

Consorzio Formaggio Parmigiano Reggiano

REGGIO EMILIA (RE)

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Prevenzione e riduzione impatto ambientale delle attività svolte**

Piano Conto di Sistema (ID: 179028)

Orione - Articolazione Territoriale Emilia-Romagna

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata.....	8
2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione	10
2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)	10
2.4 Considerazioni riepilogative.....	10
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	11
3.1 L'analisi del fabbisogno	11
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	11
3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	11
3.4 Considerazione riepilogative.....	11
4. CONCLUSIONI	12
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
4.2. Le buone prassi formative aziendali	12
4.3 Conclusioni	13

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità interna, nella continuità e non occasionalità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire in altri ambiti e contesti la propria esperienza formativa.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

La scelta di analizzare il caso del Consorzio Formaggio Parmigiano Reggiano dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto come ambito tematico strategico per le imprese della nostra regione, nonché su quello della prevenzione e della riduzione dell'impatto ambientale delle attività svolte. Proprio su questi temi, con specifico riferimento alle imprese del settore dei servizi, infatti, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese del medesimo settore. La scelta del settore dei servizi dipende anche dalla volontà di esplorare un settore che nel corso degli anni è diventato sempre più presente all'interno di Fondimpresa, andando a costituire una quota non secondaria di imprese aderenti al Fondo stesso.

In sintesi, il presente rapporto di ricerca si sviluppa dunque come un'analisi di contesto effettuata presso una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2018. Gli obiettivi generali di questa attività consistono sostanzialmente in tre punti:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda, partendo dall'analisi dell'azione "Nuove infrastrutture informatiche per la digitalizzazione", a valere sul Piano Conto di Sistema ID:181442, cercherà di mettere in luce gli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno un impatto sulla competitività dell'azienda e sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Nato ufficialmente nel 1934, il Consorzio del Parmigiano Reggiano è cresciuto negli anni portando avanti l'arte e la tradizione di un prodotto storico, eccellenza e simbolo del Made in Italy alimentare.

Il Consorzio del Parmigiano Reggiano, che riunisce tutti i caseifici produttori, persegue i fondamentali incarichi di apposizione dei contrassegni in conformità con il Disciplinare della Denominazione d'Origine Protetta (DOP), di vigilanza sull'uso corretto dei marchi e di tutela dalle contraffazioni.

Sempre attivo nel salvaguardare e migliorare il già altissimo livello qualitativo di un prodotto unico e prezioso come il Parmigiano Reggiano, il Consorzio è anche protagonista nel mondo dei media e della comunicazione, dove si è fatto notare, fin dagli anni Sessanta, con spot televisivi e campagne radio e stampa che hanno promosso con creatività la conoscenza ed il consumo dell'eccellente formaggio che rappresenta.

Il Consorzio ha per oggetto, nel rispetto delle norme nazionali, comunitarie e degli accordi e trattati internazionali:

- La tutela della denominazione di origine del formaggio Parmigiano Reggiano ai sensi dell'art.13 del Regolamento (CE) n. 510/06, delle norme nazionali e degli accordi e trattati internazionali;
- La vigilanza sulla produzione e sul commercio del formaggio Parmigiano Reggiano, in collaborazione con l'Ispettorato centrale della tutela della qualità e repressione frodi dei prodotti agro-alimentari del Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali;
- La valorizzazione della produzione del formaggio Parmigiano-Reggiano;
- La promozione, diffusione e conoscenza della Denominazione di Origine Protetta e dei marchi ad essa riservati, finalizzata alla cura generale degli interessi relativi a tale denominazione;
- La promozione del consumo del Parmigiano-Reggiano in Italia e all'estero, nonché lo sviluppo ed il sostegno di ogni e qualsiasi iniziativa, anche di natura commerciale, intesa a valorizzare il formaggio Parmigiano-Reggiano e ad accrescerne l'immagine e la notorietà, ivi compresa la partecipazione e la costituzione di società o di organizzazioni consortili.

Gli esperti del Consorzio di tutela esaminano le forme di Parmigiano ad una ad una e, dopo la verifica dell'organismo di controllo, viene applicato il bollo a fuoco sulle forme che hanno i requisiti della Denominazione d'Origine Protetta. Alle forme che non presentano i requisiti per la DOP vengono asportati tutti i contrassegni e la scritta a puntini.

Il Consorzio è l'ente di tutela del Parmigiano Reggiano e come tale non è un'azienda, ma un Consorzio che eroga servizi molto diversi l'uno dall'altro: si va dalla comunicazione e marketing, fino al servizio più riconosciuto dai consorziati, ossia quello di battitura del formaggio. Questo servizio, il più importante svolto per i consorziati, consiste nell'analizzare le forme di formaggio

che poi diventano Parmigiano Reggiano, attraverso un processo definito “espertizzazione”, vale a dire l’esame del parmigiano realizzato attraverso diverse fasi:

- Esame visivo esterno della forma per accertare la conformità dei marchi e della crosta;
- Battitura: percussione del martelletto sulla forma. Da questa operazione ricava un giudizio sulla struttura interna del formaggio: è, per così dire, un’auscultazione;
- Spillatura: estrazione di una minima quantità di pasta per mezzo dell’ago a vite. La resistenza che la pasta oppone alla penetrazione dà indicazioni sulla sua consistenza. La pasta estratta rivela l’aroma e il grado di maturazione;
- Tassellatura: si pratica eccezionalmente e vi si ricorre soltanto nel caso di incertezze nel giudizio.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Fanno parte del Consorzio 324 aziende, tutte con sede nel comprensorio situato a sud del Po, nelle province di Parma, Reggio Emilia e Modena, toccando anche parte della provincia di Bologna e di Mantova, ed hanno unità operative su Parma, Mantova e Modena.

C’è stata nel tempo una riduzione notevole del numero dei caseifici, si è passati da 1.800 a 324, a seguito di processi di accorpamento, e contemporaneamente processi di modernizzazione, in particolare dopo il sisma dell’Emilia Romagna nel 2012, che ha visto una solidarietà incredibile da parte di tutta Italia verso i caseifici del Parmigiano Reggiano; con la ricostruzione vi sono state la necessità e l’occasione per un’uniformazione dei consociati, come ad esempio gli spacci, realizzati tutti nello stesso modo. Da un evento terribile come il terremoto si è dato vita ad un cambiamento di tipo culturale: il Consorzio si è trasformato da ente fornitore di servizi ad una società organizzata più come un’azienda, una struttura con esigenze diverse rispetto al passato; è stato inserito in organico un nuovo responsabile del personale e sono cambiate le procedure ed anche i fabbisogni formativi.

Il Consorzio nasce dalle quote versate da ogni caseificio, utilizza le risorse versate per svolgere sia attività di tipo istituzionale che di tipo promozionale. Con il tempo le attività ed i servizi erogati sono cambiati ed si sono ampliati, passando da un’attenzione esclusiva verso le necessità dei soci ad un impegno più orientato all’intera filiera del prodotto.

Le attività svolte dal Consorzio sono il servizio della marchiatura delle forme di formaggio, la attività di marketing del prodotto, il servizio di amministrazione, il laboratorio, la vigilanza ed il servizio “piano regolazione offerta”.

Il servizio del laboratorio rappresenta per il Consorzio una delle attività più importanti: da molto tempo si è dotato di uno specifico laboratorio di tecnologia applicata che effettua controlli sistematici e rigorosi sulla natura del caglio utilizzato per la coagulazione del latte (che deve essere espressamente di vitello), sul divieto d’impiego di antifermentativi, conservanti ecc., così come sulle condizioni tecnologiche ed ambientali nelle quali il prodotto viene posto nel suo lungo viaggio verso la fase di affinamento e conclusione della stagionatura. Nel corso di queste operazioni, con cadenze sistematiche, presso i magazzini di tutti i caseifici attivi nel comprensorio di produzione, si eseguono controlli su ogni forma più volte nell’arco del periodo di maturazione per riscontrare e

verificare la buona riuscita delle fasi di avanzamento della stagionatura, con un grande impegno di mezzi e di professionalità poiché la produzione annua di forme nel comprensorio del Parmigiano Reggiano è di più di tre milioni di pezzi.

Il servizio di vigilanza ha organizzato la propria attività articolandola in vigilanza “on site”, ossia svolta con persone presso i mercati italiani ed esteri, e vigilanza con sistemi “on line”, ossia tramite servizi web. Il servizio di vigilanza on line permette di controllare la presenza di contraffazioni o prodotti che usano illecitamente la denominazione parmigiano reggiano, per tali motivi è uno strumento fondamentale per la tutela di questo prodotto. La vendita dei prodotti alimentari tramite piattaforme online sta crescendo di anno in anno e grazie a questo sistema il Consorzio è intervenuto nel 2018, chiedendo la rimozione di molti annunci di vendita illeciti che, oltre ad ingannare il consumatore, generano anche un elevato ammanco economico.

L'attività di tutela viene dedicata alla protezione giuridica (tutela) e alla salvaguardia del prodotto DOP, sia a livello nazionale che comunitario ed internazionale. Genera impatti e risultati positivi sia per i consumatori che per i produttori e consente, nel tempo, di consolidare collaborazioni con i distributori (catene distributive ed operatori commerciali). Questi ultimi, infatti, vedendo controllato, tutelato e difeso il carattere di distintività ed originalità del prodotto, sono incentivati a contribuire all'individuazione e segnalazione di frodi e si sentono tutelati nel loro commercio, investendo maggiormente nella vendita del prodotto sul mercato di riferimento. L'attività prevede interventi mirati e diretti a rimuovere casi di contraffazione alimentare con l'obiettivo di bonificare il mercato da frodi e illeciti, ridurre i tentativi di nuovi eventi e favorire indirettamente la presenza di una corretta informazione relativa al prodotto DOP.

Il Consorzio ha deciso di rafforzare il supporto agli allevatori e ai caseifici attraverso il rafforzamento della componente tecnica dando il via, da ottobre 2018, a due nuovi servizi: il servizio produzione primaria e il servizio lattiero caseario. Il primo intende rispondere in modo attento e costruttivo al mercato che non si accontenta più dell'elevata qualità del prodotto, ma chiede anche un'elevata qualità del processo produttivo “dal forcone alla forchetta” (cioè campagna e stalla oltre che caseificio). Le prime azioni del servizio produzione primaria si stanno concentrando sul benessere animale e sull'uso responsabile dei farmaci, oltre alla promozione di pratiche utili a ridurre l'uso di antibiotici. Questa attività si è resa necessaria per rendere uniformi i processi produttivi dell'intera filiera, partendo dall'ausilio dei 2.600 allevatori. Il servizio ha lo scopo di verificare e creare graduatorie a cui gli allevatori si devono attenere per poter continuare a conferire latte ai caseifici del Consorzio.

Il servizio lattiero caseario si occupa di fornire l'assistenza tecnica ai caseifici, monitorare le caratteristiche compositive del Parmigiano Reggiano e la sua autenticità con metodi di analisi sempre più accurati, fornire ai caseifici chiarimenti su temi igienico sanitari e di etichettatura, proseguire con l'analisi sensoriale, e affiancare a tutte queste attività di routine costanti approfondimenti e ricerche migliorative nella produzione del formaggio, anche per eventuali problematiche che possono verificarsi già dalla caldaia.

Con l'istituzione del servizio di promozione territoriale, avvenuto alla fine del 2017, il Consorzio ha deciso di dedicare una particolare attenzione all'attività turistica che avviene da anni grazie alle visite nei caseifici, sia a quelle organizzate dalle sezioni sia a quelle svolte direttamente dai caseifici. Nel 2018 si è proceduto ad una raccolta dati per una descrizione esatta di tutti i caseifici turistici tramite un questionario sul campo e in stretto rapporto con i titolari dei caseifici stessi.

Una raccolta di informazioni molto utile per fotografare la situazione di accoglienza delle strutture e dei punti vendita – elemento qualificante per la presentazione del caseificio e del formaggio – e per impostare linee di azione verso un miglioramento delle modalità di ospitalità. Questa indagine è stata fatta presso tutti i cosiddetti “caseifici turistici”, che accettano le visite e sono riportati sul sito del Consorzio nella sezione dedicata. Per preparare al meglio i divulgatori, interni ed esterni ai caseifici, già ora impegnati nel raccontare il Parmigiano Reggiano durante le visite, il servizio di Promozione territoriale ha iniziato a progettare nel 2018 incontri di formazione per gli stessi divulgatori e per il personale dei caseifici che si dedica a questa attività.

Il servizio marchiatura, nell’ultimo anno in un certo senso rivoluzionato nella sua organizzazione, svolge l’attività di espertizzazione del formaggio, che consiste nella battitura con un apposito martelletto per verificare che quella forma sia parmigiano reggiano di prima, seconda o di terza scelta. Questa è l’attività più visibile per i consorziati, perché in questo caso il Consorzio entra in un caseificio e dà valore alla produzione fatta dal singolo casaro. Il valore aggiunto apportato dal servizio centralizzato della marchiatura, rispetto alla segmentazione provinciale, è da ricercarsi nell’armonizzazione dell’operatività dei tecnici, che possono confrontare e condividere le problematiche emergenti ogni giorno sul lavoro; nella rotazione del personale battitore, che assicura la terzietà di giudizio nei diversi lotti di produzione; nell’omogenea distribuzione dei carichi di lavoro su tutto il territorio comprensoriale, che ottimizza l’efficacia degli interventi. Per assicurare un alto livello di preparazione del corpo battitori, i tecnici esperti vengono sottoposti ad uno stage annuale, che prevede la verifica delle capacità di battitura in campo. La prova, rigorosa ed accurata, è gestita dal Servizio assicurazione qualità di OCQPR e permette al Consorzio di avere a disposizione un corpo di tecnici allineato nella classificazione dei difetti e in grado di valutare correttamente ogni forma.

Un cambiamento molto importante effettuato negli ultimi anni è stato l’introduzione di un registro elettronico delle quote di produzione del Parmigiano Reggiano che non ha coinvolto soltanto il Consorzio ma anche i produttori: mentre nel passato le forme venivano registrate su registri cartacei, oggi c’è un registro elettronico unificato, e sul sito del Consorzio ogni produttore può entrare e registrare quotidianamente l’attività svolta.

Pensando al fatto che i soci del Consorzio sono aziende che si sono trovate a dover seguire direttive dall’alto, e che molte di queste aziende sono di piccoli artigiani che da sempre hanno lavorato nello stesso modo, come lavoravano i loro padri prima di loro, l’introduzione di un registro informatico è stato un cambiamento importante e, almeno inizialmente, non accolto con favore. Per arrivare a questo il Consorzio si è fatto carico di fare formazione ai consorziati, ai quali sono stati forniti anche i computer. L’attività ha richiesto tempo per entrare a regime anche perché, come già rimarcato, molti casari erano contrari al cambiamento, ma era necessaria per rendere tracciabili le attività, controllare le forme prodotte, le targhette applicate e il peso delle forme. Con l’introduzione del registro elettronico delle forme sono molto più difficili la falsificazione o la produzione al di fuori della quantità corrispondente, ma può essere presente una falsificazione sull’uso del marchio, su questo il Consorzio quotidianamente fa attività per contrastare questi fenomeni. Il registro ha permesso di raccogliere una serie di dati che si incrociano e consentono un maggior controllo su eventuali furti di forme e minori errori sulla rilevazione dei dati. Nel Consorzio, inoltre, vi era anche un problema di gestione economica dei

dati: ora con il registro, in tempo reale, si può monitorare l'andamento della produzione, sia quello collegato con le quote formaggio che quello con un determinato tipo di prezzo, e altri parametri. Sul tema della sostenibilità bisogna distinguere tra l'attività del Consorzio e quella dei soci, ai quali vengono date delle linee-guida ma poi il Consorzio non può andare oltre, cosa che invece possono fare se i produttori non rientrano in quelli che sono i disciplinari di produzione, ma su molte delle attività si è ancora in fase sperimentale, come nel caso del progetto del benessere degli animali, che è un argomento nuovo e ci sono pochissime scuole di sperimentazione su questo tema e si sta facendo statistica adesso. La stessa normativa italiana non è dettagliata su quello che è il benessere animale, se non per quanto riguarda lo spazio che deve essere destinato ad un vitello, in termini di metri quadri a disposizione. L'obiettivo nel futuro sarebbe quello di arrivare ad avere tutte stalle, almeno quelle che producono latte per il Parmigiano Reggiano, a stabulazione libera, dove gli animali sono liberi, mentre adesso sono tutti legati. Non esistono norme sull'uso dei farmaci, tranne ciò che è contenuto nel disciplinare che elenca ciò che non può essere utilizzato, così come per l'alimentazione ciò che non può essere utilizzato. Oggi i veterinari danno un punteggio ad ogni stalla, ma sarebbe importante, secondo il Consorzio, una volta raccolti tutti questi dati come poterli utilizzare. L'idea è quella di creare una sorta di manuale di comportamento a cui dovranno attenersi i produttori per continuare a dare il latte ai caseifici che producono parmigiano reggiano, per avere un punteggio di un determinato livello.

In merito alla green economy il Consorzio al suo interno ha eliminato l'uso dei bicchieri di plastica a favore di quelli di carta ed ha montato pannelli fotovoltaici. Se si fa un discorso un più generale sull'inquinamento e l'impatto ambientale in merito al prodotto finito non ha nessuno scarto, anche se una volta tagliato viene messo sottovuoto nella plastica, il problema grande è all'inizio della filiera perché gli allevamenti intensivi sono altamente inquinanti. Ma come il Consorzio ha iniziato ad occuparsi di benessere animale perché c'è stata una forte richiesta da parte dei consumatori, ed ha dovuto adeguarsi e sta facendo adeguare i propri consorziati, allo stesso modo se la politica del governo andrà davvero verso una legislazione che si occuperà dell'impatto ambientale della produzione industriale anche il Consorzio si interrogherà sul cosa fare, ma fino a quando non ci sarà un'imposizione, una coercizione, si tende ad andare avanti come si è sempre fatto.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Secondo la responsabile sono cambiate le esigenze: fino a qualche anno fa fare formazione sul benessere organizzativo, sulle relazioni ed in generale sulle competenze trasversali era accolto dai dipendenti con diffidenza perché non erano interessati, ma l'aver introdotto questo tipo di formazione, ha creato interesse tra i lavoratori e ora le tematiche di questo tipo sono le richieste maggiori che vengono fatte dai dipendenti sulla formazione. In passato si pensava solo al fare e non alla organizzazione e alla gestione dei processi in senso più complessivo.

L'organizzazione, di pari passo con il cambiamento delle esigenze dei consociati, si è riorganizzata per stare anche al passo con i tempi, la formazione ha modificato la cultura aziendale, il tipo di società cambia quindi cambiano anche i servizi erogati, ma anche gli amministratori che gestiscono la struttura, quelli che ci sono oggi sono più amministratori di aziende, mentre quelli che c'erano

anni fa erano più rappresentanze di tipo politico. In passato si guardava a ciò che andava bene a livello politico, ora ci si è concentrati sull'efficienza e diventare sempre più "azienda" più che Consorzio.

In passato c'è stata una grande esigenza di formazione sulle lingue, soprattutto inglese e sulle materie informatiche, fino a qualche tempo fa la metodologia formativa più utilizzata era l'aula e questa necessità partiva dall'esigenza di formare un alto numero di dipendenti perché soprattutto sull'informatica; si partiva da un livello molto basso di competenze e poi piano piano, nel corso degli anni le competenze sono aumentate e le necessità sono cambiate. Come nel caso del corso in esame che ha visto solo pochi lavoratori partecipare perché necessitavano di una formazione su Excel di altro profilo e molto specialistica.

La formazione informatica fatta è stata somministrata utilizzando modalità didattiche diverse, nell'ultimo piano formativo è stato sperimentato il coaching ed è stata fatta questa scelta perché la più efficace per la formazione destinata ad un solo dipendente che gestisce le quote formaggio presentava delle necessità informatiche nettamente superiori alla media degli altri dipendenti, si è ritenuto necessario utilizzare la metodologia didattica del coaching personale.

È stata svolta una formazione sul benessere organizzativo, progetto nato da un'idea del responsabile delle risorse umane per andare incontro ai cambiamenti che ci sono stati e ci saranno in futuro nel Consorzio che sta diventando sempre meno "ministero" e sempre più azienda e deve seguire un cambio di mentalità all'interno che deve essere facilitato attraverso processi formativi. Ci sono poi all'interno dei lavoratori con anzianità di servizio molto alte e che fanno più fatica ad adattarsi ai cambiamenti.

In merito alle competenze esiste in questo settore un problema di far crescere le competenze dei casari tra le giovani generazioni, che non trovano questo tipo di professione troppo accattivante e questo tipo di professionalità è sempre più difficile da reperire, anche perché si tratta di un lavoro duro, molto faticoso e che costringe a lavorare tutti i giorni senza sosta e con orari molto impegnativi. Il Consorzio sta riflettendo sulla necessità di mettere in piedi un percorso di formazione professionale all'interno dei caseifici per rispondere a queste nuove necessità. All'interno dei caseifici si trovano professionisti esperti che personale di supporto con esigenze formative di tipo diverso. Gli esperti sanno fare il formaggio ma non sono in grado di identificare i problemi che si possono verificare al suo interno, nel senso che non sono in grado di interpretare se quello che stanno facendo, lo stanno facendo nella maniera corretta o meno e come risolvere i problemi che si trovano ad affrontare. Ci sono delle esigenze di tipo più organico come per il personale di supporto nelle stalle o negli allevamenti ma che si fa fatica a reperire. Il Consorzio, venendo incontro alle richieste fatte dagli allevatori, ha organizzato la formazione destinata a casari o figli di casari per la gestione manageriale dei caseifici.

I progetti con le scuole stanno iniziando a pianificare delle attività destinate ad aiuto casari che già svolgono la propria attività per aiutarli a capire i problemi che ci sono nello svolgimento di questo tipo di attività, ma al momento stanno valutando se riuscire a reperire le risorse necessarie a finanziare questo tipo di attività, che considerando la tipologia di attività svolta da queste figure professionali e gli orari di lavoro che svolgono, non si presenta di facile esecuzione.

Come Consorzio sono inoltre legati a percorsi di alternanza scuola lavoro.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Ci sono ancora tante cose che possono essere fatte per ottimizzare i processi e renderli più efficienti, esistono tante quote di latte ma che non sono perfettamente dialoganti, l'ideale sarebbe avere una sorta di dato unico partendo da quanto latte esce da ogni stalla, quanto di questo latte diventa formaggio, quanto di questo formaggio viene venduto e dove, chi lo consuma, per avere una tracciabilità completa. Questo sarebbe l'obiettivo a cui il Consorzio vorrebbe arrivare e per farlo stanno valutando e progettando i percorsi formativi di supporto.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Il fatto di aver messo insieme in formazione lavoratori provenienti da settori diversi ha permesso di socializzare tra loro non solo le tematiche oggetto della formazione, ma di entrare di più a conoscenza del tipo di attività che ciascuno di loro svolge e di cosa viene fatto in quel settore del Consorzio. La valutazione sull'efficacia dell'attività formativa svolta veniva svolta in tempo reale, nel senso che il docente all'inizio di lezione chiedeva se ci fossero stati problemi o difficoltà rispetto alle cose che aveva spiegato la volta precedente e su cui aveva chiesto ai lavoratori di esercitarsi praticamente durante il lavoro. Su Excel e sull'utilizzo pratico ora, dopo la formazione svolta, i lavoratori si dicono più che soddisfatti e non ritengono di essere rimasti indietro. Il corso era destinato a pochi lavoratori – chiedere quanti – che erano ad un livello già alto di conoscenze di informatica e per questi specialisti è stata destinata la formazione finanziata. I lavoratori che hanno frequentato il corso di Excel nel 2018 e con cui abbiamo avuto modo di parlare, ci riportano una valutazione positiva ed efficace, uno di questi si occupa dell'analisi dei campioni di formaggio del Consorzio e gestisce una serie di dati notevoli che vanno poi elaborati ed analizzati, ci ha raccontato che usava Excel ma in modo abbastanza basilare, mentre per mezzo della formazione fatta ha avuto modo di approfondire certe funzioni e di poter gestire l'analisi dei dati in modo migliore. Il docente ha avuto l'apprezzamento dei corsisti che lo hanno definito bravissimo, sia perché la formazione è avvenuta all'interno del Consorzio, ma anche perché la lezione non è stato di tipo standard, il docente è partito dalle necessità dei corsisti, ha sempre chiesto ad ogni docenza ai lavoratori di portare dei problemi da affrontare per poi offrire loro delle procedure per permettere di poter svolgere il proprio lavoro in modo più strutturato e veloce.

2.4 Considerazioni riepilogative

Ogni 4 anni nel Consorzio viene eletta una nuova governance composta dai consorziati, e questo comporta possibili cambiamenti nella direzione a cui il Consorzio e le sue attività devono adeguarsi. Il responsabile delle risorse umane ci parla di un'idea rivoluzionaria che vorrebbe mettere in campo, ossia far guidare le governance del Consorzio ai dipendenti, perché solo chi ci lavora all'interno capisce quali siano le esigenze e non sempre chi è all'interno della governance ha le capacità di "capire" la macchina del Consorzio che ad oggi ha un fatturato di 40 miliardi di euro. "Sarebbe necessario, al di là del direttore generale, avere delle competenze che siano in grado di guidare le scelte del Consorzio". Per arrivare a questo sarà necessaria una formazione specifica di tipo tecnico e manageriale.

La criticità evidenziata sulla formazione è stata la mancanza di flessibilità, nel senso che seppur molto soddisfatta, anche la direttrice del Consorzio, che è stata anche partecipante all'attività formativa da noi esaminata, sostiene che gradirebbe avere una gestione dei tempi di formazione meno rigida rispetto a quelli avuti con l'utilizzo del conto di sistema; le piacerebbe organizzare corsi anche per altri lavoratori, magari per ogni servizio ma per meno ore e maggiormente diluite nel tempo.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Il Consorzio non ha realizzato una metodologia strutturata per la raccolta dei fabbisogni formativi, c'è sempre molta attenzione nel rilevare i fabbisogni anche attraverso le segnalazioni che provengono dai singoli lavoratori, che poi valutati dalla direzione aziendale, che annualmente stabilisce quali progetti formativi realizzare anche in base agli obiettivi strategici che vengono fissati annualmente dalla governance del Consorzio.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

La formazione nel corso del tempo ha riguardato un po' tutte le figure professionali presenti nella struttura, ma, come abbiamo visto anche i lavoratori che partecipano attivamente alla filiera del formaggio, sia allevatori che casari. Le tematiche formative sono scelte in base alle necessità rilevate dalla direzione e dalle risorse umane con l'obiettivo di far crescere tutto il personale.

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

La condivisione degli accordi sulla formazione con le parti sociali è sempre stata fluida, c'è molto apprezzamento verso la formazione e la propensione che mostra il Consorzio nel voler fare crescere le competenze e le professionalità dei propri dipendenti.

Il Consorzio dimostra grande disponibilità anche ad accogliere le proposte formative provenienti dai singoli dipendenti ed ogni qual volta c'è la disponibilità finanziaria il Consorzio organizza sessioni di formazione interna, finanziata non soltanto con i fondi ma anche a mercato.

La valutazione dei progetti formativi viene fatta all'interno dei percorsi stessi, dal momento che attualmente le modalità didattiche maggiormente utilizzate dal Consorzio per l'erogazione della formazione sono soprattutto coaching, mentoring e *training on the job*.

3.4 Considerazioni riepilogative

L'ascolto del personale dipendente sembra centrale nel processo di definizione dei fabbisogni e di elaborazione dei singoli piani formativi.

L'individuazione delle priorità da parte del team dirigenziale tiene conto delle nuove esigenze che si creano con il mutare delle attività del Consorzio e degli obiettivi strategici verso cui orientarsi; la scelta delle attività formative da mettere in campo è mirata a ciò che maggiormente è utile a qualificare i servizi offerti dalla Consorzio e portare avanti quella che è stata definita la cultura del parmigiano reggiano.

4. CONCLUSIONI

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

Nel corso del tempo il rapporto tra produttori e consumatori è molto cambiato, i consumatori sono diventati più informati ed esigenti e questo ha imposto un cambiamento sostanziale nella commercializzazione del prodotto e nell'organizzazione delle attività del Consorzio. I rapporti con i lavoratori interni non sono cambiati, ma sono cambiate molte delle attività svolte. Il cliente non ha più un atteggiamento passivo e chiede di essere informato gradualmente di tutti i processi interni alla filiera produttiva che realizza il Parmigiano Reggiano, questo impone di stabilire un'interlocuzione positiva tra i dipendenti del Consorzio, i venditori, i consumatori ed i media.

Le competenze informatiche, linguistiche e l'aggiornamento tecnico costituiscono da sempre skills indispensabili di accreditamento; le abilità relazionali e manageriali divengono oggi elementi indispensabili anche per il Consorzio del Parmigiano Reggiano.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Nell'ambito del Progetto europeo *Strength 2 Food* (durata del progetto 2016-2021) è proseguita la raccolta ed elaborazione dei dati sulla sostenibilità sociale, ambientale ed economica di alcuni prodotti che seguono schemi di qualità, tra cui il Parmigiano Reggiano. In collaborazione con l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia si è realizzato il progetto "Microflora Non-Starter LAB e profilo PEPTidico in campioni di formaggio Parmigiano Reggiano a differente contenuto di sale e lipidi (LABPEP)" che ha studiato il peptidoma e il microbiota vitale Non-Starter LAB al fine di approfondire la conoscenza degli effetti della concentrazione salina e lipidica sulle caratteristiche del prodotto finito. In collaborazione con il Servizio Produzione Primaria si sono svolte le prove di trasformazione del latte della sperimentazione "Robot di mungitura"; in particolare è stato lavorato il latte conservato a diverse combinazioni di tempo e temperatura munto con l'uso dei robot. Si sono prodotte 286 forme di formaggio "bianco" seguendo la procedura di lavorazione del Parmigiano Reggiano, le forme sono attualmente in corso di stagionatura e verranno valutate da un punto di vista chimico e sensoriale nel corso del 2019 e 2020.

Un altro progetto, "Sono come mangio", dopo i successi degli anni precedenti, è diventato più impegnativo e articolato, andando a coinvolgere 14 regioni italiane, 900 classi di quarta-quinta elementare e prima-seconda media, per oltre 23.000 studenti. Il progetto, coerentemente col nuovo posizionamento di Parmigiano Reggiano, ha preso il nome di "Amo ciò che mangio" ed è

stato studiato per coinvolgere insegnanti e studenti anche lontano dal comprensorio. Per questo obiettivo sono stati predisposti diversi strumenti digitali come e-workshop, e-learning, formazioni a distanza, giochi interattivi e video dimostrativi sul Parmigiano Reggiano. Non sono mancate le visite ai caseifici o allo Spazio Forme Parmigiano Reggiano a Fico Eataly World. Alla fine del percorso di apprendimento, in classe o sul territorio, per gli studenti viene effettuata una degustazione, che poi essi stessi ripropongono a casa coi genitori spiegando loro quanto appreso in classe. A coloro che manderanno una foto dell'avvenuta degustazione a casa sarà inviato un attestato di Parmelier (degustatore del Parmigiano Reggiano). Il progetto ha valenza biennale e ha terminato la prima annualità a giugno 2019.

A Reggio Emilia, presso il Consorzio di tutela, è nata l'Università del Parmigiano Reggiano, la prima realtà formativa creata da un Consorzio di tutela e dedicata a tutti gli operatori della filiera della DOP. Come una vera e propria università, l'Università del Parmigiano Reggiano organizzerà corsi, seminari e appuntamenti per approfondire le conoscenze utili ad operare in maniera efficiente all'interno del comparto e rimanere sempre aggiornati sulle novità del settore. I giudizi riportati dai partecipanti sono di grande soddisfazione, per la formazione svolta a tutti i livelli.

4.3 Conclusioni

La strategia del Consorzio si basa su quattro pilastri: distintività di prodotto, incremento dell'export, lotta alla contraffazione e sviluppo delle vendite dirette dei caseifici. Il primo, e il più importante, riguarda la distintività di prodotto: "Ci sono 3,5 milioni di famiglie fedelissime al Parmigiano Reggiano, 3,9 milioni al Grana Padano e 14 milioni di famiglie che comprano indistintamente uno o l'altro. Per aumentare le vendite, sono state avviate azioni di riposizionamento della marca, rafforzando la comunicazione con l'obiettivo di far percepire al consumatore i plus che rendono il Parmigiano Reggiano DOP un formaggio unico al mondo".

Per realizzare questi obiettivi il Consorzio si è occupato di fare formazione sostanzialmente a tutti, partendo dai proprio lavoratori dipendenti, passando poi ai casari per arrivare anche agli allevatori, il tutto con l'intento di creare non soltanto business, ma di rafforzare e far crescere la cultura del prodotto e della sua straordinarietà, rendendo tutti coloro che lavorano in questo comparto un insieme indissolubile.