sicurezza ed è rappresentativo dell'universo statistico per la formazione sulle restanti tematiche; nonché alcune azioni di formazione per la sicurezza che non hanno carattere obbligatorio, ma riguardano la cultura e i sistemi integrati QSA.

I dati manifestano una evidente polarizzazione su tre categorie di Piani formativi: in primo luogo, i **Piani FNC che coinvolgono circa il 60% dei lavoratori formati**, tali Piani vengono realizzati utilizzando per le attività didattiche il Conto Ordinario; in secondo luogo, **l'Avviso di Fondimpresa per le competenze di base e trasversali che raccoglie oltre il 25% dei lavoratori formati**; in terza posizione, **i Piani Ordinari che coprono il 9% dei lavoratori formati**. Queste tre tipologie sono distribuite tra i cinque ambiti di formazione strategica. Per quanto riguarda il Conto Formazione Ordinario, è importante sottolineare che esso rappresenta, in assoluto, il canale di finanziamento maggiormente

¹ Per esigenze di semplificazione dell'elaborazione e brevità di linguaggio nell'ambito di questo studio, si usa la locuzione "Azione Formativa" o "Azioni Formative" in riferimento alle 13.590 stringhe presenti nel campione, associate univocamente a partecipazioni di singole aziende a una o più azioni formative (aziendali o interaziendali).

utilizzato, principalmente per la possibilità, che offre a tutte le imprese aderenti a Fondimpresa, di coprire i costi della formazione obbligatoria per la sicurezza (esclusa da questo campione statistico). Questo spiega perché la sua incidenza si riduce al 9% circa. Mentre gli Avvisi del Conto di Sistema sono rivolti prevalentemente alle PMI, il Conto Formazione consente alle Grandi Imprese di finanziare ogni tipo di formazione.

Tabella1

Tipo di Avviso	Ore Corso	LAV_UP_x_ Azioni form.	Conteggio ID_AZIONE	% Ore Ore Corso	% LAV_UP_x_ Azioni form.	% ID_ AZIONE
Circular Economy	6104	1329	233	0,99%	1,42%	1,71%
Avvisi Contributo Agg.	10363	1316	352	1,69%	1,40%	2,59%
Avviso Cassa Integrati	16744	1156	252	2,72%	1,23%	1,85%
Avviso Competenze di base e trasversali	130154	17747	3462	21,18%	18,92%	25,47%
Avviso Green Transition	15233	2408	489	2,48%	2,57%	3,60%
Avviso Innovazione	18680	3720	725	3,04%	3,97%	5,33%
Piani Ordinari	29498	8485	2063	4,80%	9,05%	15,19%
Piano ordinario Fondo Nuove Competenze	351791	56244	5750	57,24%	59,97%	42,31%
Politiche Attive	36003	1375	264	5,86%	1,47%	1,94%
Totale complessivo	614570	93780	13590	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Se si osserva il numero di aziende coinvolte, l'impatto del FNC, pur se considerevole, risulta più contenuto rispetto all'incidenza sul numero di lavoratori: poiché si tratta di 920 aziende su 3.064, pari al 30%. Le aziende coinvolte nella formazione per le Competenze Trasversali e di Base ha visto la partecipazione di 1.536 aziende pari alla metà di tutte le aziende comprese nel campione, ma questo Avviso tende a coinvolgere, mediamente, un più ristretto numero di persone per azione formativa.

Tabella 2

Tematica Formativa	Ore Corso	Lavoratori formati	N° Azioni Formative
Classificazione MDLPS Monitoraggio Fondi Interprofessionali			
Abilità personali	88601	13960	2842
Altro	1366	182	38
Contabilità – finanza	4784	497	106
Gestione aziendale – amministrazione	39659	5308	994
Impatto ambientale	84026	17345	1972
Informatica	287291	43684	5302
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	942	121	19
Lingue	10022	1102	314
Marketing e vendite	20944	2167	413
Qualità	9620	2165	378
Sicurezza sul luogo di lavoro	2220	257	51
Tecniche di produzione	65095	6992	1162
Totale complessivo	614570	93780	13591

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Più tematiche formative possono sovrapporsi in una stessa azione formativa (corso) e ogni ambito strategico comprende più tematiche, sia perché l'attribuzione della tematica a un'azione formativa da parte dell'attuatore avviene con la possibilità di scelta multipla, sia perché viene applicata la metodologia di mining semantico. Ma i cinque ambiti strategici travalicano anche la tipologia di Avvisi e canali di finanziamento.

Enunciato Chiave	Occorrenza	Incidenza specifica	Enunciato Chiave	Occorrenza	Incidenza specifica
Tecnologie Generali e Trasformazione Digitale	4.621	74,89%	Office & Productivity	543	8,80%
Digital* (come radice o p. inglese) dematerializzazione	2.717	44,04%	EXCEL	212	3,44%
DATI	333	5,40%	OFFICE AUTOMATION	101	1,64%
INFORMATIC* (come radice)	329	5,33%	TEAMS	81	1,31%
CYBERSECURITY* Cyber security e cyber skills	268	4,34%	POWERPOINT* power point	74	1,20%
AUTOMAZIONE o AUTOMATION	197	3,19%	MS OFFICE 365	12	0,19%
4,0	163	2,64%	APP	9	0,15%
INTELLIGENCE* Business Intelligence e altro	109	1,77%	ONEDRIVE	7	0,11%
DATA* XOR BIG DATA	90	1,46%	SHAREPOINT	4	0,06%
CRM	85	1,38%	WORD	43	0,70%
Virtual	74	1,20%			
BLOCKCHAIN	56	0,91%	*AVANZATO su 6.859 titoli ICT	155	2,26%
BIM	41	0,66%	*GEST.(gestione, gestire) su 6.859 titoli ICT	760	11,08%
PREDITTIV* (come radice)	37	0,60%			
IOT Internet of Things	25	0,41%	Competenze generali di base	482	7,81%
AUTOMATIC* (come radice)	21	0,34%	COMPETENZE DIGITALI	449	7,28%
DIGITAL TRANSFORMATION	19	0,31%	ALFABETIZZAZIONE DIGITALE	25	0,41%
ERP	17	0,28%	E-Skills	8	0,13%
REALITY * *augmented, *extended	12	0,19%			
AI Artificial Intelligence	10	0,16%	Internet e Web Related Terms	344	5,58%
DATA DRIVEN	8	0,13%	SOCIAL MEDIA	228	3,70%
NETIQUETTE	6	0,10%	WEB	78	1,26%
ROBOT* robotica	4	0,06%	E-COMMERCE	38	0,62%
Programming e System level	53	0,86%	Data & Analytics	88	1,43%
JAVA spring boot	30	0,49%	POWER BI	57	0,92%
PYTHON	15	0,24%	ANALYTICS	30	0,49%
LINUX	9	0,15%	DATA SCIENCE	1	0,02%
ANGULAR	7	0,11%			
WINDOWS	7	0,11%	Specific Tools	39	0,63%
SQL	5	0,08%	BIG DATA	16	0,26%
VBA	4	0,06%	SNOWFLAKE	9	0,15%
CCNA	3	0,05%	CISCO	4	0,06%
HANA	1	0,02%	3D 4	4	0,06%
SAP	1	0,02%	AZURE	2	0,03%
CODING	1	0,02%	COBIT	2	0,03%
			CLO 3D	1	0,02%
			MONGODB	1	0,02%

Alcuni ambiti, quali: Fondo Nuove Competenze (FNC) e Politiche Attive (PAtt), inevitabilmente si sovrappongono ad altri ambiti perché nascono da Avvisi che legano più obiettivi strategici. Parallelamente, è frequente la sovrapposizione tematica in quei canali di finanziamento in cui la scelta degli obiettivi da parte dei beneficiari è libera, come Conto Formazione Ordinari e Contributo Aggiuntivo di Fondimpresa.

7

all'individuazione dell'incidenza della formazione per lo sviluppo di competenze digitali nelle imprese. Questa metodologia, messa a punto dal direttore e responsabile della ricerca, Mario Vitolo, tratta l'insieme dei titoli delle azioni formative (corsi) come un ipertesto all'interno del quale è possibile rilevare occorrenza e incidenza di parole, lemmi e locuzioni "chiave" (mining semantico). Con alcune variazioni, questa metodologia è stata adottata dal sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa a livello nazionale per la composizione del campione statistico esteso, destinato, sia all'indagine online R.O.L.A. (Rilevazione Opinioni Lavoratori e Aziende) che allo studio di casi per l'individuazione delle buone prassi formative. Questa incidenza è fortemente cresciuta.

L'analisi linguistica è andata, nel tempo, a focalizzarsi in modo sempre più marcato, sul corpus semantico dell'ICT. Il Rapporto OBR Campania del 2015 stimava, infatti, l'incidenza della formazione per tecnologie digitali nella misura del 14,5% circa, sull'insieme della formazione realizzata due anni prima (esclusa la formazione obbligatoria dall'universo di riferimento); in questa quota di formazione per l'ICT si rilevava una netta predominanza della formazione attorno a Excel, cioè di competenze informatiche di base.

L'analisi del campione statistico esteso fornito da Fondimpresa e INAPP viene, da alcuni anni, svolta dall'OBR Campania con un approccio più articolato, in modo da combinare sia l'analisi linguistica dei titoli che la ricerca in base alla classificazione delle azioni formative per tematica standard del corso e per finalità dell'avviso, filtrando i dati in modo da escludere ripetizioni in caso di sovrapposizione derivante da allocazioni plurime di uno stesso corso.

Sul campione esteso per il Monitoraggio Valutativo 2025, la formazione aziendale che complessivamente attiene all'ICT è arrivata a coprire il 50,5% delle azioni formative finanziate da Fondimpresa (esclusa la formazione obbligatoria), solo in parte essa è riconducibile agli ambiti strategici dell'Innovazione Digitale e Tecnologica e dell'A.I. (tabella 3), in quanto comprende anche formazione informatica di base. Il 18,5% delle azioni formative per l'ICT è stato realizzato con il Fondo Nuove Competenze. Nel 2024 è stata rilevata un'incidenza del 61,99% della formazione ICT. Nel campione statistico dell'attuale ricerca, si osservano oscillazioni che indicano un'incidenza inferiore, ma, comunque, elevatissima della formazione aziendale per far evolvere le competenze informatiche dei dipendenti nei diversi ruoli; le variazioni dipendono anche dagli input dati dagli Avvisi di Fondimpresa o del FNC.

Tornando al dataset 2025, parallelamente alla formazione che verte sull'ICT, **nell'ambito della Green Transition ricade il 1,85% delle azioni formative campionate.** La restante quota di attività del 47,65% si distribuisce in gran parte tra tematiche quali: abilità personali, tecniche di produzione, gestione e qualità; in buona parte è legata ad ambiti quali: innovazione gestionale e organizzativa, nuove procedure aziendali, marketing e vendita, lingue. Anche se non enunciati nei titoli o collocati in Avvisi con specifiche finalità è presumibile che, almeno in parte, queste azioni formative possano includere argomenti che attengono alla transizione digitale e a quella verde.

Altra variabile da considerare nella composizione del panel è la distribuzione delle aziende per territorio e dimensione aziendale.

Nella individuazione del panel di aziende che possono rappresentare le Buone Prassi formative in Campania, l'analisi qualitativa risponde alle scelte dell'AT che mirano a dare maggiore evidenza alle PMI e in particolare alle aziende di piccole dimensioni, ma anche rappresentare un sistema

produttivo regionale sempre più policentrico che vede avanzare la presenza delle Province più interne.

Tabella 4

e classe dimensionale	AZIENDE (campione) per Provincia					Totale complessivo	% per Classe Dimensionale
	AV	BN	CE	NA	SA		
a <=9	78	30	77	525	391	1101	41,22%
b 10_49	90	45	103	571	313	1122	42,01%
c 50_99	27	9	20	104	49	209	7,82%
d 100_249	6	2	14	59	24	105	3,93%
e 250_499	2	1	5	39	13	60	2,25%
f >=500	6		9	52	7	74	2,77%
Totale complessivo	209	87	228	1350	797	2671	100,00%
% per Provincia	3,26%	7,82%	8,54%	50,54%	29,84%	100,00%	

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Le linee guida Fondimpresa-INAPP per il 2025 hanno introdotto come ambito strategico di ricerca delle buone prassi quello relativo alla formazione che riguarda lo sviluppo di competenze per l'**Intelligenza Artificiale** che costituisce ancora una nicchia, raccogliendo 17 casi sulle 13.591 partecipazioni aziendali ad azioni formative. Come risulta dai dati sopra esposti, l'incidenza della formazione sulle tematiche della sostenibilità ambientale tra le aziende che fanno formazione resta marginale benché in crescita, essa è legata soprattutto agli Avvisi per la Transizione Green finanziati da Fondimpresa. Tra i settori maggiormente interessati a questo ambito strategico, vi sono quelle della filiera agroalimentare e in particolare quelle che operano in agricoltura per la vitale importanza che ha il rapporto con l'ambiente. Per questi motivi, nella rosa delle aziende della Campania, prescelte per comporre il panel delle buone prassi formative è stata inserita l'Azienda **Agricola Porto di Mola di Antimo Esposito**, situata nell'Alto Casertano. Questa azienda è stata selezionata come caso di studio perché si è ipotizzato che abbia realizzato delle buone pratiche formative, avendo realizzato azioni formative i cui titoli legano in modo diretto innovazione tecnologica e sostenibilità. Grazie all'Avviso 2/2021, ambito A, con il Piano «**V.I.T.A.**» **Viticultura Innovativa per la sosTenibilità Ambientale** - vi sono nel campione di indagine azioni formative che fanno esplicito riferimento a Internet of Things, con il titolo: **"IOT in vigna a supporto della lotta integrata"**. Questo titolo con il richiamo alla "lotta" che deve essere "integrata" esprime anche la complessità del lavoro in agricoltura e la necessità di raccogliere forze soprattutto "umane" per raccogliere frutti in un'agricoltura sostenibile.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'Azienda Agricola Porto di Mola di Antimo Esposito è un'azienda vitivinicola nata nel 1988 alle pendici del vulcano di Roccamonfina, in provincia di Caserta. La sua missione è produrre vini e oli di alta qualità fortemente legati al territorio, cercando un perfetto equilibrio tra uomo e natura.

L'azienda si estende su circa 300 ettari, che comprendono vigneti, oliveti e ampie aree verdi. La produzione annua si attesta intorno alle 250.000 bottiglie di vini rossi e bianchi DOP e IGP (tra cui Aglianico, Piediroso, Fiano e Falanghina). Oltre al vino, l'azienda produce olio extravergine d'oliva grazie a un frantoio aziendale che lavora a freddo e a circa 20.000 piante di olivo.

Al centro della tenuta si trova una cantina di circa 2000 mq e il frantoio oleario. L'azienda non è un agriturismo, ma un punto di riferimento per l'**enoturismo** in Campania; offre, infatti, degustazioni ed esperienze come *"Vignaiolo per un giorno"*, un format per avvicinare i consumatori alla storia e ai processi produttivi. Nata con soli quattro dipendenti, l'azienda è cresciuta fino a contarne circa 30 persone fisse, oltre a consulenti esterni come l'agronomo, l'enologo, il biochimico di laboratorio.

La storia di Porto di Mola inizia nel 1988, quando Antonio Capuano, zio di Antimo Esposito, originario di Bacoli e attivo nel settore delle costruzioni, acquista la tenuta. L'interesse iniziale non era per la viticoltura, ma per le cave di basalto dismesse presenti nella proprietà, un materiale prezioso per le loro attività edili. Antimo Esposito racconta: *«La mia famiglia si occupava e si occupa di costruzioni e di produzione di calcestruzzo; arrivò qua nel 1988, c'erano delle cave dismesse di basalto, un materiale particolare utile per fare i tappeti drenanti sull'autostrada e considerato di prima categoria per le ferrovie dello Stato»*².

Le trattative non furono semplici: il precedente proprietario pose una condizione perentoria: *«O vi innamorate di tutta la tenuta che era il feudo di Galluccio e l'acquistate, o non se ne fa niente»*. La famiglia accettò, acquistando l'intera tenuta di circa 400 ettari e ciò avvenne in diversi step. Con l'acquisto dell'intera proprietà, la famiglia di Antonio Capuano, con Giuseppe Esposito, padre di Antimo, si ritrovò 27 ettari di vigneti già piantumati, ma con varietà come Merlot e Sangiovese, non autoctone della Campania. La vera svolta, però, avvenne durante i lavori di aratura profonda dei terreni, che si estendevano fino al fiume Garigliano. Emersero reperti archeologici che portarono a una scoperta straordinaria: un antico porto fluviale commerciale di epoca romana situato su circa tre ettari.

Antimo Esposito descrive così quel momento cruciale: *«Nel 1992, facendo lavori di aratura uscirono fuori questi reperti. Non volemmo valorizzare la nostra famiglia, ma valorizzare il territorio e decidemmo di chiamare questa azienda Porto di Mola. Perché? Perché era stato scoperto quel porto commerciale sul fiume Garigliano che a quell'epoca era navigabile. Tant'è vero che arrivavano fin qui, con le liburne romane che trasportavano il vino e l'olio di queste zone dell'Alto Casertano. Furono trovate delle fabbriche di anfore vinarie che costruivano grazie alla vicinanza dei terreni argillosi e grazie alla vicinanza dei boschi. Sui resti delle anfore sono state trovate tracce della pece che veniva usata per sigillarle, vi erano colori diversi e diverse incisioni per distinguere le varietà e le qualità»*³.

² Antimo Esposito, titolare dell'Azienda Agricola "Porto di Mola", intervista del 4 settembre 2025

³Ibidem

Questo porto fluviale era stato un importante snodo per il commercio di vino e olio dell'Alto Casertano, trasportati via fiume fino a Sinuessa, vicino alla zona del Massico dove ancora si produce il vino più antico al mondo, il Falerno. Con orgoglio Antimo Esposito parla di ciò che la sua tenuta ha consentito di scoprire anche perché testimonia l'esistenza di una sorta di "DOC" già di epoca romana per i vini provenienti da queste zone: i più rinomati dell'antichità. L'area archeologica è stata donata per essere fruita come bene pubblico.

Il titolare dell'azienda è un imprenditore che ha stabilito un rapporto profondo e appassionato con questo territorio, raccogliendo l'intuizione sulla vocazione vitivinicola di quei terreni maturata dal padre Giuseppe che aveva iniziato quattro anni prima del suo arrivo. Il figlio Antimo lo segue nel 2002. Dopo aver conseguito il diploma in Ragioneria e aver lavorato in alcune aziende di famiglia, decide di fare l'imprenditore agricolo, costituendo l'azienda. Oggi con lui c'è la figlia Annachiara a fargli da braccio destro nell'amministrazione e nella gestione del personale. È un'azienda familiare, espressione della tradizione agricola e di una forte vocazione in questa direzione del tessuto imprenditoriale del Meridione.

*«Quasi quarant'anni fa, con papà, che poi ci lasciò nel 2007 – ricorda Antimo - decidemmo di fare i primi impianti di vigneti con vitigni autoctoni campani a bacca bianca: Falanghina, Fiano, Greco, Coda di Volpe. Poi abbiamo messo quelli a bacca rossa, come l'Aglianico, il famoso Piediroso: diverse tipologie, diversi cloni. C'è l'Aglianico amaro, l'Agl*ianico clone Taurasi. Le prime vinificazioni sono iniziate nel 2004. Con tutti questi ettari che abbiamo, papà aveva già impiantato una parte a Falanghina, l'aveva fatta a piede franco⁴, perché venendo da Campi Flegrei volle portare proprio lui le marze»⁵.*

L'azienda, in un piccolo appezzamento molto controllato, quindi, custodisce e coltiva il vitigno originario della Falanghina. Gli impianti più estesi, come impone la legge regionale per prevenire i danni della fillossera, sono stati impiantati con barbatelle di vite americana su cui sono stati innestati i vitigni autoctoni e loro cloni. Uno dei prodotti di punta di Porto di Mola è proprio una falanghina, la IGP Roccamonfina "Acquamara" è inserita con il massimo riconoscimento in guide enologiche prestigiose. Anche "Peppi", Aglianico Roccamonfina IGT ottiene riconoscimenti ed è dedicato al padre Giuseppe che veniva affettuosamente chiamato con questo vezzeggiativo.

Il DOC Galluccio è uno dei tre dell'area casertana; gli altri due sono: il Falerno del Massico, delle cui antiche origini già si è detto, e l'Asprinio della zona aversana da cui oggi si ottiene soprattutto vino spumante. Il consorzio, inoltre, rappresenta le IGP casertane: l'IGP Roccamonfina, IGP Terre del Volturno che comprende il Pallagrello. I produttori del casertano hanno deciso di fare rete e "**Porto di Mola**" fa parte di "**Vitica**", il Consorzio di tutela dei vini casertani. Questa rete è fondamentale per promuovere un territorio vinicolo considerato "disagiato" rispetto ad aree della stessa Campania più forti a livello enologico, come Avellino con i suoi vini irpini e Benevento. Come spiega Antimo Esposito: *«Abbiamo constatato che tutto il Consorzio Vitica produce 1.600.000 bottiglie;*

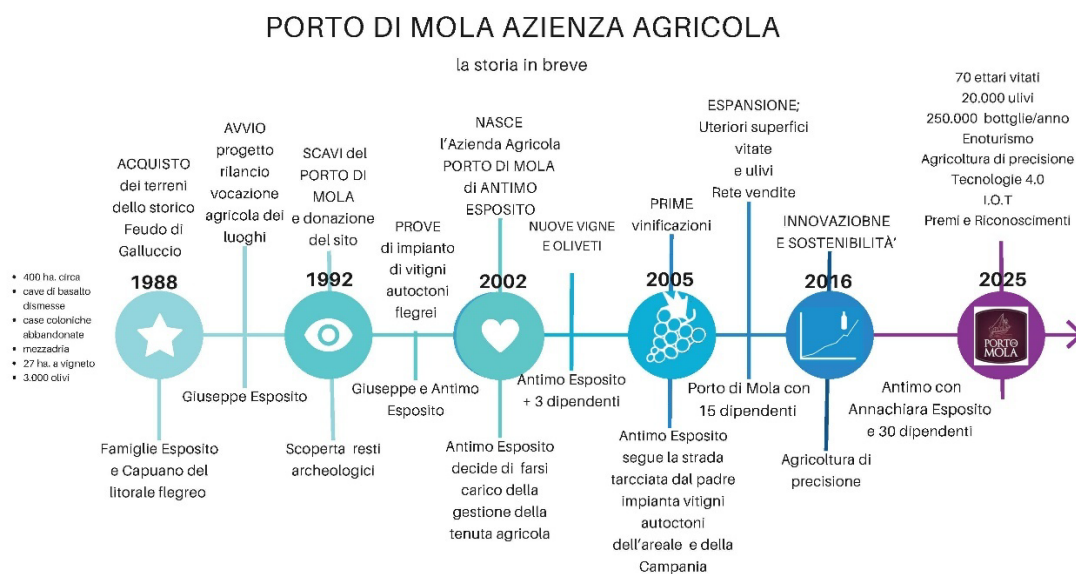
⁴ Fare "a piede franco" significa coltivare la vite senza innestarla su un portainnesto americano; la vite ha radici proprie, che sono l'unica e originale parte della pianta. Questo metodo, in disuso dopo l'introduzione dell'innesto per combattere la fillossera, oggi si ritrova in viti antiche sopravvissute al parassita o in quelle su terreni particolari come sabbiosi o vulcanici, come quelli dell'area flegrea e di Galluccio.

⁵Ibidem

complessivamente, cioè, non arriviamo a coprire la produzione di un'azienda come Antinori o di una grossa azienda del beneventano».

Attraverso eventi come “*Terra di Lavoro wine*”, il Consorzio promuove con i produttori, presso gli esperti, gli operatori della filiera eno-gastronomica, la ricchezza di valori e qualità dei vini casertani, prodotti che sono di nicchia nonostante il loro grande potenziale. Tra i circa cento produttori associati, Porto di Mola è tra le aziende di maggior rilievo per varietà di vini ed estensione coltivata

Figura 1



Fonte: Nostra elaborazione su informazioni rilasciate dall'Azienda

L'Azienda Agricola Porto di Mola prosegue una storia di quasi cinquant'anni puntando a nuovi obiettivi di mercato a livello internazionale, anche se la strategia continua a essere ben radicata nel mercato regionale e in quello nazionale. Fondamentale nella sua crescita sono le tecnologie, l'agricoltura di precisione e la ricerca di soluzioni tecnologiche e metodi di coltivazione e produzione che conciliano sostenibilità, produttività e qualità. La salubrità della tenuta, grazie all'agricoltura di precisione, è uno dei fattori che concorrono a rendere questo posto accogliente e godibile per tutti; alimentando l'enoturismo, essa mette in valore la bellezza e l'ospitalità dei luoghi con i suoi laghetti e paesaggi su cui può muoversi lo sguardo.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Questo grande potenziale attrattivo rappresenta un fulcro della sua impronta culturale e sociale, l'Azienda agricola “Porto di Mola” riveste, infatti, un ruolo di attore di innovazione sociale e territoriale. Quando la proprietà fu acquisita dalla famiglia Esposito, vi erano situate varie case coloniche contratte a mezzadria e questi terreni, su cui si trascinavano ancora le vicende del dopoguerra, erano stati quasi del tutto abbandonati. Antimo Esposito si fece carico di risanare e riqualificare l'intera proprietà e costituì l'azienda agricola. Furono realizzati interventi infrastrutturali e ripristinate condizioni di vivibilità dei luoghi, integrando l'azienda nel tessuto sociale e rurale, nella storia e nelle tradizioni di Galluccio e Rocca d'Evandro.

Porto di Mola, per quanto possibile nella sua dimensione di azienda che rientra nei parametri di Piccola Impresa, ha movimentato il mercato del lavoro e la vita sociale locale prospettando il lavoro agricolo come alternativa degna delle aspettative e delle ambizioni dei giovani: *«I ragazzi cercano di allontanarsi da qui per trovare lavoro e vivere nelle grandi città. Questi sono comuni molto piccoli – Galluccio ha circa duemila abitanti e Rocca d’Evandro circa tremila – da alcuni anni non sono più considerati “comuni svantaggiati”. Credo che sia stato un errore perché, anche se più lentamente, continua il fenomeno dello spopolamento. Come azienda di questo territorio, cerchiamo di fare la nostra parte, offrendo delle opportunità e promuovendo eventi e iniziative e abbiamo dei- riscontri.*

Di anziani con poca istruzione a lavorare in campagna ne sono rimasti in pochi. Adesso abbiamo dei giovani diplomati che sono legati proprio nel profondo a questi posti. I ragazzi hanno stabilito legami affettivi tra loro, magari, si sono fidanzati: un ragazzo della cantina con una ragazza che sta in campagna; il cantiniere, Roberto, con un'altra signora. Ci sono dei matrimoni nati all'interno dell'azienda.

Diamo a questi signori la possibilità di poter stare in loco, cioè di vivere dignitosamente nei loro paesi perché un solo stipendio non può bastare per mettere su famiglia»⁶.

È stata estesa al territorio un’idea di benessere organizzativo che incide positivamente anche sulle professionalità legate all’agricoltura e alla produzione vitivinicola e oleari, sulla produttività e sulla qualità aziendale. In una logica inclusiva, il personale dell’azienda è composto anche da persone immigrate da altri Paesi e che si sono stabilite in questi comuni dell’entroterra campano. Così l’azienda ha operato e opera come agenzia di sviluppo e innovazione territoriale, percepita, quindi, come tale dai dipendenti e dalla popolazione. Non sono estranei a questo ruolo, i miglioramenti e le opere di tutela del paesaggio, i cambiamenti nelle tecniche agricole come l’approccio tecnologico e sostenibile dell’agricoltura di precisione. Di fondamentale importanza è la rete che la lega a esperti e centri di ricerca e sviluppo tecnologico.

«Con l'aiuto del nostro enologo, Arturo Erbaggio, e con l'Università di Napoli Federico II abbiamo adottato delle tecniche di coltivazione avanzate e sostenibili. All'interno dei vigneti abbiamo delle capannine meteo che raccolgono dati climatici e idrici attraverso sensori, come quelli per la temperatura, l'umidità e la piovosità; e servono a stabilire se e in che misura fare un trattamento in base alle precipitazioni, in base all'umidità, in base all'esposizione. Così, sono già due mesi che non facciamo alcun trattamento, in vista della vendemmia. Questo è un risultato importante

Le macchine e i sistemi avanzati che abbiamo acquistato ci consentono di ridurre al minimo i trattamenti sull'uva e sulle olive che vengono si fanno solo nel momento e nella misura in cui c'è effettivamente bisogno. Per esempio, per le olive, confrontandoci anche con diverse altre aziende della zona e considerando i dati della capannina meteo, abbiamo constatato che quest'anno c'è stato un attacco di mosca. In passato, il trattamento si faceva comunque, indipendentemente dall'infestazione, magari perché gli anziani del posto ti spiegavano che ogni anno ad agosto o a settembre si “doveva” fare il trattamento per la mosca. Con il metodo che abbiamo adottato, la lotta alla mosca si fa solo in base a dei valori e informazioni che l'agronomo rileva e alle indicazioni che ci trasmette in modo che sia mirato ed efficace, con un impatto ambientale minore»⁷. Ad esempio, le

⁶ Antimo Esposito, titolare dell'Azienda Agricola “Porto di Mola”, intervista del 4 settembre 2025

⁷ Ibidem

piante non vengono irrorate prima della pioggia per evitare che i fitofarmaci precipitino con l'acqua al suolo e si renda necessario un nuovo trattamento.

Questi strumenti e queste tecniche assicurano prodotti di qualità con una gestione delle colture, basata sulla pianificazione degli interventi di irrigazione e la difesa fitosanitaria, il miglioramento delle rese e l'ottimizzazione delle pratiche agricole, nell'ambito dell'agricoltura di precisione e 4.0. L'integrazione nella lotta alle aggressioni alla produzione agricola si realizza anche tra strumenti tecnologici e tecniche agronomiche e lavoro manuale e operativo in campagna.

Nella vigna, si combinano interventi tra lavoro meccanico e lavoro manuale. La gestione del terreno è completamente meccanica, mentre la potatura secca e verde viene realizzata manualmente sotto il controllo del team di esperti. Il disciplinare applicato in tutte le fasi della produzione consente al contempo rigoroso rispetto della tradizione, ricerca enologica e innovazione tecnologica.

I trattori sono dotati di cabine pressurizzati, dispongono di pannelli di controllo con funzioni programmabili con sistemi che adottano tecnologie digitali di Industria 4.0.

La cantina, di circa 2000 mq, situata al centro della tenuta, è strutturata in modo semplice ed essenziale, tutte le fasi del processo sono a vista dei, dall'estrazione del succo, allo stoccaggio e all'invecchiamento, fino all'imbottigliamento finale, alcune fasi, come l'imbottigliamento e l'etichettatura possono essere programmate con sistemi digitalizzati. Nella stessa struttura vi è un avanzato laboratorio di analisi per il controllo di qualità dei vini e degli spumanti e gli uffici direzionali e amministrativi che si avvalgono di un sistema ERP.

La scelta di investire in questi strumenti e tecnologie, nell'uso di prodotti sostenibili per la cura delle piante e dei terreni, riflette la strategia aziendale che interpreta il concetto di qualità a 360 interpreta il concetto di qualità a 360 gradi: *«L'abbiamo scritto anche sul nostro sito: sono le parole di mio padre: Puoi avere il miglior chimico ed enologo del mondo, ma se non porti un prodotto di qualità in azienda non potrai fare, nel nostro caso specifico, né un grande vino e né un grande olio»*⁸.

L'innovazione, le tecniche di produzione e il contesto stesso impattano anche sul marketing e consentono a Porto di Mola di fare del rapporto qualità/prezzo il suo punto di forza.

Con la sua varietà di vini, Porto di Mola si posiziona in una fascia di mercato medio-alta, puntando su un ottimo rapporto qualità-prezzo. Per scelta aziendale, non è presente nella Grande Distribuzione Organizzata (GDO), preferendo canali meno aggressivi dal punto di vista del prezzo e delle condizioni di pagamento. Le vendite sono rivolte a target più attenti al valore eno-gastronomico delle proposte di Porto di Mola, come ristoranti, enoteche e catene alberghiere che valorizzano il prodotto e fanno leva su un eccellente **rapporto qualità/prezzo**.

«Il mercato di riferimento per un'azienda che si rispetti è il mondo. Siamo in una fascia medio-alta. La nostra azienda, con la quale mi sposo bene, riesce sempre a offrire un buonissimo rapporto qualità-prezzo e per questo è molto apprezzata. Manteniamo degli equilibri in modo che il cliente, anno per anno, nonostante quei piccoli adeguamenti necessari che servono a far vivere l'azienda, si trova ad acquistare un prodotto che mantiene sempre lo stesso standard e che può rivendere sempre allo stesso prezzo.

⁸ Antimo Esposito, titolare dell'Azienda Agricola "Porto di Mola", intervista del 4 settembre 2025

Per posizionamento geografico, il nostro primo e più diretto mercato di sbocco è proprio la Campania, dove riusciamo a posizionare la maggior parte dei prodotti. Poi, pian piano, abbiamo mirato a espanderci sia in Italia che sui mercati internazionali» afferma il direttore delle vendite Antonio Falvo *«Ma questo momento di recessione ci sta portando ad avere grosse difficoltà, perché c'è un grande calo dei consumi a tutti i livelli e, insomma, si avverte tanto. Indipendentemente dai dazi che ora ha messo in pista il tycoon USA, ci sono dei mercati che sono veramente terribili per quanto riguarda le importazioni. Hanno procedure doganali che rappresentano delle barriere di fatto. Il più difficile è il Canada, seguito dagli USA. L'America sembra tanto bella, libera e facile, però, per esempio, sono ormai quattro giorni che stiamo rincorrendo le procedure per registrarci e inviare appena 18 cartoni in USA. Ma non rinunciamo»*⁹.

Pur nelle difficoltà del contesto geopolitico ed economico attuale, Porto di Mola punta ai mercati internazionali e questa potrebbe essere una delle principali chiavi di sviluppo nel prossimo futuro.

1.2 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Realizzare vini e olii di elevata qualità è l'obiettivo di "porto di Mola" e richiede l'attenta cura di ogni fase e di ogni aspetto del processo di produzione, dalla potatura in inverno alla vendemmia e pigiatura in autunno, fino allo stoccaggio e all'imbottigliamento; Ogni tecnica di lavorazione, ogni prodotto e trattamento utilizzato concorre a dare una "cifra" che il consumatore finale percepisce nella varietà di gusti e sensazioni che ogni bottiglia racchiude.

Per fare questo ha bisogno di tecniche, tecnologie e persone in grado di operare in concerto. Tutte le operazioni vengono, perciò, realizzate con la regia e il controllo scrupoloso degli esperti. Questi guidano e istruiscono gli operatori nell'esecuzione dei lavori. Il personale è suddiviso in squadre e a ogni squadra è assegnato un vitigno da curare. Le squadre si riuniscono per la raccolta, ma anche quando lavorano separatamente è fondamentale che operino con gli stessi standard: le cure, i trattamenti, gli interventi, siano realizzati con le stesse metodiche, con la stessa capacità di interagire con l'esperto: osservare e riferire tempestivamente all'enologo/agronomo le anomalie o segnali che possono influire sul processo.

La formazione realizzata in azienda ha seguito due filoni principali; il primo è quello della sicurezza nel lavoro agricolo su cui vi è un continuo richiamo e coinvolgimento dei dipendenti tanto che l'azienda è un modello di riferimento che desta sorpresa negli stessi ispettori dell'INAIL. Educare ai comportamenti sicuri in campagna è tutt'altro che semplice: per l'autonomia e la libertà di movimento negli spazi aperti; per il senso di lontananza da vincoli istituzionali che il contesto naturale induce nelle persone; per la tendenza ad alleggerirsi di ciò che può sembrare eccessivo e superfluo, come scarponi protettivi o abiti ben chiusi e in tessuto resistente sotto il sole. Ma questa azienda da oltre un decennio ha iniziato un'opera di sensibilizzazione che va oltre gli obblighi di legge, ad esempio coinvolgendo i dipendenti in iniziative di incontro e riflessione, come il world-lunch "1-2-3: Sicurezza. OK!" per motivare a riflettere e analizzare attentamente la situazione prima di iniziare il lavoro e di agire per poter decidere come proteggersi e prevenire i rischi. Ha continuato

⁹ Antonio Falvo, direttore commerciale dell'Azienda Agricola "Porto di Mola", intervista del 4 settembre 2025

con una sistematica programmazione delle attività formative gestita dalla responsabile del personale.

La formazione ha anche accompagnato la progressiva implementazione dell'agricoltura di precisione, l'inserimento nel processo di macchine 4.0 e di sistemi predittivi che regolano la programmazione, i tempi e le modalità di realizzazione dei lavori agricoli e di produzione eno-olearia.

La formazione in Porto di Mola riveste questo ruolo cruciale, ma come traspare dalla storia e dal racconto di Antimo Esposito ha anche una funzione di motivazione e attrazione verso i giovani. I corsi che l'azienda realizza, con e senza Fondimpresa, formano giovani come brave lavoratrici e bravi lavoratori della campagna, ma vogliono dare anche forti motivazioni alla "restanza".

1.4 Considerazioni riepilogative

L'Azienda Agricola Porto di Mola, si trova alle pendici del vulcano di Roccamonfina (Caserta) e si estende su circa 300 ettari. Nata come impresa familiare, oggi conta circa 30 dipendenti fissi, oltre a consulenti esterni come agronomo, enologo e biochimico.

La famiglia Esposito, attiva nel settore delle costruzioni, acquistò circa cinquant'anni fa la tenuta, spinta per l'interesse per la presenza di cave di basalto, un materiale prezioso per le loro attività edili, ma fu indotta dalla precedente proprietà a prendere per intero quello che era stato il feudo di Galluccio.

La vasta tenuta, con la sua storia e le sue bellezze appassionò Giuseppe, padre dell'attuale proprietario che iniziò il recupero alla vocazione agricola dei terreni, delle case coloniche e dei paesaggi. Il sito versava perlopiù in condizioni di abbandono, quando fu acquistato, ma è stata progressivamente risanata. Nel corso delle prime operazioni di scavo per il dissodamento dei terreni, furono rinvenuti i resti di un porto fluviale commerciale di epoca romana che serviva quello che già era stato un centro di produzione di vini e olii, come attestano reperti archeologici di fabbriche di anfore e pietre molitorie da cui è derivato il nome del sito e dell'azienda.

Quest'opera e questa passione hanno ricevuto impulso e avuto seguito con la costituzione nel 2002 dell'azienda agricola di cui è titolare Antimo Esposito che si è spogliato del ruolo di potenziale imprenditore edile, per dedicarsi a titolo principale alla campagna, trasferendo il centro della propria attività e della propria vita dall'area costiera flegrea a questa zona interna dell'Alto Casertano.

L'azienda decise ha puntato sui **vitigni autoctoni campani e cultivar di olivi locali**. Per la produzione di vino furono impiantate varietà a bacca bianca come Falanghina, Fiano e Greco, e a bacca rossa come Aglianico e Piediroso, nonché vitigni propri dell'areale di Roccamonfina. La superficie vitata ha raggiunto i 70 ettari; nel tempo sono stati impiantati 20.000 olivi. Le prime vinificazioni risalgono al 2004. Oggi, l'azienda produce circa 250.000 bottiglie di vini DOP e IGP e tre varietà di olii extravergine d'oliva grazie a un frantoio di proprietà.

Le strategie di Porto di Mola si fondano su un equilibrio tra tradizione, innovazione tecnologica, sostenibilità e valorizzazione del territorio. La missione aziendale è produrre vini e oli di alta qualità fortemente legati al territorio. L'azienda investe in tecnologie avanzate per conciliare sostenibilità, produttività e qualità. Ha installato **capannine meteo e sensori** per ridurre al minimo i trattamenti fitosanitari, con un approccio di "lotta integrata" che abitua le piante a essere più resistenti senza

l'uso di prodotti nocivi. I trattori sono dotati di cabine pressurizzate e sistemi digitali di Industria 4.0; sono presenti in azienda diversi altri strumenti digitalizzati e sistemi automatizzati di produzione, controllo e gestione.

Porto di Mola si colloca in una fascia di mercato medio-alta, puntando su un **eccellente rapporto qualità-prezzo**. Per scelta strategica, **evita la Grande Distribuzione Organizzata (GDO)**, preferendo canali come ristoranti, enoteche e catene alberghiere che valorizzano il prodotto. Il mercato principale è la Campania, ma l'azienda mira a espandersi a livello nazionale e internazionale, pur misurandosi con le difficoltà dei mercati del contesto geo-politico ed economico attuale e con le barriere doganali alle esportazioni.

“Porto di Mola” è un punto di riferimento per l'enoturismo in Campania. Offre degustazioni ed esperienze come "Vignaiolo per un giorno" per avvicinare i consumatori alla cultura del vino, sfruttando la bellezza paesaggistica della tenuta

L'azienda agisce come un **attore di innovazione sociale e territoriale**. Offrendo opportunità di lavoro stabili, e opportunità di crescita professionale e personale, contrasta lo spopolamento dei piccoli comuni della zona. Promuove un'idea di "benessere organizzativo" che si estende al territorio, cercando di rendere il lavoro agricolo un'alternativa attrattiva e dignitosa per i giovani.

Per l'Azienda Agricola Porto di Mola di Antimo Esposito, la formazione in agricoltura, restituisce e anzi eleva la dignità del lavoro agricolo perché lo spoglia in buona misura della “fatica” bruta e grezza del “bracciante” di un tempo, per dare in consegna ai lavoratori obiettivi di performance che richiedono soprattutto: abilità di osservazione, scelta e intervento; comunicazione e interazione di squadra e con gli esperti; capacità di impiego di strumenti che includono tecnologie digitali, dai trattori agli smartphone. È la chiave per realizzare l'agricoltura di precisione.

2. IL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo “**V.I.T.A. - Viticoltura Innovativa per la sosTenibilità Ambientale**” è stato realizzato nell’ambito A dell’Avviso 2/2021 - *Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti*, con il codice AV/007C/21.

2.1 L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L’analisi del fabbisogno formativo è stata realizzata a fine del 2021; è frutto di un processo strutturato e multifase, condotto da specialisti esterni con il coordinamento interno di Annachiara Esposito, responsabile amministrativa e del personale in azienda. Entrata in azienda da circa otto anni, è in costante dialogo con il padre Antimo, cioè con il titolare dell’azienda, con gli esperti e con tutti i dipendenti. L’analisi del fabbisogno è stata supportata, così come l’elaborazione del formulario di candidatura al finanziamento, dal progettista di Skills Consulting, un ente formativo qualificato da Fondimpresa.

Il processo è stato attivato dalla segnalazione dell’enologo-agronomo sull’opportunità di formare il personale, soprattutto quello che opera in campagna, e sull’opportunità di farlo con l’Avviso di Fondimpresa sulla Green Transition. L’esperto ha segnalato la necessità di aggiornare, allineare e integrare le competenze del personale riguardo ai nuovi strumenti e procedimenti introdotti in azienda per la lotta integrata, la sostenibilità ambientale e la coltivazione secondo metodi che hanno recuperato e reinterpretato le migliori tradizioni eno-olearie.

La responsabile del personale ha recepito immediatamente questo input e ha convinto il titolare a realizzare questo Piano formativo. In questa fase preparatoria, Annachiara Esposito è stata quindi la fautrice di un’analisi organizzativa sulla composizione e dinamiche delle squadre di lavoro e delle relazioni che intercorrono tra le persone che ne fanno parte. Il risultato di questa analisi ha indotto la responsabile ad adottare un criterio di aggregazione nei gruppi di apprendimento affinché la formazione potesse avere maggiori possibilità di successo. Si è dunque posta delle domande: *«Come coinvolgere efficacemente tutto il personale? Come creare un clima di effervescenza mentale per sintonizzare al meglio le competenze e la consapevolezza di tutti nell’impiego degli strumenti e delle tecniche su cui l’azienda ha investito per raggiungere gli obiettivi di qualità e sostenibilità che distinguono Porto di Mola?»*. La risposta che ha dato è stata nella necessità di fare della formazione un’occasione di scambio e confronto intergenerazionale; pertanto, ha organizzato i gruppi di apprendimento inserendo tendenzialmente il 50% di giovani e il 50% di anziani.

Questa prima fase ha riguardato l’identificazione del fabbisogno formativo, attraverso il confronto tra Antimo e Annachiara Esposito che il progettista ha chiamato Colloquio *del Team imprenditoriale*. Questo è servito per definire i focus della formazione funzionale al progetto di transizione green. È emerso un fabbisogno di formazione per 18 dei 24 dipendenti totali, allora presenti in azienda; di essi, 12 erano "Operatori agricoli" e 6 "Tecnici della conduzione del vigneto e della vinificazione"; sono stati identificati in prima ipotesi dei gap di competenza relativi a:

- **investimenti tecnologici** specifici, quali: a) trattori dotati di sensori e sistema di auto posizionamento nei filari di viti; b) sistema di sensori IOT wireless nei filari collegati alle stazioni di rilevamento delle variazioni microclimatiche; c) termoigrometri in cantina e un software di gestione).
- I **processi di lavoro impattati** dalle innovazioni, quali: a) il diserbo, b) defogliazione e la difesa colturale, c) controllo della vinificazione.

Per verificare e approfondire i gap individuati in prima istanza e condividere con i lavoratori la decisione di realizzare il progetto formativo, la dirigenza aziendale ha voluto realizzare un **Briefing Collettivo** con i lavoratori destinatari del piano. Questo passaggio è stato cruciale per:

- Far emergere competenze tecnologiche latenti, magari acquisite in esperienze precedenti ma non ancora utilizzate in azienda.
- Rilevare direttamente le percezioni e le aspettative del personale. Annachiara Esposito ha avuto conferma in questa occasione della **forte propensione alla formazione da parte della "nuova generazione"** di lavoratori, desiderosa di imparare e migliorare.

Durante il confronto con i dipendenti, sono emerse delle **resistenze significative da parte dei lavoratori più anziani**; ad esempio, vi era una figura chiave particolarmente importante per l'organizzazione del lavoro in vigna che percepiva la formazione come una perdita di tempo.

Ricordando quella fase preparatoria del progetto e richiamandola come linea guida della formazione, Annachiara Esposito fa la seguente considerazione di rilevante valore strategico: *«È importante, secondo me, che la formazione faccia confrontare e riflettere giovani e anziani, perché c'è la vecchia e la nuova generazione all'interno dell'azienda ed è importante, sia che la nuova si informi ancora meglio, che la vecchia inizi ad adeguarsi al nuovo quello che c'è oggi in giro. Tutti devono lavorare gestendo per quello che è di loro competenza le informazioni necessarie per poter portare avanti l'azienda, altrimenti non si può più andare avanti»*¹⁰.

Al tempo stesso, Annachiara svolge il suo ruolo consapevole che il confronto non è sempre facile e che le idee dei più giovani a volte faticano a essere accolte, anche perché i più anziani spesso hanno un'influenza o una responsabilità maggiore nelle decisioni e lasciano poco spazio di manovra alle risorse più dinamiche: *«Non sempre c'è uno scambio; a volte [...] quando la nuova generazione parla non sempre viene accolta»*.

Nella elaborazione dei contenuti per il formulario di candidatura del progetto formativo, le informazioni derivanti dal ricco lavoro di analisi, sviluppato per identificare fabbisogno e gap formativi all'interno dell'azienda, sono state ri-elaborate e ricondotte a profili professionali e competenze standardizzate secondo il Quadro Nazionale delle Qualificazioni (QNQR) e il Repertorio della Regione Campania. Sono state così referenziate le competenze già possedute e quelle da acquisire, definendo in tal modo i gap. Questo ha creato le basi per il rilascio di attestazione di messa in trasparenza degli apprendimenti acquisiti.

Il *gap* di competenze è risultato differenziato per i due gruppi di lavoratori coinvolti in funzione del ruolo e non della differenza generazionale. Ciò ha consentito la composizione di gruppi misti per quanto riguarda l'età dei partecipanti. La formazione con il Piano VITA avrebbe risposto

¹⁰ Annachiara Esposito, Responsabile dell'amministrazione e del personale dell'Azienda Agricola "Porto di Mola", intervista del 4 settembre 2025

all'evoluzione del ruolo dei dipendenti, che da semplici esecutori, sono stati chiamati a trasformarsi in controllori e analisti, programmatori del funzionamento delle nuove tecnologie.

Sono emersi i seguenti fabbisogni formativi specifici:

Per i 12 Operatori Agricoli: Il *gap* principale riguardava la capacità di utilizzare le nuove attrezzature e di applicare nuove pratiche di difesa colturale. Sono state individuate i seguenti elementi di competenza da acquisire:

- **Conoscenza e utilizzo e impostazione della macchina automatica** per il diserbo meccanizzato e la defogliazione.
- **Conoscenza e applicazione di tecniche di lotta integrata e biologica** (es. uso di feromoni, inserimento di predatori naturali) per la difesa della vigna dai patogeni, in sostituzione dei prodotti fitosanitari.
- **Capacità di riconoscere lo stato di salute delle piante e le patologie** più comuni per intervenire con trattamenti biologici.

Per i 6 Tecnici della conduzione del vigneto e della vinificazione: Il *gap* era legato alla gestione e interpretazione dei dati provenienti dalla digitalizzazione green e all'uso di questi dati per la pianificazione strategica. Gli elementi di competenza da acquisire includevano:

- **Capacità di rilevare e analizzare le informazioni** provenienti dai sensori IoT piazzati in vigna, in cantina e sui macchinari.
- **Conoscenza dei fondamenti della tecnologia IoT**, dell'informatica e dell'analisi dei dati.
- **Capacità di pianificare le attività** (difesa colturale, diserbo, ecc.) utilizzando i dati in **chiave predittiva**, come elaborati dal software gestionale aziendale.
- **Capacità di operare in base ai principi di programmazione e controllo** della produzione per valutare l'efficienza delle attività.

Questi risultati hanno costituito la base per la progettazione dettagliata delle quattro azioni formative del piano V.I.T.A., assicurando una perfetta aderenza tra gli investimenti tecnologici dell'azienda e lo sviluppo delle competenze del personale.

2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La progettazione del piano V.I.T.A. ha risposto alla scelta strategica dell'Azienda Agricola Porto di Mola di contribuire alla *Green Transition*, attraverso l'agricoltura di precisione, per rendere la produzione più biologica e sostenibile. Questa decisione ha comportato un investimento in nuove tecnologie e strumenti digitalizzati 4.0, rendendo indispensabile un adeguamento delle competenze del personale.

L'intero piano è stato costruito per superare i gap emersi dall'analisi del fabbisogno

L'obiettivo generale del piano V.I.T.A. è stato quello di fornire **ai lavoratori le competenze necessarie per utilizzare le nuove tecnologie, tutelare la biodiversità e avviare un percorso di digitalizzazione green.**

Il piano è stato progettato articolandolo in quattro **azioni formative (AF)**, per un totale di 252 ore, rivolte a due gruppi professionali distinti:

- **Per i 12 Operatori Agricoli** (area tematica: *Tutela della biodiversità*):
 - AF 1: **Viticultura di precisione: la meccanizzazione del diserbo** della durata di 40 ore, con l'obiettivo di imparare a usare il macchinario di precisione per il diserbo meccanizzato e la defogliazione.
 - AF 2: **La lotta integrata per la riduzione dei prodotti fitosanitari** della durata di 46 ore, con l'obiettivo di applicare tecniche di lotta integrata e biologica in sostituzione dei pesticidi chimici.
- **Per i 6 Tecnici della conduzione del vigneto e della vinificazione** (area tematica: *Digitalizzazione green*):
 - AF 3: **L'IoT in vigna a supporto della lotta integrata** della durata di 40 ore, con l'obiettivo: conoscere e interpretare i dati provenienti dai sensori IoT in vigna e in cantina.
 - AF 4: **Il monitoraggio dei parametri ambientali in vigna e in cantina** della durata di 40 ore, con l'obiettivo di utilizzare il software gestionale per tradurre i dati in pratiche agronomiche ed enologiche, anche in chiave predittiva.

Le attività formative sono state svolte tra marzo 2022 e maggio 2023, anche in considerazione delle diverse stagioni in cui vengono effettuate le operazioni in campagna. Rispetto alla progettazione iniziale, sono state svolte due edizioni dell'azione formativa (AF3) sui dati rilevati ed elaborati grazie ai sensori IOT che è stata estesa anche agli operatori agricoli.

I gruppi di apprendimento sono stati composti seguendo il criterio della composizione intergenerazionale stabilito nella fase preparatoria. Annachiara Esposito racconta della grande fatica e della costante attenzione che ha dovuto dedicare affinché i più anziani, i più esperti partecipassero alla formazione per acquisire competenze ormai indispensabili.

Questo lavoro è stato premiato da livelli di partecipazione elevati, addirittura rispetto ai 18 previsti inizialmente, vi è stato un partecipante in più

Le metodologie didattiche sono state scelte per massimizzare l'apprendimento pratico anche in funzione della natura operativa delle competenze e dei ruoli:

- **70% in modalità *Training on the job* (TOJ)**: la prevalenza di questa modalità ha consentito ai lavoratori di acquisire familiarità diretta con le nuove attrezzature (macchinari, sensori, software) e applicare immediatamente le nozioni apprese.
- **30% in Aula**: è stata utilizzata per fornire le conoscenze teoriche di base e illustrare i principi sottostanti alle nuove pratiche.

Anche durante le lezioni in aula sono state adottate **metodologie interattive**, con l'uso di supporti video e tutorial per essere comprensibili a tutti, inclusi i lavoratori stranieri o con un basso livello di scolarizzazione. È stata raccolta in proposito la testimonianza di Luisa Forgetta che ha partecipato ai corsi; è una giovane addetta all'accoglienza dei clienti e ad altre funzioni che si svolgono in cantina e in campagna che richiedono la conoscenza e la spiegazione dei processi. Ha confermato che i docenti sono stati bravi nelle spiegazioni e che vi sono stati momenti di confronto diretto tra i tecnici e chi lavora quotidianamente in vigna.

Come docenti l'azienda ha chiamato i consulenti che guidano tecnicamente l'azienda nell'implementazione della lotta integrata, nell'agricoltura di precisione e verso un sistema ESG.

L'enologo e agronomo che segue ormai da anni l'azienda è stato il docente delle azioni formative su **Viticoltura di precisione: la meccanizzazione del diserbo e La lotta integrata per la riduzione dei prodotti fitosanitari**. Il suo profilo è quello di un esperto di molto accreditato nel settore. È un **consulente viticolo ed enologo** che lavora con numerose imprese agricole in tutta Italia. All'interno del progetto, ha curato in particolare gli aspetti legati alle pratiche naturali di diserbo e alla cura delle patologie della vigna, anche con il supporto di nuove tecnologie e dell'agricoltura di precisione.

Il consulente che stabilmente cura per l'azienda i controlli biochimici e il monitoraggio parametri fisici e ambientali, è stato prescelto come docente dell'azione formativa **L'IoT in vigna a supporto della lotta integrata**. Il suo profilo è quello di un **esperto di tecnologie applicate al settore vitivinicolo**. Nel documento di presentazione del piano, il suo curriculum è allegato insieme a quello degli altri docenti.

Gli esiti della formazione sono stati positivi, sia in termini di apprendimento verificato che di gradimento da parte dei partecipanti.

A conclusione di ogni azione formativa, è stata effettuata una verifica dell'apprendimento per valutare il raggiungimento degli obiettivi didattici:

- **Colloquio Tecnico:** Per la maggior parte delle azioni, la valutazione è consistita in un colloquio tecnico per accertare sia le conoscenze teoriche che le abilità pratiche acquisite.
- **Test Ex Post:** I report finali indicano che sono stati utilizzati test di valutazione delle conoscenze predisposti dai docenti.

Per la Certificazione delle Competenze, è stato rilasciato un **Attestato di Messa in Trasparenza** per l'azione formativa AF 2 "**La lotta integrata per la riduzione dei prodotti fitosanitari**", come modalità riferita a un processo formale di **IVC (Individuazione, Validazione e Certificazione delle competenze)** che è stato curato dal partner Skills Consulting Srl. Questo ha permesso ai 12 operatori agricoli di ottenere un documento utilizzabile ai fini della *Validazione delle competenze*. Nel progetto si parla invece di Documento di Validazione delle competenze che invece è quello che si rilascia per accedere alla certificazione di una intera qualifica e non può riguardare una singola unità o elemento di competenza.

Il monitoraggio effettuato con il supporto dell'Ente formativo rileva che tutti i partecipanti hanno superato le prove a conclusione delle azioni formative. I questionari di gradimento somministrati a fine corso hanno restituito un quadro molto positivo:

I **Partecipanti (Allievi)** hanno espresso un giudizio molto positivo su tutti gli aspetti, in particolare sulla **preparazione e chiarezza espositiva dei docenti**, sulla coerenza dei contenuti con le proprie aspettative e sull'equilibrio tra teoria e pratica. Il **livello di apprendimento complessivo è stato giudicato "ottimo"** da 18 dei 19 partecipanti. I **Docenti** hanno valutato positivamente l'esperienza, con un giudizio "ottimo" sul rapporto con gli allievi e "buono" o "ottimo" sul grado di apprendimento raggiunto dai partecipanti. Il **Referente Aziendale**, cioè Antimo Esposito, con Annachiara, ha espresso una valutazione molto positiva sull'impatto della formazione sui dipendenti e sul raggiungimento degli obiettivi didattici.

Il piano V.I.T.A. ha, dunque, risposto efficacemente all'esigenza aziendale di supportare la transizione green, traducendosi in un reale incremento delle competenze dei lavoratori e ricevendo un'accoglienza estremamente favorevole da tutti gli attori coinvolti.

2.3 Considerazione riepilogative

La decisione di avviare il piano formativo nasce dalla scelta strategica dell'azienda di implementare la **transizione verde (Green Transition)** attraverso l'agricoltura di precisione. L'impulso iniziale è venuto dall'enologo-agronomo, che ha segnalato la necessità di aggiornare le competenze del personale per utilizzare nuovi strumenti e procedure per la lotta integrata e la sostenibilità. L'obiettivo generale era fornire ai lavoratori le competenze per usare le nuove tecnologie, tutelare la biodiversità e avviare un percorso di digitalizzazione green.

Il Management Familiare ha avuto un Ruolo Chiave nella preparazione e realizzazione del Piano.

Annachiara Esposito, responsabile del personale, ha svolto un ruolo cruciale. Ha recepito l'input dell'esperto, ha convinto il titolare, suo padre Antimo, a realizzare il piano e ha coordinato l'intera analisi del fabbisogno formativo. La sua visione strategica ha trasformato la formazione in un'occasione di **confronto e scambio intergenerazionale**, riconoscendo la necessità che "la vecchia generazione inizi ad adeguarsi al nuovo" e che i giovani svolgano un ruolo proattivo aggiornandosi e informandosi per far progredire l'azienda.

L'analisi del fabbisogno è stata un processo multifase che ha incluso un colloquio con il team imprenditoriale per definire i focus strategici e un **briefing collettivo** con i 18 lavoratori coinvolti. Questo approccio ha permesso di identificare con precisione il *gap* di competenze, differenziato per ruolo professionale (Operatori Agricoli e Tecnici), e non per età. Il fabbisogno formativo specifico riguardava l'uso di nuove attrezzature, l'applicazione di tecniche di lotta integrata e l'analisi dei dati provenienti da sensori IoT per la pianificazione predittiva. Il metodo con il coinvolgimento del personale rappresenta una buona pratica aziendale **bottom up** per far emergere e condividere la domanda di formazione.

Durante l'analisi sono emerse dinamiche complesse: una **forte propensione alla formazione da parte dei lavoratori giovani** e, al contempo, **significative resistenze da parte dei più anziani**, che la percepivano come una "perdita di tempo". Queste tensioni sono state attivamente gestite dalla dirigenza aziendale anche attraverso la composizione strategica dei gruppi d'aula, mescolando giovani e anziani per favorire lo scambio. Nonostante le difficoltà nel far accogliere le idee dei più giovani, questo sforzo ha portato a un'elevata partecipazione, superando persino il numero di iscritti previsto.

La formazione ha privilegiato un approccio pratico, con la prevalenza di **Training on the job (TOJ)** per un apprendimento diretto sul campo. Le lezioni in aula hanno utilizzato metodologie interattive per essere inclusive. I docenti scelti erano **consulenti di alto livello che già collaboravano con l'azienda**, garantendo una formazione perfettamente calata nella realtà operativa di Porto di Mola.

La formazione ha avuto un esito estremamente positivo. **Tutti i partecipanti hanno superato le verifiche finali** e i questionari di gradimento hanno mostrato un'altissima soddisfazione. Per l'azione formativa sulla lotta integrata sono stati rilasciati agli operatori **Attestazioni di Messa in Trasparenza delle competenze**, un documento spendibile ai fini della validazione e certificazione delle competenze. In conclusione, il piano ha risposto efficacemente all'esigenza aziendale e dei lavoratori incrementando le loro competenze e supportando la transizione green dell'azienda.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1 I cambiamenti generati dalla formazione

La rilevazione sul campo fa innanzitutto emergere la consapevolezza che questo corso e la formazione che viene realizzata dall'azienda hanno prodotto tra i dipendenti. La testimonianza che segue è di una partecipante che ha un ruolo centrale in azienda perché interagisce con le diverse squadre, con l'amministrazione e con il pubblico.

Luisa Forgetta è addetta alla preparazione delle consegne, cioè alla logistica che comporta anche l'accoglienza dei clienti che arrivano per ritirare i prodotti o per essere accompagnati in eventi come *"Vignaiolo per un giorno"*. Il suo ruolo multitasking richiede competenze multiple, conoscenza dei vari processi e capacità di interagire in modo pertinente ai suoi compiti in alcune fasi delle varie attività che si svolgono in azienda. È una giovane donna che lavora in campagna ed è appassionata della campagna. Nel tempo libero coltiva anche personalmente il suo terreno, ha una forte propensione per i prodotti naturali, biologici, per i sistemi di coltivazione sostenibile e per la filiera agroalimentare a chilometro zero. I suoi ortaggi arrivano anche a Porto di Mola che li utilizza per accompagnare le degustazioni dei vini per l'enoturismo. Alcune competenze apprese in azienda lei le applica anche nella sua campagna, si crea così un ciclo virtuoso tra competenze apprese in azienda e vita personale e sociale nel territorio.

Anche da questo tipo di relazione che non costituisce un caso unico nell'azienda, deriva una valutazione più che positiva degli impatti della formazione realizzata: *«L'azienda punta all'innovazione e alla sostenibilità ambientale, per cui il corso VITA ha puntato proprio a questa innovazione per la sostenibilità. Le nuove tecnologie e le tecniche di coltivazione che ci sono state illustrate servono a capire le problematiche del terreno e della vigna, in modo da fare meno trattamenti con pesticidi. Curare la vita della pianta - vite o olivo che sia - ci permette di far arrivare in azienda un prodotto di qualità superiore, con minore impatto sull'ambiente. Una volta arrivati dalla campagna in azienda per trasformarli in vino o olio, i frutti ottenuti in questo modo consentono di non fare tante manipolazioni o ricorso a sostanze perché già sono sani, di ottima qualità di per sé. Abbiamo, quindi, capito meglio come vengono utilizzati questi sistemi innovativi che noi prima non conoscevano, perché non avevamo questi software che ora ci permettono di visualizzare le problematiche esterne all'area di trasformazione e anche poi interne quando arriva il prodotto.*

Prima di tutto, questa formazione per me è stata una crescita» della cultura personale. Poi, c'è da dire che oggi giorno ci sono persone molto curiose che, quando arrivano in azienda, anche sapendo che io magari non mi occupo del terreno, fanno molte domande su come viene effettuata la lavorazione, oppure chiedono del funzionamento dei macchinari che vedono. La formazione mi ha aiutato a rispondere a queste domande. Ha migliorato il modo con cui accolgo i clienti»¹¹.

Il suo racconto, quasi da osservatrice partecipante, parla di un processo di crescita che ha impattato fortemente sugli operatori agricoli e sui tecnici *«perché essendo loro dei lavoratori a diretto contatto proprio con la vigna, magari avevano qualche esperienza in più rispetto a me che magari in vigna non ci sto un'intera giornata: hanno visto più concretamente come cambiava il modo di lavorare.*

¹¹ Luisa Forgetta, Responsabile consegne e accoglienza clienti, intervista del 4 settembre 2025

Con i tecnici discutevano proprio sullo stato fisico, sulle malattie della pianta, per capire quanto e quando usare un certo prodotto o magari per ridurne l'uso»¹².

Questa formazione, ad avviso di Luisa Forgetta è stata importante anche perché fa parte di un percorso iniziato da tempo; ha potuto seguire diversi corsi in azienda: da quelli per la sicurezza del lavoro a quello per la *"Realizzazione degli eventi"* realizzato nell'ambito di un Programma della Regione Campania. Più volte ha sottolineato che questi corsi sono opportunità di crescita personale.

La valutazione degli impatti dal punto di vista del titolare, Antimo Esposito, evidenzia che questo Piano formativo ha prodotto cambiamenti significativi nel modo di lavorare sradicando convinzioni che ostacolavano l'applicazione di nuove tecniche come quella dell'erbaggio. La certezza della efficacia del trattamento o dell'intervento sul terreno o sulla pianta è fondamentale affinché l'operatore esegua bene il suo compito che diventa anche più complesso. La formazione con il Piano V.I.T.A. ha portato dimostrazione e consapevolezza che l'agricoltura di precisione si realizza anche, ma non solo, con strumenti 4.0 ed è più efficace e benefica di certe tecniche "invasive" che hanno preso piede durante il secolo scorso. Secondo il titolare, la formazione ha consentito che l'intervento diretto degli operatori e dei tecnici, in ogni fase del processo fosse ben calibrata, correttamente eseguita e coordinata. Un esempio di come siano state stravolte tecniche a lungo praticate nella zona riguarda l'idea che l'erba sia invasiva: *«Abbiamo fatto, recentemente, anche delle operazioni di inerbimento in campagna, in alternativa al diserbo che preferiamo non usare, perché il nostro è un tipo di produzione realizzata secondo il Regolamento europeo 2078/92 che prevede metodi compatibili con le esigenze di protezione dell'ambiente: è la lotta integrata; non è bio e non è biodinamico, ma abitua le piante a essere resistenti e produttive senza l'uso di prodotti nocivi»¹³.*

I cambiamenti introdotti dai nuovi strumenti e dalle nuove tecniche oggetto della formazione con il Piano formativo V.I.T.A. riguardano uno sviluppo professionale che ha accresciuto i compiti di valutazione e acquisizione delle informazioni per la lotta integrata e lo sviluppo di una consapevolezza degli obiettivi di sostenibilità. La combinazione tra tecnologie digitali avanzate e lo sviluppo di abilità operative delle persone nell'azienda produce quei risultati qualitativi che consentono di far apprezzare l'azienda nella qualità dei suoi prodotti finali: *«Nella produzione del vino siamo molto attenti perché il nostro consulente Arturo Erbaggio, oltre ad essere agronomo è anche enologo. Naturalmente, facciamo la tutta raccolta a mano; le legature dei tralci vengono fatte ancora con il filo di rafia, per evitare la plastica in campagna. Ora si sta raccogliendo quella parte dell'uva destinata allo spumante. Sulle piante rimanere quell'uva che portiamo a fine maturazione per fare un vino di maggiore struttura, una riserva. In questa fase, quindi, si sta facendo il "diradamento". Mentre gli operatori stanno raccogliendo l'uva ancora acerba, cercano di togliere le foglioline di troppo, in modo che quella che rimane, andando incontro alla pioggia e alle perturbazioni autunnali, sia quanto più pulita possibile, per far sì che ci sia ventilazione, evitando le muffe. Anche questo è un metodo di controllo e di cura che non prevede l'uso di prodotti. I nostri ragazzi sono stati educati, formati per fare questo»¹⁴.*

Va infine evidenziato che la formazione ha prodotto dei cambiamenti organizzativi e sociali rilevanti, favorendo il dialogo e il confronto intergenerazionale, accrescendo coesione ed empowerment.

¹² Luisa Forgetta, Responsabile consegne e accoglienza clienti, intervista del 4 settembre 2025

¹³ Ibidem

¹⁴ Ibidem

3.2 Considerazioni riepilogative

Gli impatti della formazione aziendale del Piano V.I.T.A. sono stati molteplici e rilevanti: per i dipendenti che hanno arricchito le proprie competenze e cambiato importanti processi lavorativi; per l'azienda che potuto implementare con efficacia e rapidità nuovi metodi, strumenti e soluzioni.

L'analisi evidenzia una valutazione molto positiva dei diversi attori interpellati per questo studio di caso. La formazione ha assolto alla missione di sviluppo sociale e culturale di cui si è fatta carico l'azienda Porto di Mola verso i suoi dipendenti e verso il territorio. All'interno dell'organizzazione aziendale è stata vista come un'importante **opportunità di crescita personale e culturale**. Ma è anche stata efficacemente finalizzata a cambiare strumenti e tecniche di lavoro nei campi integrando strumenti digitali e lavoro manuale per la sostenibilità e la salubrità dei frutti e dei prodotti finali.

Attraverso la formazione di operatori agricoli e tecnici di produzione, con la formazione del Piano V.I.T.A. sono cambiati i sistemi di produzione; è stato implementato l'impiego di strumenti digitalizzati e i processi di integrazione e armonizzazione di informazioni, direttive tecnico-operative e interventi nelle vigne e in cantina. Ma sono state formate anche competenze e figure "interstiziali" come la persona che si occupa di consegne e di prima interazione con i clienti e il pubblico che arrivano nella tenuta.

Si è creato un ciclo virtuoso in cui le competenze apprese in azienda, in quel contesto rurale sono o possono essere applicate anche nella vita privata, ad esempio nella coltivazione personale. Il corso V.I.T.A. ha rafforzato la **consapevolezza tra i dipendenti degli obiettivi di sostenibilità** dell'azienda. Ha dimostrato come le nuove tecnologie e le tecniche di coltivazione di precisione aiutino a comprendere e risolvere tempestivamente e meglio le problematiche del terreno e della vigna, con l'obiettivo di **ridurre l'uso di pesticidi** e l'impatto ambientale. L'adozione di software e sistemi innovativi ha permesso di visualizzare e gestire meglio le problematiche sia esterne che interne all'area di trasformazione.

La formazione è stata efficace nello **sradicare vecchie convinzioni** e introdurre nuove tecniche, superando le resistenze iniziali, soprattutto dei lavoratori più anziani ed esperti, come dimostra l'introduzione dell'inerbimento in alternativa al diserbo chimico, una pratica in linea con i metodi di produzione a lotta integrata che mirano a rendere le piante più resistenti senza l'uso di prodotti nocivi. La cura della pianta fin dalla vigna, grazie alle nuove competenze, permette di ottenere un prodotto di qualità superiore che richiede **meno manipolazioni** in fase di trasformazione in vino o olio e interventi meno invasivi per la conservazione. La formazione ha permesso agli operatori di calibrare e coordinare meglio i propri interventi in ogni fase del processo.

La formazione di natura tecnica, applicativa, operativa, sia per come è stata progettata, coinvolgendo tutto il personale sin dalla fase dell'analisi dei fabbisogni, sia per come è stata realizzata, mettendo a contatto esperti dell'azienda, come docenti, e lavoratori, come discenti, è stata un catalizzatore di cambiamenti e innovazioni. Ha sviluppato coesione organizzativa ed empowerment, scambio intergenerazionale. Ha inoltre consentito lo sviluppo di competenze per ruoli multitasking, accrescendo l'intercambiabilità.

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi abilitanti della formazione

È possibile individuare diversi fattori chiave che hanno agito come "abilitanti" per il successo del Piano formativo V.I.T.A. presso l'azienda Porto di Mola. Questi fattori riguardano sia la fase di progettazione che quella di erogazione della formazione.

È stata realizzata una **Analisi del Fabbisogno Partecipata e Bottom-up**. L'azienda ha raccolto in modo dinamico ed efficace l'impulso dei propri consulenti: Esperti che stanno guidando tecnicamente l'azienda verso produzioni di qualità improntate all'innovazione e alla sostenibilità. La necessità di fare formazione non è stata imposta dall'alto, ma è nata da una segnalazione concreta di una figura tecnica internalizzata, **l'enologo-agronomo dell'azienda**, che ha identificato l'opportunità di aggiornare le competenze del personale in linea con gli investimenti in sostenibilità e agricoltura di precisione.

Il **Coinvolgimento dei Lavoratori** è stato possibile perché, in fase preparatoria del Piano formativo, la dirigenza aziendale ha organizzato un "Briefing Collettivo" con i lavoratori scelti come destinatari del piano. Questo passaggio è stato cruciale per far emergere competenze latenti, raccogliere le percezioni del personale e condividere la decisione di realizzare il progetto formativo.

Vi è stato un **ruolo strategico e attivo del management familiare** che si è manifestato attraverso l'efficace e mirata capacità della responsabile del personale di interpretare la situazione organizzativa in funzione degli obiettivi aziendali sulla base degli indirizzi strategici del titolare. Egli ha agito con un diretto e attento intervento nella definizione del processo formativo. Il ruolo strategico riconosciuto dal titolare dell'azienda alla formazione, da un lato, e l'identificazione di un fabbisogno di scambio intergenerazionale tra i dipendenti da parte della responsabile del personale, dall'altro lato, hanno consentito all'azienda di recepire e interpretare efficacemente gli input che venivano dagli esperti. Attraverso la formazione è stato progettato un percorso di apprendimento che ha coinvolto e fatto interagire giovani e anziani perché si adeguassero alle nuove esigenze per far progredire l'azienda.

La **progettazione è stata mirata e al tempo stesso flessibile**. È stata caratterizzata da una forte **aderenza alla strategia aziendale**, infatti, il piano V.I.T.A. è stato costruito per rispondere perfettamente alla scelta dell'azienda di implementare la **Green Transition** attraverso l'agricoltura di precisione e 4.0.

La **composizione dei gruppi di apprendimento** in considerazione delle loro caratteristiche è stata una chiave di volta. Ha avuto l'effetto di **smuovere dinamiche relazionali abitudinarie e tendenzialmente conservative**. I gruppi d'aula sono stati composti mescolando deliberatamente **giovani e anziani** per favorire il dialogo e lo scambio di conoscenze, superando le tensioni generazionali.

Il piano è stato adattato in corso d'opera. Ad esempio, un'azione formativa sull'uso dei sensori IoT, inizialmente prevista solo per i tecnici, è stata **estesa anche ad altre figure, compresi gli operatori agricoli**, dimostrando la capacità di rispondere alle esigenze emerse durante il percorso.

Il percorso formativo è stato progettato con un adeguato mix di **metodologie didattiche che sono risultate efficaci e inclusive**. La formazione, con una prevalente finalizzazione operativa, ha privilegiato un approccio pratico, la maggior parte delle ore è stata **svolta sul campo in modalità Training on the job (TOJ)**. Questo ha permesso ai lavoratori di familiarizzare direttamente con le nuove attrezzature (macchinari, sensori, software) e applicare subito le nozioni apprese.

Anche nelle lezioni d'aula sono state usate metodologie interattive, con **supporti video e tutorial**, per garantire la comprensione da parte di tutti, inclusi i lavoratori stranieri o con bassi livelli di scolarizzazione.

Sono stati scelti **docenti esperti e interni al contesto**, come consulenti esperti che già collaboravano stabilmente con l'azienda (l'enologo, l'agronomo, il biochimico). Questo ha garantito una formazione perfettamente calata nella realtà operativa di Porto di Mola, autorevole e credibile per i partecipanti.

In sintesi, il successo del piano formativo non è stato casuale, ma il risultato di una combinazione efficace di analisi partecipata, leadership illuminata, progettazione flessibile, metodologie pratiche e un sistema di docenza altamente qualificato e contestualizzato.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

È possibile individuare una serie di buone prassi formative messe in atto dall'azienda Porto di Mola con il Piano V.I.T.A., analizzandole secondo i criteri di qualità, efficacia, replicabilità e risultati inattesi:

La Qualità Formativa di questo piano si basa su un approccio partecipato all'Analisi del Fabbisogno. Una delle prassi più significative riguarda la modalità con cui è stata condotta l'analisi dei fabbisogni formativi, che si è distinta per essere strategica, partecipata e "bottom-up".

Vi è stata integrazione tra l'impulso tecnico e la visione manageriale. L'esigenza formativa non è nata come decisione imposta dai vertici aziendali, ma da una segnalazione dell'**enologo-agronomo dell'azienda**. Questo input tecnico è stato immediatamente recepito e valorizzato dalla responsabile del personale, che ha convinto la proprietà già attenta alle esigenze formative dei dipendenti a investire nel progetto. Questa sinergia tra competenza tecnica e visione manageriale ha garantito che la formazione fosse allineata sia alle necessità operative che alle strategie di *Green Transition* dell'azienda.

Il coinvolgimento diretto e attivo dei lavoratori è avvenuto già nella fase preparatoria del Piano, la dirigenza aziendale ha organizzato un "**Briefing Collettivo**" con i lavoratori destinatari del piano. Questo passaggio è stato fondamentale per validare i gap di competenza ipotizzati, far emergere abilità latenti e, soprattutto, condividere la decisione del percorso formativo, aumentando il senso di appartenenza e la motivazione. Questo metodo rappresenta una buona pratica aziendale per far emergere e condividere la domanda di formazione dal basso.

L'efficacia del Piano formativo è derivata da una didattica basata su metodologie esperienziali e docenza in situazione. Le scelte metodologiche sono state condivise con docenti che avevano una perfetta conoscenza del contesto, del progetto innovativo e di sostenibilità e anche del personale. Su piano didattico si evidenzia:

- **Prevalenza di un approccio basato sull'apprendimento esperienziale attraverso il *Training on the Job* (TOJ):** oltre due terzi delle ore sono state svolte direttamente sul campo, con dimostrazioni pratiche e confronti operazionali. Questo ha permesso ai lavoratori di familiarizzare con le nuove attrezzature e di applicare immediatamente le tecniche apprese. L'approccio "imparare facendo" è risultato massimamente efficace per competenze di natura operativa.
- **La Didattica è stata ispirata a criteri di inclusività**, infatti per le lezioni in aula, si è fatto ricorso a metodologie interattive con **supporti video e tutorial** per superare eventuali barriere linguistiche (lavoratori stranieri) o di scolarizzazione.
- **Sono stati impegnati docenti esperti con ampia conoscenza del contesto.** Come docenti l'azienda ha scelto i propri consulenti che sono **altamente qualificati** e che già collaboravano stabilmente con l'azienda **per realizzare il progetto di Sostenibilità a cui è stata finalizzata la formazione**. Questa scelta ha garantito una formazione funzionale agli obiettivi aziendali, autorevole, credibile e perfettamente calata nella specifica realtà operativa di Porto di Mola, facilitando il dialogo diretto tra tecnici e operatori.

Le prassi adottate mostrano un alto **potenziale di replicabilità**, sia all'interno della stessa azienda che in contesti analoghi:

- Il piano presenta numerosi elementi di **Replicabilità Interna**; il modello di **composizione dei gruppi d'aula**, che ha messo insieme giovani e anziani si è rivelato uno strumento molto utile per gestire le tensioni intergenerazionali e favorire lo scambio di conoscenze. Questo criterio è facilmente replicabile per future iniziative formative in azienda, per promuovere coesione e apprendimento reciproco. Inoltre, l'estensione di un corso, inizialmente pensato solo per i tecnici, anche agli operatori agricoli dimostra una flessibilità progettuale legata agli input che derivano in itinere dal processo di apprendimento, può essere adottata sistematicamente. Il modello formativo, anche in termini di contenuti delle competenze a supporto della strategia aziendale per la sostenibilità, può essere replicato per tutti i futuri nuovi assunti.
- Si riscontrano anche elementi di **Riproducibilità Esterna**; il modello è altamente riproducibile in altre aziende agricole o del settore agroalimentare che affrontano la transizione ecologica e digitale.
- L'approccio progettuale e metodologico alla formazione è replicabile in ogni contesto aziendale. Gli elementi chiave riproducibili sono:
 1. Analisi del fabbisogno partendo dalle esigenze legate a specifici progetti aziendali e dai relativi input dei propri consulenti tecnici.
 2. Sviluppo bottom-up del progetto formativo attraverso il coinvolgimento dei dipendenti nella fase preparatoria per la puntualizzazione del fabbisogno formativo e la sintonizzazione al contesto e alle istanze dei partecipanti delle metodologie didattiche e dei contenuti.
 3. L'aver privilegiato la formazione esperienziale con i macchinari e le tecnologie effettivamente in uso, per una formazione rivolta a figure e obiettivi di tipo operativo, come leva di una crescita motivazionale e culturale delle persone a cui è destinata la ricerca, in funzione della qualità e produttività del lavoro.
 4. I criteri di scelta dei docenti funzionali agli obiettivi di apprendimento e alle acquisizioni di competenze per accrescere competitività e sostenibilità dell'azienda e far evolvere le professionalità a livello individuale e collettivo.

Oltre al raggiungimento degli obiettivi formativi diretti, il percorso ha generato impatti positivi più ampi e in parte inattesi, quali:

- **Ciclo virtuoso tra vita professionale e personale:** La formazione ha avuto un impatto che è andato oltre il contesto lavorativo. Una partecipante ha testimoniato di **applicare le competenze apprese in azienda a supporto delle attività personali extralavorative**, creando un ciclo virtuoso che rafforza le conoscenze e il legame con il territorio. Questo dimostra come una formazione di qualità possa generare un impatto culturale diffuso.
- **Sviluppo di competenze "interstiziali" e multitasking:** Sebbene il piano fosse mirato a operatori e tecnici direttamente interessati all'impiego di tecniche e tecnologie oggetto di formazione, ha avuto un effetto positivo anche su figure con ruoli "trasversali". La dipendente addetta alla logistica e all'accoglienza ha acquisito conoscenze che le permettono di **rispondere con maggiore competenza alle domande dei clienti** sui processi produttivi e sui macchinari, contribuendo a fidelizzare i clienti e a migliorare l'esperienza enoturistica dei visitatori. Questa prassi è generalizzabile: formare anche il personale a contatto con il pubblico sui processi tecnici aumenta il valore percepito dall'esterno.
- **Catalizzatore di coesione organizzativa:** La formazione è diventata uno strumento di miglioramento organizzativo. Mettendo a confronto dirette generazioni diverse e ruoli differenti (tecnici e operatori), ha **favorito il dialogo, accresciuto la coesione e l'empowerment** all'interno dell'azienda. Questa funzione di "collante" sociale è un risultato prezioso ed è generalizzabile in ogni contesto aziendale che vive un processo di innovazione.

4.3 Considerazione riepilogative

Il successo del piano formativo è il risultato di una combinazione di una serie di fattori legati dalle scelte strategiche del titolare dell'azienda e supportate e interpretate dalla manager che ha la responsabilità delle risorse umane. Nel Piano V.I.T.A., si è creata una sinergia tra centro decisionale, funzioni gestionali e funzioni tecniche dell'azienda che ha dato vita e curato il successo della formazione, generando buone pratiche che possono essere capitalizzate dall'azienda per fare della formazione del personale un acceleratore dei propri progetti, finalizzando questa leva al miglioramento delle performance per raggiungere specifici e diversi obiettivi.

- Il percorso ha funzionato perché è stato sostenuto da una serie di elementi chiave che ne hanno garantito l'efficacia sin dalla fase di progettazione.
- **Analisi del Fabbisogno Partecipata e "Bottom-up":** Il punto di partenza è stato un bisogno dettato dalla necessità di realizzare un concreto progetto tecnico e di sviluppo tecnologico su cui l'azienda ha fatto investimenti. La necessità di creare i presupposti professionali e l'organizzazione per implementare efficacemente le nuove modalità produttive e le nuove tecnologie è stato segnalato da consulenti interni a cui l'azienda si è rivolta per un progetto di produzione sostenibile nel proprio ambito produttivo: la filiera eno-olearia. Questo impulso è stato poi validato e arricchito attraverso il **coinvolgimento diretto dei lavoratori** che ha permesso di far emergere competenze latenti e condividere gli obiettivi del progetto, aumentando motivazione e senso di appartenenza.
- **Ruolo Strategico del Management Familiare:** l'approccio strategico del titolare dell'azienda alla sostenibilità e la sua leadership affiliativa che mette al centro le persone e le relazioni, da un lato, e, da un altro lato, la capacità della responsabile del personale di interpretare questa strategia, il valore della sostenibilità come cifra dell'azienda, nonché le dinamiche organizzative, operative e interpersonali nei processi produttivi; queste due modi di interpretare i rispettivi ruoli hanno trovato una sintesi che non sempre si realizza nelle family company e hanno fatto della formazione uno strumento strategico per la *Green Transition* aziendale e per favorire lo **scambio intergenerazionale**, gestendo attivamente il processo.
- **Progettazione mirata e flessibile:** Il piano è stato perfettamente allineato alla strategia aziendale di agricoltura 4.0. La composizione mista dei gruppi d'aula (giovani e anziani) è stata una scelta deliberata per superare le tensioni generazionali. La flessibilità in fase di microprogettazione si è manifestata nella capacità di adattare il percorso in corso d'opera, estendendo la formazione a più figure professionali in base alle esigenze emerse in itinere del processo di apprendimento.
- **Metodologie Didattiche Efficaci e Inclusive:** La scelta di privilegiare un approccio pratico, con la maggior parte delle ore svolte in modalità **Training on the job (TOJ)**, si è rivelata vincente per l'apprendimento di competenze operative. Anche le lezioni in aula sono state inclusive, utilizzando supporti video per superare barriere linguistiche o di scolarizzazione.
- **Docenza Qualificata e Contestualizzata:** L'aver scelto come docenti i **consulenti che già collaboravano stabilmente con l'azienda** ha garantito una formazione autorevole, credibile e perfettamente calata nella realtà operativa, facilitando il dialogo tra tecnici e operatori.

Dall'esperienza emergono diverse buone prassi che possono essere replicate sia all'interno dell'azienda che in altri contesti simili.

- **Qualità e Efficacia:** La qualità del piano deriva da un'analisi dei bisogni che unisce l'impulso tecnico degli esperti alla visione manageriale e al coinvolgimento dei lavoratori. L'efficacia didattica è stata garantita dalla combinazione di apprendimento esperienziale (TOJ) e docenti interni al contesto, che conoscono perfettamente le dinamiche aziendali.
- **Replicabilità e Riproducibilità:** Il modello è **altamente replicabile**, sia internamente (per i nuovi assunti o per nuove esigenze) sia esternamente in altre aziende del settore agroalimentare. Gli elementi chiave riproducibili sono: partire da esigenze concrete, coinvolgere i dipendenti, privilegiare

la formazione pratica e usare docenti-consulenti che conoscono l'azienda e/o gli specifici progetti e problemi aziendali.

Risultati Positivi Inattesi e Generalizzabili: Il percorso ha generato benefici che vanno oltre gli obiettivi formativi iniziali:

- Ha creato un **ciclo virtuoso tra vita professionale e personale**, con competenze applicate anche in contesti extralavorativi.
- Ha sviluppato **competenze "trasversali"** in figure non direttamente operative, come il personale addetto all'accoglienza, migliorando l'esperienza del cliente.
- Ha agito come **"collante" sociale e catalizzatore di coesione organizzativa**, favorendo il dialogo intergenerazionale e tra ruoli diversi e accrescendo l'empowerment.

In conclusione, il Piano V.I.T.A. rappresenta un modello di formazione di successo perché ha integrato perfettamente strategia aziendale, bisogni operativi e coinvolgimento del personale, trasformando un percorso di aggiornamento tecnico in una potente leva di sviluppo organizzativo, culturale e sociale.

Nella pagina seguente viene proposta un'analisi SWOT di questa esperienza formativa.

Analisi SWOT del Piano Formativo V.I.T.A.

Punti di Forza (Strengths) <i>Fattori interni e positivi</i>	Punti di Debolezza (Weaknesses) <i>Fattori interni e negativi</i>
Progettazione "Bottom-up": il Piano formativo è derivato da un impulso nato da esperti che guidano il progetto di innovazione e sostenibilità dell'azienda ed è stato validato con il coinvolgimento diretto dei lavoratori tramite un confronto collettivo. Leadership strategica e sintesi del management familiare: la strategia del titolare dell'azienda e il ruolo chiave della responsabile del personale nel promuovere il piano, hanno trovato sintesi e consentito di gestire le tensioni intergenerazionali e allineare la formazione agli obiettivi aziendali. Metodologie Didattiche Efficaci: l'azienda ha voluto puntare sulla formazione esperienziale che è stata la modalità didattica prevalente, adeguata agli obiettivi di operatività e produttività, ma anche alle caratteristiche dei gruppi di apprendimento. L'uso di supporti video e grafici ha consentito un approccio inclusivo in aula Docenza Qualificata e Contestualizzata: I docenti sono stati consulenti di alto livello che già collaboravano con l'azienda, garantendo una formazione autorevole e perfettamente calata nella realtà operativa. Coerenza con la Strategia Aziendale: Piano perfettamente allineato agli investimenti per la <i>Green Transition</i> e l'agricoltura 4.0.	Resistenze Iniziali del Personale Anziano: vi sono state significative resistenze da parte dei lavoratori più esperti che percepivano la formazione come una "perdita di tempo". Questo "sentimento" potrebbe essere ancora radicato in una parte del personale. Tensioni Intergenerazionali Preesistenti: Un contesto aziendale in cui le idee delle nuove generazioni non sempre vengono accolte facilmente, richiedendo un'attenta mediazione.
Opportunità (Opportunities) <i>Fattori esterni e positivi</i>	Minacce (Threats) <i>Fattori esterni e negativi</i>
La scelta dell'azienda di investire sulla formazione del personale può avvalersi di Finanziamenti Esterni: Il piano è stato realizzato grazie ai fondi da un Avviso di Fondimpresa, specifico per la transizione ecologica. Ogni anno viene rinnovata questa linea di finanziamento e vi sono altre opportunità in linea con le scelte aziendali, come quelle a supporto della formazione per l'innovazione, le politiche attive, il FNC e la formazione per le competenze trasversali e di base, Valorizzazione dell'Enoturismo: La formazione ha sviluppato competenze "trasversali" nel personale a contatto con il pubblico, migliorando la capacità di rispondere ai clienti e arricchendo l'esperienza enoturistica. Questo può costituire un interessante sviluppo della formazione aziendale Riconoscimento Formale delle Competenze: Rilascio di un "Attestato di Messa in Trasparenza" che offre un riconoscimento spendibile ai lavoratori, rendendo capitalizzabili da parte dei lavoratori le esperienze formative e motivando all'apprendimento. Contrasto allo Spopolamento: La formazione eleva la dignità e la professionalità del lavoro agricolo, offrendo ai giovani delle aree interne motivazioni per la "restanza", rafforzando il ruolo sociale dell'azienda nel territorio.	Gap Culturale tra Tradizione e Innovazione: Necessità di sradicare convinzioni radicate su pratiche agricole tradizionali (es. diserbo chimico) per introdurre tecniche innovative come l'inerbimento. Contesto Economico Incerto: L'azienda opera in un mercato con calo dei consumi e difficoltà di esportazione (barriere doganali), che potrebbero limitare futuri investimenti in formazione e tecnologia. Bassa Scolarizzazione e Barriere Linguistiche: tra i lavoratori con diversi background formativi o linguistici vi sono i più anziani che spesso hanno bassi livelli di istruzione, questo rappresenta una sfida costante che richiede la progettazione di percorsi didattici sempre inclusivi e particolare attenzione alle competenze di base e trasversali.