

CHG

Caracciolo Hospitality Group

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2024

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	11
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua	12
1.4 Considerazioni riepilogative.....	14
2. IL PIANO FORMATIVO	16
2.1 L'analisi del fabbisogno.....	16
2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	17
2.3 Considerazione riepilogative.....	19
3.L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	21
3.1. L'impatto della formazione.....	21
3.2 Considerazioni riepilogative.....	23
4. CONCLUSIONI	24
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	24
4.2. Le buone prassi formative aziendali	25
4.3 Conclusioni.....	26

INTRODUZIONE

La ricerca di buone prassi formative tra le attività finanziate da Fondimpresa introduce alcuni nuovi elementi di attenzione nel confermare anche per il 2024 lo schema metodologico, definito in modo univoco a livello nazionale e implementato e interpretato dalle Articolazioni Territoriali del Fondo; in Campania questa attività viene svolta dall'OBR Campania. Le buone prassi formative vengono individuate nell'ambito di un campione statisticamente rappresentativo fornito da Fondimpresa e INAPP ed estratto dall'insieme delle attività formative realizzate nella regione, escludendo quelle che afferiscono alla formazione obbligatoria per la sicurezza sul lavoro.

Per il 2024 il campione tra cui individuare le buone prassi formative è ampio; è composto, infatti, da 2.870 aziende aderenti al Fondo; in questa base di dati rientrano 11.915 diverse azioni formative afferenti a 1.306 Piani formativi finanziati con i tre canali di finanziamento del Fondo: Conto Formazione, Contributo Aggiuntivo e Conto di Sistema. Nell'ambito del Conto Formazione rientrano i Piani del Fondo Nuove Competenze.

La ricerca delle buone prassi è focalizzata sugli ambiti strategici indicati dal Comitato di Indirizzo composto dai massimi rappresentanti dei soci di Fondimpresa (Confindustria, CGIL, CISL, UIL) che condividono la necessità che la formazione impatti prioritariamente su alcune aree di competenza da cui dipende lo sviluppo produttivo, tecnologico e sociale del nostro Paese, attribuendo con ciò una grande responsabilità al sistema e agli attori della formazione continua finanziata dal Fondo. Gli ambiti strategici per i quali in modo condiviso le parti assegnano rilevante alla formazione sono i seguenti:

- **Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto**
- **Competenze di base e Trasversali**
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**
- **Fondo Nuove Competenze: Interventi* formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze.**
- **Transizione verde ed Economia Circolare**

Questi ambiti coprono i principali fabbisogni formativi legati allo sviluppo strategico e competitivo del nostro Paese e affiancano quel bisogno formativo essenziale, civile e sociale regolato dalle norme che impongono la formazione dei lavoratori per quanto riguarda la sicurezza e salute del lavoro che si affaccia anche in termini di sviluppo di una cultura e di soluzioni organizzative all'interno degli ambiti strategici, ma che non rientra se non con il Conto Formazione delle aziende nel quadro della Formazione finanziata.

Tra questi cinque ambiti, vi sono delle intersezioni e i dati forniti da Fondimpresa consentono di rilevare che l'**innovazione tecnologica e digitale di prodotto e di processo** pervade e attraversa gli altri ambiti per i quali si registrano delle sovrapposizioni per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze. Combinando la ricerca semantica nei titoli delle azioni formative delle parole, dei lemmi e delle locuzioni più frequenti nel "dizionario" di **Industria 4.0**, la tipologia di Piano formativo e la **codifica tematica delle azioni formative**, il contenuto semantico dei titoli delle azioni formative riferito al **corpus linguistico dell'innovazione tecnologica e digitale** si rilevano occorrenze nel campione per la ricerca delle Buone Prassi formative in Campania come riportato nelle due seguenti tabelle.

I dati che in essa sono riportati indicano che il 31,87% delle azioni formative realizzate nell'ambito del campione statistico considerato e il 51,46% delle aziende hanno trattato contenuti e finalità che attengono agli ambiti dell'innovazione tecnologica e digitale, includendo sia competenze evolute che competenze di base dell'informatica

Ambito strategico “Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto”	n° Azioni Formative campionate	Lavoratori partecipanti	n° Aziende
A) Industria 4.0 (ricorrenza dei riferimenti semantici più frequenti nei titoli delle azioni formative)	670	3.368	336
B) Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto (ricorrenza semantica univoca, non in A né in C)	2.489	13.442	835
C) Informatica (ricorrenza univoca della codifica standard delle azioni formative non incluse in altri ambiti)	639	2.688	306
Totale	3.798	19.498	1.477

Il risultato sulla incidenza della formazione su tematiche informatiche è sorprendente, rispetto ai dati degli anni precedenti che non sono mai arrivati a lambire il 20% delle azioni formative. Ciò testimonia la tensione e l'attenzione del tessuto produttivo verso l'innovazione tecnologica, ancorché mediamente ampia sia la distanza dalle frontiere più avanzate dell'innovazione digitale.

Altri Ambiti Strategici (n° di azioni formative)	Intersezioni delle azioni formative con ambiti strategici/tematica		
	Industria 4.0 (A)	Innov. Tecnologica e digitale (B)	Informatica (tematica)
Informatica n.c.a. (639)	-	-	24,97%
Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto (3.159)	21,20%	78,80%	40,65%
Transizione verde ed Economia Circolare (1.109)	5,5%	9,83%	7,03%
Competenze di base e Trasversali (1.483)	1,08%	17,06%	36,01%
Fondo Nuove Competenze: Interventi* formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze (956)	1,78%	38,81%	31,90%

La metodologia adottata dall'AT Campania per la ricerca di buone prassi formative integra la collocazione delle azioni formative per ambiti strategici, con una ricerca semantica che individua parole, lemmi, enunciati che afferiscono all'innovazione digitale, indipendentemente dalla classificazione a cui vengono attribuite le azioni formative in fase di progettazione che conferma ed estende le aree di intersezione tra i diversi insiemi a cui appartengono le azioni formative, confermando la pervasività dei contenuti e degli obiettivi della formazione informatica e digitale.

Si osserva che le azioni formative nell'ambito dell'*innovazione tecnologica e digitale*, solo per il 40,65% vengono classificate con la tematica dell'informatica, poiché queste tecnologie permeano altre tematiche¹.

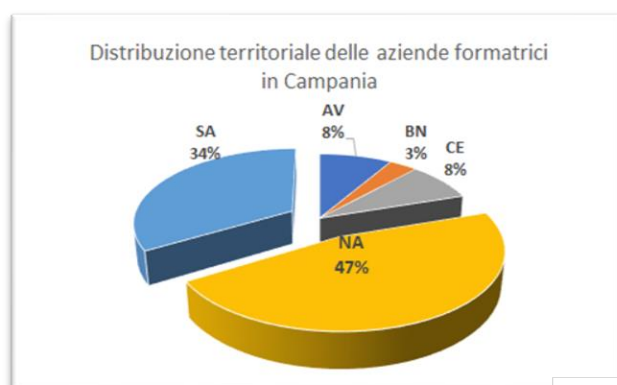
-Un'importante intersezione, pari al 18% circa, si realizza tra FNC e ambito della transizione verde, che conferma con le due transizioni epocali attraversino in modo significativo contenuti e obiettivi della formazione continua aziendale².

Nell'introdurre questo studio di caso è opportuno dichiarare quali elementi della formazione vengono considerati e concorrono ad identificare una buona prassi. Il concetto di buona prassi è legato alla scuola del Pragmatismo filosofico nord americano (C. Sanders Peirce, W. James, J. Dewey) e agli sviluppi che ha

avuto nella scienza dell'Organizzazione con (Porter, Deming e altri). Questo approccio attribuisce significato e valore a un concetto, un'idea, un progetto, sulla base delle sue conseguenze pratiche – dei suoi impatti, come oggi usiamo dire - sulle persone, così come sul contesto reale e in quello organizzativo/aziendale. Trasferita alla formazione continua aziendale, la ricerca delle buone prassi mira a raccogliere elementi che consentano di valutare se e in che misura la formazione abbia contribuito allo sviluppo di competenze delle persone, contribuendo a risolvere un problema o realizzare un progetto. Una buona prassi è tale se costituisce un modello per le persone in un determinato contesto, ma anche in ambiti più estesi; ad esempio, per le altre aziende di uno o più settori o territori. Essa è tale se, dunque, risulta trasferibile, perché consente di raccogliere riscontri del “**se e quanto**” la formazione abbia prodotto degli impatti in quel determinato contesto, ma anche di attribuire senso e valore a questi risultati. Una buona prassi è tale e può essere condivisa presentandola al di fuori del contesto in cui è maturata perché la sua finalizzazione risulta chiara e funzionale a una determinata situazione e a obiettivi strategici, cioè è pertinente il “**cosa**” (le **competenze** sviluppate); vi sono inoltre evidenze e consapevolezza che spiegano il “**come**” si sia arrivati a determinati e auspicati risultati della formazione: con quali metodologie didattiche, criteri di valutazione degli apprendimenti e dell'efficacia della formazione.

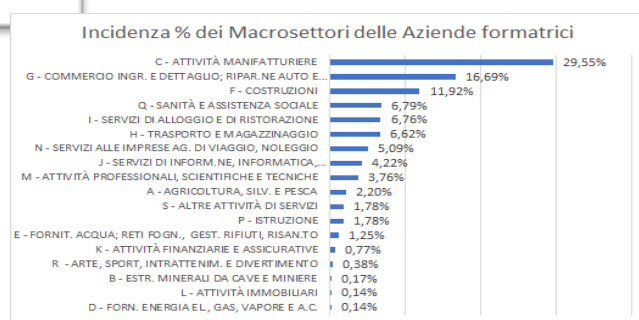
Lo studio di caso, partendo dalle **caratteristiche e dinamiche del contesto organizzativo, produttivo e professionale**, ha un focus centrale sulle modalità di **rilevazione dei fabbisogni formativi**, perché queste spiegano su quali basi sia stata sviluppata la **progettazione formativa**, per passare a identificare le **differenze qualitative, ma anche quantitative**, tra **quanto progettato e quanto realizzato**. Questa metodologia fa emergere **le relazioni di causa-effetto** che consentono la trasferibilità di una buona prassi di formazione continua in altre situazioni aziendali.

Nell'ambito del sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa, ciò avviene attraverso la metodologia dello *studio di caso*. Ogni anno, in ogni regione il Fondo dispone che venga realizzata una ricerca qualitativa, in profondità, che riguarda un circoscritto numero di aziende. Nell'individuare le aziende per le quali si può ipotizzare, sulla base dell'analisi on desk, che abbiano realizzato buone prassi, l'AT Campania, punta a comporre un panel dotato di senso, in modo da evidenziare buone prassi a cui possa guardare con interesse la rete più degli attori della formazione con Fondimpresa. La selezione delle aziende da *studiare* ruota, quindi, attorno agli ambiti strategici individuati dal Comitato di Indirizzo di Fondimpresa, ma per comporre il panel dei *casi di studio* è utile considerare anche dinamiche emergenti e fattori di contesto che possono incidere sull'evoluzione della formazione continua nelle aziende: localizzazione, dimensione, settore, tematiche e linguaggio della formazione.

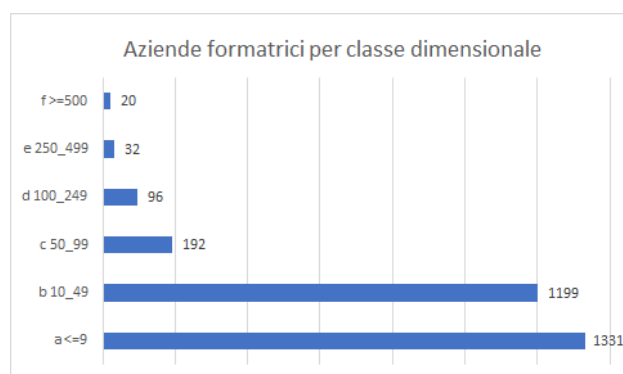


La distribuzione territoriale tra le province, nel campione statistico di riferimento indica la prevalenza di aziende dell'area di Napoli che sono circa la metà del totale; nel salernitano è localizzato oltre un terzo della formazione finanziata da Fondimpresa svolta in Campania nel periodo di riferimento; nelle province di Avellino, Benevento e Caserta è localizzato il 19% delle aziende formatrici.

Per quanto riguarda i settori produttivi, le *Attività Manifatturiere*, con circa il 30%, costituiscono il macrosettore più presente nel campione delle aziende che hanno fatto formazione con Fondimpresa; si conferma così il primato, storicamente consolidato, di questo settore nell'ambito del Fondo. L'*Edilizia e le Installazioni* occupano il 12% circa. Oltre la metà delle aziende formatrici è distribuita nei diversi settori dei servizi tra cui domina il *Commercio* con il 17%



circa; tra la quarta e la sesta posizione, nel grafico, con percentuali molto ravvicinate, si trovano settori quali: *Sanità e Assistenza Sociale, Alberghiero e Ristorazione, Trasporto e magazzinaggio* che si dividono una quota del 20%. Segue il settore dei *Servizi alle Imprese*, in cui spicca la presenza di imprese controllate dalla Pubblica Amministrazione per attività di facility management e manutenzione di spazi e strutture pubbliche. Meno marcata rispetto agli scorsi anni è il peso delle aziende che operano in quei settori che vengono definiti di terziario avanzato o quaternario: *Comunicazione e Informatica, Consulenza, Ricerca e sviluppo*.



Se si considera la classe dimensionale delle aziende che hanno realizzato formazione con Fondimpresa nel periodo di riferimento, l'88% è rappresentato da aziende che hanno piccole dimensioni, cioè con meno di 50 dipendenti: 1.199 aziende tra i 10 e i 49 dipendenti e 1.331 aziende con meno di 10 dipendenti. Nel corso degli anni tuttavia è emerso che è possibile individuare buone prassi con maggior frequenza tra aziende di medie o di grandi dimensioni. Questa situazione induce, da un lato, a svincolare la ricerca delle

buone prassi dalla frequenza di una determinata classe dimensionale aziendale; d'altro si focalizza l'attenzione sui segnali di buone prassi che provengono da piccole e piccolissime aziende.

Questi dati, come si è detto orientano la scelta delle aziende per comporre il panel delle buone prassi e far sì che la sua rappresentazione possa "contaminare" territori e settori, tipologie aziendali ad esse prossime, ma come negli scorsi anni, per consuetudine etica e metodologica, pragmaticamente si assume che: "Il primo indicatore che identifica una buona prassi 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". Si segnala purtroppo una diffusa e talvolta insospettabile reticenza che svisceri il ruolo delle aziende e degli Enti formativi. Tale reticenza si esprime soprattutto nell'indisponibilità a consentire il coinvolgimento nella rilevazione di lavoratori che abbiano partecipato alla formazione.

CHG Caracciolo Hospitality Group è stata individuata nell'ambito del campione di indagine per aver partecipato di un piano formativo nell'ambito dell'Avviso 2/2022 per le Competenze trasversali e di base denominato "Effective Skills" - AV/382/22, aderendo ad azioni formative del catalogo dell'ente Form-ATP. L'azienda è stata intercettata perché ha aderito e consentito la partecipazione del proprio personale ad azioni formative quali "Logical mathematical thought" accanto ad azioni formative più consuete per un'azienda che opera nel settore turistico-alberghiero, quali quelle per l'apprendimento della lingua inglese, il lavoro di gruppo e la gestione delle relazioni. L'attenzione dell'azienda verso le competenze logico matematiche costituisce un focus da approfondire, in quanto è una scelta non consueta.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Profilo dell'azienda e del settore

CHG - Caracciolo Hospitality Group nasce dall'iniziativa di un gruppo di imprenditori napoletani interessati allo sviluppo turistico del Mezzogiorno che hanno investito nel rilancio di strutture alberghiere di grande prestigio, contribuendo significativamente a riaffermare, in particolare, il ruolo storico e naturale di Napoli e della Campania come meta d'eccellenza del turismo a scala globale. L'azienda è stata fondata da un gruppo di imprenditori partenopei motivati dai valori dell'eccellenza lavorativa e dei servizi. Il disegno imprenditoriale si esplicita nelle parole che tracciano la direzione dei rapporti dell'impresa con il territorio e il personale, definendo Vision e Mission di questo Gruppo¹; due cardini strategici che vengono rispettivamente declinati come segue:

- *CARACCILO HOSPITALITY GROUP ha l'intento preciso di valorizzare il mercato dell'hôtellerie in tutte le sue declinazioni, esaltando l'ospitalità e promuovendo il Mezzogiorno come destinazione. Il modus operandi aziendale è dato dal coinvolgimento costante delle risorse nel processo decisionale e nelle attività operative, avendo come focus l'importanza della loro presenza all'interno dell'Azienda.*
- *CARACCILO HOSPITALITY GROUP mira ad estendere l'accoglienza, il servizio e la cura, oltre i confini della propria attività. Attraverso la valorizzazione delle persone e l'uso consapevole delle risorse, la Società vuole coinvolgere le proprie comunità creando – in un rapporto di reciproca crescita – valore condiviso.*

Caracciolo Hospitality Group (CHG) è stata costituita come società a responsabilità limitata nel **2013**. È importante notare che la gestione diretta dell'Hotel Palazzo Caracciolo da parte del Gruppo è iniziata nel **2013**, mentre l'hotel esisteva già come attività alberghiera dal 2008.

Situato nell'imponente Palazzo Caracciolo, risalente al 1500, nel centro storico di Napoli, con la ristrutturazione e riconversione del sito e la sua affermazione nei circuiti internazionali del turismo, l'albergo ha generato un processo di rapida riqualificazione di tutto il quartiere in cui erano presenti e visibili molteplici situazioni di degrado urbanistico e sociale, accanto a pregiate risorse culturali, artistiche e architettoniche, in una commistione che ancora è tipica, seppur con minori contrasti, della realtà napoletana.

Sempre nel **2023**, il gruppo ha preso in gestione il Grande Hotel Telese, una struttura termale nell'entroterra campano di proprietà di una Società collegata ad uno dei Soci.

Le strutture gestite dal gruppo sono di alta qualità; questa scelta strategica si esprime al massimo livello nel **De Bonart**, un hotel 5 stelle lusso, situato in una delle location più suggestive di Napoli, dove è stata realizzata la formazione oggetto di questo studio di caso. Prima della importante ristrutturazione che lo ha portato all'attuale status, era noto come “il **Britannique**”, un albergo nato a fine '800/inizio '900, per iniziativa e intuito di una donna inglese, innamoratasi di Napoli e antesignana del protagonismo imprenditoriale femminile. Dopo un importante intervento di ristrutturazione, nel 2020 ha inizio l'attività dell'Albergo.

CHG si pone come **punto di riferimento nel settore alberghiero campano**, con l'obiettivo di migliorare la reputazione di Napoli come destinazione turistica globale. Per questo motivo, **CHG** è impegnato a **creare nuove opportunità di lavoro e a formare nuove figure professionali, valorizzando i talenti**; il Gruppo è attento a cogliere input strategici dalle dinamiche del **turismo di vario livello** che sta vivendo una fase di espansione sia nel “mordi e fuggi” che nel turismo di livello superiore, su cui si focalizza il Gruppo. La CHG mira a **posizionare Napoli come una delle principali capitali turistiche** sia in Italia che nel Mediterraneo, preparando le strutture per il futuro.

¹ <https://caracciolohospitality.com/company-profile/>

Il Gruppo punta sulla **collaborazione con molteplici partner commerciali** per realizzare economie di scala mediante accordi contrattuali con realtà capitalizzate ed operative a livello mondiale.

Il focus degli investimenti per la **Sostenibilità** è sul risparmio energetico e sull'utilizzo di prodotti a chilometro zero, ma è forte la declinazione sociale di questa strategia. Essa si esprime anche con iniziative che hanno impatto, nei territori in cui l'azienda opera, sulla cultura sociale dell'accoglienza, dell'inclusione e della qualità dell'ambiente, con iniziative come i *Tour con plogging*: passeggiate, in cui si formano squadre che competono per il recupero e la differenziazione di rifiuti abbandonati.

Questo approccio eticamente forte si sostanzia, inoltre, nella scelta di implementare sistemi gestionali allineati agli standard Hilton, nonché di puntare alla **certificazione per la parità di genere**. In questo campo, ad esempio ha realizzato un'iniziativa di grande spessore, come il Progetto "Corso di formazione – Le basi della cucina" nato dalla collaborazione tra CHG – Caracciolo Hospitality Group, Cooperativa Sociale Dedalus e Toffini Accademy, con lo scopo di offrire un'opportunità di emancipazione ad un gruppo di donne che si sta riscattando da situazioni di fragilità, cercando di ricostruire la propria vita. Cogliendo l'amore e la vocazione di queste donne accomunate dall'amore per la cucina e dalla voglia di riscatto, è stato offerto un percorso di formazione per consentire loro di imparare a lavorare in una cucina professionale; sono state tenute 6 lezioni dall'Executive Chef, Umberto Zimbaldi, dell'Hotel 5 stelle lusso de Bonart Naples. Le signore hanno avuto la possibilità di apprendere preparazioni, ricette, modalità di lavoro, e tempistiche. Come si legge nella sezione sulla sostenibilità del sito di CGH: *"Al termine dell'ultima lezione c'è stata la consegna dei diplomi e delle giacche da lavoro che Toffini e CHG hanno donato come simbolo di un nuovo inizio. Un clima di forte commozione ed emozioni contrastanti, di gioia per l'opportunità di partecipazione e tristezza per il termine di un corso che ha aperto nuove prospettive!"*.

Quanto sin qui emerge dall'analisi, indica che la **Politica del personale è uno dei motori della strategia CHG**. Il gruppo ha un notevole **nucleo di dipendenti fissi** e stagionali, in considerazione delle dinamiche del mercato del lavoro in questo settore. La CHG è **costantemente alla ricerca di nuovi talenti** per accrescere il proprio profilo nel settore.

L'azienda considera l'industria alberghiera come un'industria vera e propria, non come un semplice servizio del terziario. La media dei dipendenti a pieno regime è di **circa 130 persone**, ma può arrivare anche a 200 in caso di eventi., considerando tutte le strutture che fanno capo a CHG.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il gruppo è impegnato a sviluppare servizi innovativi per anticipare **le tendenze future del turismo** e sta investendo in tal senso. La strategia del gruppo è quella di **investire in strutture alberghiere di alto livello**, offrendo un'esperienza di ospitalità d'eccellenza. L'innovazione tecnologica è fattore distintivo di questa scelta. Conessioni veloci e sicure per ogni esigenza sono disponibili in ogni stanza, così come televisori smart tech. Gli stessi sistemi di gestione, con le procedure connesse, sono tecnologicamente evoluti e specifici; così come lo sono le attrezzature delle cucine e i sistemi di reperimento e conservazione degli alimenti.

Il legale rappresentante di **CHG**, il Cavaliere del Lavoro, **Costanzo Jannotti Pecci**², traccia la rotta dell'innovazione intrapresa dal Gruppo, con riflessioni e proposte sull'impiego dell'Intelligenza Artificiale generativa e dei sistemi di apprendimento ed elaborazione automatica basati sui Big Data:

«Abbiamo ben presente l'importanza di investire nelle tecnologie più evolute - tant'è che ho affrontato il problema con Edoardo Imperiale, direttore generale del Digital Innovation Hub Campania - perché vogliamo fare un focus sul tema dell'applicazione dell'Intelligenza Artificiale in un settore in cui il ruolo delle risorse umane è, per fortuna, ancora centrale. Vi sono già degli esempi che definisco "estremi" in cui una parte del personale è stata sostituita con dei robot, ma quello è un punto di atterraggio

² Costanzo Jannotti Pecci, Cavaliere del Lavoro, L.R. pro tempore di CHG, Presidente di Unione industriali Napoli, intervista del 20/11/2024.

ancora molto lontano, soprattutto per strutture come le nostre che puntano ad un segmento di alto livello, nelle quali il rapporto umano è fondamentale. Sono però possibili applicazioni per tutta un'altra serie di dipartimenti aziendali.

Quello dell'intelligenza artificiale è un mondo che va sicuramente esplorato per quanto riguarda la gestione amministrativa e la cura del cliente. Noi siamo una realtà con decine e decine di migliaia di clienti e una gestione attraverso un percorso di intelligenza artificiale potrebbe andare verso una "customizzazione totale", cosa che attualmente non è possibile fare. Già esiste un sistema a cui conferiamo volontariamente i nostri dati: li rende anonimi e ci consente di avere un quadro dell'andamento del mercato, ma si limita a questo.

Alcune informazioni che raccogliamo quando una persona diventa nostro cliente non possiamo utilizzarle per rispetto della privacy, eppure è possibile risolvere questo problema se riusciamo a superare una delle maggiori difficoltà che è quella di far lavorare le strutture del settore secondo obiettivi comuni. Attraverso un percorso digitale in cui viene neutralizzato il problema della competizione, più strutture, ancorché non appartenenti al medesimo gruppo imprenditoriale, possono collaborare per uno scambio di dati e raccolta di una grande massa di informazioni in una logica improntata alla massima riservatezza e alla impossibilità di utilizzare in maniera impropria le informazioni di ciascuna struttura. Questa è una strada percorribile»³.

Il Cavalier Costanzo Jannotti Pecci, punta alla cooperazione degli operatori del settore per fornire servizi su misura per il cliente ed elevare il livello dell'offerta alberghiera della Campania, realizzando anche economie di scala: *«Anche sul versante dell'offerta gastronomica penso a un lavoro comune; sulle commodities, per esempio, non vi è competizione, anzi attualmente vi sono difficoltà a gestire in maniera semplice una serie di situazioni; l'Intelligenza Artificiale può dirci come ottimizzare le decisioni».*

Il Presidente sottolinea come questa evoluzione verso l'Intelligenza Artificiale comporti la necessità di *«capire qual è il livello di professionalità che viene richiesto per poter utilizzare in maniera adeguata questi strumenti».* A questo proposito cita come esempio l'impiego in azienda di una piattaforma di Intelligenza Artificiale per produrre in tempo reale il verbale di una riunione interna. La sua testimonianza evidenzia sia l'utilità dello strumento che la necessità di competenze e di etica, dal lato umano, nella relazione con la macchina. L'I.A. *«... ha razionalizzato il 95% di quello che abbiamo detto nel corso della riunione. C'erano dei punti sui quali siamo dovuti intervenire a causa della logica della macchina, ma si trattava veramente di poca cosa; ad esempio, quando utilizzavamo la parola "terme", il sistema la associava a quelle dell'antica Roma. L'I.A. può quindi dare delle risposte che non sono coerenti con ciò che ci aspettiamo»⁴.*

Attualmente già sono in uso in CHG strumenti digitali intelligenti che supportano e integrano ad esempio elaborazione dei menu e acquisti. Si delinea un quadro organizzativo in cui vengono parimenti sollecitate risorse umane e risorse tecnologiche a mettere in campo il loro potenziale per supportare clienti e decisori dell'azienda.

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua

La strategia aziendale nella relazione tra obiettivi di eccellenza dell'azienda nel settore alberghiero e innovazione tecnologica, si sposta sulla capacità umana e delle organizzazioni aziendali di utilizzare questi strumenti: *«Le competenze da sviluppare sono quelle di controllo e di interazione con l'intelligenza artificiale. In uno dei nostri board ho espresso la mia intenzione di far incontrare gli industriali napoletani con Padre Benanti (consigliere di Papa Francesco sui temi dell'intelligenza artificiale e dell'etica della tecnologia – ndr) e altri esperti di Intelligenza Artificiale. Voglio che ci sia consapevolezza rispetto a questo strumento, perché il tema etico è diventato centrale. È di questi giorni una notizia, per certi versi un po' inquietante, di una Chiesa Cattolica di Lucerna in Svizzera in cui hanno sostituito il sacerdote con un avatar di Gesù Cristo: in buona sostanza, un fedele si siede nel confessionale e si confessa con un Gesù digitale. La cosa incredibile è che sono andate 90.000 persone a fare questa cosa qui e proprio Padre Benanti dice che il tema vero è che noi finiremo per illuderci che stiamo parlando veramente con Gesù Cristo»⁵.*

³ Costanzo Jannotti Pecci, Cavaliere del Lavoro, L.R. pro tempore di CHG, Presidente di Unione industriali Napoli, intervista del 20/11/2024.

⁴ Ibidem

⁵ Ibidem

Si delinea uno scenario in cui è sempre più forte la necessità di sviluppare cultura e consapevolezza delle potenzialità e dei limiti delle tecnologie di intelligenza generativa, mentre sul piano dell'agire emerge il fabbisogno di competenze relazionali e di comunicazione, che prima erano solo tra le persone, mentre ora riguardano anche il rapporto tra persona umana e macchina; si tratta di competenze di prompting e di controllo delle risposte che vengono dalla macchina per un uso appropriato delle sue potenzialità.

«Acquisire le informazioni in rete senza i nuovi strumenti di Intelligenza Artificiale richiede tempo, elevati livelli di attenzione, una capacità di analisi e di selezione notevole e quindi delle elevatissime competenze, ma il rischio di questi nuovi strumenti è che vengano utilizzati come delle scorciatoie e quindi c'è il rischio della pigrizia mentale.

Quando parlo di scorciatoie, intendo dire questo: se devo fare uno speech in un evento, magari non ho tempo o voglia di mettermi a scrivere, a studiare e non c'è nessuno che possa fare per me un certo tipo di lavoro, allora chiedo all'Intelligenza Artificiale di elaborare un testo attorno a dieci parole chiave e ottengo un discorso che sembra intelligente; poi posso decidere se leggerlo così com'è oppure no: utilizzare in maniera corretta questi strumenti sta quindi alla persona; è importante capire fino a che punto, questi strumenti possono intervenire in processi nei quali occorre comunque un'analisi puntuale da parte delle persone. Come può l'intelligenza artificiale evitare che accadano certi errori? Questo è il tema.

Nonostante tutta la meccanizzazione, tutta l'automazione, tutta l'informatizzazione di questo mondo, alla fine vi sono delle persone in azienda che nello svolgere il loro ruolo hanno la responsabilità di evitare che si verifichino situazioni problematiche nel dipartimento in cui operano. Se viene commesso un errore nella elaborazione di una busta paga, tanto per fare un esempio, il più delle volte non si riesce a tornare indietro e se chi ha elaborato quella busta paga non se ne accorge, le conseguenze di quell'errore, le ritroviamo dopo svariati anni. È emblematico il caso di un dipendente andato in pensione per limiti d'età che aprì una vertenza spropositata, richiedendo una somma da far tremare i polsi, perché 25 anni prima, per un mero errore, non gli era stato riconosciuto uno scatto di carriera; la vicenda si concluse con una sentenza ragionevole, ma il rischio per un modesto errore fu grande.

Non so se attraverso gli strumenti di Intelligenza Artificiale che il mercato offre alle aziende, si possano intercettare in tempo utile errori del genere, ricostruire i dati per ogni dipendente dalle origini del rapporto di lavoro. Penso a un sistema che continuamente incrocia dati e che ti avvisa in tempo reale di eventuali errori pregressi.

L'Intelligenza Artificiale è un mondo nuovo; mi auguro che attraverso la formazione si riesca a esplorarlo anche all'interno dell'azienda»⁶.

Innovazione e formazione, sviluppo di una cultura attenta e critica verso le nuove tecnologie digitali, sono strettamente legate nelle concezioni e nella rotta del capitano d'industria, ispirando le prospettive di quest'azienda. Rimanda al costrutto teorico di auto efficacia⁷ e alla relazione triadica persona-ambiente-condotta, la considerazione del Presidente Jannotti Pecci che mira a intrecciare formazione e welfare per fare dell'azienda un contesto attrattivo, stimolante e accogliente per le persone più qualificate.

«La formazione in tutte le sue declinazioni, per noi è estremamente importante e siamo estremamente impegnati a realizzarla, tant'è che adesso stiamo valutando di istituire una sorta di dipartimento che si occupi esclusivamente di formazione e di welfare perché le due cose sono collegate: più una persona si qualifica, più si aprono alternative nel mercato del lavoro; fa parte del gioco. Ma paradossalmente manca l'offerta, oggi abbiamo difficoltà a trovare persone qualificate»⁸.

Gli obiettivi di eccellenza dell'azienda includono dunque la formazione del personale e la creazione di un contesto organizzativo che combina tecnologie e servizio tradizionale al cliente con una forte personalizzazione del servizio e la capacità di anticipare le sue esigenze. Il Dottor Mario De, HR Consultant di CHG a conferma della visione che emerge da questi indirizzi imprenditoriali, approfondisce alcuni aspetti specifici dell'approccio aziendale nella gestione della formazione che ne evidenziano la rilevanza strategica anche per il personale non fisso a cui ricorre l'azienda: «La formazione in questo scenario del personale ha un ruolo primario, sia nella formazione continua del personale sia in quella di tipo professionalizzante nel reclutamento di nuove risorse

⁶ Costanzo Jannotti Pecci, Cavaliere del Lavoro, L.R. pro tempore di CHG, Presidente di Unione industriali Napoli, intervista del 20/11/2024.

⁷ Bandura, A. (2000b). Exercise of human agency through collective efficacy. Current Directions in Psychological Sciences. || - Borgogni, L., Petitta, L., & Steca, P. (2001). Efficacia personale e collettiva nei contesti organizzativi. In G. V. Caprara (Eds.), La valutazione dell'autoefficacia. Erickson, Italia: Trento.

⁸ Costanzo Jannotti Pecci, Cavaliere del Lavoro, L.R. pro tempore di CHG, Presidente di Unione industriali Napoli, intervista del 20/11/2024.

in un mercato del lavoro e in un sistema sociale che non sempre è in grado di offrire quelle competenze che noi cerchiamo. In quest'ottica, ovviamente non includiamo la formazione obbligatoria perché fa parte di un di un adempimento normativo verso il quale siamo molto attenti affinché tutto il personale abbia i requisiti e la capacità di lavorare in sicurezza, rispettando le norme.

Nel nostro ambito, faccio un esempio banale, ricorriamo a personale "extra". Il personale extra è una tipologia di personale che non esiste in alcun altro tipo di contratto, esiste solo nel contratto alberghiero ed è riferito alla prestazione per un evento che dura 3 giorni al massimo in una settimana. Se abbiamo un evento importante, abbiamo bisogno di camerieri di sala che vengono selezionati e assunti con questa tipologia di rapporto, dopodiché il rapporto si chiude, nasce e muore in quella circostanza. Ebbene, per questo personale, noi facciamo la formazione di tipo obbligatorio, perché è giusto che ricevano anche questa una formazione, che rimane come requisito personale del lavoratore che domani potrà esibirla quando sarà assunto da un'altra parte.

Per noi, però, è necessario che anche questo personale non fisso rispetti i nostri standard; quindi, per questo tipo di personale ci focalizziamo anche sulle conoscenze linguistiche, sulla conoscenza dei protocolli HCCP per il personale che ha diretto contatto con sala e cucina, perché oggi è necessario avere particolare attenzione verso il cliente poiché chi ha il contatto con il nostro ospite deve avere quelle conoscenze che vengono dall'HCCP nella manipolazione del cibo nel senso più ampio, ma anche conoscenze di base che consentono di informarsi e agire di conseguenza, se la persona deve avere un trattamento particolare, ad esempio, per intolleranze, abitudini religiose o convinzioni personali. Questo tipo di rapporto fa parte del bagaglio di competenze del candidato; quindi, è possibile che su nostra richiesta venga coinvolto in una formazione ad hoc. Molte volte nella selezione vado a valutare quale tipo di formazione hanno avuto e se la persona ha una conoscenza professionale adeguata alle nostre aspettative; perciò, la prima cosa che facciamo è la formazione prima di assumerla».

Per il personale fisso, vi è la **formazione specifica per ruoli**: gli amministrativi ricevono formazione sul programma contabile, mentre gli addetti alle risorse umane o agli acquisti ricevono formazione sui gestionali specifici del loro lavoro. L'azienda pianifica annualmente la formazione, definendo budget e aree di intervento.

La Formazione sulla Sostenibilità è trasversale e coinvolge tutte le aree organizzative, includendo aspetti ambientali, sociali, territoriali e culturali, come evidenziano la dottoressa Consiglia Mazza e il dottor Del Barone che si sofferma sui criteri di scelta della formazione che questa azienda adotta. Per la Sostenibilità nel sociale questi criteri si spingono a iniziative formative professionalizzanti che impattano su un territorio su cui l'Hotel De Bonart fisicamente si affaccia: sono i prospicienti Quartieri Spagnoli di Napoli che della cultura dell'accoglienza alberghiera e delle abilità nella ristorazione, disseminate anche da questo prestigioso albergo, hanno fatto una delle leve della loro riscoperta in chiave turistica.

Le scelte formative aziendali sono oggetto di costante condivisione con le Rappresentanze Sindacali aziendali.

1.4 Considerazioni riepilogative

Caracciolo Hospitality Group (CHG) nasce da un gruppo di imprenditori che investono in strutture alberghiere di eccellenza situate in palazzi storici; l'obiettivo è valorizzare l'industria alberghiera, promuovendo il territorio napoletano e il Mezzogiorno come destinazione turistica di eccellenza a livello globale. Le strutture gestite da CHG sono di alto livello, con il De Bonart che è il fiore all'occhiello, un hotel 5 stelle lusso oggetto di questo studio di caso. Questo hotel, precedentemente noto come "il Britannique", ha una storia legata all'iniziativa di una donna inglese a fine '800/inizio '900 e la sua inaugurazione è avvenuta coraggiosamente nel 2020 dopo un'importante ristrutturazione.

CHG si pone come punto di riferimento nel settore alberghiero campano, con l'obiettivo di migliorare la reputazione di Napoli e della Campania come destinazione turistica globale. L'azienda crea opportunità di lavoro e forma nuove figure professionali, valorizzando i talenti.

⁹ Mario Del Barone, HR Consultant di CHG, intervista del 20/11/2024.

Il Gruppo esprime una leadership imprenditoriale riconosciuta anche in altri settori produttivi e promuove la cooperazione tra le aziende e le strutture del settore turistico-alberghiero per l'adozione di soluzioni digitali di comune accesso, trovando, pur nella naturale e forte competizione in questo mercato, degli spazi di cooperazione, al fine di caratterizzare il territorio con un'offerta di servizi di eccellente qualità, fortemente personalizzati, cioè ad hoc per ciascun cliente. Questa strategia mira a proiettare nel futuro e a elevare a elevati livelli di standard "industriali" la produzione di servizi alberghieri per sviluppare selettivamente e consolidare in prospettiva i flussi turistici che a Napoli e in Campania ora stanno vivendo un trend positivo sia per il turismo "mordi e fuggi" sia per quello di livello superiore, di affari e convegnistico.

Una delle chiavi strategiche di sviluppo del business dell'azienda e dei rapporti con il Mercato del Lavoro è la **Sostenibilità**: L'azienda investe in sostenibilità con un focus sul risparmio energetico e l'uso di prodotti a chilometro zero, con un forte impegno anche verso iniziative sociali e culturali. CHG punta anche a certificazioni per la parità di genere e ha collaborato con cooperative sociali per offrire opportunità di formazione a donne in difficoltà.

CHG si rappresenta essa stessa come industria vera e propria di medie dimensioni, operante nel settore alberghiero, non come un semplice servizio del terziario. Questa cultura industriale, basata su standard di qualità e obiettivi sfidanti è una leva del self-empowerment dei dipendenti. In questa chiave, l'azienda investe in servizi innovativi per anticipare le tendenze future del turismo. Le strutture sono dotate di connessioni veloci, televisori smart tech e sistemi gestionali evoluti e specifici. Il presidente di CHG, il Cavaliere del Lavoro, Costanzo Jannotti Pecci, sottolinea l'importanza dell'Intelligenza Artificiale e dei sistemi di archiviazione ed elaborazione automatica dei dati

Già vi sono alcune applicazioni dell'IA nella gestione amministrativa e organizzativa, così come nella cura del cliente. Quello in testa all'azienda è un approccio pronto a cogliere le potenzialità di questi sistemi, ma anche attentamente e propositivamente critico. La necessità di sviluppare competenze di controllo e interazione con l'IA viene evidenziata dal Presidente, Jannotti Pecci, che ha espresso la volontà di confrontarsi con esperti di etica dell'IA, ai massimi livelli, per affrontare le sfide poste da questa tecnologia e combattere il rischio di distorsioni percettive nell'impiego dell'I.A., con l'atrofizzazione mentale che ne può derivare. È questo un tema su cui l'azienda vuole sensibilizzare i propri dipendenti attraverso la formazione, ma anche promuovere riflessione e consapevolezza presso gli imprenditori.

La formazione è un elemento centrale nella strategia di CHG. L'azienda intende creare un dipartimento dedicato alla formazione e al welfare, Vi è un forte impegno nella formazione sia per il personale fisso che per quello extra, con un focus particolare sulle conoscenze linguistiche e sui protocolli HCCP.

Gli obiettivi di eccellenza dell'azienda includono la formazione del personale e la creazione di un contesto organizzativo che combini tecnologie e servizio tradizionale al cliente. L'azienda è consapevole della necessità di una forte personalizzazione del servizio e della capacità di anticipare le esigenze del cliente.

Si delinea una realtà aziendale che, pur affondando le sue radici nella tradizione e nella storia del territorio, guarda al futuro con un approccio innovativo e un forte focus sulla formazione, sulla sostenibilità e sulla valorizzazione delle risorse umane. La formazione non è solo un adempimento normativo, ma un motore per la crescita e la competitività aziendale. La formazione in CHG è concepita non solo per addestrare ma anche per elevare la dimensione culturale nelle relazioni umane verso il cliente e all'interno dell'organizzazione, ma anche nella relazione con le macchine digitali.

2. II PIANO FORMATIVO

Oggetto di approfondimento dell'esperienza formativa in CHG è la scelta dell'azienda di far partecipare alcuni dipendenti ad azioni formative a catalogo nell'ambito dell'Avviso 2/2022 per le competenze di base e trasversali. Il Piano formativo AV/381/22 con il titolo **“Effective Skills”** riguarda una serie di azioni che rientrano nel catalogo qualificato da Fondimpresa di Form & ATP, Ente formativo che ha un consolidato rapporto di partnership con questo Gruppo del settore alberghiero.

2.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi del fabbisogno formativo che ha portato a identificare specifiche azioni formative nell'ambito del catalogo di Form-ATP, come spiega il dottor Del Barone, è stata realizzata attraverso un processo strutturato che combina una valutazione delle esigenze aziendali con un'analisi puntuale delle competenze individuali. La selezione delle attività formative è stata guidata dalle linee guida generali dell'azienda, che puntano all'innovazione, alla qualità del servizio e alla valorizzazione del personale. L'azienda ha adottato linee guida trasversali che richiedono una crescita formativa del personale per rispondere alle aspettative e ai propri obiettivi strategici.

Il processo include una valutazione puntuale dei fabbisogni formativi, sia a livello di area che individuale. Questa valutazione è stata effettuata attraverso degli *assessment* che considerano sia le competenze professionali che quelle trasversali.

Gli *assessment* sono stati utilizzati per valutare lo stato di formazione del personale, consentendo di creare gruppi di apprendimento mirati, anche se non sempre organizzativamente omogenei, per rispettare un criterio di trasversalità. Questi *assessment* sono stati realizzati in collaborazione con i docenti, o attraverso test approvati dall'azienda e realizzati ad hoc. Questo processo permette di identificare le lacune e i punti di forza di ogni dipendente, garantendo che la formazione sia il più efficace possibile. In alcuni casi, anche i capi reparto sono coinvolti nel processo di valutazione, contribuendo a identificare le esigenze formative specifiche dei loro team.

Le aree di interesse emerse dalla ricognizione che portò ad aderire al Piano per la formazione includono competenze digitali, linguistiche, gestionali, e competenze trasversali come il pensiero logico-matematico e la gestione delle relazioni. Le azioni formative selezionate miravano a rafforzare queste competenze, che sono considerate fondamentali per il successo dell'azienda. In particolare, si è data importanza alle conoscenze linguistiche e relazionali per il personale a contatto con il pubblico.

La trasversalità è un elemento chiave nella pianificazione formativa. La formazione è pensata per rispondere all'esigenza di favorire l'interazione tra diversi dipartimenti e figure professionali, promuovendo una visione olistica dell'organizzazione e migliorando la comunicazione interna.

L'azienda ha individuato anche un fabbisogno di rafforzare le competenze di base e trasversali, come quelle logiche e matematiche. La scelta di corsi quali **"Strumenti e metodi per la condivisione di dati e informazioni"** e **"Logical Mathematical Thinking"** ha risposto a queste esigenze, mirando a migliorare sia le competenze tecniche che quelle relazionali. In particolare, riguardo alle motivazioni che hanno spinto a collegare il fabbisogno rilevato a quest'ultimo corso, il dottor Del Barone spiega che: *« noi cerchiamo di essere sul pezzo delle innovazioni digitali più avanzate e sulle interazioni professionali tra personale e mondo esterno; il pensiero logico e matematico rappresenta un oggetto di apprendimento per una crescita individuale e professionale; è fondamentale perché insegna al nostro personale a gestire il rapporto con l'ospite o con il collega, seguendo una logica di pensiero ben strutturata, in grado di evitare equivoci e malintesi.*

Oggi si lavora con briefing continui, quindi l'interazione fra le professionalità avviene in maniera quotidiana e l'interagire di una persona dell'organico aziendale fra e con i vari colleghi, può diventare un motivo di attrito o un motivo di partecipazione. Il saper gestire un ragionamento e il dialogo che ne deriva, in modo rigoroso, è sicuramente una crescita importante, Avere un linguaggio matematico significa saperli approcciare con le diversità che incontri. Sembra un mondo a parte e invece no»¹⁰. È opportunamente ineccepibile la logica che collega l'analisi del fabbisogno formativo all'individuazione di quest'azione formativa.

¹⁰ Mario Del Barone, HR Consultant di CHG, intervista del 20/11/2024.

La scelta delle figure professionali da coinvolgere ha seguito un criterio di pertinenza sulla base dei fabbisogni rilevati: «Per gli strumenti e mezzi informatici di condivisione dei dati, abbiamo rilevato il fabbisogno e formato quasi tutto il personale del front office, cioè della ricezione e il personale di staff più elevato, come la segreteria di direzione dell'Hotel, cioè abbiamo coinvolto un comparto specifico e questo dovrebbe essere uno dei primi ambiti su cui crescerà questa formazione perché vi è bisogno di arrivare a competenze avanzate.

Ma non ci limitiamo a questo comparto di primo impatto. Per noi era fondamentale che, in quel momento si avesse una crescita importante e omogenea in tutto il comparto che va dalla direzione alla gestione dell'accoglienza. Volevamo che avesse una formazione omogenea, univoca, nel senso della condivisione, per la gestione dei dati. Per un gruppo di nove persone si individuò anche l'esigenza di una crescita nell'ambito linguistico per la comunicazione in inglese.

Il corso di listening ha risposto al fabbisogno di sviluppare e consolidare competenze per l'housekeeping; è fondamentale in una struttura di questo livello che l'ospite, nell'impatto con la cameriera ai piani o il facchino, possa trovare qualcuno che sappia come prestargli attenzione per farlo sentire a suo agio, perché quella figura non è semplicemente chi porta il bagaglio o sistema l'appartamento, ma è qualcuno che lo assiste in tutto il percorso nell'ambito dell'hotel. Avendo un hotel con prevalenza di ospiti stranieri (anche se la fascia italiana non è seconda) è necessario che ci sia una capacità di attivarsi mentalmente anche per ricordare qualcosa in lingue magari inusuali. Le persone che hanno partecipato a questo corso interessante provengono da vari reparti: dalla direzione OT; dal reparto della sala cucina, dall'ufficio Risorse Umane perché in quelle posizioni si ha contatto diretto con tante persone e si deve verificare, sentire, testare il personale per valutare eventuali problematiche, situazioni particolari, situazioni relative alla persona e al suo rapporto con il cliente»¹¹.

Gli esempi riferiti dal Dottor Del Barone sono emblematici di una rigorosa analisi dei fabbisogni formativi in grado di coniugare e aggregare i fabbisogni individuali secondo criteri funzionali e di finalizzazione della formazione che la rendono efficace e pregnante. Queste stesse modalità si applicano alla formazione connessa alla digitalizzazione e all'innovazione tecnologica.

In sintesi, l'analisi del fabbisogno formativo in CHG è un processo dinamico e personalizzato, che considera le esigenze aziendali e individuali, promuove la trasversalità e mira a una crescita continua del personale. La scelta delle azioni formative da un catalogo formativo è quindi frutto di un'attenta valutazione e di una pianificazione strategica.

2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione delle azioni formative ha fatto capo a un catalogo qualificato da Fondimpresa nell'ambito dell'Avviso 2/2022. L'operazione di selezionare i corsi dai cataloghi qualificati da Fondimpresa è relativamente semplice. Scegliere i corsi giusti tra i 169 titoli qualificati per i quali Form & ATP, l'Ente formativo, aveva ottenuto la qualificazione per quell'Avviso, richiede che l'azienda abbia chiari gli obiettivi di apprendimento in base a un'accurata analisi dei fabbisogni e a un disegno formativo che l'Ente ha aiutato a precisare, ma che era già chiaro in capo all'azienda.

L'interazione tra azienda ed Ente formativo si è configurata, tuttavia, come un vero e proprio codesing dei percorsi formativi sulla base di moduli che corrispondevano ai corsi a catalogo. Tra questo approccio e i meccanismi di vendita e acquisto di pacchetti di corsi a catalogo vi è una notevole differenza, costituita da servizi di counseling che l'Ente Formativo ha offerto all'Area Risorse Umane dell'Azienda per accompagnarla nelle scelte più efficaci. Le azioni formative opzionate sono del tipo “integrato con il bilancio delle competenze” per valutare le risorse in ingresso e modulare le attività didattiche in funzione del raggiungimento personalizzato degli obiettivi di apprendimento, garantendo che la formazione sia mirata ed efficace.

Il rapporto tra azienda ed ente formativo si è configurato come un processo di co-progettazione, pur nella sua parzialità dovuta al fatto che è stato preceduto da una fase di progettazione dei contenuti e degli obiettivi messi a catalogo. A questa fase preliminare è, infatti, seguita una microprogettazione per la definizione dei

¹¹ Mario Del Barone, HR Consultant di CHG, intervista del 20/11/2024.

tempi di realizzazione e degli input da fornire ai docenti al fine di modulare i contenuti sulle effettive esigenze dei partecipanti. Tre sono dunque le fasi che si riconoscono in questa parte del processo formativo:

- 1) Progettazione del catalogo da parte dell'Ente Formativo
- 2) Scelta dei corsi da parte dell'Azienda sulla base dei fabbisogni formativi rilevati
- 3) Microprogettazione didattica

In questa accezione il catalogo di Fondimpresa è stato inteso, sia da parte dell'Ente formativo che ne è titolare, sia da parte dell'azienda, non come un'offerta rigidamente prestabilita a cui corrisponde un acquisto meccanico, bensì come strumento di facilitazione e velocizzazione della risposta alla domanda formativa dell'azienda. Il Piano "Effective Skills" ha visto l'adesione e l'erogazione della formazione per 41 aziende; è auspicabile che per tutte Form & ATP abbia utilizzato la stessa cura di cui CHG è testimone. Questo costituirebbe per le aziende un modello da esigere per tutti i corsi a catalogo.

La formazione si è svolta in sale attrezzate di Palazzo Caracciolo. La seguente tabella riporta i corsi scelti da CHG dal vasto catalogo di Form & ATP, in essa si ripercorre con grande pertinenza l'analisi dei fabbisogni formativi realizzata dall'azienda.

TITOLO	CONTENUTI
Strumenti e Metodi per la Condivisione di Informazioni in Ambienti Digitali	Condividere di contenuti audio, video, foto, e documenti in ambienti digitali. Utilizzo dei social media, piattaforme di messaggistica, e altre tecnologie digitali per condividere e gestire informazioni. Creazione di contenuti, gestione di archivi digitali (cloud).
Informazioni in Ambienti Digitali	Gestione della comunicazione digitale e della privacy online. Condivisione consapevole di informazioni e di dati, con attenzione alla sicurezza e alla protezione dei dati personali. Applicazione pratica della normativa sulla privacy.
Logical Mathematical Thinking	Sviluppo del pensiero logico-matematico per la risoluzione di problemi, con un approccio strutturato. Miglioramento della capacità di analizzare situazioni e di applicare il ragionamento logico. Utilizzo della matematica come strumento per la gestione dei problemi.
Lavoro di Gruppo e Gestione delle Relazioni	Tecniche di lavoro in team , gestione dei processi decisionali e di coordinamento. Sviluppo della capacità di cooperare efficacemente, comunicare in modo chiaro, gestire le dinamiche di gruppo, sviluppare l'empatia.
Listening	Sviluppo dell'ascolto attivo e della capacità di comprendere diversi registri linguistici ed espressioni afferenti alla vita quotidiana. Miglioramento della comunicazione interpersonale e capacità di cogliere le sfumature del parlato attraverso l'ascolto attivo. Sviluppo di un atteggiamento empatico.
Parlare ed Esprimersi in Lingua Inglese	Miglioramento delle abilità comunicative in inglese in diverse situazioni. Sviluppo delle competenze linguistiche per interagire con clienti internazionali, attraverso la discussione e la produzione orale.

Le azioni formative hanno avuto una durata compresa tra le 24 ore del corso sul pensiero logico-matematico e le 40 del corso di Inglese; la formazione per il listening ha avuto una durata di 32 ore. Vi è stata una combinazione di metodologie didattiche tra aula, action learning e affiancamento per le due edizioni sull'impiego degli strumenti digitali che hanno coinvolto 9 partecipanti.

Le azioni formative sul listening e la lingua inglese hanno avuta una modesta quota di attività d'aula, mentre in prevalenza sono state svolte con l'action learning. È interessante notare che per la formazione linguistica è stata composta un'aula multietnica. Il gruppo di apprendimento più ampio, con 10 partecipanti

provenienti da diverse aree aziendali, è stato coinvolto nel corso per il lavoro di gruppo e la gestione delle relazioni prevalentemente svolto in aula. Il corso sul pensiero logico-matematico è stato svolto prevalentemente in action learning. Alla formazione hanno partecipato 39 persone, ogni persona ha partecipato a un solo corso.

La formazione si è svolta tra marzo e aprile 2023, tranne il corso di inglese e quello sulle competenze logico-matematiche che si sono svolte tra marzo e maggio. La cadenza delle lezioni è stata ispirata a criteri di sostenibilità organizzativa e delle soglie di attenzione. I docenti sono stati individuati dall'Ente formativo e sono parte dell'Academy di Form & ATP. Il dottor Del Barone sottolinea che la possibilità di scegliere il periodo di svolgimento nell'arco di un anno ha consentito di evitare che la formazione coincidesse con i picchi di attività dell'albergo; è stato un percorso che ha gratificato le persone ed è tornato utile all'organizzazione aziendale: *«Per prima cosa consideriamo che vi è stata la soddisfazione dei discenti che sono contenti che l'azienda abbia investito nella loro formazione. Ne hanno fatto un vanto personale anche per l'attestazione ricevuta al termine del corso, visto che ora si va proprio verso un sistema di certificazioni e microcertificazioni. Dal personale ci arrivano richieste per poter svolgere la formazione anche in ambito non lavorativo. L'azienda ha avuto un forte ritorno in termini di empowerment»*¹².

Al termine della formazione sono state rilasciate attestazioni ai partecipanti sulla base di prove di verifiche. Dati e testimonianze convergono nell'indicare che vi è stata una gestione della formazione attenzione alle persone e all'organizzazione aziendale.

L'adesione a questo Piano formativo e la scelta delle azioni nel catalogo ad esso associato sono state condivise con le rappresentanze sindacali aziendali (RSA), che hanno avuto l'opportunità di esaminarlo sia nella fase di adesione al Piano che di realizzazione, fornendo i loro feedback.

2.3 Considerazione riepilogative

La partecipazione di CHG al Piano formativo "Effective Skills" è frutto di una scelta non casuale di azioni formative in un ampio catalogo qualificato da Fondimpresa; è il risultato di un'attenta **analisi del fabbisogno** che combina le esigenze aziendali con quelle individuali dei dipendenti. L'analisi ha previsto **assessment** iniziali. Le azioni formative sono, infatti, caratterizzate per essere del tipo "integrato con il bilancio delle competenze" per valutare le risorse in ingresso e modulare le attività didattiche in funzione del raggiungimento personalizzato degli obiettivi di apprendimento, garantendo che la formazione sia mirata ed efficace. L'azienda, inoltre, ha seguito le sue stesse linee guida trasversali che puntano a una crescita formativa del personale per rispondere alle aspettative e agli obiettivi strategici indicati dalla proprietà che nella qualità della relazione umana e culturale del personale con il cliente individuano un fattore distintivo di qualità. Queste linee guida hanno indotto a una scelta di corsi che non appare come il semplice acquisto di un pacchetto predefinito, ma si configura come un processo in cui l'ente formativo ha fornito **counseling** per selezionare i percorsi più efficaci. Il catalogo formativo in questa accezione è stato uno strumento di facilitazione e velocizzazione della risposta alla domanda formativa.

Un aspetto chiave dell'adesione dell'azienda al piano formativo è la **trasversalità organizzativa**, che mira a favorire l'interazione tra diversi dipartimenti e figure professionali. La formazione è stata progettata per

¹² Mario Del Barone, HR Consultant di CHG, intervista del 20/11/2024.

promuovere una visione olistica dell'organizzazione e migliorare la comunicazione interna e verso gli ospiti con lo scopo di elevare la qualità del servizio al cliente.

Le aree di interesse individuate comprendono competenze digitali, linguistiche, gestionali e trasversali come il pensiero logico-matematico e la gestione delle relazioni. Attorno a questi aspetti si è imperniato il progetto di sviluppo delle competenze di personale che già dispone di elevati standard professionali; ciò conferma l'inesauribile bisogno della formazione continua per assicurare competitività alle aziende e valorizzazione dei talenti personali ai dipendenti.

I corsi selezionati hanno puntato, infatti, a rafforzare delle competenze considerate fondamentali per il successo dell'azienda. In particolare, si è data importanza alle conoscenze linguistiche e relazionali per il personale a contatto con il pubblico. Di particolare rilevanza, anche per la sua inusuale presenza nel settore turistico alberghiero, è stata la formazione sulle competenze logico matematiche come strada per migliorare la comprensione e la formulazione di concetti e significati nelle interazioni organizzative e di servizio al cliente.

Sul piano didattico, è stata realizzata una combinazione di tre modalità: lezioni in aula, action learning e affiancamento, con un focus particolare sull'applicazione pratica delle conoscenze. Il 20% circa delle ore è dedicato alla formazione frontale, mentre l'80% all' *action learning*. Questo approccio garantisce che i partecipanti siano in grado di applicare ciò che hanno imparato nel loro lavoro quotidiano. La microprogettazione didattica ha permesso di modulare tempistica e contenuti sulle effettive esigenze dei partecipanti e dell'azienda. L'esperienza si configura come un modello di implementazione della formazione a catalogo, auspicabilmente da replicare in tutti i contesti aziendali.

Al termine della formazione, i partecipanti hanno ricevuto attestazioni e i risultati sono valutati anche attraverso test e l'osservazione dell'applicazione delle competenze acquisite nel contesto lavorativo. I feedback dei partecipanti sono stati fondamentali per comprendere l'impatto della formazione. Il rilascio delle attestazioni ha contribuito all'empowerment organizzativo.

La formazione è stata pianificata tenendo conto della **sostenibilità organizzativa** e delle soglie di attenzione, evitando che si sovrapponga ai picchi di attività dell'azienda. Questo garantisce che la formazione non abbia interferito con le normali operazioni aziendali.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1. L'impatto della formazione

Attraverso le testimonianze di alcuni partecipanti, in questa parte del rapporto si analizzano gli impatti percepiti. Ad essi si sommano le valutazioni dei responsabili aziendali, in parte già rappresentate in precedenza.

La dottoressa **Gemma Caruso** lavora nell'ufficio del personale e si occupa della gestione del personale, ha frequentato il corso "Logical Mathematical Thinking". Ha scoperto che il pensiero matematico va oltre la matematica in sé, aprendo nuovi spiragli nell'approccio alle problematiche di vita e di lavoro che ha applicato con successo nella gestione delle problematiche sia lavorative che personali: *«Questo corso mi ha dato la possibilità di acquisire delle competenze che possiamo definire trasversali, nel senso che l'analisi, il pensiero matematico in quanto tale, ha aperto, come dire, nuovi spiragli. Prima di questo corso, ritenevo che il pensiero matematico fosse legato semplicemente alla matematica, al calcolo in quanto tale. Mi ero imbattuta in passato in alcuni test di logica, quelli classici che si fanno per l'accesso all'università, ai concorsi. Per me era, quindi, un po' riduttiva, come visione. Invece mi sono resa conto che dietro c'è un mondo, un mondo grandissimo; quello collegato alla logica deduttiva che applicata nei contesti lavorativi, per la risoluzione delle problematiche, può effettivamente essere di grande supporto.*

Frequentare questo corso è stato anche un modo per rendermi conto che molto spesso noi stessi applichiamo queste tecniche, ma non ne siamo consapevoli perché non sappiamo dare un nome a quello che facciamo soltanto per emulazione di esperienze precedenti. Ci siamo resi conto che queste competenze veicolate e applicate possono risolvere molto spesso delle problematiche nel contesto lavorativo e anche della vita personale; possono aiutare anche lì. Quello che ho appreso sicuramente mi ha dato un grande contributo nel lavoro di tutti i giorni.

Nel nostro Ufficio del Personale, ad esempio, ci interfacciamo quotidianamente con i dipendenti che sono in forza presso le strutture e non è sempre facile comprendere le loro problematiche. È capitato anche nel corso di un appuntamento con un dipendente che ha sollevato una sua problematica che influiva inevitabilmente nell'ambito lavorativo. Utilizzare le tecniche di analisi del ragionamento e della situazione mi ha aiutato a comprendere meglio e ad avvicinarmi diversamente con la risorsa in questione senza essere troppo distante dai suoi problemi.

Proprio questo è uno dei principali problemi che noi viviamo nell'Ufficio del personale, perché dobbiamo avere lo sguardo di insieme, ma anche riuscire ad analizzare più dati o più elementi particolari. Valutare i diversi elementi del contesto, ti permette di giungere a conclusioni differenti e valutare quale sia la situazione più opportuna, più conveniente. Ritengo che questo sia stato il contributo maggiore che ho ricevuto dalla formazione anche nelle relazioni all'esterno dell'azienda. Nel caso di quel dipendente l'incontro è stato proficuo perché lui è riuscito a collaborare con me per risolvere il problema e ora andiamo molto d'accordo»¹³.

Questa testimonianza fa emergere una teoria e un'efficace elaborazione personale dell'apprendimento che non ha dato soluzioni preconfezionate, ma chiavi metodologiche per la soluzione dei problemi da declinare in rapporto a ogni possibile situazione: un risultato e un impatto eccellente. Questo spiega perché la dottoressa Caruso pur con la sua specifica competenza ritenga importante continuare a coltivare le competenze trasversali per la propria crescita professionale. Nel prosieguo dell'intervista emerge, peraltro, che i materiali del corso sono stati chiari nell'esposizione e i quiz e test situazionali proposti hanno stimolato la discussione e il confronto con i colleghi.

Un chiaro riscontro dell'efficacia della scelta aziendale di partecipare a queste azioni di carattere trasversale viene anche dalla dottoressa **Deborah Cataldo**, Sales & Marketing Agent che fa parte, dunque, del dipartimento commerciale di CHG. Ha partecipato al corso: **"Strumenti e metodi per la condivisione di dati e informazioni"**, un ambito di competenza che fa parte già da tempo del suo ruolo. Anche per lei questa esperienza formativa è stata importante e ha modificato il modo di lavorare soprattutto nella gestione delle attività in cloud, avendo modo di approfondire e apprendere l'uso di una delle più estese piattaforme per il digital marketing: *«Ho accettato di frequentare il corso innanzitutto perché credo tantissimo nel potere della formazione; personalmente mi piace continuare a formarmi, sia nell'ambito lavorativo che all'esterno e accetto sempre ben volentieri le iniziative aziendali-*

¹³ Gemma Caruso, Ufficio del Personale di CHG, intervista del 20/11/2024.

Questo corso su strumenti e metodi per la condivisione di dati e informazioni è strettamente legato al mio reparto che tratta anche tutta la sfera del digital marketing e del web marketing. Quello dell'ambiente digitale è ormai all'ordine del giorno, per la condivisione di dati, la gestione di un cloud.

I big data, il data entry e anche come interrogare i sistemi erano sicuramente già nelle mie corde per poter accedere in questa azienda, nel mio ruolo, ma credo che una formazione ulteriore, un approfondimento sia sempre necessaria. Con questo corso ho potuto capire dei concetti che comunque, in alcuni casi, non mi erano del tutto chiari nella gestione dei dati in cloud. Questo mi ha aiutato ad essere un po' più al passo perché queste sono cose che viaggiano alla velocità della luce, quindi c'è bisogno di aggiornarsi spesso.

Sto cominciando ad esempio a utilizzare Chat GPT. Questo è un tema, tra l'altro che mi interessa tantissimo perché spesso viaggio, anche per lavoro, e mi rendo conto che il tema sta esplodendo sempre più. Vi sono sempre più conferenze, webinar sul tema e ho avuto il piacere e modo di seguirne alcune che ho trovato molto interessanti. Anzi, mi piacerebbe a dire la verità approfondire questo tema, mi piacerebbe, insomma, che ci fosse un po' di informazione in più. Ma questo non è stato al centro della formazione realizzata con quel corso che aveva altre finalità.

Ricordo che abbiamo trattato della gestione e sincronizzazione dei dati su un cloud e ho cominciato a utilizzare il Drive di Google. C'è stata un'applicazione immediata che mi è servita chiaramente poi anche nella gestione della comunicazione interna in azienda e nel nostro reparto e anche nella gestione con una società di comunicazione esterna; quindi, mi ha aiutato nell'archiviazione e nello scambio dei dati. È stato particolarmente utile per la nostra archiviazione, come nostro sistema di gestione e di comunicazione interna e quindi ha prodotto un significativo avanzamento, diciamo, e ha aiutato proprio a cambiare.

È stato un corso proficuo e soddisfacente. Credo che per rendere un corso efficace ci sia bisogno di un taglio pratico; ci deve essere la parte teorica e soprattutto la parte di applicazione come in questo caso»¹⁴.

Gli impatti della formazione sulle competenze trasversali e di base realizzata in CHG sono stati molteplici: vi è stato un maggiore Empowerment e sono accresciute le **Motivazioni** verso una partecipazione attiva alla formazione per lo sviluppo di competenze che contribuiscono ad assicurare gli alti livelli di qualità che sono prerogativa dell'azienda, sulla base della alta **Soddisfazione** per i risultati conseguiti espressi dai partecipanti alla formazione e dai vertici aziendali. Il rilascio di attestazioni di competenze ha costituito oggetto di **vanto Personale** per i lavoratori che sono stati coinvolti nei percorsi formativi.

Tra gli impatti inattesi, vi è stata la **Richiesta di Formazione Aggiuntiva** da parte dei dipendenti che hanno espresso il desiderio di poter svolgere la formazione anche al di fuori dell'orario lavorativo, dimostrando interesse e coinvolgimento.

La formazione sulla logica matematica ha portato a una più efficace gestione delle problematiche poste dai lavoratori all'ufficio personale. Le persone hanno imparato a porsi in maniera diversa e su migliori basi analitiche e logiche, riducendo le tensioni. L'uso del pensiero logico-matematico aiuta a gestire meglio i rapporti con l'ospite e con i colleghi. Le persone hanno imparato a identificare i limiti e risolvere i problemi senza travalicare le regole.

La formazione su strumenti e metodi per la condivisione dei dati ha migliorato la gestione della comunicazione interna in azienda e la condivisione dei dati.

Complessivamente si osserva una diffusa crescita professionale e personale dei dipendenti. I partecipanti hanno appreso nuove conoscenze utili sia nel lavoro sia nella vita privata.

La formazione ha creato un ambiente di collaborazione tra i partecipanti, che hanno avuto modo di scambiare informazioni e aiutarsi a vicenda. L'inserimento in aula di persone di reparti diversi ha favorito la coesione.

Il taglio pratico della didattica, con una parte teorica e una parte di applicazione ha consentito di applicare immediatamente gli apprendimenti, infatti i partecipanti hanno apprezzato che durante la formazione sono stati coinvolti in problemi situazionali da risolvere.

¹⁴ Deborah Cataldo, Ufficio Marketing di CHG, intervista del 20/11/2024.

3.2 Considerazioni riepilogative

La formazione sulle competenze di base e trasversale realizzata da CHG, sulla base di una rigorosa analisi dei fabbisogni formativi in relazione agli obiettivi di eccellenza, dell'azienda ha generato **molteplici impatti positivi**, percepiti sia dai partecipanti che dai responsabili aziendali. Questi impatti si manifestano a diversi livelli, sia personali che professionali.

La formazione ha accresciuto l'**empowerment dei dipendenti** e la loro **motivazione** verso la partecipazione attiva a iniziative di sviluppo delle competenze; le persone coinvolte nelle attività formative hanno, infatti, espresso notevole **soddisfazione per i risultati conseguiti**; hanno considerato il rilascio delle attestazioni di competenza come un **vanto personale**. I dipendenti hanno manifestato un **interesse attivo** verso la formazione, arrivando a chiedere di poterla svolgere anche al di fuori dell'orario di lavoro.

La formazione sulla logica matematica ha portato a una **gestione più efficace delle problematiche**, in particolare, vi sono importanti testimonianze che vengono dall'ufficio personale. Di fatto sono state sviluppate competenze di solving. Le persone hanno imparato a porsi in modo diverso, con approcci più analitici e logici, riducendo le tensioni. La formazione ha inoltre migliorato la gestione dei rapporti con ospiti e colleghi

La formazione ha fornito **strumenti metodologici** per affrontare e risolvere i problemi, senza fornire soluzioni preconfezionate. Le persone hanno imparato a **identificare i limiti** e a risolvere i problemi senza travalicare le regole.

Le competenze trasversali acquisite per l'impiego di strumenti e metodi per la condivisione dei dati hanno **migliorato la gestione della comunicazione interna** e la condivisione delle informazioni, favorendo una **crescita diffusa** sia sul piano professionale che personale, poiché i partecipanti hanno acquisito nuove conoscenze utili sia nel lavoro che nella vita privata.

È accresciuta la **collaborazione** tra i partecipanti, che hanno avuto modo di scambiarsi informazioni e aiutarsi a vicenda. L'inserimento in aula di persone provenienti da diversi reparti ha **favorito la coesione organizzativa**. Il taglio pratico della didattica, con una parte teorica e una parte di applicazione, ha consentito ai partecipanti di **applicare immediatamente le conoscenze acquisite**. I partecipanti hanno apprezzato di essere stati coinvolti nella risoluzione di problemi situazionali.

Anche se la formazione non ha trattato direttamente le competenze per il ricorso all'Intelligenza Artificiale, ha creato un contesto che è pronto a recepire l'attenzione e le spinte che vengono in questa direzione dai vertici dell'azienda.

4. CONCLUSIONI

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

Alla base del successo di questa esperienza formativa vi è la consapevolezza in capo ai vertici aziendali del valore strategico della crescita, nella dimensione culturale unitamente a quella professionale, delle persone che convivono nell'organizzazione aziendale, quale leva per interpretare efficacemente vision e mission di un'azienda che impegna l'organizzazione a fare sintesi, nelle decisioni e nell'agire, tra tradizione e innovazione, territorio e proiezione internazionale, come chiavi del successo nel proprio settore. Emblematico è che nella concezione di chi guida l'azienda formazione e welfare siano la chiave per coltivare e mantenere al proprio interno le persone con i loro talenti in un mercato del lavoro su cui grava, tra l'altro, l'inverno demografico calato sul nostro Paese.

Prima dell'inizio dei corsi, l'Area Risorse Umane di CHG ha rilevato il fabbisogno e definito gli obiettivi di apprendimento con un percorso di consultazione interna all'organizzazione ai fini della programmazione annuale della formazione; ha quindi svolto degli **assessment** per individuare i partecipanti e valutarne il livello di competenza iniziale. L'analisi del fabbisogno formativo su queste basi ha portato all'identificazione delle azioni formative all'interno del catalogo dell'Avviso 2/20222 di Fondimpresa, con un lavoro di interpolazione che ha visto convergere l'attività dei responsabili dell'Area Risorse Umane con gli esperti dell'Ente formativo, poiché le azioni formative erano del tipo integrato con il bilancio delle competenze. È stato così possibile aggregare le persone in gruppi di apprendimento (ovvero classi di formazione) che risultassero omogenee per obiettivi di apprendimento, ma integrate organizzativamente, considerando le esigenze specifiche dei partecipanti.

L'Ente formativo ha supportato in modo efficace e pertinente l'azienda nella scelta dei corsi nell'ambito di un vasto catalogo formativo.

L'interazione, in questa fase, tra attività interna all'azienda e l'ente formativo esterno, è stata particolarmente efficace perché basata sull'aggiornamento di un lavoro pregresso e in continuo aggiornamento all'interno dell'azienda che consente alla stessa di avere il polso delle competenze e del potenziale di ogni persona dell'organico ed expertise esterna, per finalizzare la formazione agli obiettivi aziendali di miglioramento continuo per l'eccellenza nel servizio e nella gestione. Il gestionale aziendale supporta la programmazione formativa.

La progettazione didattica del catalogo formativo è risultata ben articolata per titoli, obiettivi e mix di metodologie didattiche e ha offerto all'azienda la possibilità di collegare l'analisi del fabbisogno formativo alla scelta di corsi di formazione non banali né scontati su competenze di base e trasversali che hanno efficacemente influito sull'agire professionale delle persone coinvolte in formazione. Emblematica è la scelta della formazione sulle competenze logico matematiche, apparentemente distanti dagli specifici ruoli dei destinatari; la scelta di questo corso a catalogo, è risultata di immediata efficacia professionale; inoltre, ha educato un gruppo di adulti ad abbattere barriere mentali e pregiudizi verso le discipline STEM.

La flessibilità dell'Ente formativo nella microprogettazione ha consentito di scegliere il momento migliore per fare formazione in un'azienda la cui attività è regolata da picchi stagionali; la cadenza delle lezioni è stata ispirata a criteri di sostenibilità organizzativa e in ragione del mantenimento delle soglie di attenzione dei discenti.

L'efficacia della formazione è stata verificata ex post attraverso l'osservazione dell'applicazione delle competenze acquisite nel contesto lavorativo. CHG ha implementato un sistema per monitorare i KPI e valutare le progressioni interne del personale. Questo strumento consente di analizzare l'impatto della formazione sulle prestazioni dei dipendenti e sull'efficienza dell'azienda.

Il rilascio delle attestazioni di competenza ai discenti ha rappresentato un momento di riconoscimento formale, gratificante, per le persone coinvolte, contribuendo all'empowerment organizzativo.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

L'analisi dei fabbisogni formativi e la formazione integrata con un puntuale bilancio delle competenze, frutto della cooperazione tra responsabili del personale dell'azienda ed Ente formativo hanno costituito la premessa per la realizzazione di una formazione efficace che ha fatto delle competenze di base e trasversali un'efficace leva per lo sviluppo professionale di figure chiave nell'organizzazione aziendale.

La formazione ha coinvolto un numero cospicuo di persone di diverse aree organizzative, sulla base dell'analisi del fabbisogno e del bilancio delle competenze, che ha portato alla creazione dei gruppi di persone, omogenei per obiettivi di apprendimento e integrati sul piano organizzativo.

La progettazione dei corsi, pur essendo a catalogo, ha messo al centro le persone, poiché considera i processi di apprendimento in età adulta proponendo un efficace mix di metodologie che combinano teoria ed apprendimento esperienziale con prevalenza di quest'ultimo. La didattica è stata articolata in una combinazione di lezioni frontali e attività pratiche. Mediamente, circa il 20% delle ore è dedicato alle lezioni frontali, mentre l'80% è dedicato all' *Action Learning* e/o al *Training on the Job*, ovvero all'applicazione pratica delle conoscenze attraverso analisi di problemi, approccio situazionale, simulazioni e affiancamento. Questa metodologia ha consentito ai partecipanti di applicare con prontezza nel lavoro quanto appreso e di acquisire una maggiore consapevolezza delle proprie competenze.

Le modalità di interazione tra azienda ed ente formativo nella definizione degli obiettivi di apprendimento, scelta nell'ambito del catalogo, selezione delle persone da formare e aggregazione in gruppi di apprendimento, può essere un esempio da emulare. L'azienda ha chiaramente definito i propri fabbisogni e individuato i destinatari; l'ente formativo ha supportato l'azienda nella scelta dei corsi a catalogo e li ha modulati nelle tempistiche e nel dettaglio dei contenuti, in fase di microprogettazione, tagliando su misura dell'azienda e delle persone lo sviluppo del servizio formativo.

L'Ente formativo ha individuato docenti di grande competenza e forte empatia che hanno saputo guidare le persone a essere dei discenti proattivi per arricchire il proprio bagaglio umano e professionale di nuove risorse di conoscenza e abilità, scoprendo "utilità" immediate anche in conoscenze e ragionamenti di natura astratta. In altri termini la formazione ha avuto una chiara connotazione nello sviluppo di "cultura" della conoscenza che va oltre l'approccio utilitaristico, pur tornando immediatamente efficace.

Alla base di questo impatto culturale, dall'analisi del caso, emerge che vi è una chiara domanda di formazione dell'azienda che deriva dalla spinta strategica, basata sulla consapevolezza che la qualità delle relazioni umane costituisce in generale la base di una buona organizzazione, ma che nello specifico settore dei servizi, ancorché industrializzati, e in particolare in quello turistico-alberghiero: la qualità delle relazioni umane è valore distintivo e fattore di competitività. Nell'epoca dell'economia immateriale e digitale, del composito come co-essenza di varietà che genera innovazione, della ricerca della sostenibilità, in quest'epoca siffatta, la qualità delle relazioni richiede alle persone di regolarsi sui registri della cultura e della competenza.

Il corso di "Logical Mathematical Thinking" è un esempio di questa concezione; esso ha portato a nuovi modi di pensare, a una riscoperta del pensiero logico-matematico come chiave per la risoluzione di problemi non solo astratti; ha portato a una riscoperta del pensiero deduttivo, determinando nel lavoro e nell'organizzazione un miglioramento nella gestione dei rapporti interpersonali e nella riduzione delle tensioni grazie all'applicazione di una logica di pensiero più strutturata. I partecipanti hanno anche espresso soddisfazione per aver acquisito competenze che migliorano la loro capacità di affrontare situazioni lavorative e personali.

Durante e al termine dei corsi, sono stati svolti test e prove situazionali, nonché quiz per verificare la comprensione e la padronanza dei contenuti. I partecipanti hanno la possibilità di discutere sui risultati di queste prove e confrontarsi con i docenti e i colleghi per approfondire e rafforzare la comprensione.

4.3 Conclusioni

Le attività formative realizzate da CHG nell'ambito del piano formativo "Effective Skills" si configurano come buone pratiche di formazione aziendale ed educazione degli adulti; in particolar modo per quanto riguarda le competenze trasversali relative al pensiero logico matematico e alla gestione dei dati.

Sulla base di quanto emerso dallo studio di caso, si propone di seguito una **ANALISI S.W.O.T.**:

PUNTI DI FORZA (Strengths)	PUNTI DI DEBOLEZZA (Weaknesses)
* Analisi Approfondita dei Bisogni: CHG conduce un'analisi dettagliata dei fabbisogni formativi, combinando esigenze aziendali e competenze individuali tramite assessment.	* Mancanza di una Piattaforma Unificata: Non esiste una piattaforma software adeguata alla gestione complessa e completa della formazione, nonostante l'uso di software gestionali e della piattaforma per il personale
* Allineamento con gli Obiettivi Aziendali: La formazione è strettamente collegata a obiettivi aziendali come innovazione, qualità del servizio e valorizzazione del personale. La formazione è finalizzata a obiettivi specifici e con impatti misurabili	* Difficoltà a Trovare Professionalità ai livelli operativi di base: L'azienda ha difficoltà a trovare personale disposto a impegnarsi in lavori pratici con attività fisica, daotata di adeguato standard di competenze relazionali
* Formazione trasversale e Cultura: L'azienda promuove la formazione trasversale, coinvolgendo diverse aree e figure professionali, migliorando la comunicazione interna, per sviluppare competenza e cultura come fattore di successo personale e competitività aziendale	
* Metodologia Didattica Efficace: La formazione combina teoria e pratica, con focus sull'apprendimento esperienziale	
* Collaborazione con Enti Qualificati: CHG collabora con enti di formazione qualificati da Fondimpresa	
* Flessibilità e Sostenibilità: La formazione è pianificata in base alle esigenze organizzative, evitando sovrapposizioni con i picchi di attività stagionali	
* Valutazione e Riconoscimento: I partecipanti ricevono attestazioni di competenza	
* Interesse per l'Intelligenza Artificiale: L'azienda esplora l'IA per la gestione e la cura del cliente, formando il personale per un uso efficace	
Opportunità (Opportunities)	Minacce (Threats)
* Sviluppo delle Competenze Digitali: L'interesse per l'IA e gli strumenti digitali offre l'opportunità di migliorare efficienza e servizi	* Resistenza all'Innovazione: La difficoltà a trovare personale motivato potrebbe rallentare l'adozione di nuove tecnologie
* Formazione Continua: La richiesta di formazione aggiuntiva da parte dei dipendenti evidenzia un'opportunità di espandere l'offerta formativa	* Utilizzo Inappropriato dell'IA: L'uso non guidato dell'IA potrebbe portare a decisioni errate o a un impoverimento delle capacità analitiche del personale
* Collaborazione nel Settore: La promozione della cooperazione tra operatori del settore può migliorare l'offerta alberghiera; la formazione del personale può essere una leva in questa prospettiva	* Calo della qualità dovuto a preoccupazioni di Perdita del Personale Formato: La preoccupazione che la formazione possa determinare fughe di personale qualificato potrebbe determinare un minor ricorso alla formazione e il conseguente calo dei livelli di eccellenza raggiunti dall'azienda
* Valorizzazione del Personale e welfare: La formazione continua può aumentare l'engagement e ridurre il turnover	* Competizione nel Settore: La competizione tra strutture ricettive può limitare la collaborazione e lo scambio di informazioni
* Creazione di un Dipartimento per la Formazione e il Welfare: L'istituzione di un dipartimento dedicato alla formazione e al welfare potrebbe consentire una gestione più strutturata delle risorse umane	

La scelta di azioni formative mirate nasce da un'analisi dei fabbisogni formativi che risulta anch'essa una buona pratica; così come l'interazione funzionale sia nella identificazione della risposta al fabbisogni formativo, sia nella microprogettazione, tra azienda ed ente formativo esterno.

La precedente tabella riporta i punti chiave dell'analisi SWOT, evidenziando come CHG possa capitalizzare sui propri punti di forza e opportunità, mitigando al contempo le debolezze e le minacce. La gestione della formazione e delle risorse umane sembra essere un fattore cruciale per il successo dell'azienda, e l'adozione di nuove tecnologie e metodologie formative, insieme a una gestione attenta delle sfide, risulta fondamentale per mantenere la competitività nel settore.

In sintesi per l'esperienza di CHG nel Piano formativo “Effective Skills”, sottolineando, in particolare, la rilevanza della formazione sul pensiero logico matematico in azienda, si rilevano infatti:

- **Eccellente qualità strategica:** la formazione ha risposto agli obiettivi di eccellenza nella qualità dei rapporti all'interno dell'organizzazione che si riflette nella qualità dei rapporti tra personale e clienti;
- **Elevata qualità realizzativa:** la formazione è stata realizzata con un mix di metodologie prevalentemente a carattere esperienziale, nonché sulla base di criteri di sostenibilità organizzativa e delle soglie di attenzione, ricorrendo a docenti di elevata competenza ed empatia;
- **Elevata Riproducibilità:** il ricorso a una formazione a catalogo ben progettata che sappia interpretare efficacemente e in modo lungimirante e olistico i fabbisogni dell'azienda è riproducibile per le future esigenze aziendali;
- **Elevata Trasferibilità:** le modalità di approccio alla formazione a catalogo sulla base di una attenta analisi del fabbisogno formativo e organizzativo, unite al bilancio delle competenze come base per individuale e collocare in formazione è trasferibile anche in altri contesti e settori, così come la scelta di puntare sulle competenze logico matematiche per il problem posing e il problem solving che sono alla base degli sviluppi verso l'intelligenza artificiale.