



Report di Monitoraggio Valutativo

ALILAURO SpA

Ambito Tematico Strategico:

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Report e rilevazioni a cura di Mario Vitolo

Sommario

1.	INTRODUZIONE	3
2.	STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
	2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	8
	2.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	9
	2.4 Considerazioni riepilogative	11
3.	IL PIANO FORMATIVO	12
	3.1 L'analisi del fabbisogno	12
	3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	13
	3.3 Considerazione riepilogative	17
4.	L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	18
	4.1. L'impatto della formazione	18
	4.2 Considerazioni riepilogative	20
5	CONCLUSIONI	22
	5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	22
	5.2. Le buone prassi formative aziendali	22
	5.3 Conclusioni	23

1. INTRODUZIONE

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

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

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

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

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

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

Questa prima cernita tuttavia tiene conto solo dei titoli delle azioni formative e delle finalità degli avvisi di Fondimpresa. Sulle tematiche dell'innovazione, riferibili all'ambito 1, la stessa analisi linguistica porta a individuare un più ampio ventaglio di azioni associabili, per prossimità e per evoluzione delle tecnologie aziendali, all'ambito delle tecnologie 4.0, in quanto, molte di esse sono riconducibili alle tecnologie incluse nello stesso programma Industria 4.0. Queste azioni formative sono legate principalmente a quelle classificate nell'ambito della tematica dell'*Informatica*, spesso associata alle tematiche delle *Tecniche di Produzione, Marketing, Lavoro d'ufficio*.

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

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

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

Si ottiene così un dato che è superiore a quello del precedente monitoraggio in cui si rilevava il 12,3% di azioni riconducibili a questo ambito prioritario; esso indica come la formazione finanziata

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

da Fondimpresa supporti l'espansione dell'innovazione in Campania. Le 71 azioni formative che contengono termini espressamente legati a "Industria 4.0" rappresentano una quota minima ma è possibile leggere un movimento complessivo delle imprese che in Campania avanzano verso la digitalizzazione, come attesta la crescente focalizzazione sulle competenze riconducibili alla tematica dell'informatica, specialmente in riferimento alla gestione aziendale.

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

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

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

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

Alilauro SpA è presente nel campione d'indagine con un'azione formativa "*Key People*" nell'ambito di un Piano del Conto Formazione aziendale ID 257946 dal titolo "*Improving Smart Working Skill*".

Il titolo del Piano fa riferimento a soluzioni organizzative, lo smart working, che sono direttamente correlate all'ambito 1 di ricerca relativo all'**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**. L'utilizzo di un concetto chiave del coaching nel titolo dell'azione formativa, ha indotto altresì a ritenere che questo Piano potesse essere collocato tra le best practice formative realizzate in Campania, anche quale formazione per lo sviluppo di soft skill, **anche*** nell'ambito delle **competenze di base e digitali**.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Alilauro è una compagnia di navigazione divenuta parte dell'immaginario e dell'identità dei napoletani di ogni età e condizione: il suo nome e la sua immagine si intrecciano, nella percezione di molti, con il golfo e le sue isole, la vacanza, la gita e la traversata veloce. L'azienda offre collegamenti marittimi tra Napoli e le isole del golfo e altre località costiere come Sorrento, Positano e Amalfi e si occupa anche di tratte che da Napoli portano a Sapri e alle Isole Eolie e viceversa.

Costituita come società per azioni, è oggi al centro della rete di aziende che fa capo alla holding Lauro.it che raggruppa una serie di aziende autonome (tra cui Alicost, Aligruson e Capitan Morgan) e realtà produttive che operano nel campo della cantieristica navale, come Marintecnica. Oggi Alilauro, insieme alla holding a cui fa capo, concentrando la sua attenzione sulla cura dei collegamenti marittimi e lo sviluppo di tutte le attività di filiera, rappresenta una delle maggiori realtà nello scenario armatoriale italiano.

Sintetizzando l'attenzione per le radici storiche e familiari del brand in un claim ormai molto riconoscibile, *“una lunga storia di mare”*, la compagnia si connota nella comunicazione per un sottile equilibrio tra passato e futuro, declinato attraverso un senso identitario forte che rimanda alla fondazione, nel 1944, per mano di Agostino Lauro, pioniere dei collegamenti marittimi nel golfo di Napoli. Una figura di grande appeal, le cui gesta – a cominciare da un'avventurosa traversata dell'oceano - sono in parte divenute leggendarie: *“Ma Agostino Lauro ha avuto anche una visione strategica importante, ampliando con il tempo la flotta della compagnia di navigazione, acquisendo motonavi in legno poi modificate con intuizioni geniali: fu lui a creare il portellone per imbarcare gli autoveicoli. È considerato, non a caso, il papà della continuità territoriale: con lui gli ischitani iniziarono ad andare in auto sulla terraferma, e a tornare anche di sera. Il tutto grazie a quelli che definisce «i mezzi con le ali»².*

Una sottile linea rossa lega dunque le generazioni che si sono avvicinate al timone dell'azienda, incarnate oggi da Mariaceleste, Mariasole e Agostino, nipoti del fondatore. *“La nostra è una storia di amore, passione, perseveranza ma anche di coraggio perché è la storia di un uomo che ha cercato di portare avanti un sogno, in un momento storico particolarmente favorevole. Mio nonno ha iniziato avendo a cuore le esigenze degli ischitani, assicurando loro i rifornimenti delle materie prime e iniziando a parlare di continuità territoriale. Era un corriere con l'hobby della pesca ma aveva sempre coltivato il grande sogno di navigare. Così prese la patente nautica e il titolo di comandante e iniziò a compiere la sua straordinaria utopia, aiutato dalla fortuna che è sempre un fondamentale alleato per gli audaci. Da bravo giocatore di poker, caratteristica che gli valse il soprannome di «Cartusciello», realizzò una vincita così importante che gli consentì di acquistare un'imbarcazione di legno molto malandata. Iniziò a rimetterla a posto, per poi effettuare i primi collegamenti tra Ischia e Capri. Fu la svolta: gli affari cominciarono ad andare bene e per Agostino iniziò una nuova vita, trasportando gli isolani dalle isole alla terraferma, e viceversa. Qualche anno dopo decise di andare in America: tardò il rientro di nove mesi, circostanza che indusse molti a darlo per disperso. Aveva invece vinto di nuovo una grossa cifra a poker e acquistata una*

² La Repubblica del 2 gennaio 2019, in occasione del trentennale della scomparsa di Agostino Lauro

seconda imbarcazione, la “Buona Speranza”, con cui attraversò l’oceano. Un’avventura, questa, che gli valse un nuovo soprannome, quello di “secondo Cristoforo Colombo”. Con l’evoluzione di quelle due navette riuscì a organizzare un’azienda, realizzando il suo sogno e avviando un processo. Iniziò ad aiutarlo Salvatore, mio padre³, che entrato in azienda molto giovane si prestava a tutte le necessità, dal mozzo al motorista, come si fa in un’azienda di famiglia. Ben presto fu mandato a navigare all’estero e al suo rientro, a diciassette anni, era il comandante più giovane d’Italia.

A un certo punto⁴, crescendo il trasporto dei passeggeri, mio nonno decise di puntare sugli aliscafi russi Rakeda: avevano la forma di un siluro e si sollevavano su delle ali, portavano pochi passeggeri ma erano velocissimi. Cambiò così la percezione del viaggio nei passeggeri: puntando su un trasporto più veloce, aveva di fatto anticipato i tempi.

Mio nonno ci lasciò troppo presto e mio padre prese le redini della compagnia di navigazione: puntò sui mezzi veloci, diventando leader nei collegamenti rapidi da/per l’isola d’Ischia. Il suo obiettivo era fare rete: così invitò altri operatori a entrare in società, offrendo servizi e supporto gestionale e tecnico per affermarsi sulla concorrenza”.

Da Salvatore alla terza generazione, di cui Mariaceleste è interprete, insieme con Mariasole e Agostino, i suoi fratelli. L’innovazione è stata la chiave del successo e all’impronta di Agostino – che per primo ha creato la continuità territoriale tra isole del golfo e la terraferma con le sue imbarcazioni capaci di trasportare anche le auto – e poi di Salvatore – che ha specializzato l’azienda investendo nelle navi veloci e nella continua ricerca di tecnologie di connessione – fa ora seguito la visione di Mariaceleste, che interpreta l’innovazione come la ricerca dell’eccellenza nella combinazione tra la componente tecnologica e quella umana e organizzativa del servizio.

“L’innovazione non andrebbe concepita solo in termini tecnologici; è anche la continuità che diamo alle persone, all’organizzazione e alla gestione costante dell’azienda che è un processo imperfetto che deve adeguarsi all’evoluzione dei tempi e del contesto. Più l’azienda riesce a cogliere le esigenze di cambiamento più è resiliente. Oggi i nostri marinai salutano i passeggeri, indossano la divisa, mentre quindici anni fa questo non accadeva. L’innovazione è a 360 gradi, anche se siamo consapevoli dell’importanza della componente tecnologica che ha rappresentato sempre il nostro vantaggio competitivo. Abbiamo un customer service che segue i clienti, profilandoli e dando loro un riferimento costante, e un’app che aggiorna gli orari in tempo reale, abbiamo la possibilità di prenotazioni online, abbiamo un sistema di manutenzione a distanza assistito dalla realtà aumentata. Il nostro personale è dotato di palmari per essere sempre in collegamento con il nostro sistema di cruscotti interconnessi. Possiamo vantare di aver creato per le aziende della holding e per l’holding stessa un sistema di cruscotti informatici che abbiamo brevettato e che nel nostro settore si colloca molto avanti nello scenario 4.0. Gli amministratori delle aziende della holding possono, tramite il loro account, avere una visione di tutto quello che accade in azienda, indirizzando la gestione a tutti i livelli anche in tempo reale. Ma innovativa è anche l’attenzione che dedichiamo alla gestione della nostra utenza, delle loro esigenze, dei loro sogni e dei loro bisogni. Così, mentre oggi si parla e lavora con il metaverso, ci sono ancora persone che hanno difficoltà a usare il computer. Un gap che va colmato a livello sistemico”.

³ Salvatore Lauro, già senatore della Repubblica.

⁴ Nel 1968 con l’acquisto di tre piccoli motoscafi Alilauro inaugura i collegamenti veloci nel Golfo di Napoli.

Prioritaria è, negli ultimi anni, diventata l'attenzione dell'azienda alla sostenibilità ambientale, anticipando di fatto tendenze e normative che oggi ridisegnano l'impatto industriale delle imprese nel settore dei collegamenti marittimi. In particolare il progressivo "refitting" (ammodernamento) della flotta, insieme a un combinato di nuove tecnologie meccaniche e all'utilizzo dell'elettronica, ha già portato a un risparmio del 30% del gasolio, con conseguente diminuzione delle emissioni inquinanti.

"Il trasporto marittimo emette globalmente il 3% della CO2, ha un minor impatto ambientale del trasporto sulla terraferma e può rappresentare un'alternativa conveniente in termini di dispendio energetico e impatto ambientale. Puntando sulle cosiddette Autostrade del mare, e su flotte sempre più tecnologiche e sostenibili, avremo una decisa accelerazione nella lotta all'inquinamento da combustibili fossili e al traffico costiero".

Una delle più significative caratteristiche emerse nel corso della storia di Alilauro, evidenziata nell'ultimo complesso periodo, è certamente la resilienza: la capacità, ovvero, di far fronte a circostanze potenzialmente negative, dall'impatto della pandemia sul transito dei passeggeri ai rincari delle materie prime, insieme a qualche vicissitudine societaria ampiamente superata.

"Alilauro è un'azienda straordinariamente giovane ma profondamente antica: l'organico ha un'età media di 35 anni, le donne ricoprono ruoli chiave. A tutti i nostri collaboratori raccontiamo con orgoglio le nostre origini", aggiunge Mariaceleste. E tra i plus di Alilauro, va senz'altro menzionata la lungimiranza con cui si è puntato sulla cantieristica; questa scelta differenzia la compagnia dai principali competitor, indirizzando le strategie di Alilauro e di tutto il gruppo verso la formazione per l'innovazione tecnologica.

L'azienda è sempre stata sotto il pieno controllo della famiglia: negli ultimi anni cambiamenti a livello societario hanno riguardato il passaggio dal Consiglio di Amministrazione ad Amministratore Unico per poi tornare al CdA.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Alilauro è un'azienda interconnessa a tutti i livelli attraverso un cruscotto informatico, una piattaforma che supporta la gestione amministrativa e l'organizzazione del servizio sulla base di informazioni in tempo reale. Ha brevettato e implementato, infatti, il *Cruscotto*, una piattaforma informatica che collega e controlla sia le attività di terra che le attività di bordo sulla base di informazioni in tempo reale. Questo mega-cruscotto, come lo definisce Mariaceleste Lauro, consente a tutte le figure chiave delle aziende del gruppo di trasferire e acquisire informazioni e prendere decisioni sulla base di dati in tempi reali sia a livello di singola azienda che di gruppo.

Il sistema consente ai clienti l'acquisto di biglietti o prenotazioni online e l'emissione e gestione di card per abbonamenti secondo diverse tipologie di clienti.

Alilauro, con le altre aziende del gruppo, ha realizzato un importante investimento nello sviluppo del cruscotto informatico; attualmente quindi punta a mettere in campo tutto il potenziale di questo sistema, coinvolgendo il personale a ogni livello e in primo luogo le figure chiave: i capitani delle navi, i responsabili dei diversi settori e aree di attività.

Questa è una fase in cui il “cruscotto” introdotto da qualche anno deve essere pienamente metabolizzato dal personale a tutti i livelli per utilizzarne tutte le potenzialità nella routine quotidiana.

I sistemi di bordo e satellitari per il controllo dei mezzi e la sicurezza della navigazione sono in continua evoluzione. Il Cruscotto, peraltro, consente, di controllare in tempo reale, la geolocalizzazione e lo stato di tutta la flotta.

Sulle navi è installato un sistema di manutenzione a bordo delle imbarcazioni che fa ricorso alla realtà aumentata e che consente interventi assistiti a distanza. Nei cantieri del gruppo sono presenti robot per il revamping e la manutenzione straordinaria.

2.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

Non c'è soluzione di continuità, all'interno dell'azienda, nel processo di aggiornamento e formazione del personale. *“Mio padre - spiega Mariaceleste Lauro – è il primo ad avere particolarmente a cuore l'innovazione tecnologica e ha gradualmente alfabetizzato anche i collaboratori storici dell'azienda, iniziando per esempio a comunicare prevalentemente attraverso il nostro sistema informatico. Per noi l'innovazione è fondamentale, ma la condizione indispensabile è che le persone la facciano propria. Programmiamo esercitazioni e test per verificare la capacità di interazione del personale di bordo con il Cruscotto, simuliamo situazioni di emergenza gestite attraverso il nostro sistema informatico e controlliamo le reazioni, ma ormai tutte le informazioni viaggiano in tempo reale. Siamo l'unica compagnia di navigazione del golfo che aggiorna gli orari in tempo reale in caso di variazioni. Il flusso di informazioni in tempo reale ci consente di gestire e modulare i servizi di accoglienza a terra, di imbarco, trasporto e di sbarco, in base al numero di passeggeri; anche il controllo dei biglietti è informatizzato e questo consente di coordinare le attività di terra e di bordo attraverso la comunicazione tra le diverse aree del personale”.*

La formazione ha la funzione di creare il clima e le condizioni organizzative, sviluppare competenze e talenti affinché tecnologie e persone, attività di terra e di bordo possano armonizzarsi per mettere in campo tutto il loro potenziale innovativo e competitivo, in termini di qualità e benessere del cliente.

All'interno di questa rete di attività, persone, mezzi e luoghi che Alilauro per missione ha reso connessa, veloce e sicura, investendo in tecnologie, l'attenzione che il top management dedica alle relazioni tra il personale e i clienti, tra il personale e l'ambiente marino ha un ruolo strategicamente rilevante. Il Cruscotto è organizzato per sezioni modellate sull'organizzazione delle aziende e del gruppo e per servizi specifici per ciascuna di esse secondo il seguente schema:

ARMAMENTO	BORDO	CUSTOMER	CONTROLLO
SICUREZZA	MARKETING	RISORSE UMANE	MULTISERVICE

Anche gli “Altri servizi” forniti dalla piattaforma sono accessibili e interconnessi ai diversi livelli operativi e gestionali di ciascuna azienda e relativa unità operativa, nonché a livello di gruppo di

aziende. Vi si trovano: l'agenda, i contatti; il sito aziendale; le statistiche, l'archivio della documentazione aziendale, il servizio acquisti.

Nell'area di "Bordo" del Cruscotto si ha il controllo e la geolocalizzazione in tempo reale delle imbarcazioni e il controllo degli orari del servizio per unità e per nominativo del personale; le informazioni da e per i responsabili dei pontili e della reportistica.

Le tecnologie di interconnessione su cui ha investito l'azienda, ne costituiscono l'infrastruttura immateriale; quella materiale è costituita da mezzi affidabili e strutture di terra curate e accoglienti. Alilauro - con una visione olistica del fare impresa - attribuisce grande rilevanza a valori come la soddisfazione dei clienti e la difesa dell'ambiente marino. In questa visione, la relazione tra personale e cliente è ciò che lega e trasforma gli investimenti immateriali e materiali in qualità del servizio. Ciò richiede un middle management che sappia veicolare l'innovazione e l'immagine che Alilauro vuole dare di sé a tutti i livelli dell'organizzazione e soprattutto ai clienti in ogni situazione dall'acquisto del biglietto allo sbarco.

La formazione che si realizza in Alilauro risponde strategicamente a questo obiettivo e si affianca a quella di addestramento per l'utilizzo dei dispositivi o a quella per la sicurezza del personale; in ogni caso la formazione è intesa come investimento sulle persone e i loro talenti.

Nel contesto della Campania Alilauro, così come molte altre aziende, mentre introduce e opera con tecnologie 4.0 deve affrontare problemi di alfabetizzazione informatica di gran parte del personale operativo. L'uso appropriato delle tecnologie che vengono introdotte e i cambiamenti che esse comportano richiedono di modificare consuetudini, percezioni e comportamenti individuali e collettivi radicati nel modo di lavorare. Come si vedrà più avanti attraverso le testimonianze dei lavoratori che hanno partecipato alla formazione l'utilizzo dei palmari per il controllo dei biglietti senza un cambiamento nello stile di lavoro e nella relazione con il cliente avrebbe rischiato di alimentare una crescente distanza tra personale e passeggeri che avrebbe impoverito tutta l'esperienza del viaggio. La narrazione della dottoressa Lauro concretizza il concetto che la combinazione di tecnologia e comportamenti appropriati umani crea valore aggiunto.

Il trasporto dei passeggeri e il turismo nel periodo del Covid hanno subito una drastica caduta che ha richiesto il ricorso alla sospensione di gran parte delle attività. Nella fase successiva al lockdown è stato necessario formare il personale per gestire le misure di prevenzione sia nel proprio lavoro che riguardo ai passeggeri. È stato necessario formare il personale per assicurare forme di comunicazione e controllo rigorose ma rispettose del cliente per quanto riguarda misure quali: la rilevazione della temperatura, l'utilizzo della mascherina e il distanziamento.

Il Piano Key People ha subito le interferenze del lockdown e delle fasi più critiche della pandemia, ma ha restituito persone pronte ad affrontare e ad aiutare a risolvere in modo appropriato queste sfide facendo leva sulle competenze organizzative e relazionali acquisite da questo gruppo di figure di riferimento nell'azienda, interfacce tra i servizi di terra e di bordo, così come tra dotazioni tecnologiche e qualità relazionale.

Altra formazione è stata realizzata con Fondo Nuove Competenze, Industria 4.0, e l'azienda ha finanziato in proprio alcuni focus group.

"Stiamo puntando con sempre maggiore convinzione alla formazione anche per via del turn-over del personale che abbiamo registrato negli ultimi mesi e avendo preso atto del fatto che le nuove

figure subentrate mostrano comportamenti differenti rispetto a quello che ha fatto formazione – evidenzia Mariaceleste Lauro - Una delle priorità è quella di recuperare l'analisi del fabbisogno realizzata nel 2019 e fare 'focus' su più reparti. Ci siamo per esempio resi conto della necessità di rafforzare il coordinamento tra terra e bordo”.

2.4 Considerazioni riepilogative

Alilauro è la maggiore società di navigazione per il trasporto veloce di passeggeri tra Napoli e le isole del golfo e altre località costiere come, Sorrento e Amalfi; copre anche tratte che da Napoli portano a Sapri e alle Isole Eolie e viceversa. Fin dalla sua nascita oltre ottant'anni fa, grazie alla visione e all'intraprendenza del suo fondatore, Agostino Lauro, ha puntato sull'innovazione introducendo soluzioni innovative nei servizi di trasporto marittimo aprendo la strada alla continuità territoriale tra le isole del golfo e la terraferma grazie al trasporto veloce.

Oggi guida un gruppo di 47 aziende interconnesse grazie al “Cruscotto”, un sistema informatico che ha brevettato per collegare e consentire il controllo della gestione amministrativa e finanziaria di ciascuna azienda e del gruppo, ma anche i servizi per il cliente, il governo delle imbarcazioni, la manutenzione e i rifornimenti. Utilizza sistemi evoluti per la sicurezza e il controllo della navigazione e della flotta manutenzione a distanza basati sulla realtà aumentata.

La formazione in Alilauro è funzionale a un'idea di prossimità e sostenibilità dell'innovazione tecnologica che deve armonizzarsi con le caratteristiche del contesto e la storia delle persone e del territorio. Da questo approccio manageriale è derivato il Piano formativo Key People. La formazione realizzata con questo piano ha supportato e supporta lo sviluppo di alcune figure chiave su cui l'azienda ha puntato come catalizzatori del collegamento tra servizi di terra e servizi di bordo, così come tra dotazioni tecnologiche e qualità relazionale. La formazione è per l'azienda la leva per far emergere consapevolezza individuale e collettiva del ruolo e del potenziale di ciascuno in rapporto agli obiettivi e all'evoluzione tecnologica e organizzativa del contesto aziendale. La formazione realizzata con Fondimpresa ha dato una spinta a una programmazione formativa che ha integrato diverse fonti di finanziamento.

3. IL PIANO FORMATIVO

Il piano ID 257946 *“Improving Smart Working Skills”* è consistito nella realizzazione di un’azione formativa dal titolo *Key People* di 40 ore a cui hanno partecipato 8 dei 10 lavoratori previsti. Il piano presentato sul finire del 2019, approvato a marzo del 2020, ha attraversato un’attesa durata lungo tutto il lockdown più duro, durante la pandemia da Covid19, per essere realizzato tra settembre e novembre 2020 in una fase in cui l’attenuazione dei contagi aveva temporaneamente consentito di alleggerire la morsa delle misure di distanziamento e prevenzione.

Il titolo del piano fa riferimento allo smart working ed è stato scelto prima che questa divenisse una delle soluzioni organizzative che hanno consentito alle aziende di mantenere una continuità organizzativa pur contenendo il nefasto impatto del virus.

Il piano nasce come interaziendale e vede coinvolte Alilauro e Lauro.it SpA, la prima è la società operativa di riferimento del gruppo ed è magna pars del Piano e l’altra è l’holding che partecipa con un solo lavoratore in formazione.

3.1 L’analisi del fabbisogno

L’esigenza del piano formativo si manifesta quando Alilauro e le altre aziende del gruppo stanno esplorando le potenzialità del sistema informatico introdotto in azienda e lo smart working si delinea come una delle forme con cui può evolvere l’organizzazione aziendale a rete del gruppo Alilauro, distribuita sul territorio e con alcuni servizi di terra come la biglietteria che possono presentare dei momenti di discontinuità, ma è soprattutto una rete in continuo movimento sul territorio, perciò è all’accezione più ampia del lavoro agile come possibilità di abbattere i vincoli di orario e di distanza quella a cui punta l’azienda con il sistema informativo del *Crusotto*.

La formazione è stata gestita dall’ente TAC-TMI, tramite la dottoressa Lucia Esposito, che ha approfondito l’analisi del fabbisogno e curato la progettazione didattica e l’erogazione della formazione. Da quel momento l’azienda avviò una collaborazione con la dottoressa Esposito. Il responsabile della comunicazione della Alilauro individuò un’esigenza formativa e la contattò a questo scopo come esperta di coaching organizzativo per lo sviluppo di soft skill. A partire dalle informazioni che emergevano dal responsabile del personale di bordo, interpellato per l’analisi dei fabbisogni formativi, l’esperta realizzò anche un’osservazione non partecipata, con la tecnica del *mystery client*, sulle imbarcazioni del gruppo e nei porti, rilevando problematiche organizzative, comportamentali, di servizio.

“Questa rilevazione – ricorda la dottoressa Esposito - ha riguardato l’analisi del servizio in tutti i suoi aspetti, dalle procedure d’imbarco alla gestione dei bagagli fino alla pulizia, l’ordine a bordo e allo standard di manutenzione dei servizi igienici di bordo che non erano tenuti allo stesso modo ovunque, abbiamo osservato anche i comportamenti, l’immagine personale, individuando criticità che andavano dal portare gli occhiali da sole in fronte o il pantalone sotto la vita. La ricerca di coerenza tra i valori aziendali e il sistema valoriale dei dipendenti ha guidato l’analisi del fabbisogno in un momento di cambiamento perché questa rilevazione è stata precedente all’adozione dei palmari per tutto il personale. Un esempio eclatante è stato il fatto che mentre veniva pubblicato un articolo sul quotidiano ‘La Repubblica’ che evidenziava l’attenzione alla sostenibilità ambientale di

Alilauro, osservavo da parte di alcuni collaboratori dei comportamenti dettati da disattenzione verso l'ambiente, cioè dissonanti con quei valori ambientali che l'azienda vuole incarnare nel suo agire a qualsiasi livello". La formazione è stata perciò anche l'occasione per aprire una riflessione e un confronto tra il personale su questi aspetti.

Il piano formativo ha risposto dunque all'esigenza strategica di accelerare le dinamiche organizzative e operative necessarie a raggiungere gli obiettivi di miglioramento delle performance e della qualità del servizio, attesi dall'investimento nel sistema di intranet aziendale. La formazione viene realizzata come leva per intensificare l'esplorazione e la metabolizzazione delle novità introdotte dall'azienda, per contribuire a costruire attraverso il personale un'immagine, un'identità aziendale in grado di impattare sul mercato con performance basate su criteri e strumenti di efficienza, efficacia, accoglienza, innovazione e difesa dell'ambiente. Viene individuato a questo scopo un gruppo di persone che per ruolo e propensione, acquisendo consapevolezza organizzativa e partecipando attivamente al progetto aziendale, possa coinvolgere e accrescere l'integrazione del personale di tutte le aree dell'azienda per partecipare al progetto di cambiamento.

"L'azienda è un processo imperfetto che può migliorare solo come insieme. Perciò innovare non è solo investire in tecnologie, ma anche evolvere con il contesto e le relazioni su cui essa impatta. Faccio un esempio; dieci anni fa i marinai non parlavano ai passeggeri, l'innovazione ha significato anche cambiare il modo di accogliere e rapportarsi al cliente". Mariaceleste Lauro riprende così un'idea di prossimità e sostenibilità dell'innovazione tecnologica che deve considerare le caratteristiche e la storia delle persone e del territorio e che ha dettato l'esigenza strategica di dare corso al Piano formativo.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il top management del Gruppo vede nella formazione la strada per rispondere all'esigenza di coinvolgere il personale e l'organizzazione delle aziende e in primo luogo di Alilauro SpA in un processo di innovazione tecnologica e organizzativa che comporta una svolta culturale e di approccio al lavoro. Il coinvolgimento come docente della dottoressa Lucia Esposito, esperta di coaching organizzativo, come lei stessa spiega, viene proposto dal responsabile della comunicazione aziendale e subito accolto da tutto il top management perché risponde a una visione e a un fabbisogno formativo che viene sinteticamente così motivato nel presentare il piano formativo *"L'attuale scenario competitivo richiede organizzazioni sempre più flessibili. I dati delle ricerche internazionali mostrano come stia cambiando il mondo del lavoro e come sempre più aziende stanno adottando forme organizzative che prevedono la de-standardizzazione dell'orario e del luogo di lavoro. Oltre al "quando" e "dove" negli ultimi anni si sta modificando anche l'approccio al "come". In questo scenario lo smart working si sta evolvendo sempre più da una modalità di esecuzione del lavoro ad una filosofia manageriale. Proprio per questo, le aziende Alilauro e Lauro intendono presentare un piano Formativo che possa introdurre ai propri dipendenti le tematiche del lavoro agile in azienda".*

L'azienda con la formazione ha voluto far emergere un gruppo di persone di riferimento, perciò la formazione per il lavoro agile viene progettata come laboratorio con obiettivi di profondo cambiamento per un gruppo di persone candidate a entrare nel middle management dell'azienda: *“Al fine di sostenere le due aziende coinvolte nell'implementazione e la messa regime del lavoro agile, è stato ideato un percorso formativo che integra, oltre alla formazione tradizionale, anche momenti e metodi dialogici di confronto, applicazioni pratiche e riflessioni di gruppo. L'obiettivo degli interventi è quello di favorire lo sviluppo delle competenze di goal setting, delega e supervisione, allo scopo di costruire un rapporto di fiducia congruente con il cambio della forma lavorativa e la diversità generazionale dei nuovi collaboratori (tipicamente i Millennials)”*.

Grazie alla flessibilità del Conto Formazione, pur in una fase così difficile, Alilauro ha potuto realizzare questo Piano formativo con attività didattiche basate sul coaching organizzativo e perciò necessariamente in presenza. Il gruppo dei partecipanti inizialmente previsto ha subito delle modifiche e si è concentrato sui servizi e il personale di terra.

Dal confronto tra i responsabili aziendali emerge l'esigenza di imprimere attraverso la formazione una spinta culturale e organizzativa che integri l'acquisizione di abilità di utilizzo dei nuovi dispositivi che deriva dall'addestramento con una crescita professionale con il rafforzamento del middle management con nuove figure destinate a un'ascesa nei rispettivi ruoli. Al corso *Key People* hanno partecipato impiegati che ricoprono (o sono destinati a ricoprire) ruoli quali: Responsabile del personale, Responsabile customer service e accoglienza, Operatori di banchina, ma anche operai con ruoli di responsabilità come quello del Responsabile del personale marittimo.

La formazione realizzata con questo piano ha supportato e supporta lo sviluppo di alcuni talenti e figure chiave che possono alimentare in termini organizzativi il collegamento tra servizi di terra e servizi di bordo.

L'attività didattica di taglio laboratoriale è stata coinvolgente ed efficace; come testimoniano i partecipanti, ha avviato un processo riflessivo e di evoluzione personale affrontando in termini non dicotomici la prospettiva *io/noi* nell'organizzazione, ma ha anche prodotto risultati concreti per la costruzione di una nuova immagine e identità collettiva dell'azienda attraverso il modo di presentarsi e di operare del personale. Nel corso della formazione sono stati realizzati momenti di confronto con i vertici aziendali riguardo alle proposte sviluppate dai partecipanti con il project work.

“È stata realizzata una formazione esperienziale di team building con la metodologia del coaching – spiega la docente, Lucia Esposito - Al centro della formazione vi è stato lo sviluppo dell'idea guida del “noi” nell'individuare e perseguire gli obiettivi individuali. In un momento in cui l'azienda intraprendeva uno sviluppo tecnologico basato su un sistema informativo brevettato che viene chiamato Cruscotto. La formazione ha puntato a questo scopo sullo sviluppo a livello personale con un approccio olistico per legare l'evoluzione personale e relazionale al cambiamento tecnologico. La formazione ha inizialmente riguardato un nucleo del personale di terra con ruoli di interfacciamento con i clienti e figure di collegamento tra terra e bordo. Oggi questa formazione viene indirizzata principalmente verso il personale di bordo dove il ricorso alle nuove tecnologie viene percepito come distanza dall'azienda. Gli strumenti tecnologici attraverso cui è possibile estendere la comunicazione con l'azienda vengono invece percepiti dal personale operativo di bordo come «barriere»”.

Il corso (azione formativa) “Key People” è stato concepito come Action Learning della durata di 40 ore come laboratorio di team building che avrebbe coinvolto dieci persone; otto sono stati i partecipanti effettivi. Questo approccio ha risposto alle esigenze dell’azienda di innescare attraverso un gruppo di persone chiave un processo organizzativo e “culturale” che coinvolgesse a cascata tutto il personale. Da qui nasce anche il titolo dell’azione formativa “Key People”.

Sulla base di valutazioni didattiche ed esigenze formative, nel contesto governato anche dalle incertezze seminate dalla pandemia, non sono state realizzate altre due azioni formative di brevissima durata (2 ore) dal titolo “Team coaching” previste a scopo introduttivo per le stesse otto persone suddivise in due gruppi. La mancata realizzazione di queste due azioni non ha inficiato secondo le regole del Conto Formazione la validità complessiva del Piano formativo.

La micro progettazione ha implicato le tecniche classiche del coaching e del team building con la presentazione di concetti, euristiche, confronti riflessivi, role playing e work project.

Nell’azione “Key People” valutazione e autovalutazione degli apprendimenti della formazione hanno viaggiato di pari passo e sono stati parte del percorso riflessivo attivato da questo piano formativo e il racconto delle persone che lo hanno vissuto descrive chiaramente che il coaching ha efficacemente smosso alcune certezze aprendo la strada alla ricerca di nuove soluzioni personali e organizzative. Come spiega Lucia Esposito *“la verifica è stata realizzata attraverso l’osservazione dei cambiamenti nei comportamenti dei partecipanti e attraverso l’analisi del documento inviato dai partecipanti ai vertici aziendali con le richieste relative alla divisa che rappresenta il risultato di un approccio progettuale e propositivo in sintonia con gli obiettivi dell’azienda e le esigenze di tutto il personale”*.

Questo Piano formativo ha aperto la strada a nuove prospettive di formazione: *“Attualmente stiamo adottando una metodologia di Open Space Technology sulle problematiche emergenti e stiamo raccogliendo le proposte che da ciascuno pervengono nei gruppi di lavoro. Abbiamo per esempio affrontato il problema di far indossare le mascherine ai passeggeri. Abbiamo verificato con il personale l’importanza di creare un’osmosi tra terra e bordo lavorando sugli obiettivi comuni. Vogliamo recuperare gli approcci dei moduli Key people, sulle soft skills e coaching per sviluppare le competenze tecnologiche e supportare, con la formazione, il pieno accesso di tutti i ruoli a questo grande cruscotto informatico. Dobbiamo passare dalla ricerca del contatto diretto con la proprietà a bordo alla comunicazione attraverso il sistema tecnologico”*.

La forza di questa esperienza formativa emerge da alcune delle testimonianze dei partecipanti. Maria Grazia Iacono, addetta alla gestione dei viaggiatori sulla banchina, racconta: *“Ciò che mi porto di questa formazione è l’occasione che mi ha dato di conoscere il collega. Conservo un chiaro ricordo dell’esercizio di team building chiamato “Chi porto sulla navicella” che per me è stato molto importante. Mentre ero abbagliata da alcune indicazioni che ci erano state date, il mio collega Francesco che era nel mio gruppo mi aveva riportato su un punto di vista diverso e più efficace. Noi siamo di reparti diversi e mi sono trovata a stupirmi di come fossi riuscita a fidarmi di un collega di un reparto diverso, accogliendo il suo consiglio su qualcosa che non riguardava il lavoro. Questo mi ha insegnato a fidarmi anche di colleghi di reparti diversi”*.

Occorre focalizzare l'attenzione anche sul fatto che nel lavoro mediato dalla distanza e dai sistemi tecnologici la fiducia tra chi interagisce acquista una valenza ancora maggiore che nelle situazione di relazione nello stesso spazio materiale.

Questa formazione è stata un'esperienza che ha lasciato un segno positivo nel proprio modo di essere e di lavorare anche per Orsola Bercini, che si occupa dell'accoglienza dei passeggeri: *"Abbiamo conosciuto la dottoressa Esposito nel periodo del pre-covid, quando ci presentò la possibilità di realizzare questo corso di formazione a cui abbiamo poi partecipato. Inizialmente definimmo il nostro percorso lavorativo nell'azienda e i nostri ruoli, nella consapevolezza di aver bisogno di punti di riferimento. In azienda siamo divisi per reparti. Con la dottoressa Esposito mettemmo a fuoco l'obiettivo rilevando reparto per reparto problemi e difficoltà e individuammo quelle persone che ci potevano mettere in connessione con tutti i reparti.*

Durante la formazione, ci concentrammo su un aspetto come la divisa da indossare, le modalità di comunicazione. La formazione ci ha fatto rendere conto della necessità di avere delle linee guida.

Faccio un esempio che può sembrare banale riguardo ai problemi che abbiamo affrontato. Nella formazione abbiamo analizzato tutte le problematiche e le esigenze riguardo alla divisa con l'unico vincolo di mantenere le righe blu su fondo bianco che caratterizzano l'immagine di Alilauro.

Con questo obiettivo, siamo riusciti a confrontarci tra diversi reparti, valutando le problematiche di ciascuno: pratiche, fisiche, operative: riuscimmo a indicare tutte le caratteristiche che tutti in comune avremmo voluto per le nostre divise.

Ad esempio, personalmente lavoro in ufficio e ho necessità di proteggere il collo dall'aria condizionata; abbiamo chiesto t-shirt con il colletto che è comoda anche per chi lavora sui moli al sole, abbiamo chiesto che fosse di tessuti naturali, confortevole sia in ufficio dove bisogna proteggersi dai condizionatori o all'esterno dove bisogna proteggersi dalle condizioni climatiche.

Fare laboratorio con la formazione è differente dal lavorare assieme, significa confrontarsi, con il supporto di una persona che indirizza sulle modalità di confronto. Non è una raccolta di richieste o di proposte del personale in formazione, ma un lavoro per cercare di capire come raggiungere insieme un certo obiettivo, seguendo le linee guida aziendali. Abbiamo compreso che il nostro obiettivo personale deve confrontarsi con l'azienda nel suo insieme. Abbiamo compreso che la dimensione personale (individuale - ndr) non può prevalere ed esulare dalla dimensione aziendale. Come donna, ad esempio, avrei potuto desiderare delle scarpe con il tacco, ma questo desiderio personale non avrebbe tenuto conto della scelta dell'azienda di puntare a dare un'immagine omogenea.

Avevamo l'esigenza di confrontarci non solo tra pari, ma anche con tutti i livelli aziendali. Proponemmo al nostro coach di fare una formazione per singolo reparto per poi andare con i vari reparti a una formazione che consentisse il confronto tra tutti i reparti per finalizzare il nostro lavoro tenendo conto anche degli altri punti di vista. Il Covid in parte ha interrotto questo percorso, ma è stato possibile focalizzare alcune problematiche".

3.3 Considerazione riepilogative

Il Piano formativo *Improving Smart Working Skills* è un esempio di valida ed originale declinazione nella progettazione e nell'attività didattica di una visione strategica aziendale evoluta, attenta alle persone e al contesto, consapevole dell'importanza dell'evoluzione tecnologica ma anche del fatto che questa se non è mediata e fruita in modo appropriato dalle persone su cui l'azienda conta, rischia di essere vacua ostentazione. L'innovazione e la navigazione sono nel DNA di questa azienda nata circa ottanta anni fa e divenuta pioniera e simbolo della continuità territoriale tra terraferma e isole con la navigazione veloce nel Golfo di Napoli e poi verso altre mete del Mar Tirreno.

L'azienda ha rilevato come le tecnologie introdotte acuivano un gap di competenze derivanti da consuetudini e dinamiche organizzative sedimentate nel tempo che rischiavano di limitare i processi di innovazione e miglioramento continuo. La formazione, in questo contesto in cui sono state introdotte infrastrutture e strumenti tecnologici evoluti, ha puntato sulle persone per accelerare il cambiamento; le skills comportamentali e organizzative sono state ritenute prioritarie rispetto all'addestramento operativo. La tecnologia è un potente supporto, ma per aprire nuovi canali e modi di interconnessione, l'azienda ha puntato su persone capaci di abbattere recinti storici di natura professionale e identitaria, tra le diverse aree organizzative, per coinvolgere tutti nella stessa prospettiva aziendale: gente di mare e gente di terra devono formare una comunità organizzativa che armonicamente punta alle stesse mete aziendali. Questa strategia richiama la similitudine dell'orchestra con cui Guy Le Boterf spiega la competenza come interpretazione della partitura e degli spartiti musicali che da soli non consentirebbero ai musicisti di emettere un'unica armonia.

La formazione ha supportato lo sviluppo di soft skills organizzative e relazionali di un gruppo di persone di riferimento, destinate o già attive, in ruoli di middle management affinché operassero come catalizzatori di un cambiamento di cultura aziendale e professionale, quale base di una efficace evoluzione tecnologica e organizzativa. Questa logica risponde a una concezione distintiva dell'innovazione, del fare impresa e dell'organizzazione aziendale e orienta il piano formativo a obiettivi concreti, che vanno oltre la concezione del lavoro agile come lavoro a casa.

La formazione è stata efficace perché basata sulla proattività e la riflessività nell'action learning con le tecniche e le euristiche del coaching organizzativo finalizzate allo sviluppo di soft skill per la gestione delle relazioni e dei team, il commitment e il solving, le tecniche di motivazione.

Il trasporto dei passeggeri e il turismo nel periodo del Covid hanno subito una drastica caduta che non ha richiesto il ricorso alla sospensione di gran parte delle attività. Nella fase successiva al lockdown è stato necessario formare il personale per gestire le misure di prevenzione sia nel proprio lavoro che riguardo ai passeggeri. È stato necessario formare per assicurare forme di comunicazione e controllo rigorose ma rispettose del cliente per quanto riguarda il controllo della temperatura, l'utilizzo della mascherina e il distanziamento.

La realizzazione del Piano ha affrontato gli ostacoli della pandemia C19 grazie alla flessibilità del Conto Formazioni che ha reso possibili alcuni adattamenti. Questo piano formativo ha aperto la strada a soluzioni di formazione con metodologia Opens Space Technology, grazie al sistema informatico aziendale. Questa formazione per tutti i partecipanti è stata positiva e indimenticabile.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

“Oggi abbiamo degli strumenti che ci consentono in tempo reale di conoscere, comunicare e organizzare sia a terra che a bordo il servizio e la logistica di bordo in base al numero di passeggeri. Se vi è da organizzare l'imbarco e il trasporto di 400 clienti, ad esempio, vi è da gestire anche una notevole quantità di bagagli e questo richiede una collaborazione di tutti i settori. Grazie alla formazione, è cambiato il modo di guardare e trattare il cliente e abbiamo imparato a gestire l'emotività e la comunicazione anche grazie ai dispositivi tecnologici che hanno modificato le modalità di controllo dei biglietti. Il personale dedica maggiore attenzione e si confronta sui problemi ambientali, perché l'azienda ci chiede di trasmettere questi valori; ad esempio siamo attivamente impegnati nel salvataggio di tartarughe Caretta caretta e gabbiani, siamo attenti ai comportamenti dei passeggeri e dei colleghi per evitare che cicche, carte o altre venga gettato a mare”, spiega Francesco Iacovelli, che è cresciuto professionalmente nell'azienda fino a coordinare le attività di banchina.

“Al momento dello sbarco ora ho brevi incontri non formali con il personale di bordo; questo aiuta a coordinare e migliorare i rapporti tra servizi di terra e servizi di bordo”. Le valutazioni del top management si intrecciano e sono in piena sintonia con quelle dei partecipanti alla formazione.

Gli intervistati concordano sul fatto che il principale effetto della formazione è stato rafforzare il commitment e la connessione organizzativa per offrire ai clienti e al pubblico servizi e performance di qualità elevata, ciò comporta l'impiego di nuove tecnologie ma si fonda principalmente sulle relazioni all'interno dell'organizzazione e con il pubblico: *“Chi ha partecipato alla formazione ha imparato cosa significa lavorare e rapportarsi all'azienda tenendo conto degli altri oltre che del proprio ruolo; ha trasmesso quello che ha imparato anche agli altri e sicuramente ora vi è maggiore comunicazione tra personale di terra e personale di bordo anche se vi è ancora molto da fare. Abbiamo fatto nostri gli obiettivi dell'azienda a livello personale. Se l'azienda va bene anche noi andiamo bene: questa è l'idea che la formazione ci ha aiutato a mettere in pratica; la nostra immagine è anche l'immagine dell'azienda”.* Francesco Iacovelli evidenzia la relazione tra formazione e cambiamenti organizzativi: *“La coach ci ha portato con la formazione a confrontare i nostri personali punti di vista con quelli che sono gli obiettivi aziendali. Faccio un esempio: prima il controllo dei biglietti veniva fatto prestando attenzione solo al biglietto senza guardare il cliente e dedicargli la dovuta attenzione come persona. Oggi, che il controllo dei biglietti viene fatto con il lettore ottico diventa ancora più importante il modo con cui, nel momento di ingresso a bordo, riusciamo a trasmettere al cliente attenzione alla persona, serenità e sicurezza. Il biglietto è importante ma guardare negli occhi il cliente e salutarlo con un sorriso è altrettanto importante”.*

Per Maria Grazia Iacono *“sono stati importanti quegli schemi che ci sono stati presentati durante la formazione e il fatto che la docente ha continuato a seguirci. Sono molto contenta che ho la possibilità di avere ancora oggi il suo supporto. La comunicazione arriva anche attraverso i post dall'azienda, ad esempio attraverso il post sulle tartarughe marine che è diventato per noi un messaggio sull'attenzione all'ambiente che l'azienda chiede di trasmettere al cliente attraverso i nostri comportamenti; non è possibile, ad esempio, che tra noi passi inosservato qualcuno del personale o un cliente che getta una carta o una cicca a mare, perché l'azienda tiene molto all'area*

marina protetta. Ciò che abbiamo appreso con la formazione lo abbiamo trasferito ai colleghi che non hanno partecipato alla formazione nel dialogo quotidiano, magari ragionando sul tono da usare con i clienti, senza dire che lo avevamo imparato con la formazione”.

La crescita che la formazione ha indotto nelle persone si legge con estrema chiarezza nel racconto dei partecipanti che descrivono la loro esperienza come percorso di sviluppo di fattori chiave, quali la riflessività e la consapevolezza di sé, del gruppo e dell’organizzazione aziendale, ma anche di una competenza-guida che mobilita in modo appropriato varie abilità e conoscenze ed esperienze personali ampliandole. La stessa messa a punto della micro-progettazione formativa ha acquisito valore aggiunto, diventando elemento didattico di coinvolgimento attivo e crescita di consapevolezza collettiva che richiede di pensare come insieme, come “noi” per apprendere ciò di cui si ha bisogno.

Non mancano esempi concreti sugli impatti di questa formazione che, nella testimonianza di Orsola Bercini, collegano aspetti personali, organizzativi e di servizio, nonché tecnologici: *“Personalmente mi occupo del customer service di Alilauro, sono cioè un’impiegata addetta all’assistenza e all’accoglienza del cliente a 360 gradi. Curo cioè il primo incontro che un cliente può avere con l’azienda. L’accoglienza, infatti, non si svolge solo in ufficio, poiché consiste nel farsi carico del cliente dal momento del suo arrivo nei porti fino all’imbarco.*

Tra i reparti c’è comunicazione ma bisogna superare le discrepanze che possono verificarsi e bisogna curare un imbarco se stiamo al gate. Noi che siamo all’accoglienza dobbiamo sintonizzarci considerando ciò che l’azienda si attende da noi; nel mio modo di agire mi devo cioè porre delle domande, ad esempio: qual è il tono giusto da usare con i clienti e con i colleghi in pubblico rispetto a una determinata situazione? Ci siamo cioè resi conto che nel lavoro ciascuno di noi tende a mettere un’impronta troppo personale e che questo non contribuisce a finalizzare il nostro modo di lavorare per dare quella qualità e quell’immagine a cui l’azienda tiene così tanto. La formazione mi ha aiutato ad approcciare il lavoro con una forma mentis diversa per cui non ci sono “io” davanti a tutti, ma “noi”. Dove finisce il mio ruolo inizia quello degli altri; questo ha aiutato ad abbattere la confusione. A volte ci si fossilizza troppo sul livello personale. Oggi noi usiamo il palmare per fare il check-in. In passato, staccare il biglietto manualmente mi obbligava a stare a testa abbassata, oggi il device mi dice se il biglietto è valido oppure no, perciò posso essere alleggerita emotivamente e questo dà l’opportunità di guardare il cliente e di stabilire una relazione. Oppure, nel caso di un cliente, con un biglietto acquistato online, che si presenta senza aver scaricato tutto il biglietto, oggi posso in tempo reale controllare la lista d’imbarco e dedicargli un’immediata attenzione, risolvendo immediatamente il problema. Oppure ci sono le card che non vincolano il cliente al possesso del biglietto cartaceo. Prima se il cliente perdeva il biglietto non c’era altro modo che mandarlo di corsa in biglietteria, ora ci dedichiamo a rassicurarli”.

Anche così cresce la reputazione aziendale e la fidelizzazione dei clienti. Maria Grazia Iacono sottolinea che *“le nuove tecnologie ci evitano l’ansia che avevamo al momento del controllo visivo dei biglietti. La domenica sera a Forio d’Ischia i passeggeri che rientrano dal week end si affacciano per salutarci perché abbiamo imparato a stabilire una relazione. Ci sono tanti clienti che tramite noi mostrano segnali di affezione e simpatia per l’azienda”.*

La formazione ha consentito di affrontare con consapevolezza e in modo appropriato dinamiche interne che impattano sul rapporto del personale con le tecnologie e gli strumenti di lavoro e il rapporto con i clienti: *“Abbiamo imparato che gli obiettivi non si raggiungono puntando il dito verso il collega”* .

Viene riportato un esempio che mostra come la formazione realizzata abbia consentito al personale di confrontarsi modificando opinioni e atteggiamenti riguardo a uno strumento considerato “alieno” per quanto tecnologicamente ordinario. Si tratta di alcuni megafoni introdotti, grazie all’iniziativa di un cliente, per evitare che al gate, per indirizzare i passeggeri all’imbarco, le addette dovessero sgolarsi nel dare indicazioni. Queste colleghe sono state prese in giro da qualcuno del personale di bordo che riteneva esibizionistico l’utilizzo dei megafoni. La formazione realizzata ha consentito di confrontarsi costruttivamente su questo argomento.

Il corso *“Key People”* ha consentito che in aula intervenissero i vertici aziendali per una riflessione con i partecipanti sulle loro proposte, idee, problematiche riguardo ai temi della formazione, tracciando una prospettiva anche per l’evoluzione dei rapporti interni che nonostante l’intranet vedono ancora la ricerca del contatto diretto a bordo con la proprietà.

4.2 Considerazioni riepilogative

La formazione realizzata da Alilauro con il Piano formativo *Improving Smart Working Skills* e l’azione formativa *Key People* costituiscono una buona prassi sia per le modalità formative che per gli impatti rilevanti nell’organizzazione aziendale. Il gruppo che ha partecipato alla formazione ha sviluppato ruoli di coordinamento e di trasmissione dei valori e obiettivi aziendali nelle diverse aree del personale migliorando la qualità dei servizi offerti grazie all’attivazione di processi di scambio e condivisione di informazioni partecipazione attiva al raggiungimento degli obiettivi aziendali. La formazione ha impattato sui comportamenti del personale nell’utilizzo di tecnologie che mediano la relazione con il pubblico. L’utilizzo dei palmari per il controllo dei biglietti e la disponibilità di informazioni in tempo reale sui flussi di passeggeri e di bagagli a tutti i livelli dell’azienda ridisegnano il servizio e determinano la possibilità e l’opportunità di migliorare la relazione con il cliente. Al momento dell’imbarco il controllo ottico dei biglietti ora può essere accompagnato da una comunicazione verbale e non verbale per mettere a proprio agio il cliente e prepararlo a un’esperienza di viaggio gradevole in ogni momento. Le nuove tecnologie consentono anche di gestire situazioni critiche come l’assenza o la difettosità di un biglietto prenotato online senza stressare il cliente. Questo comporta la necessità di gestire in modo nuovo la situazione. La formazione ha fornito chiavi interpretative e di solving che vengono applicate nelle situazioni le più diverse per armonizzare persone dell’azienda, clienti e nuove tecnologie.

Ciò che i partecipanti hanno sperimentato e appreso con la formazione ha migliorato la loro professionalità, consentendo di veicolare ai colleghi un nuovo approccio nell’agire le competenze individuali e collettive. La preziosa lezione che viene da Alilauro si basa su un concetto semplice, efficace ed elegante: migliorando il proprio modo di essere le persone possono migliorare le

tecnologie e il loro utilizzo. In un contesto in cui l'uso delle tecnologie pone crescenti problemi etici non è marginale né scontato un approccio imprenditoriale che punta sulla connessione tra valori umani e professionali e valori tecnologici agendo sulle sfere di prossimità di questi due poli.

Trova pieno riscontro nelle interviste realizzate e nelle informazioni raccolte, il bilancio che di questo piano formativo ha fatto la docente, Lucia Esposito, che sta proseguendo la sua collaborazione con l'azienda anche come consulente ed esperta di organizzazione aziendale: *“Il progetto formativo ha dimostrato la sua validità, ma il Covid ha costretto a ridimensionare gli obiettivi iniziali e il gruppo effettivamente coinvolto è stato più circoscritto rispetto alle intenzioni iniziali. L'obiettivo del marinaio mentore resta ancora da realizzare. Ma l'esperienza formativa realizzata è stata fondamentale per proseguire in un programma che dopo due anni sta ripartendo in tutta la sua estensione. Vogliamo recuperare gli approcci dei moduli Key people, sulle soft skills e il coaching per sviluppare le competenze tecnologiche e supportare con la formazione il pieno accesso da tutti i ruoli a questo grande cruscotto informatico”*.

5 CONCLUSIONI

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

Il principale fattore di successo di questa formazione è l'indirizzo che la famiglia Lauro ha dato alla propria strategia che accompagna l'innovazione tecnologica con la realizzazione del sistema informatico denominato *Cruscotto* e la relativa Intranet con un percorso di crescita e di accompagnamento del personale.

La finalizzazione della formazione è stata chiara ed efficace, frutto di una visione imprenditoriale ampia e lungimirante: all'investimento tecnologico deve corrispondere un'evoluzione della qualità dei servizi elevando la già alta reputazione aziendale nel territorio e nel settore. La formazione ha risposto a un progetto aziendale di ampio respiro già in atto con un investimento già realizzato e un sistema informatico già in fase di avanzata implementazione. Questo è un fattore che fa la differenza rispetto alla formazione che racconta l'innovazione tecnologica come promessa o esplorazione di possibili soluzioni e che consente di riferire all'innovazione tecnologica una formazione di natura relazionale e organizzativa; in tal modo è possibile rintracciare una similitudine logica che accomuna questa formazione a quella che viene realizzata per gli sviluppatori di software che sono chiamati ad apprendere la metodologia Agile in cui ha un ruolo fondamentale la relazione e l'interlocuzione con il cliente per interpretarne i bisogni ai fini della progettazione informatica.

Analogamente, lo sviluppo di competenze di un alcune persone in posizioni chiave per l'operatività dell'azienda, affinché agissero come catalizzatori di un cambiamento comportamentale e organizzativo, è risultato funzionale al miglior utilizzo delle dotazioni fornite al personale, tecnologiche e non, come parte integrante ma non esclusiva della qualità del servizio.

La flessibilità con cui è possibile gestire il Conto Formazione aziendale ha consentito di apportare variazioni senza privare di efficacia e qualità la formazione.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

La progettazione formativa è stata frutto di un'analisi del fabbisogno che ha coinvolto vertici aziendali e partecipanti selezionati, in funzione di un progetto organizzativo e di innovazione. Gli obiettivi della formazione e del progetto sono stati dettagliati a sulla base di una sistematica osservazione della qualità del servizio.

La formazione è stata concepita come parte di un progetto di lunga durata che con una visione olistica ha legato qualità, innovazione tecnologica e organizzativa. L'azienda ha scelto una docente sulla base delle sue competenze e rispondenza al progetto aziendale; verificata l'efficacia della formazione, la collaborazione è continuata nel tempo sia come consulente che come formatrice nel progetto aziendale.

La valutazione degli apprendimenti è stata frutto di verifiche realizzate attraverso il work project a conclusione della formazione, ma è soprattutto parte di un processo che ha insegnato e affidato un

ruolo importante all'autovalutazione dei partecipanti e che comprende l'osservazione nel tempo degli impatti attraverso il confronto tra l'esperta di organizzazione e coaching e i vertici aziendali.

Le metodologie didattiche proattive dell'action learning, consistite in attività di coaching e di team building, hanno consentito di dar luogo a un potente impatto ampliando capacità riflessive e valutative, sviluppando motivazione e commitment. I contenuti della formazione hanno induttivamente impattato sulle modalità d'impiego delle dotazioni tecnologiche rispondendo alla visione olistica dei vertici aziendali che hanno voluto legare l'investimento in tecnologico a un progetto di evoluzione della cultura aziendale del personale.

I partecipanti hanno condiviso e propagato gli apprendimenti coinvolgendo colleghi anche di aree diverse da quella in cui operano; hanno innescato processi critici e riflessivi sul modo di essere e di comportarsi nell'azienda anche in virtù dei nuovi strumenti e canali di comunicazione resi disponibili dalle tecnologie introdotte in azienda.

5.3 Conclusioni

Questo piano può essere collocato in quella che definiamo Zona Prossimale di Sviluppo Tecnologico poiché ha sviluppato soft skill organizzative che hanno induttivamente impattato sul miglior utilizzo di dotazioni – tecnologiche e non – introdotte dall'azienda nel quadro di un ampio progetto di innovazione. È una strategia di accompagnamento all'innovazione che risponde a una visione olistica in cui non si può produrre Qualità scindendo l'evoluzione della cultura aziendale individuale e collettiva da quella dell'agire tecnologicamente avanzato.

Il successo di questo Piano formativo deriva dal suo fondamento che è dato dal significato anticipatorio e ampio che l'azienda assegna allo smart working, come lavoro flessibile e a distanza (non solo né principalmente da casa), all'interno di un'organizzazione in continuo movimento, geo-distribuita e frequentemente chiamata ad affrontare situazioni imprevedibili.

La progettazione formativa è scaturita da una attenta analisi dei fabbisogni formativi attraverso l'interlocuzione di un'esperta sia con i vertici aziendali che con i potenziali partecipanti alla formazione, ma anche da una rilevazione attenta e critica di problematiche e margini di miglioramento del servizio.

La formazione ha prodotto apprendimenti organizzativi e sviluppo di soft skill che hanno rafforzato la competenza di un gruppo di persone di riferimento nell'organizzazione aziendale consentendo ad alcune di esse di entrare a far parte a pieno titolo del management aziendale del middle management.

Per i partecipanti questo corso ha costituito un'esperienza indimenticabile che ha segnato una svolta sia sul piano personale che su quello professionale nella gestione dell'intelligenza emotiva ma anche delle dinamiche organizzative e delle tecnologie aziendali. Le metodologie didattiche sono state applicate con grande efficacia accrescendo motivazione, commitment, solving.

Gli apprendimenti relazionali e organizzativi acquisiti con la formazione e agiti quotidianamente, coinvolgendo colleghi anche di aree operative diverse, hanno determinato un miglioramento del

servizio e del rapporto con i clienti verso i quali sono stati non solo adottati comportamenti e stili di comunicazione appropriati, ma anche un utilizzo agile, flessibile e pertinente degli strumenti e delle soluzioni tecnologiche anche in situazioni emergenziali o comunque imprevedibili.

I partecipanti hanno condiviso e propagato gli apprendimenti coinvolgendo colleghi anche di aree diverse da quella in cui operano; hanno innescato processi critici e riflessivi sul modo di essere e di comportarsi nell'azienda anche in virtù dei nuovi strumenti e canali di comunicazione resi disponibili dalle tecnologie introdotte in azienda.

In un'azienda nella cui storia è importante il rapporto diretto tra il personale e la proprietà ed è stata introdotta una intranet destinata ad essere il principale canale di comunicazione, la formazione si è configurata come evoluzione di quel rapporto. Con adeguate metodologie didattiche si può bilanciare la comunicazione a distanza perché esse danno luogo a momenti di dialogo diretto e strutturato tra vertici aziendali e partecipanti, su proposte, idee e problematiche riguardo ai temi della formazione, così come è avvenuto nel corso *Key People*.

Il piano formativo è stato palestra e apripista del progetto organizzativo e formativo che include in armonia con lo sviluppo tecnologico, lo sviluppo di competenze distintive dell'azienda come quella del marinaio mentore che è riferimento per i clienti e i colleghi nella gestione del servizio e del rapporto con l'ambiente marino.

Questa esperienza formativa in conclusione si profila come buona prassi per i seguenti motivi:

- La qualità strategica della formazione realizzata risulta alta poiché ha risposto al progetto e alla visione aziendale, sviluppando competenze che hanno indotto l'uso appropriato di dispositivi tecnologici evoluti, migliorando la qualità della relazione diretta e indiretta con i clienti, accrescendo la reputazione e la competitività dell'azienda e accelerando l'evoluzione dell'organizzazione interna. Un gruppo di persone di riferimento nell'organizzazione aziendale è stato messo in grado di assumere a pieno titolo ruoli di middle management, la formazione ha così contribuito in almeno un caso anche a una mobilità verticale;
- La qualità attuativa è eccellente poiché l'analisi dei fabbisogni formativi ha coinvolto attivamente sia i vertici aziendali che i potenziali partecipanti ed è stata approfondita con un'analisi critica di problematiche e margini di miglioramento in un contesto in cui si stava implementando una piattaforma informatica evoluta che consente di connettere le diverse aree aziendali e di interagire con i clienti. Sono state efficacemente realizzate attività laboratoriali utilizzando tecniche proattive e proiettive proprie del coaching organizzativo e del team building che hanno consentito ai partecipanti di realizzare sviluppato competenze di solving e progettuali; le testimonianze e dati indicano che cresce la fidelizzazione dei clienti sia attraverso manifestazioni di empatia che altri elementi quali l'utilizzo di card rilasciate dall'azienda per quanti viaggiano con maggiore frequenza. Vi è stata un'evoluzione del servizio sia attraverso la comunicazione diretta che attraverso le comunicazioni via web e intranet su cui impatta l'accresciuta attenzione al benessere frutto della formazione realizzata.
- La pratica formativa e le tecniche di coaching organizzativo e di team building possono essere riprodotte con le dovute personalizzazioni in ogni contesto aziendale poiché sono frutto di una visione imprenditoriale che lega saldamente progetto tecnologico e progetto di crescita individuale e collettiva nell'organizzazione. Questo piano formativo all'interno della stessa

azienda ha fatto da apripista e modello per lo sviluppo della successiva programmazione formativa.

- L'approccio didattico si presta ad essere interamente trasferito in ogni tipo di contesto aziendale e formativo che abbia il progetto di mettere in connessione l'evoluzione tecnologica e quella organizzativa.