



Sal De Riso Costa d'Amalfi

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2023

Buone Prassi Formative

STORIE DI FORMAZIONE



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

A cura di Mario Vitolo

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
1.1 Profilo dell'azienda e del settore	10
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	18
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua	20
1.4 Considerazioni riepilogative.....	25
2. IL PIANO FORMATIVO	28
2.1 L'analisi del fabbisogno.....	29
2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	33
2.3 Considerazione riepilogative.....	39
3.L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	41
3.1. L'impatto della formazione.....	41
3.2 Considerazioni riepilogative.....	44
4. CONCLUSIONI	47
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	47
4.2. Le buone prassi formative aziendali	49
4.3 Conclusioni	50

INTRODUZIONE

La ricerca di buone prassi formative tra le attività finanziate da Fondimpresa conferma anche per il 2023 lo schema metodologico, definito in modo univoco a livello nazionale da Fondimpresa e INAPP e implementato e interpretato dalle Articolazioni Territoriali del Fondo. In Campania tale attività di ricerca viene interamente realizzata dalla struttura dell'OBR Campania.

Le buone prassi formative vengono individuate nell'ambito di un esteso campione e di un articolato database che consente di rilevare la convergenza di diversi indicatori in funzione dei criteri di ricerca. Essa riguarda piani formativi finanziati da Fondimpresa, la cui gestione sia stata conclusa l'anno precedente a quello di rilevazione. Il monitoraggio qualitativo 2023 comprende pertanto azioni formative le cui attività didattiche sono state realizzate nel 2022, nel 2021 e, in alcuni casi, anche nel 2020, ma i cui controlli gestionali sono stati positivamente chiusi nel 2022.

Il campione di riferimento per la ricerca delle buone prassi è ampio in quanto stratificato su criteri territoriali, merceologici, dimensionali, ma esso è anche mirato sugli ambiti strategici individuati annualmente dal Comitato di indirizzo costituito dai soci di Fondimpresa - Confindustria, CGIL, CISL, UIL; per il 2023 gli ambiti sono i seguenti:

- **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**
- **Green Transition/Economia circolare**
- **Competenze di base e digitali**
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**
- **Donne e over 50**

Su queste basi è stato composto un campione di riferimento che per la Campania è costituito da 1.570 aziende, 6.209 azioni formative univoche, 32.796 partecipazioni di lavoratori. Queste azioni aggregate per le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative o per la tipologia di Avviso di Fondimpresa, compongono i seguenti insiemi:

- **Industria 4.0:** 168 aziende, 200 azioni formative, 1.113 partecipazioni di lavoratori
- **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto:** 352 aziende, 972 azioni formative, 5.530 partecipazioni di lavoratori.
- **Green Transition/Economia Circolare:** 95 aziende, 95 azioni formative, 543 partecipazioni di lavoratori.
- **Competenze di base e digitali:** 366 aziende, 658 azioni formative, 3.161 partecipazioni di lavoratori.
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione:** 9 aziende, 23 azioni formative, 181 partecipazioni di lavoratori.
- **Donne e over 50:** 0 aziende, 0 azioni formative, 0 partecipazioni di lavoratori.

I dati indicano come l'interesse delle aziende verso queste tematiche sia fortemente indirizzato dagli Avvisi di Fondimpresa, determinandone la ricorrenza nel campione soprattutto attraverso il Conto di Sistema. Le aziende in assenza di specifici avvisi tendono a

utilizzare le risorse di Fondimpresa con diverse priorità; nei Piani Ordinari del Conto Formazione vi è infatti un esteso ricorso alla formazione cogente per la sicurezza del lavoro che non viene ricompresa nel campione costruito per la ricerca delle buone prassi né per l'indagine ROLA. La formazione sulla Sicurezza del Lavoro riguarda circa il 30% della formazione realizzata dalle aziende senza i vincoli tematici degli Avvisi.

L'influenza degli Avvisi è evidente anche sulle tematiche ambientali. I dati del quinquennio precedente elaborati dall'OBR Campania rivelano un'incidenza del 2,79% delle azioni formative che contengono parole chiave riconducibili alla Green Transition e all'economia circolare. Nel campione d'indagine, l'incidenza su questa tematica è circa 1,7% risultando in flessione rispetto a quello dell'anno precedente e a quello storicamente rilevato poiché nel campione non sono presenti Avvisi su questa tematica. Le azioni formative che contengono parole chiave riconducibili a questa tematica si ritrovano prevalentemente in Piani formativi finalizzati all'innovazione tecnologica.

Per analoghi motivi di sfasamento temporale non sono presenti nel campione azioni riferibili all'asse strategico della formazione rivolta a donne e over 50. L'Avviso 5/2023, il primo dedicato a queste tipologie di destinatari, con l'apertura dello sportello a partire dal 30 settembre 2022 rimanda al prossimo anno la ricerca di buone prassi in questo ambito strategico, in considerazione degli obiettivi di superamento delle discriminazioni di genere e della crisi demografica che attraversa il nostro Paese.

Nel campione della Campania è invece presente l'Avviso 3/2019 che apre il capitolo della formazione delle Politiche Attive per la formazione e l'inserimento in azienda di disoccupati e inoccupati, cioè di nuove risorse da immettere nei processi delle aziende interessate. La presenza di formazione così finalizzata è esigua ma di grande significato strategico e la rilevazione di buone prassi in questo ambito caratterizza il monitoraggio valutativo 2023.

Si analizzano di seguito le azioni formative presenti nel campione sulla base delle opzioni scelte dai progettisti nell'ambito di una classificazione tematica standard ancora in uso, nonostante sia ormai in buona parte superata da trasformazioni tecnologiche e organizzative già consolidate. Il campione statistico di riferimento conta 7.428 partecipazioni di aziende a una o più azioni formative.

Le azioni formative che contemplano termini di Industria 4.0 e di Innovazione tecnologica rappresentano il 18,88% del campione segnando un nuovo primato della formazione di questo tipo in Campania.

Si osserva che, seppure in misura variabile, la formazione finalizzata a questi obiettivi è presente in tutti gli ambiti tematici. Tuttavia, la formazione specificamente legata all'Industria 4.0 comprende un segmento molto ristretto (3,30%), sebbene sia superiore di circa 3,5 volte rispetto all'anno precedente.

L'enunciato *Industria 4.0* compare nei titoli di azioni formative finanziate da Fondimpresa attraverso diversi canali e tipologie di Avvisi, indicando la diffusione di questa nuova frontiera nella formazione dei lavoratori. In particolare, è presente in 3 azioni relative all'Avviso dell'ambito strategico "*Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione*".

Tabella 1 - Tematiche delle azioni formative nel campione per l'individuazione di Buone Prassi in Campania

Area Tematica Principale	Partecipazioni di Aziende ad Azioni Formative	Di cui con terminologia Industria 4.0 e Innovazione*	-Seconda Area Tematica associata (n° di occorrenze)	Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale*
Informatica	1.092	96 424	Tecniche di Produzione (43) Marketing e Vendite (33) Qualità (1)	510
Gestione aziendale - amministrazione	1.093	80 159	Informatica (49)	239
Contabilità – Finanza	282	3 8	Informatica (5)	11
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	7	1	Qualità (1)	1
Marketing e Vendite	624	1 43	Tecniche di produzione (1)	44
Tecniche di produzione	953	46 305		351
Abilità personali	2.540	12 76	Gestione aziendale (9) Informatica (2) Lavoro d'ufficio (2) Lingue (1) Marketing e Vendite (14) Tecniche Produzione (7) Qualità (2)	88
Lingue	216	0 3		3
Sicurezza sul luogo di lavoro	6	0 3	Tecniche Produzione (1)	3
Impatto Ambientale	119	0 52	Tecniche di Produzione (8) Informatica (18) Qualità (2)	52
Qualità	490	6 29	Tecniche di Produzione (11)	35
Altro	6	0 2		2
Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale				1.328

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

In questo campione, sono state effettuate scelte per individuare buone prassi che considerassero il contesto produttivo territoriale, le dimensioni aziendali e le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative, al fine di selezionare aziende in modo da rappresentare un ventaglio sufficientemente diversificato per dar vita a buone prassi formative in ogni ambito strategico e situazione aziendale.

Per consuetudine etica e metodologica, si ribadisce anche quest'anno il concetto guida secondo cui: *"Il primo indicatore che identifica una buona prassi in questo campo è la disponibilità a condividere il senso della propria esperienza formativa. Questa è una prospettiva in cui ogni azienda può inserirsi, se tra i propri valori vi è quello di contribuire alla crescita del tessuto produttivo e del contesto sociale e culturale. Come dimostrato da grandi industrie con processi delicati e protetti, o piccole aziende in crescita attorno a un'idea originale, anche in Campania ogni tipo di azienda può condividere il valore della propria formazione se ne riconosce l'importanza e il vantaggio in termini di consapevolezza e immagine".*

La Sal De Riso – Costa d'Amalfi è stata individuata come caso di studio aziendale per l'individuazione di buone prassi formative, in quanto ha realizzato un'esperienza riconducibile agli ambiti prioritari di questa ricerca, avendo realizzato, con l'**Avviso 1/2021** a supporto dell'Innovazione tecnologica, un Piano formativo denominato: **"PASTRY INNOVATION - Innovare per allineare le competenze delle risorse di SAL DE RISO verso l'industria 4.0"** in cui ricorrono termini inconsueti e titoli formativi riferibili a una formazione digitale avanzata, in un contesto produttivo che per sua natura è pregio a una dimensione di artigianato tradizionale.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Profilo dell'azienda e del settore

La Sal De Riso-Costa d'Amalfi s.r.l. nasce dall'attività e dalla intraprendenza di Salvatore De Riso, uno dei più celebrati maestri pasticceri. È autore di dolci che si sono ben presto affermati come classici della pasticceria internazionale; la loro originalità sta nell'aver esaltato prodotti tipici del territorio. I suoi dolci diventano un nuovo paradigma della pasticceria tradizionale (profiterole, delizia, caprese) perché innovano l'impiego del **limone** locale assorbendo e restituendo peculiarità della "Divina Costiera" a cui dedica anche il *Dolce di Amalfi*, ormai simbolo identitario. Raccoglie importanti riconoscimenti sia dagli esperti del settore che dal territorio: il Limone d'Amalfi ottiene il riconoscimento del marchio IGP. Accade, così, che il maestro De Riso, non essendo affatto un produttore agricolo, viene nominato Presidente del *Consorzio Tutela Limone d'Amalfi*. Anche la celebre cheesecake *ricotta e pera* con una base alle nocciole testimonia il suo legame con il territorio, perché ne è una sintesi: **ricotta** dai pascoli e dai caseifici sparsi sulla catena dei Monti Lattari, il cui versante meridionale scende precipitosamente al mare con le falesie della Costiera Amalfitana; **pere** che abbondano in questo territorio; **nocciole** di Giffoni Vallepiana, Comune della stessa provincia di Salerno che ha conferito la cittadinanza onoraria al pasticcere che ha valorizzato e portato al riconoscimento della tipicità e dei pregi di questo prodotto locale, attraverso la televisione, soprattutto in Italia e in USA, libri tradotti in varie lingue e articoli che parlano delle sue scoperte e invenzioni.

La produzione mantiene qualità e procedure artigianali in una dimensione ormai decisamente industriale: la delizia al limone raggiunge una richiesta di 7mila porzioni a settimana mentre il boom di vendite di recente è per i panettoni (100 mila circa a Natale) e colombe (45 mila circa) a Pasqua.

La rivista Forbes lo definisce "*visionario, ma con una cura maniacale della qualità dei prodotti e una continua voglia di innovare e rinnovarsi*". In effetti, le alte capacità di pasticciare si accompagnano a quelle di imprenditore e tecnologo. La qualità dei prodotti che portano il marchio Sal de Riso è alta, sia per la scelta degli ingredienti, sia perché la produzione, ormai, seriale e massiva nei suoi laboratori si combina in modo sorprendente con lavorazioni di tipo artigianale e si basa su:

- creatività nello sviluppo dei prodotti pensando a un processo produttivo razionalizzato;
- capitalizzazione e continua formalizzazione in ricette e protocolli del know how derivante dall'esperienza in itinere e dalla sperimentazione artigianale sua e dei suoi pasticceri;
- utilizzo, adattamento e creazione di strumenti ad hoc e tecnologie all'avanguardia.

La narrazione autobiografica di Salvatore De Riso attraversa vicende e valori personali che, parafrasando un celebre titolo di Jacques Monod, sembrano ispirati da due fattori principali: il caso e la progettualità; e questo include anche la capacità di trovare inedite ed efficaci soluzioni a problemi complessi:

“Avevo 14 anni, quando ho deciso la mia strada; dopo la scuola media ho deciso: devo fare il cuoco, mi sono iscritto e ho frequentato la scuola alberghiera. D'estate andavo a lavorare negli alberghi perché volevo imparare in fretta a cucinare con tutte le tecniche. A scuola ci si forma teoricamente; devi essere fortunato a trovare il professore bravo, ma devo dire che in quegli anni, gli anni '80, a Salerno, in via Salvatore Calenda, dove io studiavo, c'erano dei professionisti che durante le stagioni estive andavano a cucinare veramente, avevano le loro brigate. I professori erano persone che, quando prendevano un pesce o un pezzo di carne, sapevano selezionarlo, realmente sapevano cucinarlo. Ho, quindi, imparato molto da quella scuola. Ma è poi sul campo che impari il mestiere. Durante i mesi estivi, andavo negli alberghi della Costiera: sono stato al Caruso, al Palumbo, al San Pietro.

Ho fatto la mia esperienza per sette anni. Al settimo anno, nel mese di novembre, preparai a casa di mia madre, un buffet di dolci per i miei genitori che facevano 25 anni di matrimonio. La gente si chiedeva dove fossero stati comprati questi dolci, da dove venissero. Mia mamma, orgogliosa fece sapere: “Li ha fatti mio figlio, li ha preparati lui per noi, qui a casa”. Dal giorno dopo iniziarono i primi ordini di gente che conoscevamo, amici, parenti e iniziai a fare i dolci: una torta per una figlia, per un compleanno. Poi arrivarono le scuole, all'epoca c'era la famosa trasmissione di Renzo Arbore e, per il Mak P del liceo di Amalfi, preparai una torta con il logo di Cacao Meravigliano; fu un successo. Ho iniziato così, quindi ho fatto tutto il primo anno da pasticciere, senza avere attrezzature; andavano dal panettiere a infornare. Poi quella è diventata la nostra sede; dove adesso siamo con la pasticceria a Minori; nella zona delle gelaterie, prima c'era il panettiere. Andavo da lui il pomeriggio, cuocevo i pandispagna, i miei bignè; facevo le creme nelle pentole sui fornelli della cucina di mia madre. Nel laboratorio che avevo aperto a Minori, avevo il Moulinex, quello col bicchiere che girava per montare le creme. Insomma ho lavorato così per un anno e ricordo pure quanto ho incassato quell'anno: 40 milioni di lire.

Ho iniziato a fare piccoli buffet per le comunioni per i compleanni; mi sono dato molto da fare, ho lavorato sempre tanto. Dopo un anno ho comprato la mia prima planetaria da 20 litri, il mio primo forno, ho avuto il mio primo dipendente che ancora sta con me. Quindi è nata la mia prima società, una ditta individuale “Salvatore De Riso Antichi Sapori della Costiera Amalfitana” una denominazione che a me non piaceva, però il mio commercialista decise così.

Il primo logo fu studiato nel 1996 e con quel marchio ho fatto il mio primo catalogo a colori. Allora, si stampava con delle pellicole che ancora conservo. Nel 2004 ci siamo rivolti all'azienda Remag di Castellammare, abbiamo raccontato un po' la nostra storia, abbiamo fatto dei tour a Minori, li ho accompagnati al campanile dell'Annunziata, all'antica Villa Romana, e lì c'era questo graffito con i petali. Quindi è stato fatto uno studio ed è venuta fuori una serie di marchi; noi abbiamo scelto quello del nostro attuale logo. La denominazione “Sal De Riso” di oggi è stata scelta perché mia moglie mi chiama Sal. Quindi il mio nome è stato legato al mio territorio che è la Costa d'Amalfi. In questo logo abbiamo messo i colori del sole del tramonto e il blu del mare. Abbiamo creato così il nostro marchio registrato.

Siamo stati i primi in Italia a fare i porta torte a quattro colori. Prima la scelta era, o spatolato verde, o spatolato celeste, oppure bianchi. Non c'era altro. Feci un investimento per me

enorme nel '96; ho fatto i primi astucci della pasticceria a quattro colori per dare un tocco di eleganza diversa.

Facevo molti corsi di aggiornamento perché non avendo mai lavorato in una pasticceria, ma solo in cucina, dovevo imparare le tecniche, quindi partecipavo a molti corsi di aggiornamento con dei maestri che venivano un po' da tutta Italia, ma anche dall'estero alla scuola di pasticceria di Carlo De Luca a Salerno. Lui organizzava questi corsi che duravano due giorni o tre giorni e non me ne perdevo manco uno; dopo tanti corsi, decise di offrire ad alcuni di noi un viaggio per portarci alla Fiera Internazionale della Pasticceria di Parigi. Organizzammo questo viaggio e a Parigi conoscemmo un gruppo di pasticceri milanesi e bresciani che erano lì; tra loro c'era anche Igino Massari (altro celebrato maestro di pasticceria – n.d.r.). Fummo presentati da un giornalista romano che era stato in Costiera ad assaggiare le mie cose e tutti insieme andammo a visitare le pasticcerie di Parigi. In tutte queste pasticcerie importanti e in ogni laboratorio in cui entravamo, io vedevo un frigorifero che segnava meno 36, meno 38, meno 40 °C, con degli sportelli affianco per lo stoccaggio; allora iniziai a chiedere e mi spiegarono che loro producevano in modo "razionale", cioè se decidevano di fare un tipo di mono porzione al cioccolato, invece di farne 20 che servivano per la giornata, ne preparavano 300 in modo che potessero coprire 15 giorni di lavoro e conservavano nell'abbattitore. Vidi che ottimizzavano le produzioni realizzando in una stessa giornata più tipi di mono porzione in quantità sufficienti a coprire alcune settimane di lavoro. Queste mono porzioni diventavano dei semilavorati che venivano glassati e decorati tutte le mattine per avere una vetrina sempre ben fornita. Qui da noi, invece, bisognava alzarsi presto ogni mattina anticipando qualche lavorazione solo di pochi giorni, magari per il fine settimana o le festività, quando sei sommerso dalle richieste e devi fare l'impossibile.

Quel modo di lavorare mi illuminò. Quando tornai dalla Francia, comprai un abbattitore di temperatura di un produttore olandese. È un metodo che mantiene la qualità dei prodotti, perché nell'abbattimento rapido si formano dei micro-cristalli e non dei grandi cristalli. Tutte le molecole si mantengono integre, quindi l'abbattimento rapido significa che il prodotto è come se fosse fresco, appena appena fatto.

Quel primo abbattitore all'epoca aveva già il modem; era collegato online .e controllato dall'Olanda. Mi chiamavano sul telefono fisso, non al cellulare perché non ce l'avevamo all'epoca. Avvertivano che stavano per fare un controllo e che non si doveva toccare nulla. Io vedevo che loro da remoto facevano tutto con le lucine spia che si accendevano e spegnevano; oppure chiamavano al bar, sul telefono di mio padre, e mi avvisavano di eventuali problemi, se, ad esempio, avevo lasciato la porta aperta. Già nel 1989 c'era il telecontrollo"¹.

Creatività e innovazione, specie in quel momento storico, richiedono coraggio e intraprendenza per superare ostacoli come quelli che la burocrazia può frapporre al nuovo che viene:

"Quando andai all'ASL di Amalfi, per chiedere l'autorizzazione per realizzare il prodotto abbattuto, fu necessario presentare una relazione tecnica che feci scrivere a mie spese, da un eminente tecnico, un magistrato che si stava occupando di istituire i NAS, Marco Correrà:

¹ Salvatore De Riso, L.R. e General Manager Sal De Riso-Costa d'Amalfi - Intervista del 12 maggio 2023

classificò i dolci abbattuti come surgelati essendo vendibili come singoli prodotti a differenza del congelato che va suddiviso tra più consumatori. Per la modica spesa di 15 milioni di lire dell'epoca riuscii ad avere l'autorizzazione dall'ASL. Quando ne parlai con il rappresentante in Italia della azienda olandese produttrice dell'abbattitore, si offrì di pagare il costo della relazione se gliela avessi ceduta perché sarebbe riuscito a vendere molti altri abbattitori in Italia. Scoprii così che quel Carlo Correr era un'autorità in materia; aveva scritto dei libri"².

L'azienda ha avuto un grande sviluppo proprio grazie alla lungimiranza e caparbia che portò in azienda la linea fredda dei dolci, prevalentemente destinata alla ristorazione; ad essa si è affiancata nel tempo una linea di prodotti da forno che segue altri canali di distribuzione e che da qualche anno ha avuto grande sviluppo. La diversificazione, oltre che sui dolci, si è spinta verso la produzione di liquori, marmellate, conserve che non costituiscono il core business ma ne sono un importante complemento.

L'attenzione e la capacità di innovare mantenendo fermi i punti fermi del suo progetto d'azienda, si possono sintetizzare nell'idea che qualità del prodotto e qualità del lavoro sono strettamente connessi:

“È una produttività che migliora soprattutto la qualità di vita. La cultura tradizionale della pasticceria artigianale è nell'uso dei prodotti del territorio che può essere combinata con l'innovazione degli strumenti”³.

Non a caso l'azienda si è dotata di un Codice Etico e di un modello organizzativo che rispecchiano una visione dell'azienda che piega l'innovazione alla centralità delle idee e delle persone e delle loro competenze, della loro partecipazione.

“Questa è un'azienda molto attrattiva per i giovani, anche perché i pasticceri qui fanno degli orari molto comodi. Non è una pasticceria tradizionale dove si lavora tanto il sabato e la domenica e nei giorni festivi; è come negli uffici che di norma sono chiusi nei giorni festivi; i pasticceri, sono abituati a lavorare di più proprio in questi giorni, ma in questa azienda hanno tutte le festività libere.

Adesso abbiamo ottimizzato i turni di lavoro. Prima era un solo turno e, per esempio stavamo quasi per decidere di andarcene ad aprire un capannone a Nocera per migliorare la nostra produzione, perché qua i laboratori sono su tre livelli e quindi è un po' scomodo lavorare in questo impianto qua. Per trasportare i panettoni e le colombe, un giorno dissi ai ragazzi, mentre c'era un traffico di carrelli “Noi dobbiamo prendere una decisione: dall'anno prossimo queste colombe devono volare!

Allora loro, i miei collaboratori, seppero che avevo pensato a qualcosa. Ho chiamato quindi un ingegnere di un'azienda di Napoli che fa robotizzazione. Gli ho spiegato il progetto; noi abbiamo questo problema: dobbiamo portare 2.000/3.000 colombe al giorno da questo piano, al piano superiore. Dobbiamo trovare il modo, attraverso un circuito, un nastro, una cosa esce dalla finestra, sale sopra, poi scende di nuovo. Inventiamoci qualcosa! E così

² Salvatore De Riso, L.R. e General Manager Sal De Riso-Costa d'Amalfi - Intervista del 12 maggio 2023

³ Salvatore De Riso, L.R. e General Manager Sal De Riso-Costa d'Amalfi - Intervista del 12 maggio 2023

facemmo il buco nel pavimento e da quel foro abbiamo fatto passare i discensori, i canali, i nastri, abbiamo ottimizzato tantissimo i tempi. Abbiamo tolto tanto lavoro manuale”⁴.

La storia personale e imprenditoriale di Salvatore De Riso inizia, dunque a Minori e vi resta profondamente legata; questo piccolo Comune, meno celebrato di altre perle della Costiera, è per lui un’importantissima fonte di ispirazione, di motivazione e di fascino. Questo legame ha determinato le scelte per la logistica dell’impresa. A Minori resta la sede della pasticceria con bar, gelateria e servizio di ristorazione, adiacente vi è al ristorante gourmet aperto da qualche anno; queste attività fanno capo a una società del gruppo diversa dalla Sal De Riso – Costa d’Amalfi. I laboratori sono localizzati in una sede a Tramonti (1700 metri quadrati su tre livelli) a qualche chilometro verso l’interno dei Monti Lattari. La produzione viene destinata a una struttura logistica nell’agro Nocerino Sarnese per lo stoccaggio e la distribuzione dei prodotti da forno e a una struttura nella zona industriale di Caserta con depositi refrigerati per la linea del freddo. Ormai Sal De Riso - Costa d’Amalfi è un gruppo di aziende e attività che comprende diversi punti vendita, tra cui uno in franchising a Roma; il punto vendita di Milano nasce dalla fornitura per il gruppo Autogrill che è proprietario del “Motta Milano 1928 - il Mercato del Duomo” e diventa un punto vendita gestito dalla Sal De Riso. Un punto vendita è anche in Svizzera.

La struttura di Tramonti attualmente occupa circa 90 persone, in quelle di Minori operano circa 60 dipendenti.

La distribuzione territoriale dei siti aziendali della produzione e della logistica, non scontata, né ispirata al risparmio, apparentemente dispersiva, risponde razionalmente ed efficacemente al disegno imprenditoriale come spiega lo stesso Salvatore De Riso:

“Restare in questo territorio è una scelta strategica. È un valore aggiunto impagabile, perché quando arriva l’ospite, quando arriva il cliente, quando arriva il rappresentante, chiede “Ma tu dove produci?” e si sente rispondere “In Costiera Amalfitana” viene sorpreso e attratto. Qui in Costiera non ci sono zone industriali, non ci sono aziende grandi. Però poi quando arrivano qua si rendono conto di quello che abbiamo realizzato. Proprio ieri, ho avuto un incontro con delle persone della Benetton, del gruppo Autogrill, che sono venute e sono rimasti senza parola per quello che riusciamo a fare qua. Ho spiegato che per fare questo, a un certo punto, anziché cambiare laboratorio, abbiamo pensato di raddoppiare il lavoro. Quindi abbiamo preso più personale. Anziché fare un orario dalle 8 alle 17 con un’ora di pausa pranzo, abbiamo fatto due turni 6-14 e 14-22. Alcuni reparti e l’ufficio fanno sempre dalle 8 alle 17. I reparti sono 7 in ogni reparto c’è un caporeparto e un suo vice. Li abbiamo divisi per gruppi di mattina e gruppi di pomeriggio che poi si alternano, la settimana che segue il riposo. Mi sembra che tutto proceda per il meglio”⁵.

I collaboratori confermano e condividono questo approccio e questa prospettiva, come Maria Angela Sicignano, dell’Area Commerciale, che spiega: *“In azienda ci sono 70 pasticceri provenienti dalla Costiera e dall’Agro Nocerino Sarnese. Il laboratorio di produzione si trova*

⁴ Salvatore De Riso, L.R. e General Manager Sal De Riso-Costa d’Amalfi - Intervista del 12 maggio 2023

⁵ Salvatore De Riso, L.R. e General Manager Sal De Riso-Costa d’Amalfi - Intervista del 12 maggio 2023

infatti in una zona intermedia tra il mare la piana all'interno. Ci sono anche persone che arrivano da Nocera, da Scafati, Sant'Egidio, quindi da una zona più ampia.

La scelta di insediarsi in una località che dista qualche chilometro da Minori, dove l'azienda è nata (a pochi metri dal mare –n.d.r.), è stata una scelta obbligata, in quanto per realizzare un laboratorio di pasticceria che consentisse di lavorare anche abbastanza bene occorrevano degli spazi e in Costiera è difficilissimo trovare locali, edifici sufficientemente grandi. I trasportatori, inoltre, non possono arrivarvi con camion anche abbastanza grandi

Ormai la strada del Valico di Cinzi (sulla quale si trova la struttura con i laboratori – n.d.r.) è diventata un po' la strada del commercio che collega l'Agro Nocerino sarnese alla costiera amalfitana. Una quindicina, venti anni fa era una strada abbastanza isolata, adesso è frequentatissima, perché è diventata la strada di collegamento del commercio, cioè tutti i fornitori, bene o male i fornitori delle strutture, ristoranti della Costiera. Ecco c'è stato questo giusto compromesso perché in fin dei conti, da Tramonti a Minori, ci vogliono 10 minuti; siamo a 5 km da Maiori.

Il signor De Riso non vuole allontanarsi dalla Costiera, che potremmo dire che è il suo habitat; inoltre, spostare i laboratori di produzione avrebbe influito sulla percezione del nostro brand Sal De Riso - Costa d'Amalfi”.

La Sal De Riso Costa d'Amalfi fornisce il mercato nazionale ma anche mercati esteri, sia con la linea refrigerata che con i prodotti da forno. La linea refrigerata, arriva in diversi paesi dell'Europa: Inghilterra, Francia, in Germania, Lussemburgo e Belgio. Negli Stati Uniti, opera un importante distributore. Spediamo in Arabia Saudita, Qatar, anche a privati. Complessivamente quello estero rappresenta una quota ancora modesta ma non trascurabile del fatturato.

Per la linea refrigerata, la Sal De Riso – Costa d'Amalfi produce: torte e monoporzioni; dolci al bicchiere e al barattolo; semifreddi e gelati. Il core business è incentrato su torte e monoporzioni, sono quelle che vendiamo di più. Per i prodotti da forno abbiamo i prodotti delle ricorrenze, quindi panettoni e colombe. Produciamo anche biscotti, creme spalmabili. Di recente sono stati introdotti alcuni prodotti di nicchia come i nettari di frutta.

Nel settore dei prodotti dolciari di qualità refrigerati, pochi in Italia sono in grado di fare concorrenza alla Sal De Riso. Il CFO della Sal De Riso – Costa d'Amalfi, Davide Rispoli, evidenzia come nel contesto aziendale vi sia consapevolezza che per raggiungere questa posizione di mercato, le coraggiose scelte tecnologiche dell'imprenditore sono stati determinanti e lungimiranti.

“L'azienda di Salvatore De Riso, nasce da quel piccolo laboratorio di oltre trent'anni fa; nel tempo è cresciuta fino a diventare un brand conosciuto in Italia e all'estero perché la tecnologia è uno degli aspetti più importanti (e questo si collega anche al corso di formazione che analizziamo in questo studio).

Salvatore De Riso è stato tra i primi pasticceri a introdurre in Italia la tecnica dell'abbattimento. Questo ha permesso nel tempo di fare una produzione che non è della pasticceria tipica. Con la tecnica dell'abbattimento è possibile realizzare delle produzioni con

caratteristiche, industriali conservando nella scelta degli ingredienti e dal punto di vista della tecnica, la lavorazione artigianale. Oggi abbiamo circa 70 pasticceri che lavorano nel laboratorio. Sono divisi in gruppi in base ai prodotti e alle lavorazioni ⁶.

L'investimento in quelle prime innovazioni tecnologiche rispondeva a un progetto personale sostenuto dall'intuizione e dalla grande determinazione, tanto da sfidare limiti e incertezze finanziarie degli inizi di un giovane pasticciere animato da un forte spirito di autoimprenditorialità.

“Ero un ragazzino e mi ricordo di questi primi passi di Salvatore, perché sono di Minori anch'io, siamo compaesani. Ricordo quando le prime produzioni venivano esposte nel bar piccolino del papà. È stata quella la sua prima vetrina, però l'iniziativa imprenditoriale, è stata tutta sua. Tra gli aneddoti che mi ha raccontato ci sono quelli del papà che a volte si preoccupava della sua intraprendenza, perché per acquistare determinati macchinari firmava dei contratti, per così dire, molto impegnativi ⁷.

Anche Maria Sicignano – con responsabilità nell'area commerciale e marketing dell'headquarter aziendale - è di Minori come Salvatore De Riso e ha assistito alla crescita di quell'azienda che stupiva per creatività restando vicina alle risorse e alle reti delle persone del territorio e ripercorre gli eventi mettendo l'accento sugli aspetti che maggiormente la interessano sul piano professionale: *“A un certo punto, creò e iniziò a realizzare il profiterole al limone, una variante del profiterole al cioccolato, utilizzando il limone. E il limone è diventato il suo ingrediente emblema perché ha variato il suo impiego in pasticceria, sotto forma di tantissimi dolci. Iniziò a proporli ai ristoranti locali; quindi lui stesso li preparava e li consegnava ai ristoranti. Ha iniziato poi una collaborazione con una persona del posto che andava al Nord con il suo furgone refrigerato a consegnare prodotti della Costiera ai ristoratori che da qui si erano trasferiti al Nord. Tramite questo distributore Salvatore De Riso ha cominciato a consegnare in Lombardia e da questa piccola fornitura è nato un passaparola, quindi sempre più ristoranti hanno chiesto i suoi dolci. La produzione si è dovuta inevitabilmente adeguare, è diventata più grande, organizzata con una rete di distribuzione della linea refrigerata che è andata crescendo. Successivamente abbiamo organizzato anche la rete vendita dei prodotti da forno con degli agenti rappresentanti perché erano due canali completamente diversi”*⁸.

In questo percorso s'innesta l'impatto della pandemia del Covid 2019 che sollecita la resilienza dell'imprenditore e dell'azienda generando originali soluzioni sul piano commerciale con innovazioni anche in questo campo che fanno crescere una delle due linee di produzione.

“Il periodo del Covid ha inciso anche sulla nostra produzione, perché i ristoranti sono stati chiusi; tutta la linea del freddo è legata alla ristorazione, quindi chiudendo i ristoranti noi ci siamo fermati. Una buona parte dei dipendenti è andata in Cassa Integrazione.

⁶ Davide Rispoli, CFO Sal De Riso – Costa d'Amalfi, Intervista del 12 maggio 2023

⁷ Davide Rispoli, CFO Sal De Riso – Costa d'Amalfi, Intervista del 12 maggio 2023

⁸ Maria Angela Sicignano, Area Commerciale e Marketing, Sal De Riso – Costa d'Amalfi, intervista del 12 maggio 2023

Per linea da forno, panettoni e colombe, nelle due campagne di quel periodo, tutto sommato non abbiamo avuto problemi. Negli ultimi dieci anni, abbiamo fatto dei passi enormi, soprattutto nell'organizzazione. Abbiamo dei margini più importanti rispetto alla linea del freddo e, quindi, abbiamo ampliato la rete di vendita. Abbiamo iniziato con degli agenti, una decina di anni fa e man mano, l'abbiamo ampliata, coinvolgendo, diciamo altri rappresentanti in altre zone d'Italia. Vi sono ancora zone scoperte, quindi abbiamo ulteriori margini di crescita del fatturato per i prodotti da forno.

Una grande spinta durante il Covid, è venuta da un altro canale, quello della vendita diretta, poiché abbiamo il nostro shop online istituzionale che ci ha praticamente fatto lavorare durante il lockdown. Era attivo da circa sette anni ma è esploso e ci ha fatto crescere con i prodotti da forno.

Il problema della linea del freddo è che ci sono pochissimi corrieri che viaggiano ad una temperatura controllata di 18-20 °C sotto zero, ma su questo stiamo lavorando. Abbiamo anche trovato un trasportatore che consegna singoli colli ad una temperatura di -20 °ma i tempi non sono gli stessi dei prodotti non refrigerati. Il problema è che quando si fanno delle attività di vendita online, i clienti, abituati con Amazon, si aspettano consegne rapidissime; non immaginano che per un trasporto refrigerato bisogna attendere almeno una settimana. Questa cosa ovviamente non ci aiuta perché le persone vogliono avere subito quello che chiedono. Non tutti i nostri prodotti sono consoni a un trasporto rapido, anche se facciamo delle torte che sono più stabili delle monoporzioni.

Il nostro mercato è in crescita e sicuramente siamo leader in questo segmento. Probabilmente, per quanto riguarda i panettoni, non ci sono altre realtà che riescono a fare i nostri numeri con prodotti della più elevata qualità. Vi sono altri nomi molto famosi della pasticceria che producono panettoni "firmati", ma non hanno un laboratorio di produzione in grado di realizzare i nostri numeri mantenendo la stessa qualità. Noi abbiamo la capacità di fare anche 200.000 panettoni in una campagna con lo stesso standard qualitativo di altri importanti nomi che però non sono organizzati allo stesso perché magari non hanno 70 pasticceri su cui contare. Diciamo quindi che puntare sulle persone è stato fondamentale, perché viene comunque fatto tutto in maniera artigianale e manualmente; la decorazione del panettone, della colomba o della torta viene fatta a mano dai pasticceri; non abbiamo la macchina che decora automaticamente"⁹.

La creatività è una leva che impatta anche l'area delle vendite e del marketing e come tutta l'azienda porta l'impronta del fondatore che spiega come ha affrontato la prima emergenza Covid che aveva compromesso la campagna di vendita di colombe pasquali del 2020: "Con il Covid, all'inizio siamo andati in crisi come tutti, eravamo molto preoccupati per quello che stava succedendo. Ci siamo ritrovati con circa 30.000 colombe prodotte perché eravamo prossimi a Pasqua e avevamo tutti gli ordini in mano per queste colombe. Noi che iniziamo la produzione circa un mese prima ci siamo trovati gli ordini cancellati dalla sera alla mattina. Noi col nostro codice Ateco siamo riusciti a stare aperti ancora per una ventina di giorni e abbiamo prodotto delle torte abbattute per consumare al meglio tutta la materia prima fresca che avevamo in magazzino con una o due settimane di scadenza. Siamo riusciti a ottimizzare

⁹ Maria Angela Sicignano, Area Commerciale Sal De Riso – Costa d'Amalfi, intervista del 12 maggio 2023

e a produrre tutto, facendo in modo i frigoriferi restassero puliti. Dopodiché, dopo qualche giorno di insonnia, mi viene l'idea di lanciare "la colomba solidale" per dire a tutta la gente che in quel momento era chiusa in casa: "Comprate due colombe; invece, di 35 euro, ve le faccio pagare 30 euro a chilo; il trasporto che costa 8€ ve lo offriamo noi; per ogni coppia di colombe che voi, io regalo 10 € agli ospedali della Campania. Con quest'idea siamo riusciti a vendere la maggior parte delle colombe. Poi fui chiamato da Bergamo, quando c'era tutta quella tragedia di gente che moriva, ospedali da campo che aprivano; era un mio collega che aveva bisogno di materie prime, di ingredienti. Gli risposi che avevo dei bancali di colombe e quindi gliel mandai su. Con il ricavato di questa operazione abbiamo potuto donare 53.000 € agli ospedali della Campania. Sul nostro sito e-commerce funzionava un cruscotto tipo Telethon; quando una persona pagava il contatore si aggiornava in tempo reale, con lo shop online i clienti hanno apprezzato molto questa iniziativa. Subito dopo siamo stati tutti a casa. Poi è ripresa l'estate. Se vi ricordate siamo riusciti ad arrivare a Natale. Abbiamo fatto un ottimo Natale nel 2021 di ripresa, però poi subito il 25, 26 dicembre, quasi la metà del personale aveva tutto il Covid.

Siamo riusciti a tamponare un danno di quasi di 500.000 € di materia prima e di prodotto lavorato. Poi lo shop online è esploso ed è stato così per due anni: a Natale, dai 1.500 ordini dell'anno precedente siamo arrivati a 12.000 nell'anno successivo (ma questo canale di vendita poi è andato calando)"¹⁰.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Salvatore De Riso è stato tra i primi in Italia e certamente il primo in Campania a introdurre l'abbattimento della temperatura nella produzione di dolci; questo ha permesso l'automazione di quelle operazioni che nelle lavorazioni tradizionali non richiedono abilità pregiate, consentendo di fare dei numeri di livello industriale. L'innovazione in questa azienda si realizza come processo a cui proattivamente partecipano tutti realizzando il progetto dell'imprenditore, fino ad accrescerne i risultati. Soprattutto emerge il carattere creativo dell'innovazione al servizio del progetto e dei valori aziendali: se la struttura di produzione non può essere un capannone industriale che disturba questo territorio, la tecnologia è stata chiamata in causa per fare di una graziosa e discreta costruzione uno spazio che consente una produzione di tipo industriale con criteri artigianali.

"Abbiamo realizzato dei progetti grazie alla normativa Industria 4.0 che ci ha supportato in questo cambiamento nella nostra struttura che è su più livelli – spiega Davide Rispoli che da Responsabile Amministrativo ha una mirata visione della funzionalità degli investimenti tecnologici - Abbiamo creato un sistema di trasporto dei panettoni in lavorazione dal piano inferiore, dove viene preparato l'impasto, fino a un ascensore che li porta al piano superiore dove vengono infornati. Per questa fase, l'esigenza di Salvatore De Riso era di evitare lo spostamento manuale dei carrelli e il rischio che si toccasse il prodotto con eventuali contaminazioni. Per evitare tutto questo, lui si è fatto progettare una linea aerea che collega

¹⁰ Salvatore De Riso, L.R. e General Manager Sal De Riso-Costa d'Amalfi - Intervista del 12 maggio 2023

i piani; per realizzare questo sistema c'è stato uno studio, una progettazione fatta da ingegneri. Il panettone, uscito dal forno, viene messo su un nastro dall'operatore e avanza; rimane sempre su questa linea aerea del piano e si raffredda fino a essere pronto per la decorazione e la farcitura; un ascensore lo trasporta poi di nuovo giù, al piano inferiore dove ci sono i pasticceri che aspettano il panettone; una volta farcito e decorato viene riposto sulla linea; risale e sale sempre su questa linea aerea; raggiunge l'area dove viene confezionato, con tutte le temperature controllate lungo la linea di produzione. Quando arriva nel reparto confezionamento il panettone passa al metal detector per controllare che non ci siano metalli e viene imbustato. Qui ci sono operatori che scelgono il packaging appropriato. Questo è un progetto è stato realizzato appositamente tra 2018 e il 2019, nasce cioè da un'idea di Salvatore de Riso.

Ogni anno in azienda si analizzano le problematiche e si cercano soluzioni da realizzare. Ad esempio, per il taglio è stato introdotto la macchina per il taglio a microgetto d'acqua che ci ha permesso di fare delle lavorazioni, delle decorazioni che non possono essere fatte manualmente; sicuramente non con gli stessi tempi e gli stessi risultati; ci ha permesso di cambiare anche le decorazioni delle torte; di innovare per renderle più accattivanti. La macchina viene programmata dal pasticciere che ha progettato la decorazione. Salvatore è stato in Francia da dove è tornato con questa macchina; ha fatto dei corsi, diciamo, di formazione per l'utilizzo della macchina.

Credo che in Italia sia stato il primo pasticciere che ha comprato questa macchina. Se, per esempio, una coppia di sposi ci chiede di realizzare, non so, magari un cuore di cioccolato con il ritaglio di un disegno che loro ci consegnano, si può fare tranquillamente. Se vogliamo fare una monoporzione a forma, per esempio, di gelato o con qualsiasi altra sagoma, noi mettiamo il pandispagna o altra base che deve avere quella forma; impostiamo il software della macchina con quel disegno, con quel pattern e viene ritagliato così con grande precisione. I pasticceri hanno sviluppato competenze software per usare il CAD che è uno strumento alla portata di un artigiano.

“Col progetto 4.0 abbiamo collegato tutte le macchine nuove con PLC, per cui riusciamo a tirare fuori delle informazioni dei dati che poi elaboriamo e che ci permettono anche di fare delle scelte, prendere delle decisioni strategiche.

È nota nel settore la connessione tra il maestro De Riso e la tecnologia avanzata. Nel 2016 ha ricevuto infatti l'ambito premio del Board Pass Free Star per un motivo molto particolare, cioè proprio per l'utilizzo delle nuove tecnologie nella produzione di pasticceria artigianale.

Le macchine controllate da computer sono quelle per il confezionamento, che permettono di imbustare e la chiusura delle confezioni.

Abbiamo un gestionale integrato su cui lavora sia l'amministrazione, che l'area commerciale a cui si collegano gli agenti e i rappresentanti; con un'APP collegata al gestionale, loro possono raccogliere e trasmettere gli ordini quando sono dai clienti. Anche questa è stata sviluppata negli ultimi anni, quindi non stiamo mai fermi, siamo sempre proiettati verso l'innovazione.

Siamo partiti con l'ordine fatto tramite email, poi abbiamo creato un copia commissione elettronico in Excel che veniva trasformato nel nostro gestionale con un programmino. Poi questa cosa diventava sempre macchinosa, abbiamo sentito l'esigenza di far di realizzare questa APP che era ancora più immediata per i clienti e per noi.

Anche per la linea refrigerata è controllata dalla piattaforma con una connessione tra noi e il frigo nel capannone a Caserta con un sistema che lo indicizza.

Abbiamo in corso un altro progetto in una fase intermedia; è legato alla tracciabilità delle materie prime. Le famose schede di produzione che servono a tracciare le materie prime, al momento sono fatte ancora in modo cartaceo, quindi il pasticciere quando realizza la produzione, compila la scheda, riportando gli ingredienti che ha utilizzato, con le quantità, i lotti e quant'altro. Stiamo lavorando affinché questo possa avvenire in modo automatizzato, quindi installeremo delle postazioni digitali in laboratorio. Abbiamo già acquistato dei palmari, in modo che in fase di approvvigionamento, il magazziniere carica il movimento della merce nel sistema. Cerchiamo sempre di migliorare. I palmari sono già in uso nel magazzino, in modo che i pasticceri a breve potranno poi fare le schede di produzione in modo automatizzato, andando a prelevare gli ingredienti; direttamente dal sistema e quindi tramite il tablet. Puntiamo a un livello di connessione alta, cioè a partire proprio dalla ricetta¹¹.

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua

La formazione del personale, in questo quadro di costante evoluzione tecnologica ha un ruolo cruciale. Competenze delle persone e tecnologie al servizio della creatività sono il paradigma che apre nuove strade, tutto questo richiede formazione, soprattutto per integrare nuove risorse umane senza le quali, questo modello di azienda non può crescere. L'azienda è attrattiva ed è oggetto di ambizioni dei giovani ma anche di studi; questo è un ulteriore fattore che spinge alla formazione del personale che a sua volta veste i panni dei formatori:

“Oggi la formazione è fondamentale. Quando arriva un ragazzo nuovo o arrivano degli stagisti o arrivano delle persone che vogliono lavorare, la prima cosa da fare è la formazione, fargli capire come vivere il reparto, l'ambiente dove lavorano, conoscere le procedure. Allora ai “vecchi” che stanno con me da vent'anni, chiedo di mettere chi arriva in condizione di capire esattamente le nostre procedure, quindi fornire tutte le informazioni necessarie. Quella è formazione a tutti gli effetti. Qualsiasi cosa fai in laboratorio c'è sempre un perché. L'utilizzo di un macchinario, il controllo di certi parametri, l'aspetto igienico-sanitario, la cura della persona, la cura delle mani, sono cose fondamentali.

Spesso mi trovo anche ad andare in certe scuole, in certe Università per raccontare questa storia. Dalla Bocconi sono venuti a fare uno studio. Da Harvard avevano scritto che stavano facendo degli studi proprio sul brand Sal De Riso. Già sette persone del territorio hanno fatto la tesi sul nostro, sull'azienda, sulla produzione. Abbiamo avuto dei ragazzi qui a volte per qualche settimana, a volte qualche mese, a studiare l'azienda, ma anche le lavorazioni¹²..

¹¹ Davide Rispoli, CFO Sal De Riso – Costa d'Amalfi, Intervista del 12 maggio 2023

¹² Salvatore De Riso, L.R. e General Manager Sal De Riso-Costa d'Amalfi - Intervista del 12 maggio 2023

Gli obiettivi per il futuro, sembra quasi che Salvatore De Riso li affidi al caso; rinuncia a fissare limiti in avanti; punta invece sulla naturale evoluzione e attrattività dell'azienda; le opportunità e lo sviluppo derivano da scelte coerenti e anticipatorie che via via aprono nuovi scenari, coinvolgendo nuove risorse e partner che abbracciano questo progetto.

L'azienda segue questa trama: *“Noi stiamo cercando di fare dei passi avanti, come abbiamo sempre fatto, ponderati, pensati. Cerchiamo di prendere quello che abbiamo costruito in questi anni e di farlo andare avanti nel miglior modo possibile. Noi siamo partiti da un punto, anni fa, e mai mi sarei aspettato di arrivare a questi risultati.*

Per arrivare qui ci siamo impegnati tutti insieme. Grazie anche a loro e a tanti anni di lavoro, devo dire che oggi stiamo raccogliendo dei buoni frutti e quindi non ho un obiettivo preciso perché a volte ti capitano delle cose inaspettate che poi ti portano comunque successo, ti portano fatturato. Magari inizi una nuova avventura, come è successo poche settimane fa a Tirana, in Albania, dove si è aperto un nuovo punto vendita Sal De Riso che sta lavorando benissimo. Cioè questo, per esempio, già è là una cosa che io tre mesi fa non avevo ancora previsto.

Fino a tre mesi fa non mi sarei mai aspettato che questi signori che ci vedono lì, in Albania, nel senso che mi seguono anche in televisione, venissero qui. Un imprenditore è arrivato 6 o 7 mesi fa, venne a parlare con me e mi sembrò una cosa come tante altre, perché con me parlano decine di persone che vogliono fare e vogliono dire, ma non tutte le cose vanno a buon fine. Ormai ho imparato la lezione, però loro si sono attivati, hanno investito, realizzando questo bel punto vendita di cui ci hanno mandato foto, video e quant'altro. Il gruppo degli investitori di Tirana, poi, è venuto due settimane fa, qui per incontrarmi da vicino. Dopo aver sviluppato già alcune mie idee e aver realizzato qualche decina di migliaia di euro di fatturato mi hanno detto; “ Siamo molto contenti e vogliamo continuare con te, vogliamo integrarci, se ci fate anche il pane, se ci fate anche i gelati, se ci fate pure altro”.

Gli ho fatto fare un tour in laboratorio in pasticceria per fargli vedere come fare dei dolci al momento tipo i millefoglie, le crostate: quelle cose, diciamo per cui possiamo preparare dei semi lavorati che manderemo a loro. Gli ho fatto mini corso e dei mini video su come poter assemblare i prodotti. Questa secondo me è una storia bellissima perché è uno di quegli sviluppi che non ti aspetti. Come quello che è arrivato stamattina. Maria Angela mi ha dato una bellissima notizia: noi serviamo Costa Crociere già da un po' di tempo e forniamo tutti i gruppi da colazione per 12 navi. Ora, una di queste navi ha deciso di inserire i nostri dessert nei loro ristoranti e hanno fatto un ordine di 18.000 porzioni. E allora dico, quando arrivano telefonate così, insomma, ti rendi orgoglioso e felice puoi dire che stiamo lavorando bene”¹³.

Questa prospettiva – condivisa, in particolare, con la moglie, Anna di Nunzio, partecipe, nel management aziendale, e con la figlia, Anastasia, di recente entrata con il suo talento in azienda - ha portato alla costruzione di un “noi” che include tutti i suoi collaboratori e che sa interagire al meglio con la rete dei partner.

I fattori distintivi della Sal De Riso – Costa d'Amalfi sono riconducibili a tre dimensioni: centralità delle persone che operano con canoni della pasticceria artigianale classica,

¹³ Salvatore De Riso, L.R. e General Manager Sal De Riso-Costa d'Amalfi - Intervista del 12 maggio 2023

territorialità, standard elevati di qualità a qualsiasi scala di produzione. Vi è un quarto fattore, l'innovazione, che attraversa trasversalmente gli altri: innovazione nelle ricette; innovazione negli strumenti; innovazione nell'integrazione dei processi e nell'organizzazione aziendale. Tutto ciò richiede una costante evoluzione delle competenze del personale attorno all'idea che la qualità del prodotto richiede innanzitutto qualità del lavoro.

Nelle decorazioni dei dolci è stata introdotta un'importante innovazione tecnologica che consente di esaltare la creatività artigianale, di abbattere i tempi e realizzare numeri altrimenti impossibili mantenendo peculiarità della lavorazione artigianale più accurata: una macchina che realizza il taglio con un microgetto d'acqua. Questa è stata l'oggetto della formazione realizzata nel piano formativo **Pastry Innovation**, come tassello in un percorso di innovazione ben più ampio e creativo.

In questa direzione sono andate anche altre scelte che hanno anticipato i tempi; non è un caso, infatti, che altre macchine e il sistema di produzione della linea da forno abbiano richiesto uno sviluppo progettuale ad hoc per l'azienda. Non vi erano manuali per queste macchine, anzi le case produttrici in alcuni casi hanno attinto alle sperimentazioni di Salvatore De Riso per creare manuali d'uso. La formazione in azienda per questo motivo è sempre stata determinante e ha visto scendere direttamente in campo il Maestro, l'ideatore di quelle innovazioni:

“Ho visto veramente lontano, quando, nel lontano 2002, mi hanno presentato in una fiera, una macchina, il robo cubo. Questo è uno strumento che avevano realizzato con una capienza di 25 litri per fare le conserve. Ha diverse funzioni con lame e sistemi di cottura. La frutta, in particolare le banane, le mele, le pere normalmente si ossidano velocemente, ma quando metti la frutta in questa macchina si crea il sottovuoto, quindi la macchina toglie l'aria dall'interno della vasca e frulla; in questo modo la banana rimane bianchissima e non si ossida, così le mele e le pere. Già questo era per noi un risultato eccezionale. Allora chiesi di farmi vedere come si potevano fare con questa macchina delle marmellate, delle confetture e mi fecero 15 kg di marmellata; in pochi minuti, la macchina aveva frullato, cotto e condensato la frutta fino ad arrivare al giusto brix di condensazione. Prodotto eccezionale! Dissi e chiesi: “Ma fa solo la marmellata?” e il rappresentante mi rispose che sì, quella macchina faceva solo marmellata. In quel momento pensai: “Tutto qua? Ma quale marmellata? Noi con questa macchina possiamo fare soprattutto le glasse per i dolci; facendo il vuoto togliamo tutta l'aria, quindi nelle glasse non ci sono più le bolle d'aria dentro che sono un difetto”. Ne acquistai una. Dopo un po' ne feci fare una da 120 litri. Era un prototipo per l'azienda che l'ha realizzata.

Per realizzare questa macchina su misura per noi ho fatto decine e decine di prove tecniche sui prodotti. L'azienda, poi chiaramente l'ha messa in catalogo e ha pubblicato un manuale per spiegare come utilizzare il robo cubo: dalla pasta di mandorle, alla crema pasticcera e addirittura per fare gli impasti. Con quella macchina sono riuscito a fare la pasta di babà, cosa inizialmente impossibile, perché oltre le lame, feci montare una spatola alta. Quando non vogliamo rompere le ciliegie che prepariamo per le nostre torte, per non rovinarle, mettiamo una spatola che gira lentamente; le muove, ma non te le rompe. Per me questa è ricerca e sviluppo. Abbiamo sviluppato anche altri modi d'impiego della macchina che raffredda e

cuoce fino a 120 °C che facciamo vedere durante le presentazioni. Questo è l'aiuto che io ho ricevuto dalla **"tecnologia intelligente"** perché io la chiamo così.

Ci sono delle macchine e attrezzi creati apposta per me. Oggi abbiamo tanti stampi di silicone, altro materiale che è arrivato in pasticceria e ci ha cambiato la vita; tutti gli stampi delle monoporzioni e di torte sono in silicone, ma già nel 1990 per la produzione di torte avevo utilizzato degli stampi simili ne ho ancora diversi. Feci realizzare dei termoformati in polistirolo bianco - tipo acetato, cioè trasparenti o di colore bianco - così eliminammo l'uso degli anelli d'acciaio, all'interno dei quali bisognava poi mettere una fascia di acetato. Chiesi cioè di fare un tipo di tortiera mono uso interamente di acetato col buco per sformare la torta, senza bisogno di essere lavata: noi abbiamo risparmiato tempo, detersivo, energia elettrica. Anche questo significa sostenibilità. Restava il problema di scaldare questi stampi per staccare senza danno le torte; mi sono rivolto a un'industria di Vicenza per realizzare uno smodellatore da utilizzare per tutti i tipi di stampi.

C'è sempre qualcuno che dice la sua senza manco vedere la macchina come funziona, poi quando la vedono all'opera invece se ne rendono conto e allora cambiano idea. Vedono che i tempi di lavorazione sono diversi: **siamo riusciti ad abbassare enormemente il costo del lavoro e a migliorare la qualità di vita dei nostri dipendenti che lavorano in laboratorio.**

Un'altra mia idea è la stanza lava-carrelli. I carrelli dei pasticcini sono sempre sporchi perché con le mani vengono toccati. Non c'era modo di lavarli bene, neanche quando si passano con lo straccio., allora acquistai un tunnel di lavaggio in cui metti la pentola da un lato ed esce dall'altro lato, pulita. Fra tutti i vari procedimenti, processi di lavaggio, la mia idea di creare tipo il lavaggio automatico delle automobili; volevo un sistema che in pochi minuti uscisse pulito con tutte le teglie lavate, però che doveva lavare pure sotto e sul bordino dove la teglia appoggia. Abbiamo creato una stanza dove inserisco il carrello con tutte le teglie sporche (18-20). Sviluppammo l'idea: si mette il carretto con le teglie; c'è un sistema che ribalta il carrello così che tutte le teglie vanno avanti e guide rimangono libere in modo che si possono lavare anche quelle. Abbiamo creato centinaia di ugelli che si muovono. Il carrello viene lavato in tutte le sue parti, dalle ruote ai bordi, sotto le guide. Non esiste un altro sistema che fa questo procedimento. Poi si rimette dritto il carrello, si sciacqua, perché poi prima il procedimento di lavaggio. Segue il procedimento di insaponatura per qualche minuto; riparte, quindi, lo sciacquaggio non a quando poi alla fine c'è l'asciugatura. Qui si ribalta dietro il carrello; l'acqua se ne scende e si asciuga. In 7 minuti abbiamo dei carrelli che sono splendidi".

Sostenibilità è territorialità nella visione di Salvatore De Riso: "Sono riuscito negli anni a valorizzare molti prodotti della nostra regione, della nostra terra, grazie alla produzione dolciaria. Come per esempio il Dolce d'Amalfi che è stato pensato proprio per dare modo a qualsiasi persona, a qualsiasi turista che parte, di portare via un pezzo di costiera. Ha la forma del sole, il profumo del limone; il ricordo della vacanza che hai fatto lo porti con te, lo regali. Era questo il mio intento: far portare in America e in qualsiasi parte del mondo un dolce che potesse viaggiare senza frigorifero. Quindi, quando l'ho pensato ci ho lavorato quasi sette mesi; ho ricevuto due premi in Italia come miglior dolce da viaggio. Sì, quindi questo dolce è stato un grande successo nella sua semplicità, è uno di quei dolci che, quando la gente lo assaggia, lascia stupefatti.

Questo è stato il percorso che ho fatto in questi anni, dopo il profiterole al limone. Nel 1988, ebbi questa intuizione di trasformare un dolce al cioccolato super-conosciuto, internazionale, con una crema fatta nei limoni di Amalfi. Da quel prodotto ho capito quale era la strada da percorrere: utilizzare gli ingredienti della nostra terra, ma raccontarlo, farlo sapere, dire la provenienza. Spesso cito le aziende produttrici che ci riforniscono, perché se produce l'Olio Extra Vergine DOP da olive di Battipaglia, oppure i Fichi bianchi del Cilento, la Melannurca, il Limone di Amalfi, è bello anche dare valore all'azienda che lo fa. Così per le nocciole di Giffoni. Sono diventato cittadino onorario di Giffoni perché, dopo tanti anni, con questa onorificenza perché hanno apprezzato il fatto che ho raccontato di questa loro nocciola nei miei libri, alla televisione, ovunque ne avessi l'occasione.

Di sostenibilità tutti ne parlano e anche noi nel nostro laboratorio abbiamo cercato di rendere alcuni passaggi, alcune lavorazioni, più sostenibili. Utilizziamo al meglio l'energia e usiamo al meglio gli scarti di lavorazione, evitiamo soprattutto l'utilizzo di alcuni prodotti -come la plastica che non riusciamo ad eliminare del tutto. Nessuno c'è, c'è riuscito fino ad oggi. Io ho cercato di utilizzare buste biodegradabili e compostabili per i panettoni, per alcuni dolci imbustati, Però non ci siamo riusciti però. Dal 2016 ho eliminato la plastica dal punto vendita di pasticceria: cannucce, bicchieri, palettine per il gelato, piatti monouso per servire una fetta di torte d'asporto, è tutto in materiale a base di mais o comunque vegetale; anche se qualcuno lo abbandona è biodegradabile e compostabile. Anche quando chiamano dal mare, da yacht in Costiera, per un servizio di consegna in barca forniamo con i nostri prodotti un kit con piattini, forchettine e tovaglioli biodegradabili e compostabili.

Anche per quanto riguarda il packaging e tutto il materiale di comunicazione, negli ultimi anni ci siamo orientati a utilizzare carte riciclate o col marchio FSC proprio per l'attenzione alle deforestazioni. Quindi il catalogo non lo facciamo più plastificato ma utilizziamo una carta con un minore impatto sull'ambiente, anche questo su questo siamo attenti”.

Sostenibile è anche il modo con cui cerco di acquistare. Quanto più è possibile utilizzo prodotti locali, prodotti della Campania, prodotti italiani, anche se per certe cose vai per motivi di qualità dobbiamo rivolgerci all'estero. Per esempio, il burro prodotto in Belgio per il cioccolato è di una qualità non equiparabile a quella italiana perché fanno il burro dalla panna; sono andato fino in Belgio per capire quale fosse la differenza. In Italia facciamo tanti formaggi e quando prendi un burro di centrifuga, spesso ti ritrovi del burro che può avere un retrogusto di parmigiano perché magari hanno usato del siero o del latticello ricavati da altre lavorazioni. Siamo molto attenti a questi particolari, anche se cerchiamo di utilizzare dove è possibile burro italiano. Collaboro con il Consorzio Virgilio di Mantova, loro producono sia parmigiano che Grana Padano. Ho fatto consulenza per loro sul mascarpone. Noi produciamo anche il mascarpone in casa, ma compro anche da loro. Anche qui, a Tramonti, molti caseifici fanno il burro, ma è buono per cucinare a casa, non per i nostri prodotti. Negli anni cerchi di capire e migliorarti per fare le scelte migliori, prendendo il meglio dal territorio.

Prendo la frutta, ci serviamo da produttori locali. Ho fatto un progetto in passato con l'Università di Salerno, legato ai prodotti della terra, sono andato a Battipaglia nei campi dove ho incontrato un'Organizzazione di Produttori; sono andato a vedere i contadini come producevano. Siamo riusciti a candire i fagioli, il basilico, una serie di ortaggi. Nacque da

questa idea, un panettone che chiamai “Il contadino innamorato”. Volevo fare un panettone con prodotti salati da presentare per Natale con una confettura con papaccelle, con alici di Cetara, datterini gialli e rossi, olive taggiasche, capperi di Salina, cioè con tutta una serie di ingredienti italiani. Avevo l’idea che potesse diventare l’antipasto del 24 dicembre questo panettone salato, accompagnato col baccalà fritto e questa confettura. Il nome nacque, perché quando andai in questi campi a osservare il lavoro di questi contadini, loro mi spiegarono che, per combattere certi insetti che rovinano il raccolto, avevano inserito nei terreni dei contenitori con insetti che combattevano in modo naturale altri insetti nocivi. Ho visto gente talmente innamorata del proprio lavoro, della propria terra; ho visto la passione con cui mi spiegavano le cose o mi presentavano i loro filari di pomodori”¹⁴.

1.4 Considerazioni riepilogative

Sal De Riso – Costa d’Amalfi, s.r.l. lega, come ragione sociale, il nome del fondatore e lo splendido e irto territorio in cui nasce, si sviluppa e produce l’azienda del pasticciere, celebre per aver innovato l’impiego del limone in pasticceria, ma anche per aver valorizzato altri prodotti locali, come la nocciola utilizzata nella torta ricotta e pera, altro capolavoro che porta la firma di Salvatore De Riso. Grazie alla sua opera il Limone d’Amalfi e la nocciola di Giffoni Valle Piana sono prodotti del territorio protetti e valorizzati dal marchio IGP, conosciuti a livello nazionale e internazionale.

Il percorso aziendale parte dal piccolo laboratorio di Minori che verso la fine degli anni ‘80 ancora si appoggiava alla cucina di casa e al panettiere locale; la ditta individuale, agli inizi degli anni ‘90 diventa una società che ha saputo superare gli ostacoli del territorio e coglierne i vantaggi, piegando la tecnologia ai valori, alla creatività e al progetto di Salvatore De Riso.

Questa azienda è una perfetta sintesi di idee, persone e tecnologie; ha portato prodotti di assoluta eccellenza su un vasto mercato nazionale e internazionale rendendo accessibili i prodotti di un maestro della pasticceria celebrato dai massimi esperti del settore. Ma Nel realizzare un progetto d’azienda strettamente legato alla sua persona e alle sue doti, Salvatore De Riso ha creato un “noi” con la collaborazione di una schiera crescente di pasticceri (ormai 70). Quella di De Riso è diventata una *scuola* che amplificata da libri, trasmissioni televisive nel mondo, ma che si realizza concretamente con la formazione di pasticceri “vecchi e nuovi” nella sua azienda. Qui prendono forma non solo dolci, ma anche pasticceri eccellenti che rappresentano l’evoluzione digitale e comunque “intelligente” dell’arte pasticceria. **Intelligente** è, per Salvatore De Riso, la capacità “umana” di utilizzare non solo sistemi digitalizzati ed evoluti, ma anche attrezzi, magari meno complessi ma comunque in grado di semplificare il lavoro e abbattere la ripetitività meccanica, sostituendo nel campo della pasticceria, ad esempio, il sac-à-poche per farcire i dolci o la cubettatura con taglio a mano.

Per le condizioni di lavoro e per l’eccellenza che esprime, lavorare nella Sal De Riso-Costa d’Amalfi è un’ambizione anche per molti giovani che qui arrivano dal territorio, ma anche da

¹⁴ Salvatore De Riso, L.R. e General Manager Sal De Riso-Costa d’Amalfi - Intervista del 12 maggio 2023

lontano. per stage e formazione. Parte significativa della vision del maestro pasticcere è l'incontro con loro nelle scuole, specie quelle del territorio.

Seguendo intuito e competenza, Salvatore De Riso ha anticipato l'impiego in Italia di nuove tecnologie e sistemi di produzione: è stato tra i primi – nei primi anni '90 - a introdurre in Italia l'abbattitore di temperatura, superando insidie burocratiche e innestando nella tradizione pasticceria italiana un metodo di produzione e distribuzione dei dolci che ha consentito di ampliare il raggio del mercato e ampliato le possibilità creative.

Il territorio, le persone, l'innovazione nelle ricette, nelle tecnologie, nell'organizzazione dell'azienda e delle persone sono gli ingredienti della ricetta base d'impresa di Salvatore De Riso, che si è sviluppata seguendo l'idea guida che non vi è l'eccellenza dei prodotti senza la qualità delle condizioni di lavoro per le persone. Così il Codice Etico e il Modello Organizzativo qui coronano il percorso realizzato e si accompagnano all'introduzione di tecnologie di Industria 4.0, come: la linea aerea automatizzata per i prodotti da forno che consente produzioni di livello industriale in un'aggraziata costruzione collinare su tre livelli a Tramonti dove hanno sede i laboratori; la macchina per il taglio a microgetto d'acqua (ChefCut) e lo smodellatore automatico.

De Riso ha ideato e sperimentato nuove soluzioni e nuove macchine, alcune delle quali sono entrate nei cataloghi delle aziende produttrici, come un robot da cucina di tipo industriale, lo smodellatore per rimuovere i dolci da qualsiasi tipo di stampo velocemente e senza danno.

Lo smodellatore automatico e la macchina per il taglio a getto d'acqua di recente introduzione in azienda sono diventati oggetto di formazione dei pasticceri dell'azienda.

I progetti di sviluppo dell'azienda sono legati alla sua forza attrattiva e autopropulsiva; il fondatore e l'azienda hanno continui riscontri; colgono importanti successi e aperture di mercato a livello nazionale e internazionale perché sanno superare le aspettative facendo leva su creatività e tecnologie.

L'internazionalizzazione viene spinta da un marketing indiretto e spontaneo collegato alla fama e all'attività divulgativa di Salvatore De Riso attraverso i media, ma si sviluppa anche grazie all'approdo di partner di rilievo che scelgono questa azienda per importanti commesse potendo contare non solo sull'elevata qualità e attrattività dei prodotti, ma anche su una capacità produttiva in grado di operare su scala industriale mantenendo peculiarità artigianali.

La formazione, l'apprendimento continuo per tenere al passo l'arte pasticceria con le nuove tecnologie al servizio della creatività e della più alta qualità sono all'origine stessa dell'azienda e del percorso personale dell'imprenditore che lasciate le cucine di un grande albergo per dedicarsi al suo piccolo laboratorio, intraprese un'assidua attività di formazione che lo portò alla scoperta di nuovi metodi e strumenti che hanno fatto la sua fortuna professionale. Questo forte propensione a conoscere il nuovo e verso l'apprendimento continuo nel lavoro è ora parte delle strategie e del modello organizzativo di quella che è diventata un'azienda di media dimensioni, leader nel suo segmento di mercato e coinvolge e motiva le persone dell'azienda sia a livello di individui che come costruzione del "noi" di questa azienda.

2. II PIANO FORMATIVO

Il Piano Formativo “**PASTRY INNOVATION -Innovare per allineare le competenze delle risorse di SAL DE RISO verso l’industria 4.0**” è stato presentato dalla stessa azienda Sal De Riso- Costa d’Amalfi a valere sull’Avviso Avviso1/20121 con cui Fondimpresa ha finanziato interventi di formazione a sostegno dell’*innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti*. Destinatari della formazione sono stati i dipendenti della stessa azienda.

Per la progettazione, il coordinamento e la gestione del Piano formativo l’azienda si è rivolta ad esperti esterni, provenienti da FMTS Group, ente qualificato da Fondimpresa e specializzato nella formazione per il settore della gastronomia, della ristorazione e del food, nonché già partner della Sal De Riso-Costa d’Amalfi. Il team di progettazione con il coordinamento generale di Christian Mariniello e quello didattico di Giovanna Sansone si è interfacciato con un team aziendale composto dai manager che presidiano le aree chiave dell’organizzazione aziendale. Il team di progetto si è inoltre interfacciato con il DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE, ALIMENTI, RISORSE NATURALI E INGEGNERIA (DAFNE) dell’Università di Foggia che ha partecipato con un team di ricerca a cui è stata affidata il compito di indirizzare e verificare l’impatto delle scelte progettuali e metodologiche e il monitoraggio e valutazione del Piano formativo; per il dipartimento sono intervenuti esperti di alto profilo con competenze in diversi e pertinenti campi: gestione dell’innovazione tecnologica e alimentare, economia applicata nella filiera agro-alimentare; bio-tecnologie.

Nel quadro delle innovazioni 4.0 di recente introduzione in azienda, il Piano si focalizza su due investimenti: lo **SMODELLATORE AUTOMATICO PER TORTE TFST-02** - innovativa macchina per il riscaldamento e rimozione delle torte dalle teglie - e la **CHEFCUT©** - macchina di taglio a getto d’acqua, per la progettazione e lavorazione degli alimenti in pasticceria e cioccolateria

Lo SMODELLATORE AUTOMATICO PER TORTE TFST-02, è una macchina per il riscaldamento e rimozione delle torte dalle teglie, è stata progettata e costruita per la lavorazione di torte per pasticceria. Nello specifico, essa effettua un riscaldamento dello stampo che consente l’estrazione della torta tramite un’azione svolta da un cilindro estrattore ed esegue l’operazione di smodellaggio automatico di torte, praline o tavolette di cioccolato contenute all’interno degli stampi. La produttività di questa macchina è di 4 stampi al minuto con la possibilità di eseguire il caricamento manuale, ma risulta essere estremamente performante e produttiva per intervenire smodellando automaticamente gli stampi su un supporto rigido in uscita dal tunnel stesso evitando la manipolazione manuale da parte dell’operatore.

La CHEFCUT©, è una macchina progettata in Francia ed è frutto di competenze raccolte in oltre 30 anni di esperienza nel campo del taglio a getto d’acqua ,specifico per il settore alimentare e per soddisfare perfettamente le esigenze dei professionisti del cibo (pasticceri, cioccolatieri, ristoratori, pasticceri e gelatieri). Da quando è stato lanciato il primo modello nel 2011, ChefCut ha sostituito gli strumenti da taglio tradizionali (coltello, taglia biscotti, affettatrice mandolina). La macchina utilizza un getto d’acqua spruzzato da un ugello del diametro di un decimo di millimetro per tagliare cibi freschi e congelati ad una pressione di 3000 bar e fino a 300 mm al secondo. Questo utensile da taglio per pasticceria è già stato utilizzato dai migliori pasticceri, cioccolatieri e ristoratori in Francia e in tutto il mondo. La

macchina è dotata di WiFi e di un computer interno con libreria di schemi preimpostati. Utilizzando il ChefCut 2.4. software di personalizzazione che viene fornito con la macchina, è possibile creare delle forme e esprimere pienamente la creatività dolciaria, senza limiti.

Le competenze dei pasticceri per l'utilizzo di queste macchine evolvono nel campo digitale, per della programmazione della prima e la progettazione dei tagli per la seconda. Il Piano ha supportato la formazione per colmare il gap tra le competenze tradizionali e quelle richieste dall'impiego di queste nuove tecnologie. Le modalità di utilizzo delle macchine e la conoscenza delle potenzialità per l'offerta di nuovi prodotti e soluzioni impatta anche sulle attività e sulle figure professionali dell'area commerciale e marketing.

2.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi del fabbisogno formativo è stata articolata dal team di progettisti attraverso varie fasi nel periodo tra febbraio e marzo 2021 con un lavoro che ha consentito di recuperare e rielaborare valutazioni che nei mesi precedenti si erano andate sedimentando.

Le attività preparatorie realizzate prima della presentazione del piano sono state:

- Analisi della domanda espressa dal team imprenditoriale
- Diagnosi e rilevazione dei fabbisogni dei potenziali destinatari
- Definizione dei modelli e delle metodologie di intervento
- Accompagnamento e supporto alla formazione

Per la definizione a livello macro degli ambiti di interventi formativi e degli obiettivi del Piano formativo, il team dei progettisti ha organizzato colloqui e condotto incontri tra team di ricerca, team imprenditoriale e referenti tecnici; interviste strutturate sulla base della guida alla progettazione dell'Avviso di Fondimpresa a supporto dell'innovazione tecnologica, hanno consentito di elaborare e sistemare gli output funzionali all'analisi del fabbisogno formativo e alla progettazione.

Una volta individuata, come esigenza prioritaria dell'azienda, la formazione per mettere in grado il personale di operare su due delle nuove macchine introdotte nel ciclo produttivo, nonché la sua coerenza con l'Avviso 1/2021 di Fondimpresa, essa è stata declinata in obiettivi specifici e contenuti attraverso la somministrazione di questionari di rilevazione del fabbisogno che hanno consentito di mappare i gap in relazione alle diverse figure professionali e alle diverse aree dell'organizzazione aziendale.

Come ha spiegato, Salvatore De Riso, conoscendone il potenziale e il funzionamento, lui stesso, in questa fase, parlò con i pasticceri in azienda prospettando i cambiamenti che avrebbero portato quelle due nuove macchine e raccogliendone le reazioni. Questo ha consentito di condividere informazioni cruciali con la struttura tecnico-progettuale che ha elaborato e somministrato un questionario ad hoc, per la puntuale rilevazione dei fabbisogni formativi delle diverse figure professionali nelle aree organizzative direttamente o indirettamente coinvolte dai nuovi sistemi di produzione. In tal modo è stato possibile mappare i gap di competenza, definendo contenuti di conoscenza e modalità di

addestramento e performance che la formazione del personale avrebbe dovuto assicurare per superare problematiche tecniche, operative e organizzative connesse all'impiego delle nuove tecnologie.

L'analisi dei gap di competenza del personale coinvolto nei diversi ruoli ha consentito di far emergere quali elementi di competenza (o micro competenze) dovevano necessariamente essere integrati nella formazione e nell'apprendimento per realizzare le performance attese: conoscenze e capacità di tipo tecnico-operativo per l'utilizzo delle nuove macchine, combinate con elementi di competenza procedurale di tipo qualitativo, secondo standard aziendali e normativi del settore:

- Adottare procedure di controllo sistemico delle fasi di produzione degli alimenti;
- Impostare parametri per il controllo-qualità delle materie prime alimentari;
- Attivare procedure di sanificazione macchinari e attrezzi per lavorazioni alimentari.

Per la macchina CHEFCUT© l'analisi dei gap di competenze ha fatto emergere per diverse figure professionali presenti in azienda, obiettivi di apprendimento legati a una stessa micro competenza di tipo digitale, quale:

- utilizzare il Software PLC di programmazione della macchina, per la creazione di strutture 3D mediante sovrapposizione di forme piane ottenute direttamente tramite un modulo di sfruttamento del modello 3D (ChefCut Office 2.4.).

Per lo SMOCELLATORE AUTOMATICO il benchmark tra competenze presenti e competenze da acquisire per l'utilizzo di questa macchina ha individuato due micro competenze- obiettivo della formazione su due sfere di attività essenzialmente circoscritte agli operatori di produzione:

- utilizzare i sistemi di smodellaggio per torte e prodotti in teglia,
- abbinare alla macchina gli impianti di: stoccaggio, temperaggio, ricopertura, raffreddamento stampi, modellaggio.

Nel formulario di candidatura del Piano presentato a Fondimpresa si indica che i gap di competenza rilevati in relazione alle diverse figure professionali presenti in azienda rendono necessario sviluppare:

- **Nell'area aziendale di comunicazione & marketing grafico-pubblicitaria e produzione dolciaria:**
 - competenze distintive digitali di progettazione grafica vettoriale e posizionamento automatico mediante software di programmazione (ChefCut 2.4.) della macchina (ChefCut) per realizzare modelli di taglio e creazioni 3D nella realizzazione di figure e sculture dolciarie;
- **Nell'area aziendale di produzione dolciaria pasticceria fresca-monoporzioni- torte nuziali, laboratorio cioccolateria:**
 - competenze distintive tecniche di industrial automation per supportare l'innovazione prodotta dalle due macchine,
 - Know-how delle logiche di controllo automatizzato nei processi produttivi attraverso la gestione ed utilizzo delle macchine (ChefCut e Smodellatore),

- eseguire le lavorazioni e i cicli di lavoro secondo le logiche di controllo computerizzato delle macchine mediante l'utilizzo dei comandi, e regolazione delle macchine.
- **Nell'area aziendale produzione e manutenzione attrezzature macchine e automazione:**
 - competenze di manutenzione ordinaria e straordinaria delle macchine da effettuarsi alla fine di ogni ciclo giornaliero di lavoro e secondo le periodicità indicate al fine di
 - verificare l'efficienza operativa e le funzionalità dei sistemi di sicurezza delle macchine;
- **Nell'area aziendale commerciale e post vendite:**
 - competenze distintive commerciali per ... definire strategie di analisi delle potenzialità dei canali comunicativi/promozionali in funzione delle caratteristiche dei prodotti/servizi offerti e di posizionamento del prodotto/servizio all'interno del segmento di mercato identificato.

L'ingresso della ChefCut© ha rappresentato la novità di maggior rilievo sia in azienda che nel contesto settoriale e territoriale, in quanto già in azienda era stata creata e utilizzata una macchina per lo smodellaggio di tutti i tipi di stampo sviluppata su input dello stesso Salvatore De Riso: lo smodellatore automatico rappresenta un'evoluzione in una strada già intrapresa.

L'azienda ha investito su questo strumento che esalta e fa evolvere le abilità e la creatività dei pasticceri che conservano le competenze artigianali coniugandole con quelle digitali per lo sviluppo di progetti grafici e la programmazione della macchina, consentendo di lavorare su numeri che invadono il campo delle produzioni industriali senza essere tali. La serialità assume cioè una connotazione per cui conserva le peculiarità artigianali e riesce a coniugarsi con la più alta qualità. Cambiando radicalmente il modo di lavorare, con il rischio di sovvertire consolidate gerarchie di competenza, il passaggio non traumatico a questa nuova modalità non poteva passare che in modo condiviso attraverso la formazione.

“Salvatore De Riso in persona ha trovato in Francia questa macchina e poi con questo progetto formativo ha sostenuto l'attività di formazione e ha trasmesso ai pasticceri le competenze necessarie – spiega Davide Rispoli - Sono stati investiti quei pasticceri che già esprimevano propensione e che già occupavano quella parte della produzione, magari con altri strumenti che non erano così all'avanguardia. Adesso ognuno di loro è all'avanguardia, come chiaramente mostrano a partire dai risultati anche visivi, perché può fare qualsiasi tipo di decorazione e qualsiasi tipo di forma”¹⁵.

La formazione si è inserita in un contesto in cui la partecipazione del personale con l'apprendimento e l'aggiornamento delle competenze assecondano e stimolano la costante evoluzione tecnologica, organizzativa e professionale, come fattore distintivo del successo personale e aziendale.

¹⁵ Davide Rispoli, CFO Sal De Riso – Costa d'Amalfi, Intervista del 12 maggio 2023

2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione formativa si è sviluppata a partire dall'accurata analisi dei fabbisogni di competenza delle diverse figure professionali; considerando la struttura organizzativa e operativa dell'azienda ha individuato anche delle aree di intersezione delle competenze da acquisire, coinvolgendo, in una stessa azione, figure professionali differenti. Tra i dipendenti, sono stati individuati 29 destinatari pari oltre il 40% del personale.

Al fine di consentire scambio e condivisione di know how sulle nuove tecnologie, nelle azioni formative si sono incontrate persone di diversi settori aziendali: i tecnici grafici con i pasticceri; gli impiegati addetti alle vendite, con i pasticceri e i manutentori; pasticceri con specializzazioni diverse. Questo approccio alla composizione dei gruppi di apprendimento risponde a un modello organizzativo che predilige l'integrazione delle specializzazioni e la inter-comunicabilità tra linguaggi tecnici diversi. La composizione dei gruppi di apprendimento è risultata funzionale agli obiettivi e alla gestione del progetto, grazie alla stretta collaborazione tra "team imprenditoriale" ed esperti della progettazione e del team di ricerca che hanno saputo mediare le esigenze dell'azienda con i requisiti minimi richiesti dal bando di Fondimpresa.

La risposta formativa ai fabbisogni di competenza, a livello aziendale e individuale, è stata articolata su sette interventi etichettati con **titoli che hanno esplicitato la specifica finalizzazione applicativa** della formazione. Complessivamente, sono state realizzate 7 azioni formative per 250 ore di attività didattica (Tabella 2). Ad ogni "corso" è stata assegnata una durata, in termini di ore, ponderata in relazione alla complessità del nuovo compito e al gap rilevato con l'analisi dei fabbisogni formativi.

Le istruzioni metodologiche contenute nel progetto formativo hanno puntato su un **Metodo Attivo**, in cui *"il formatore fornisce consulenza, aiuto durante il processo di apprendimento"*, ricorrendo alla *formazione sul campo*, attraverso la simulazione, la scelta e la dimostrazione dei metodi appropriati ai casi, il project work e il lavoro formativo di gruppo.

L'azione formativa **Progettazione Grafica Vettoriale con Il Software "Chefcut Office 2.4"** per l'utilizzo del software di progettazione delle decorazioni ha richiesto, una consistente azione formativa della durata di **80 ore**, poiché sono stati coinvolti anche pasticceri con scarse o nulle competenze digitali. L'interazione tra pasticceri e tecnici grafici ha prodotto un effetto didattico di reciproco traino e condivisione tra tecnici che hanno familiarità con software di progettazione grafica e visual e artigiani/artisti della pasticceria, sollecitando i processi di motivazione e apprendimento, sia nell'attività d'aula che in quella On the Job. Anche la formazione per la **Manutenzione Ordinaria dello Chefcut e Verifica dell'Efficienza Operativa** ha richiesto una robusta azione formativa della durata di **60 ore** e ha visto convergere come destinatari sia gli operai specializzati come manutentori che i pasticceri specializzati, ma anche qualche impiegato dell'area gestionale.

La valutazione del gap di competenze per i pasticceri ha comportato una programmazione di attività formative più compatte. Per l'**Utilizzo dello ChefCut**, i destinatari della formazione sono stati suddivisi in due gruppi di apprendimento; sono state necessarie **2 edizioni di 24 ore** su questa tematica, assicurando un maggior affiancamento consulenziale.

Tabella 2

Area Aziendale	Tipologia di Destinatari	N°	Titolo Azione - Finalizzazione	N° Edizioni / Durata / Modalità didattiche	
Produzione	Operatori Reparto Produzione Torte	4	PROGETTAZIONE GRAFICA VETTORIALE CON IL SOFTWARE "CHEFCUT OFFICE 2.4"	1 edizione	
Marketing & Comunicazione	Progettisti Grafici			80 ore	48 ore AULA
Manutenzione Macchinari e/o Attrezzature & Automazione	Operaio Manutentore	5	MANUTENZIONE ORDINARIA DELLO CHEFCUT E VERIFICA DELL'EFFICIENZA OPERATIVA	1 edizione	
	Addetto all'Assemblaggio di Macchinari e/o Attrezzature			60 ore	
Produzione	Operatori Reparto Produzione Torte			36 ore AULA	24 ore TRAINING On The Job
Vendita	Impiegati Commerciali Delle Vendite				
Manutenzione Macchinari e/o Attrezzature & Automazione	Operaio Manutentore	5	MANUTENZIONE ORDINARIA DELLO SMODELLATORE AUTOMATICO PER TORTE TFST-02	1 edizione	
	Addetto all'Assemblaggio di Macchinari e/o Attrezzature			16 ore	
Produzione	Operatori Reparto Produzione Torte			10 ore AULA	6 ore TRAINING On The Job
Vendita	Impiegati Commerciali delle Vendite				
Produzione	Operai Decoratoristi Cerimonia	10	UTILIZZO DELLO CHEFCUT	2 Edizioni	
	Operai di Produzione Monoporzioni			24 ore	
	Operai Produzione Torte			14 ore AULA	10 ore TRAINING On The Job
	Operai Produzione Prodotti da Colazione				
	Operai Cioccolateria				
Produzione	Operai Decoratoristi Cerimonia	10	UTILIZZO DELLO SMODELLATORE AUTOMATICO PER TORTE TFST-02	1 edizione	
	Operai di Produzione Monoporzioni			16 ore	
	Operai Produzione Torte			10 ore AULA	6 ore TRAINING On The Job
	Operai Produzione Prodotti da Colazione				
	Operai Cioccolateria				
Marketing & Comunicazione	Impiegati Commerciali delle Vendite	4	PROMOZIONE COMMERCIALE DEI NUOVI PRODOTTI REALIZZATI	1 edizione 30 ore	
				18 ore AULA	12 ore TRAINING On The Job

Elaborazione OBR Campania su contenuti del I Formulario di presentazione del Piano Formativo Pastry Innovation

Per l'Utilizzo dello Smodellatore Automatico per Torte Tfst-02 è stata predisposta e realizzata una sola azione formativa di **16 ore** a cui hanno partecipato tutti i 10 pasticceri scelti, per attitudine e ruolo, come destinatari della formazione.

Non è stata una formazione dedicata di tipo addestrativo, ha affrontato gli aspetti della qualità e dell'impatto di queste macchine nell'organizzazione del lavoro. L'approfondimento e il confronto sull'impatto produttivo delle due macchine ad esempio, hanno accelerato la metabolizzazione dei cambiamenti da apportare nell'attività di vendita e nella comunicazione aziendale, analizzando l'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi, tempi di lavorazione e consegna, quantità e qualità. A questo scopo sono state dedicate **30 ore** alla **Promozione commerciale dei nuovi prodotti realizzati** coinvolgendo il personale dell'ufficio vendite.

La formazione ha assunto un forte carattere di trasferimento interno delle competenze tecnico professionali specifiche, con un corpo docente costituito dagli esperti interni all'azienda che a loro volta avevano acquisito padronanza delle tecnologie interagendo con i tecnici delle aziende fornitrici delle macchine.

Salvatore De Riso insieme ai responsabili aziendali dei vari settori, ha creato un pool di esperti interni che, con l'attività didattica hanno trasferito al personale le conoscenze e le expertise acquisite nelle sperimentazioni e nell'ingegnerizzazione delle macchine e del software con i tecnici delle aziende che hanno fornito le nuove tecnologie. Le docenze hanno unito la competenza riguardo nuovi strumenti e procedure con la specifica applicazione in questo determinato contesto produttivo.

Le caratteristiche dei docenti, unitamente all'intensità delle attività didattiche e dell'apprendimento, hanno escluso il rischio che la formazione, fosse imposta e/o si confondesse per i partecipanti, come esercizio di ruolo dei loro responsabili o come una parte dello scambio di informazioni e conoscenze che normalmente si realizza in un contesto aziendale. Salvatore De Riso, nelle ore di formazione si è interfacciato ai dipendenti come docente, ha messo, cioè, in campo quel know how didattico che lo colloca nell' **Accademia Italiana dei Maestri Pasticceri** e ne fa un divulgatore di fama internazionale, a questo ha unito le sue competenze di eminente tecnologo del settore, analista e sviluppatore di macchine e attrezzi per la pasticceria, tra cui quelli su cui è stata realizzata la formazione. Accanto a lui, altri due responsabili che in azienda hanno un ruolo formalizzato di formatori, sono intervenuti come docenti: sono i due Maestri Pasticceri che con diverse specializzazioni, in azienda, curano di norma la formazione dei neoassunti e che in questo caso sono intervenuti sul personale a cui è stato affidato l'utilizzo e la manutenzione delle nuove macchine. Sono intervenute anche altre due figure tecniche di elevata expertise interna: il Responsabile aziendale del Controllo Qualità e il Responsabile finanziario della gestione aziendale, figure che per loro natura, oltre ad avere competenza specifica e visione aziendale, nei rispettivi campi analizzano da una certa distanza i processi aziendali e condividono contenuti e procedure, ma formulano anche valutazioni.

La formalizzazione della formazione ha portato ad articolare i contenuti didattici attraverso un'accurata curvatura di alcuni standard regionali. Sono state operate delle opportune e inevitabili forzature rispetto ai riferimenti del sistema delle qualificazioni nazionali e regionali che ancora non è in grado di recepire prontamente le evoluzioni del mercato del lavoro e le

Raccomandazioni del Consiglio Europeo del 16 giugno 2022 riguardo ad un approccio alle micro credenziali (e alle micro competenze) per l'apprendimento permanente e l'occupabilità.

Gli apprendimenti derivati dalla formazione per l'utilizzo del software di progettazione e programmazione "**Chefcut© Office 2.4**", sia per i **grafici** che per i **pasticceri**, destinatari della stessa attività formativa, sono stati referenziati nell'ambito del Piano formativo "Pastry Innovation" al profilo regionale di "**Grafico pubblicitario**" del Settore Economico Professionale 24 "Area Comune". Terminologicamente, infatti, abilità e conoscenze definite da questo standard regionale, si collocano sul livello EQF4 adeguato ai lavoratori coinvolti. Sono stati rilevati degli elementi di corrispondenza, tra alcune Unità di Competenza dello standard regionale di riferimento e le competenze necessarie ai lavoratori dell'azienda chiamati a conoscere e utilizzare queste nuove tecnologie nei due differenti ruoli. In particolare, tale corrispondenza, è rintracciabile nelle abilità e conoscenze richieste per le Unità di Competenza n° 2 e n° 3 del profilo di Grafico Pubblicitario: Elaborazione di elementi grafici, disegni e illustrazioni (3128) e Elaborazione di immagini (3129).

Vi è stato un notevole impegno dei progettisti nel trovare questi riferimenti. Non è stato tuttavia possibile schivare alcune incongruenze formali e sistemiche degli standard professionali. Sia per l'una che l'altra professionalità coinvolte in questo percorso di formazione continua della Sal De Riso – Costa d'Amalfi, le competenze per l'utilizzo dei nuovi strumenti informatici si sono, infatti, innestate in modo non contemplato dagli standard professionali regionali sulle competenze già espresse da lavoratori che hanno un forte background professionale e nei rispettivi e distinti campi di applicazione. La medesima micro competenza consistente nella capacità di utilizzo di uno stesso software richiede infatti elaborazione e manipolazione di immagini per produrre output diversi.

Le competenze derivanti dall'azione formativa "**Progettazione Grafica Vettoriale con il Software "Chefcut Office 2.4,"**" sono state ben definite già in fase di progettazione del Piano "Pastry Innovation" indicando una serie di abilità che i partecipanti acquisiscono con questo percorso formativo, ed in effetti, in relazione al contesto produttivo, sono pertinenti per entrambi i profili professionali coinvolti. Questa situazione mette in crisi la possibilità di riferire queste competenze a un solo standard regionale perché in cui si ritrova qualche termine del linguaggio oggetto della formazione.

La seguente figura 1, elenca questi elementi di competenza individuati, ma li scompone in locuzioni che esprimano un "senso" professionale specifico; queste locuzioni vengono, quindi così "mappate":

- **in giallo**, sono evidenziate le locuzioni maggiormente riconducibili - lessicalmente e operativamente - ai pasticceri;
- **in celeste**, sono evidenziate le locuzioni maggiormente riferibili ai grafici pubblicitari;
- **Il fondo verde** indica che si tratta di una fusione di micro competenze, sviluppate nello stesso "corso" (o azione formativa) che lega due professionalità.

In questo caso, vi è una micro competenza che riguarda l'utilizzo di uno stesso software con modalità e per scopi non strettamente attinenti ai ruoli solitamente attribuiti, rispettivamente, a grafici e pasticceri.

Figura 1

Programmare le macchine da taglio a getto d'acqua mediante software ChefCut
Utilizzare la progettazione grafica vettoriale e la comunicazione visiva attraverso il software ChefCut Office
Applicare il disegno vettoriale ed elementi vettoriali per la progettazione di infografiche
Generare i contorni da qualsiasi immagine scansionata (JPEG, PNG, BMP ...) calcolando la perdita percentuale di materiale e il taglio previsto tempo;
Generare strutture 3D sovrapponendo forme piane ottenute direttamente tramite un modulo di sfruttamento del modello 3D, particolarmente adatto per la realizzazione di sculture 3D di cioccolato

Elaborazione OBR Campania su contenuti del formulario di presentazione del Piano formativo Pastry Innovation

Essa è funzionale a entrambi perché è necessaria per operare nello stesso contesto produttivo che è quello di una produzione dolciaria di livello artigianale industrializzata e digitalizzata. Il grafico pubblicitario è chiamato oltre che a produrre immagini per il packaging e la comunicazione, anche a supportare il pasticciere nello sviluppo di immagini ma per la sua produzione di dolci. Il pasticciere stesso sarà in grado di produrre con quel software delle scritte, creare immagini e sviluppare progetti tridimensionali, interagendo eventualmente con il grafico, ma l'output finale del pasticciere sono le forme da ricavare con il taglio laser dai materiali in lavorazione, mentre l'output del grafico nell'utilizzo dello stesso software, consiste nella realizzazione di immagini.

Il software in oggetto è, dunque, un software CAD/CAM; al grafico attiene prevalentemente la parte CAD (Computer-Aided Design) e al pasticciere quella CAM (Computer-Aided Manufacturing) per la produzione assistita dal computer. I descrittori della qualificazione regionale di grafico pubblicitario non includono sculture di cioccolato o che abbia la flessibilità di adattare le proprie competenze informatiche per utilizzare software ai fini della produzione di manufatti con tecnologie CAM. D'altra parte, lo standard regionale del "Pasticciere", per quanto riguarda le immagini cita l'aerografo e non certo la conoscenza e l'utilizzo di software per la progettazione grafica vettoriale.

Con pragmatismo e rispondenza alla realtà, l'azienda con questo progetto formativo ha collocato le competenze per l'utilizzo di questo nuovo software, richieste ai dipendenti in formazione su un profilo di livello EQF 4, quello del "grafico pubblicitario"; In alternativa il repertorio regionale offriva qualche attinenza solo con "tecnici" e "tecnici esperti" che in ambito grafico si collocano a livello EQF 5, delimitandole comunque al CAD. Si rileva peraltro che in nessuna delle figure operative del SEP agroalimentare del repertorio della Campania o nel QNQ si rilevano figure che possano ricondursi a questo tipo di competenze.

Seguendo lo stesso criterio e sfruttando i riferimenti offerti dal Sistema SCRIVERE in relazione all'individuazione, messa in trasparenza e validazione delle competenze, adottato dalla

Regione Campania e dal Repertorio delle qualifiche regionali. I progettisti hanno ricondotto le azioni formative di seguito elencate, al profilo di riferimento in esse prevalente, ovvero a quello del **Pasticciere**, benché siano stati coinvolti anche manutentori e installatori di macchine e attrezzi:

- **Manutenzione Ordinaria dello Chefcut e Verifica dell'efficienza Operativa**
- **Manutenzione Ordinaria dello Smodellatore automatico per torte TFST-02**

Si rileva coerenza con il profilo di riferimento regionale del **Pasticciere**, riguardo al personale dei diversi reparti di produzione, inquadrati come operai, ma di fatto “**Pasticceri**” (nel linguaggio aziendale) distinti in base alle specializzazioni. Le abilità e conoscenze descritte nel repertorio regionale, tuttavia, attengono a una figura artigianale classica e non contemplano l'utilizzo di tecnologie che richiedono la programmazione informatica e il controllo numerico, che sono invece oggetto di apprendimento nelle seguenti azioni formative:

- **Utilizzo dello Chefcut**
- **Utilizzo dello Smodellatore automatico per torte TFST-02**

Una piena coerenza si riscontra invece per i destinatari dell'azione formativa rivolta al personale dell'area commerciale che hanno partecipato all'azione formativa: **Promozione Commerciale dei Nuovi Prodotti Realizzati**. Considerata l'omogeneità professionale dei partecipanti è stato possibile referenziare le competenze acquisite con il profilo regionale di **Tecnico Commerciale e delle Vendite**.

L'approccio adottato dall'azienda e dai progettisti non è stato un mero esercizio di referenziazione. Il riferirsi al sistema SCRIVERE, adottato dalla Regione Campania sulla base del Dlgs 13/2013, è stato certamente apprezzato in sede di valutazione ai fini del finanziamento da parte di Fondimpresa del Piano formativo; è stata, infatti, prevista e rilasciata ad alcuni partecipanti un tipo di attestazione basata sulla verifica degli apprendimenti, la cui elaborazione e struttura forniscono una piena evidenza dei risultati di apprendimento conseguiti dai lavoratori coinvolti nella formazione, facilitando la loro referenziazione rispetto al Quadro Nazionale delle Qualificazioni e il riconoscimento di una competenza innovativa all'esterno dell'azienda.

La procedura attivata nell'ambito di questo Piano Formativo non ha prodotto documenti classificabili come “certificazioni” nei termini definiti dal Decreto Legislativo che le affida agli enti titolari in relazione a percorsi di istruzione e formazione che danno esito a titoli di studio o qualificazioni professionali. Essa è stata tuttavia modellata sulle procedure tracciate da quel Decreto e declinate dalla Regione Campania con il sistema SCRIVERE.

In relazione alle micro competenze oggetto della formazione prevista dal Piano Formativo è stata realizzata quindi una valida prassi in direzione dell'attivazione di sistemi di validazione e riconoscimento delle competenze ai fini della certificazione.

Questa procedura è stata applicata alle due edizioni del corso per l'**Utilizzo dello ChefCut**; l'output è consistito in **Attestati di validazione della competenza**, con dichiarazione e referenziazione delle nuove competenze acquisite e verificate, rilasciate ai 10 pasticciere che hanno partecipato a questo corso. A tutti gli altri partecipanti sono stati rilasciati **Attestati di frequenza**.

Per la procedura di validazione è stata istituita e attivata una Commissione, composta dalle seguenti figure:

- un **Tecnico della pianificazione e realizzazione di attività valutative (Tav)** in possesso di qualifica rilasciata dalla Regione Campania;
- un **esperto di processi formativi** e di istruzione proveniente da un ente avente titolarità nelle certificazioni, cioè espresso dal team di monitoraggio e valutazione dell'Università;
- - Un **esperto di settore** esterno.

La Commissione ha gestito un articolato sistema di prove per la verifica degli apprendimenti acquisiti e la **validazione rafforzativa dello standard regionale di Pasticciere** (che nel formulario di presentazione del Piano viene indicata come "certificazione"). Ad essa, come si è detto, hanno partecipato i 10 pasticceri coinvolti discenti nelle due azioni formative sull'utilizzo dello ChefCut che nel rispetto delle norme (Dlgs 13/2013 e GDPR) hanno sottoscritto un **patto formativo** che ha incluso la verifica e la valutazione delle competenze acquisite.

Già in fase di elaborazione del progetto didattico erano stati fissati criteri e parametri docimologici per la valutazione delle prove di verifica. Sono stati predisposti tre tipi di prove per la verifica dell'apprendimento teorico e pratico secondo la seguente gerarchia ponderale: quella che è stata definita **prova tecnica-programmatoria** consistente in un **test a risposta multipla**, ha avuto **maggior peso** nella valutazione; ad essa è seguita la **prova pratica** che ha influito per circa un terzo sulla valutazione, si è trattato di un esercizio di tipo prestazionale con l'esecuzione di un progetto di lavoro (work project) pertinente agli apprendimenti;; l'ultima prova è consistita in un **colloquio**.

L'azienda, con il supporto degli esperti di FMFS group ha affidato al DAFNE dell'Università di Foggia la realizzazione delle rilevazioni e la restituzione dei dati del sistema di **monitoraggio e valutazione** che ha coinvolto **tutti i partecipanti**, sui primi due livelli del modello di Kirkpatrick. Sono stati somministrati, infatti, questionari che hanno rilevato in ingresso un certo scetticismo nelle **aspettative** dei partecipanti, registrando, in una scala Likert da 1 a 6, una moda elevata sul punteggio di 3 corrispondente ad **abbastanza buone**. Al termine delle azioni formative sono è stato rilevato il **gradimento** che è stato espresso al **massimo grado** (6/6) dal 90% dei partecipanti o con un punteggio corrispondente a **ottimo** (5/6).

2.3 Considerazione riepilogative

Il Piano Formativo "**PASTRY INNOVATION - Innovare per allineare le competenze delle risorse di SAL DE RISO verso l'industria 4.0**" è funzionale agli investimenti che l'azienda ha avviato a partire dal triennio che ha preceduto la **pandemia**, con l'introduzione in azienda di sistemi automatizzati nell'ambito di industria 4.0 a supporto di alcune fasi della lavorazione dei prodotti da forno che sono state industrializzate pur restando nella tradizione artigiana della pasticceria grazie all'ingresso in azienda di nuovi pasticceri. Sono altresì state introdotte macchine come lo **Chefcut** e lo **Smodellatore Automatico** che hanno ampliato sul piano

creativo, realizzativo e qualitativo le potenzialità produttive dell'azienda e dei pasticceri. Superate le difficoltà della pandemia, il Piano formativo si è incentrato sullo sviluppo di competenze per l'utilizzo e la gestione di queste due macchine e per sfruttarne al meglio le potenzialità sul piano commerciale.

Pasticceri con diverse specializzazioni sono stati formati sull'utilizzo e manutenzione ordinaria di queste due macchine. Hanno interagito con manutentori e colleghi dell'area commerciale anche riguardo alla conoscenza ed esplorazione dei cambiamenti che sarebbero derivati dall'impiego dello ChefCut e dello Smodellatore Automatico.

L'interazione tra persone con competenze specifiche e profili professionali diversi ha caratterizzato la composizione dei gruppi di apprendimento consentendo il pieno raggiungimento degli obiettivi didattici e determinando anche una maggiore integrazione a livello organizzativo tra le varie aree aziendali.

Questa integrazione e reciproco scambio di competenze tra i destinatari della formazione si è rilevata particolarmente intensa ed efficace per la formazione che ha riguardato lo sviluppo di competenze digitali per la progettazione e programmazione dello ChefCut con un software che richiede competenze di grafica vettoriale. In questo caso, con il supporto consulenziale del docente, hanno interagito sia pasticceri che grafici pubblicitari.

L'azienda e il piano formativo "Pastry Innovation" hanno il merito di aver elaborato, in modo operativo e dimostrabile, dei descrittori che rappresentano l'evoluzione dello standard formativo del "Pasticciere" e di quello del "Grafico", in rapporto a nuove tecnologie e nuove esigenze di professionalità aperte e flessibili nel mercato del lavoro, in relazione a un modello di produzione di tipo artigianale, ma anche razionalizzato e industrializzato.

La formazione è risultata particolarmente efficace ed ha raccolto il massimo apprezzamento dei partecipanti superando ampiamente le aspettative sia per quanto riguarda la fruizione e l'applicazione di quanto appreso, sia per quanto riguarda l'efficacia dei docenti e delle metodologie di didattica attiva con un approccio di tipo consulenziale per la parte teorica, e di tipo situazionale con la formazione sulle macchine e con i software attraverso cui sono state esplorate e sperimentate le potenzialità delle nuove tecnologie introdotte in azienda.

È stata messa in atto per alcune azioni formative un modello di verifica e valutazione degli apprendimenti che rappresenta una prassi di validazione delle competenze coerente con il sistema di riconoscimento e certificazione delle competenze adottato dalla regione Campania e sono state rilasciate ai partecipanti delle attestazioni che possono avere il valore di documenti validati secondo criteri coerenti con le norme in vigore in materia riconoscimento dei saperi comunque acquisiti nel corso della vita.

Il Piano stato è stato realizzato così come era stato progettato senza alcuna variazione; tutti gli attori: Azienda, Consulenti dell'Ente Formativo, Dipartimento Universitario, Partecipanti, hanno cooperato all'interno di ogni gruppo e tra loro per realizzare pienamente il programma e raggiungere gli obiettivi di apprendimento.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1. L'impatto della formazione

La formazione ha impattato su una realtà produttiva già aperta al cambiamento tecnologico e pronta a far evolvere le tecniche della lavorazione artigianale dei dolci.

Le macchine basate sull'automazione introdotte in azienda hanno determinato cambiamenti non solo tecnologici, investendo anche aspetti economici e il sistema tecnico-organizzativo. L'automazione ha richiesto abilità nell'utilizzo di sistemi software di supporto per progettazione, organizzazione e gestione della produzione.

I pasticceri della De Riso hanno appreso a utilizzare PLC ad elevato grado di automazione e al ricorso ai Web Service al verificarsi di eventi anomali nella sequenza logica della macchina, con l'invio di comunicazioni all'interno di una struttura aziendale, ma anche a fornire e recuperare informazioni sotto forma di QR Code.

Le competenze acquisite hanno consentito l'applicazione di un software di programmazione intelligente che ottimizza la programmazione della macchina da taglio a getto d'acqua, alimentata per disegnare e tagliare alimenti complessi nella ristorazione e nell'industria dolciaria. L'utilizzo di modernissimi touchscreen presenti sulla macchina, appreso con la formazione, consente di avviare processi completamente automatizzati di creazione del prodotto finito. In quest'ottica.

L'acquisita capacità di interconnessione l'esigenza consente di monitorare in tempo reale tutte le informazioni strategiche in tempo reale e le fasi produttive per migliorarne l'efficienza grazie alla raccolta dei dati.

La formazione del personale ha portato all'integrazione di moduli per la vettorizzazione e il posizionamento automatico che consentono la creazione di strutture 3D alimentari, sovrapponendo forme piane ottenute direttamente da un modello tridimensionale.

Lo stesso Salvatore De Riso descrive come la formazione abbia prodotto impatti consentendo di accelerare la messa a regime di un progetto di innovazione su cui ha investito. *“Molti degli attuali collaboratori hanno vissuto insieme a me tutto questo processo, tutta questa crescita, perché alcuni dei “ragazzi” stanno con me da venticinque o trent'anni. Con loro ci confrontiamo, facciamo delle domande su queste macchine e abbiamo parlato della macchina che taglia le torte. Prima le tagliavamo a mano. Eh! tutte a mano con quei coltellacci! Così la prima volta che l'hanno vista in azienda erano super felici perché hanno capito il cambiamento che ci sarebbe stato.*

Tutte le decorazioni venivano e vengono fatte a mano, ma senza la ChefCut non puoi farcela ad avere dei tagli perfetti senza ripetere molti tentativi, alla fine puoi arrivare a farne dieci al giorno, ma siccome noi dobbiamo decorare centinaia di monoporzioni di torte, di fette di torte, e quant'altro in produzione, questo strumento ci ha dato l'opportunità di lavorare in modo razionale, veloce e ottenendo un risultato che a mano è quasi impossibile.

La formazione sulla CheCut ha portato un altro grande vantaggio nella produzione perché i ragazzi che l'hanno seguita sono veramente intelligenti. Hanno partecipato con molta attenzione e hanno ricevuto molta formazione, a partire da quella del fornitore con il tecnico che ha installato la macchina, per adattare le macchine ai nostri prodotti.

Abbiamo fatto formazione anche sullo Smodellatore Automatico; è l'evoluzione di una mia idea. Negli anni '90 non si trovava in giro questa macchina. La prima macchina che ho fatto costruire da un'azienda di Vicenza, faceva 102 torte ogni 40 minuti. Lo Smodellatore Automatico ne fa 312 ogni ora. È molto più veloce perché prima era a nastro lineare; adesso c'è una rotativa"¹⁶.

La formazione realizzato con questo Piano formativo non è stata meramente addestrativa, come quella fatta con i tecnici che hanno installato le macchine; è stato un percorso di adattamento e sperimentazione delle macchine in funzione di un pieno e immediato utilizzo delle potenzialità di queste tecnologie, la più complessa delle quali è la macchina per il taglio a microgetto d'acqua.

Emanuela Sorgente, ha partecipato come pasticciere ai corsi sullo ChefCut e la sua testimonianza dimostra come grazie alla formazione abbia acquisito consapevolezza del proprio potenziale "digitale", ma anche una padronanza tecnologica che si è fusa alle abilità e alla creatività artigianale, consentendo di progettare realizzare cose nuove e di rispondere e sorprendere i clienti con prodotti che prima era impensabile realizzare: *“Lo Chefcut è un'innovazione nell'ambito della pasticceria, perché noi siamo in un reparto in cui facciamo piccole cose e ci occupiamo del di decorazioni particolari, prima, eravamo in un certo senso limitati. Prima una decorazione che richiedeva tempo la potevamo usare e sfruttare su piccole quantità; ora, invece, possiamo usarla per molti più prodotti in minor tempo. Questa è la novità più importante effettivamente. Riusciamo a fare anche cose minimali, dettagli che tecnicamente prima richiedevano molto più tempo e sembravano veramente impossibili da fare; ad esempio gli animali fatti a mano, richiedevano veramente un tempo lungo. Ma poi la macchina è sfruttabile per fare molti più decori che prima i clienti non chiedevano nemmeno perché effettivamente non si potevamo fare a mano. Anche solo una scritta stilizzata di Buon Compleanno che i clienti volevano o magari una torta per il bambino con la sagoma di Shiro (eroe cartoons del calcio - n.d.r.) non la potevamo fare, perché per quanto proviamo a tagliare con precisione a mano, non viene mai perfetto.*

Prima per una scritta impiegavamo venti minuti, ora in pochi secondi abbiamo una scritta veramente precisa. Con la formazione, abbiamo scoperto anche molte funzioni della macchina stessa che consentono delle modifiche. Ad esempio, una cosa che abbiamo imparato è l'utilizzo dei programmi al computer che prima magari era limitato, perché noi tanti programmi non li sapevamo usare. Anche per fare solo una scritta, prima era necessario farla su Word, poi bisogna convertirla con altri programmi. Occorrevano venti minuti per fare cose che risolviamo in pochi secondi

¹⁶ Salvatore De Riso, L.R. e General Manager Sal De Riso-Costa d'Amalfi - Intervista del 12 maggio 2023

Con la formazione e con l'esperienza, abbiamo scoperto che modifiche che prima facevamo solo al computer si possono fare direttamente sulla macchina stessa; abbiamo scoperto man mano utilizzandola tante altre piccole cose

La macchina ChefCut, è complessa per chi non la sa usare, poi man mano le cose si semplificano. Continuiamo comunque a seguire su Internet proprio la pagina di ChefCut, dove troviamo video e tutorial, che mostrano come fare determinate cose"¹⁷.

I corsi per l'utilizzo dello ChefCut hanno aperto nuove strade e portato nel mondo digitale un pasticciere che viene riconosciuto a livello internazionale per la sua abilità nelle sculture di zucchero. **Raimondo Esposito**, coronato a Lione in Francia vicecampione europeo 2023 della lavorazione artistica dello zucchero, collegandosi a quanto ha descritto la sua collega ritiene che la formazione gli abbia dato gli strumenti per affinare sempre più la propria competenza attraverso l'esperienza: *"La formazione ci ha aiutato a imparare queste cose e a me ad andare abbastanza oltre quello che già sapevo fare: a inserire anche i programmi nel computer o a prendere materiale da Pinterest, da Facebook o da altre fonti. Prendiamo i disegni per cambiarli, modificarli, renderli più veloci.*

Durante le lezioni, si partiva da un piccolo progetto, da un lavoro che volevamo realizzare per poi sfruttarlo per le nostre piccole quantità, ma anche in scala più larga con e questa macchina. La formazione ci ha dato veramente tanto nell'utilizzare questo programma, anche ad ottimizzare le lavorazioni.

Diciamo che la formazione mi ha cambiato anche un po' il modo di pensare. Nel senso che prima se avessimo dovuto fare un decoro, avremmo saputo che era limitato a quei pochi pezzi; invece, utilizzando lo Chefcut possiamo progettare e lavorare a larga scala e realizzare un progetto replicabile e modificabile. Avevamo parlato anni fa di questa macchina con Salvatore, poi un giorno si è presentato con lo ChefCut.

All'inizio come sempre si trovano sempre un po' di difficoltà, poi pian piano si riescono a capire i limiti, sia personali e sia quelli della macchina, per poi poterci lavorare meglio. Durante la formazione eravamo assistiti nell'applicare quello che ci insegnavano.

Io sul computer sono quasi zero, ma ho imparato tantissimo con la formazione e con l'aiuto di Emanuela che è bravissima. Ora riesco a realizzare i miei progetti"¹⁸.

La casa francese che produce questa macchina, la ChefCut, raccoglie i video delle migliori realizzazioni da tutti i suoi clienti e li diffonde a tutta la rete degli utilizzatori. La tecnologia costituisce, così, una fonte di sviluppo tecnologico e di creatività, ma anche una vetrina per l'azienda e i suoi pasticceri.

Il racconto dello stesso Raimondo Esposito evidenzia questo aspetto, ma anche l'immediatezza dei processi che rendono realizzabili delle cose che proiettano il lavoro in una nuova dimensione: *"Per due anni, abbiamo tagliato lo zucchero per i ragazzi che hanno*

¹⁷ Emanuela Sorgente, Pasticciera, Sal De Riso-Costa d'Amalfi, intervista del 12 maggio 202

¹⁸ Raimondo Esposito, Pasticciere, Sal De Riso – Costa d'Amalfi - Intervista del 12 maggio 2023

partecipato alla Coppa del mondo di pasticceria a Lione; è là che hanno vinto, poi la Coppa del mondo. Il pezzo artistico l'abbiamo fatto qua.

Anche io gareggio spessissimo in queste competizioni. A novembre scorso (2022) avevo delle difficoltà a realizzare un mio progetto, ma con il cioccolato e con questa macchina sono riuscito a farmi un pezzo che mi serviva. L'ho potuto fare subito e senza andare da chi lavora ferro e alluminio che mi avrebbe detto che per accendere la sua macchina avrebbe consumato un bel po' di corrente elettrica per arrivare alla temperatura necessaria; perciò, avrei dovuto attendere settimane fino a che si accumulasse un quantitativo di ordini sufficiente per quel tipo di lavorazione del fabbro. Con questa macchina sono riuscito a fare un pezzo importantissimo, a risparmiare tempo, ma soprattutto denaro.”¹⁹.

Per Salvatore De Riso evidenza come la tecnologia e gli strumenti digitali hanno favorito anche il controllo della qualità. *“Le immagini dei prodotti realizzati vengono pubblicati sul gruppo FB dell'azienda dove tutti noi li vediamo. Anche se non sono in Italia posso valutare quello che viene realizzato o può farlo mia moglie, ma i pasticceri stessi posso valutare il risultato rispetto a quello che ha chiesto il cliente”*. Viene sottolineata anche la flessibilità dell'approccio e nell'utilizzo delle potenzialità della macchina che è derivato dalla formazione e l'evoluzione nelle applicazioni: *“Siamo andati avanti nel senso che Raimondo, ad esempio, con questa macchina è riuscito a tagliare anche dei pezzi di PVC che sono diventati delle dime su cui lui cola lo zucchero. Prima per avere le dime doveva andare da qualcuno che lo faceva aspettava tre settimane. Con questa stessa macchina tagliamo il polistirolo (per le torte nuziali p.es) per fare le cose più incredibili. L'abbiamo usata anche sul PVC per fare le dime perché abbiamo del PVC ad alta temperatura. Con questa macchina facciamo cioccolato, pastigliaggio, forme per le torte”*.

Durante la formazione sono stati dati degli input che sono poi stati applicati e ampliati dai dipendenti per realizzare i propri progetti e rispondere alle esigenze di azienda. *“Nessuno ci aveva detto che potevamo tagliare il polistirolo o il PVC. Facciamo per esempio gli stencil con i faraglioni per la torta caprese che inviamo ai clienti con le bustine di zucchero a velo, o le dime per alcuni fondi per le nostre produzioni come i biscotti o i bicchieri di tiramisù”*.

Questa capacità di interpretare la tecnologia è uno dei maggiori vanti di Salvatore De Riso, meno si sofferma sull'impatto altrettanto importante dello Smodellatore Automatico, sia per la minore complessità, sia perché subentra a una tecnologia che già era entrata in azienda molto tempo prima come frutto della sua creatività tecnologica.

3.2 Considerazioni riepilogative

La formazione realizzata con il Piano formativo **Pastry Innovation** ha avuto molteplici e positivi effetti in questa azienda di produzione dolciaria che unisce una pasticceria artigianale di alto livello qualitativi a processi produttivi che utilizzano strumenti innovativo di tipo industriale. Al termine del percorso, il personale dell'azienda, coinvolto nella formazione, era

¹⁹ Raimondo Esposito, Pasticcere, Sal De Riso – Costa d'Amalfi - Intervista del 12 maggio 2023

in sia di utilizzare due macchine e di far valer sul piano commerciale i vantaggi derivanti da queste nuove macchine nella realizzazione dei prodotti.

I pasticceri hanno acquisito competenze digitali, operative e gestionali per:

- la progettazione, il taglio e la sagomatura di dolci e delle loro decorazioni e competenze per la gestione della macchina laser a getto d'acqua;
- La sformatura automaticamente dei dolci dai recipienti di preparazione (teglie, forme, ecc.).

Le abilità di taglio e intaglio dei pasticceri dell'azienda, hanno trovato nuove forme espressive grazie alla formazione , con un'evoluzione che dall'abilità manuale è passata alle abilità digitali pur mantenendo intatta la natura artigiana di queste abilità. Vi è stato chi, entrato nella formazione a digiuno di informatica, ha saputo poi utilizzare quel software e quella macchina laser ad acqua per realizzare manufatti artistici che hanno portato pasticceri che lavorano in questa azienda a essere riconosciuti come campioni europei -e mondiali delle loro categorie. La formazione ha dato degli input importanti ad esplorare tutte le possibili applicazioni del laser ad acqua. Uno strumento concepito per lavorare materiale commestibile è stato usato per tagliare il pvc creare delle nuove forme.

Le dimostrate capacità di utilizzo di queste due macchine, acquisite con la formazione, hanno accresciuto la già elevata reputazione internazionale di questa azienda, soprattutto presso il pubblico costituito dagli specialisti del settore. Questo è un fattore determinante a supporto di una strategia di internazionalizzazione che si fonda sull'attrattività del marchio e su capacità realizzative esclusive mostrate e veicolate attraverso i mass media dal fondatore, Salvatore De Riso.

La formazione ha favorito anche una forte integrazione organizzativa tra area della produzione, area commerciale e area della comunicazione aziendale perché sono stati creati dei gruppi di apprendimento con persone con diverse specializzazioni. L'area commerciale non avrebbe potuto operare e raccogliere ordini, anche sfidanti, come è nelle strategie di questa azienda, senza conoscere a fondo le potenzialità realizzative consentite da queste macchine. Allo stesso modo è stata creata una forte interazione tra i grafici che curano l'immagine aziendale e i pasticceri che curano l'immagine e la forma dei dolci, utilizzando il medesimo software destinato alla macchina laser ad acqua.

L'arrivo di queste due macchine nel processo produttivo si inserisce in un percorso di innovazione che da sempre distingue Salvatore De Riso e la sua azienda e che negli ultimi anni si è intensificato fino a consentire il raddoppio del personale. L'azienda resta indissolubilmente legata al suo fondatore, non solo nel nome, ma anche nel modello professionale di pasticciere-tecnologo-creativo che lui impersona; con questa formazione, De Riso, con il suo staff, ha formalmente condiviso e trasferito a un più ampio gruppo dei suoi collaboratori delle specifiche competenze che vanno oltre la mera applicazione delle istruzioni per l'utilizzo delle macchine (per le quali sarebbero bastati i tecnici delle case fornitrici). La formazione ha infatti consentito un uso creativo e "intelligente" delle macchine, moltiplicando i vantaggi e creando inaspettate opportunità.

In questo modo il modello professionale del fondatore è diventato uno standard per tutti i dipendenti con un conseguente impatto organizzativo. Il piano formativo ha dato l'opportunità di declinare questo standard professionale secondo la sintassi delle Unità di Competenze utilizzata dal sistema regionale delle qualifiche, descrivendo la micro competenza che su quel profilo si innesta grazie alla formazione, anticipando la successiva raccomandazione del Consiglio europeo del 2022 che parla di micro competenze.

Una competenza individuale del fondatore e di un ristretto gruppo di persone dell'azienda è diventata competenza collettiva di un'organizzazione. L'azienda strutturata attorno al fondatore, conserva la sua fortissima leadership tecnica, ma l'organizzazione è in grado di operare autonomamente replicando il modello professionale che lui ha creato. Il personale dell'azienda agisce con la stessa Competenza, non come esecutore, ma come interprete dello spartito. Questo è un esempio della distinzione teorica tra "Competenza" come schema operatorio e "competenze" come insiemi di abilità e conoscenze come standard che concorrono a definire le professioni.

Con questa formazione il paradigma del fondatore di unire la tradizione locale dell'arte pasticceria con l'innovazione tecnologica e del gusto, è stata trasferita ai suoi dipendenti. Con un appropriato e originale utilizzo delle nuove macchine è stato dato un immediato e nuovo slancio alla produzione.

Sono stati abbattuti tempi e costi; la formazione sviluppata con i tecnici dei fornitori delle macchine è stata arricchita da un processo di formazione interna che ha consentito di esplorare e sperimentare le potenzialità delle persone e delle macchine, producendo risultati che hanno ottenuto premi e vetrine internazionali.

La reputazione nazionale e internazionale dell'azienda e dei suoi pasticceri è stata accresciuta; sono state attivate dinamiche di apprendimento reciproco all'interno dell'organizzazione aziendale e attivati nuovi sistemi di controllo della qualità, in particolare in relazione all'utilizzo della macchina per il taglio a microgetto d'acqua.

Anche sul versante delle vendite vi sono stati dei positivi cambiamenti accelerati dalla formazione che ha rappresentato un momento di riflessione e progettazione di soluzioni e offerte adeguate alle novità del processo produttivo. È stato così possibile rafforzare e ampliare le vendite con l'offerta di prodotti progettati ad hoc per i clienti con caratteristiche di alta qualità ed esclusività, tempi di consegna rapidi, lavorando su pezzi unici e/o su grandi volumi. L'utilizzo del software di progettazione e della stessa macchina, hanno consentito di ottenere anche sul piano dell'immagine risultati che hanno avuto visibilità internazionale, soprattutto tra gli esperti del settore, ampliando le opportunità di nuove partnership.

4. CONCLUSIONI

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

L'efficacia della formazione deriva da un'efficace analisi dei fabbisogni formativi legati all'ingresso in azienda di innovazioni tecnologiche, collegata all'analisi organizzativa e alla storia aziendale. Questo risultato è stato possibile perché l'azienda ha scelto partner che hanno supportato il progetto aziendale consentendo di valorizzare attraverso la formazione tutto il potenziale tecnologico delle macchine e professionale dei lavoratori coinvolti nella formazione.

I riferimenti formali a standard di competenza tagliati su misura per l'azienda ha dettato la rotta di una formazione che ha rappresentato la consegna non solo di istruzioni per l'uso della macchina, cosa per la quale sarebbero bastati i tecnici delle case fornitrici, ma di chiavi interpretative della tecnologia e di spinte ad allargare l'idea stessa di un mestiere tradizionale e artigianale e a una dimensione digitale di abilità che prima erano solamente manuali. Ciò è stato possibile perché il gruppo docente è stato composto dai "leader tecnici" dell'azienda, in primo luogo il fondatore dell'azienda che porta il suo nome che per tutti i pasticceri impersona il modello di pasticceria-tecnologo-creativo.

La relazione tra docenti che erano parte dell'organizzazione aziendale e i dipendenti è stata portata fuori dalle consuetudini perché è stata strutturata in modo formale nell'organizzazione delle attività didattiche e nella verifica degli apprendimenti, attraverso test e prove che hanno interessato tutti i partecipanti, scegliendo di rilasciare delle attestazioni con riferimento al merito delle prove superate per quei pasticceri che hanno appreso l'utilizzo della macchina tecnologicamente più complessa attraverso cui realizzare sia progetti seriali che creativi.

Le motivazioni offerte all'apprendimento informatico a "professionisti" che ne erano a digiuno sono venute e sono state dimostrate da chi nell'ambito dello stesso mestiere ha una indiscussa credibilità ed è in grado di parlare lo stesso linguaggio e di traghettarlo verso quello delle nuove tecnologie digitali.

Al netto delle peculiari doti e della fama del fondatore, in questo caso come in altre buone prassi, il principale fattore di successo della formazione del personale è stata la visione e il ruolo che l'imprenditore e la sua azienda ad essa assegnano nel proprio business system.

La realizzazione del piano formativo è stata condotta da una cabina di regia che ha garantito una stretta e funzionale interazione tra l'azienda e i consulenti dell'ente di formazione che ha supportato la progettazione didattica e l'impianto metodologico, nonché le procedure. Fondamentale è stata la presenza e la validazione degli esiti della formazione di una struttura terza costituita da esperti di alto livello.

La formazione è stata ancorata ad alcuni pilastri della progettazione e della micro progettazione formativa per rispondere alla domanda di professionalità espressa dall'azienda;

- Analisi accurata dei fabbisogni formativi in relazione alle nuove tecnologie per decidere gli obiettivi di apprendimento e i percorsi formativi dei partecipanti;
- Micro competenze in uscita declinate agganciate a profili professionali del repertorio delle Qualificazioni e definite con una sintassi afferente agli standard del Quadro Nazionale delle Qualificazioni;
- approccio per competenze in base ai processi e alle nuove tecnologie introdotte del contesto aziendale;
- architettura didattica motivante;
- testing e checking con strumenti accreditati.

Il Piano formativo sulla base di questi criteri progettuali hanno raggiunto gli **obiettivi generali di innovazione e integrazione organizzativa**, ma anche i relativi **obiettivi specifici**, impegnando tutti gli attori coinvolti a farsene carico, ciascuno per il proprio ruolo per:

- Accelerare nuovi modelli gestionali, investendo i processi tecnico-organizzativi, tesi a sviluppare in azienda competenze distintive digitali di illustrazione vettoriale con un nuovissimo metodo di progettazione di modelli di taglio per sfruttare le potenzialità del software specifico applicate alla programmazione di una macchina per il taglio laser ad acqua;
- Sviluppare abilità procedurali per mantenere in efficienza le macchine automatizzate, la loro attrezzatura ed il posto di lavoro, verificando la funzionalità e provvedendo all'ordinaria e straordinaria manutenzione.

Da questi obiettivi è derivata una complessità del processo formativo che è stata governata da una cabina di regia, operante come struttura di project management in grado di realizzare interventi formativi, inusuali, dinamici e personalizzati. Ciò ha conferito lo stesso livello qualitativo e la coerenza metodologica ai tre piani formativi che si svolgevano in parallelo, coinvolgendo piccoli gruppi di apprendimento.

I partecipanti sono stati sottoposti a verifiche formali dell'apprendimento al termine delle azioni formative. I destinatari della formazione hanno accettato di partecipare a questo percorso di valutazione professionale e organizzativa per misurarsi su queste nuove tecnologie.

Le testimonianze convergono sul fatto che la partecipazione a questi percorsi formativi ha migliorato la qualità del lavoro e dei prodotti accrescendo la soddisfazione dei lavoratori, dell'azienda e dei clienti.

La formazione ha avuto una caratterizzazione prevalentemente teorica, ma con una forte componente di didattica attiva anche nell'attività d'aula che ha assorbito il 60% delle ore come sede di riflessione, elaborazione, condivisione e scambio degli apprendimenti ai fini

della futura programmazione del lavoro. Il Training On the Job è stato occasione di esplorazione e sperimentazione delle macchine sotto la guida degli esperti.

I partecipanti alla formazione hanno acquisito competenze che arricchiscono di abilità e competenze digitali e di automazione gli standard professionali di: **Pasticcere**; **Grafico Pubblicitario** e di quello del **Tecnico commerciale delle vendite**; facendo evolvere e integrare le figure professionali interne all'azienda e tracciando una prospettiva per il mercato del lavoro e gli standard regionali.

Anche in questo caso, come in altre buone prassi, il livello di riferimento professionale scelto per i pasticceri dall'Azienda presenta delle distonie con quello indicato dagli standard regionali che colloca queste figure su EQF 3, mentre l'azienda richiede e impegna questi professionisti su competenze di livello EQF4

L'attenzione e l'apprezzamento delle parti sociali e del territorio per i risultati conseguiti dall'azienda a seguito di questi percorsi formativi confermano il successo di questa esperienza formativa.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Questo Piano formativo rappresenta un caso in cui convergono Buone Prassi formative riguardo a varie fasi e aspetti del processo di sviluppo delle competenze aziendali :

- La progettazione e la micro progettazione sono state guidate dal benchmark tra competenze dei lavoratori coinvolti nei vari ruoli e competenze necessarie per l'utilizzo delle nuove tecnologie introdotte in azienda. L'assenza di competenze digitali in ingresso da parte di abili pasticceri non ha limitato il loro accesso alla formazione, ma ha modellato ad hoc il percorso formativo attraverso l'interazione con colleghi che in veste di discenti con competenze digitali in ingresso più evolute hanno potuto dare luogo a situazioni di reciproco apprendimento guidate dal docente.
- La realizzazione è stata guidata e sintonizzata in itinere con un sistema di attività laboratoriali basate su una didattica attiva anche in fase di formazione teorica che ha costituito momento di conoscenza, riflessione, progettazione e scambio di saperi.
- Il mix di metodologie di didattica attiva di tipo esperienziale e riflessiva ha consentito di far coesistere formazione collettiva e formazione personalizzata, grazie al lavoro sinergico di docenti interni e allievi. La formalizzazione dettata dal progetto e dai protocolli tecnici, il setting, nonché le verifiche degli apprendimenti a cui hanno partecipato soggetti terzi, hanno portato gli allievi a distinguere il diverso modo di impegnarsi nell'apprendimento spontaneo che avviene attraverso il rapporto con i propri responsabili durante l'orario di lavoro, da quello necessario per l'apprendimento strutturato e condensato che è stato realizzato con questo piano formativo. .
- Ai destinatari sono stati forniti materiali didattici: come dispense e documenti online con l'accesso a una piattaforma di supporto didattico. Questi materiali sono stati approfonditi con lo studio individuale anche al di fuori degli orari di formazione perché

funzionali a obiettivi di apprendimento e verifiche che i partecipanti hanno fatto propri non per imposizione burocratica ma per convinta condivisione degli obiettivi di apprendimento e della verifica dei risultati.

- lo sviluppo di competenze tecnico professionali specifiche per il contesto produttivo attraverso un approccio esperienziale e riflessivo ha prodotto un forte empowerment e rafforzato le capacità creative e al tempo stesso produttive richieste in questo campo lavorativo.
- La formazione è stata concepita e gestita come un processo finalizzato a rispondere alle esigenze di professionalità dell'azienda che ha espresso il bisogno di figure professionali flessibili in grado di intervenire sull'intero ciclo produttivo di loro competenza. . La didattica, flessibile e articolata su più livelli ha coniugato dimensione collettiva e dimensione individuale dell'apprendimento, e ha fornito input che sono stati sviluppati in itinere rapportandosi ai fabbisogni individuali dei partecipanti integrando le competenze di partenze.

4.3 Conclusioni

Il Piano formativo **Pastry Innovation** realizzato dalla Sal De Riso- Costa d'Amalfi con l'Avviso 1/2021 di Fondimpresa a supporto dell'innovazione tecnologica ha raggiunto gli obiettivi con lo sviluppo di nuove competenze per il personale coinvolto in formazione e l'avvio di nuove modalità produttive grazie alla messa a regime di due complesse macchine automatizzate e supportate da software di programmazione e progettazione.

Abilità creatrice e manuali dei pasticceri, sono evolute in direzione di sviluppo di competenze digitali per l'utilizzo di sue complesse macchine. Personale dell'area vendite e dell'area che cura l'immagine e la comunicazione aziendale hanno integrato le proprie competenze con quelle del personale dell'area di produzioni; diversi reparti della produzione hanno condiviso le stesse tecnologie.

Il modello professionale del fondatore di artigiano-tecnologo-creativo che lui stesso impersona è stato trasferito, grazie alla formazione, a tutta l'organizzazione e al tempo stesso fatto proprio dalle persone che la compongono ; è stato quindi "spersonalizzato" – sotto alcuni aspetti - per diventare Competenza distintiva collettiva.

Nella formazione la dimensione tecnico-operativa si è fusa con quella riflessiva, conoscitiva e progettuale attraverso l'approccio di tipo laboratoriale.

Questo Piano formativo dimostra che la formazione ben progettata può valorizzare al massimo grado l'efficacia di docenti interni all'organizzazione aziendale.

La formazione ha consegnato in uscita profili professionali innovativi che in modi e misure differenti a seconda dei ruoli di destinazione declinano un profilo professionale riconosciuto nell'ambito del Quadro Nazionale delle Qualificazioni, ma lo arricchiscono a tutti i livelli

dell'organizzazione aziendale di micro competenze digitali non contemplate negli standard di riferimento.

Le competenze acquisite e verificate dei lavoratori sono state formalmente attestate e referenziate con questo standard professionale regionale di cui rappresentano l'evoluzione nella direzione di industria 4.0 e dei sistemi di circolarità. Esse indicano la direzione verso cui rapidamente dovrebbero evolvere ed essere integrati gli standard professionali regionali per il settore; nel Quadro nazionale delle Qualificazioni mancano ad esempio standard di livello tecnico intermedio e competenze digitali e organizzative declinate anche a livello di operatore di produzione. Questa esperienza offre, pertanto un importante benchmark tra sistema di certificazione, sistema dell'istruzione e della formazione continua e domanda di professionalità reale nel mondo del lavoro.

In sintesi il Piano formativo **Pastry Innovation** è qualificabile come buona prassi formativa nel suo insieme e particolarmente in riferimento alle azioni formative sul software e l'utilizzo di una macchina automatizzata per il taglio a microgetto d'acqua. Si rilevano infatti:

- **Eccellente qualità strategica:** la formazione ha accelerato il percorso di innovazione aziendale rafforzandone e sviluppando la sua già alta reputazione sul mercato nazionale e internazionale con la realizzazione di produzioni inedite che hanno superato in qualità e resa le precedenti realizzazioni.
- **Elevata qualità realizzativa:** il Piano formativo ha strutturato il processo di trasferimento di competenze tecnologiche e progettuali all'interno dell'azienda, consentendo una didattica che si è mostrata di grande efficacia, combinando una formazione tecnico- operativa con una formazione di tipo consulenziale, lo sviluppo di competenze digitali evolute a partire da motivazioni e da professionalità fortemente strutturate in partenza su abilità e conoscenze di tipo tradizionale. La formazione ha attivato e strutturato un intenso percorso di apprendimento e di apprendimento reciproco tra le persone e le aree organizzative dell'azienda, ottenendo un'integrazione funzionale di livello superiore. I risultati di apprendimento conseguiti e dimostrati e i livelli di gradimento espressi dai partecipanti attestano l'elevata qualità realizzativa.
- **Elevata Riproducibilità:** Il modello didattico è riproponibile in PMI del settore della produzione dolciaria che vogliono innovare le proprie produzioni a partire da attività di tipo artigianale classico, introducendo nel processo produttivo tecnologie di industria 4.0. Questo tipo di formazione esalta le doti professionali e colma i gap di competenze per l'utilizzo delle nuove tecnologie da parte di "artigiani" con un solido background professionale, ma privi o con scarse competenze digitali, superando remore e resistenze sull'accessibilità a questo tipo di tecnologie.
- **Elevata Trasferibilità:** Il modello didattico e organizzativo è trasferibile in qualsiasi piano di formazione aziendale e in particolare nelle attività formative finalizzate a superare le resistenze alla alfabetizzazione e specializzazione digitale come inevitabile evoluzione delle diverse figure professionali a qualsiasi livello dell'organizzazione produttiva.