conquiste del lavoro

Quotidiano

Data 29-08-2014
Pagina 6/7
Foglio 1 / 3

DEAL Centro Studi Internazionali e Comparati Diritto Economia Ambiente Lavoro
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA MARCO BIAGI
UNIVERSITÀ DI MODENA E REGGIO EMILIA

ADAPT www.adapt.it

A confronto con l'altra metà del tavolo delle relazioni industriali: in questa pagina ospitiamo alcune delle interviste realizzate per la rubrica Qualche domanda sul "Personale" *del Bollettino Adapt ai direttori delle risorse umane, a professionisti e responsabili delle relazioni sindacali. Altre interviste sono disponibili sul sito www.bollettinoadapt.it*

A colloquio con manager di SACBO, società di gestione aeroportuale dello scalo di Orio al Serio

La dialettica tra le parti fa volare l'impresa

L'incalzante sviluppo dello scalo "Il Caravaggio Bergamo Orio al Serio International Airport" rappresenta un interessante caso di studio nell'ambito del sistema aeroportuale italiano. La storica egemonia degli scali di Roma Fiumicino e Milano Linate e Malpensa viene minata, anno dopo anno, dall'affermarsi dell'hub bergamasco, che registra ormai da un decennio un constante trend in crescita. Si tratta del terzo aeroporto della Lombardia per dimensioni e traffico, e l'Enac (Ente Nazionale Aviazione Civile) lo colloca al terzo e al quarto posto nella classifica 2013 sui dati di traffico in Italia rispettivamente per merce area movimentata e per numero di passeggeri trasportati su servizi aerei commerciali. Nel solo 2013 l'aeroporto di Orio al Serio ha visto transitare quasi 9 milioni di passeggeri ed oggi opera 80 collegamenti in 34 nazioni, con sedi dislocate in tutta Europa e nel Nord Africa, ospitando 12 compagnie aeree, la più importante delle quali è senza dubbio l'irlandese Ryanair. La sua società di gestione aeroportuale, SACBO S.p.A., nata nel 1970, è partecipata sia da privati che da enti pubblici legati al territorio. Questa ultima evenienza consente a SACBO di mantenere saldo il legame con le sue radici, nel rispetto dell'ambiente e degli interessi della popolazione e delle attività circostanti. SACBO persegue la sua mission grazie a 450 dipendenti e ad un elevato numero di personale inserito nella struttura a seconda delle necessità dello scalo in base ai picchi stagionalità. "Si tratta di una realtà in grado di originare occupazione per un numero molto vasto di professionalità, grazie anche alla strategia di ampliamento e crescita che l'azienda sta avviando ormai da qualche anno", raccontano Emilio Bellingardi, Chief Operating Officer e diretto riporto del Direttore Generale, e Roberto Rampinelli, Direttore Risorse umane. Bellingardi, uomo di elevato spessore e professionalità, ha maturato una approfondita conoscenza nell'ambito della gestione di siti aeroportuali sin dalle sue prime esperienze lavorative in SEA, che lo hanno portato a ricoprire incarichi vari presso lo scalo di Linate dal 1978 al 1998, e a Malpensa fino al 2006. Il Coo mi racconta la storia dell'azienda, la sua vivacità e le notevoli possibilità di crescita, nonostante patisca la sfavorevole congiuntura economica e le rigidità di un mercato del lavoro, come quello italiano, che non consentono a SACBO di manifestare a pieno le sue potenzialità. "Intervengo sul tema della produttività, che mi sta a cuore. Il Sistema Italia è tacciato di non essere all'altezza dei tempi di business dell'economia globale, che viaggia ad un velocità troppo elevata per le sue capacità - dice Bellingardi -. A mio parere, le responsabilità devono essere rinvenute in egual misura sia sul fronte datoriale che su quello sindacale. Quest'ultimo in particolare dovrebbe rivedere la propria sfera di rappresentanza, ampliandola anche alle categorie meno tutelate dal sistema, espressione di forme di lavoro più attuali e flessibili. Il lavoratore subordinato, già tutelato dalla normativa e dal sindacato, deve lasciare spazio alle nuove forme di lavoro, sulle quali i datori di lavoro, il legislatore ed i sindacalisti devono congiuntamente ragionare, adattando il paradigma contrattuale alle nuove esigenze di business. Gli stakeholder del mercato del lavoro devono avviare una stagione concertativa volta a ripensare le regole del lavoro al fine di mantenere il business in una epoca che mette a dura prova la resistenza delle aziende". Se l'attività produttiva soffre, ragiona Bellingardi, ne risentono in primis i lavoratori, "pertanto è auspicabile una revisione partecipata delle regole del lavoro a beneficio di tutti gli attori. Un esempio legato alle peculiari necessità dell'attività di gestione aeroportuale è quello della estrema necessità di turnazione, come elemento decisivo per la competitività dell'azienda e per il contenimento dei costi, al fine di consentire l'ottimale utilizzo di una pozione lavorativa full time equivalent di 8 ore. "In un settore come il nostro - aggiunge il manager -, però, è impossibile predeterminare con esattezza i flussi di passeggeri e/o di merci e, di conseguenza, la perfetta saturazione di una prestazione lavorativa giornaliera tradizionalmente strutturata in 8 ore è impensabile, generando un dispendio economico per l'azienda. In genere, in tale arco temporale due ore sono caratterizzate da sottoccupazione ed una da elevata intensità, e solo sei ore tra le otto lavorate sono ottimizzate dall'azienda. Rivedere l'organizzazione dei turni nell'ottica della produttività e della flessibilità porterebbe enormi benefici in termini di business e, di conseguenza, di benessere per l'azienda e per le sue risorse umane. Tuttavia, le aziende ed i sindacati scontano una ritrosia molto forte nell'avviare forme moderne di redistribuzione dei turni e di revisione degli orari delle prestazioni lavorative, probabilmente per timore, le prime, di esporsi a conte-stazioni anche giudiziarie e, gli altri, di vedere lesi i diritti legati al rapporto di lavoro. Quello che mi preme comunicare a tutti i soggetti che vivono in azienda, a prescindere dal ruolo ricoperto, è che viviamo un destino comune, e la mancata modernizzazione degli assetti organizzativi del lavoro rappresenta un freno per la crescita di tutti". Sul punto interviene Rampinelli, Direttore Risorse umane con origini professionali legate alle tecnologie elettroniche e all'innovazione tecnologica, in un'epoca in cui la tecnologia rappresentava unicamente un facilitatore del lavoro dell'uomo. La sua esperienza da perito elettrotecnico e la formazione universitaria in economia aziendale gli permettono oggi di essere un manager di ampio respiro, che crede nella tecnologia come leva di innovazione, con una profonda conoscenza di processi e strategie organizzative acquisite nelle pregresse esperienze lavorative. Prima di arrivare in SACBO come Direttore Risorse umane, Rampinelli ha operato in altre grandi realtà aziendali di produzione industriale, quali ABB Sace e Pirelli nel business process reengineering, e poi Riello e Gefran nelle quali ha fatto il suo ingresso nella gestione delle risorse umane. "SACBO - sottolinea Rampinelli - è una realtà ibrida perché coniuga la gestione aeroportuale con l'handling. Quest'ultimo settore è governato da dinamiche competitive particolari, molto forti, che a fatica si conciliano con quelle tipiche di un gesto-re aeroportuale. In SACBO abbiamo scelto di man-tenere insieme entrambi garantendo comunque il pieno rispetto delle norme a tutela della concorrenza, perché ci preme poter intervenire rispetto alla qualità del servizio reso. Ciò comporta uno sforzo imponente in termini di gestione delle risorse umane".

Dottor Rampinelli, quale contributo strategico è richiesto alla funzione Risorse umane da parte della Direzione aziendale?

Indubbiamente la Direzione aziendale chiede di compiere scelte che siano funzionali al business, il che significa lavorare sulla quantità e qualità delle persone, sulla loro motivazione e sulle condizioni in cui operano, in ottica di effica-

Codice abbonamento: 110538

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

cia. Sin dalle mie prime esperienze lavorative ho tuttavia imparato che in azienda tutte le azioni hanno dei risvolti economici, pertanto occorre essere meticolosi nel determinarle. La Direzione Risorse umane è chiamata ad applicare un rigore estremo ad ogni sua iniziativa, in special modo nel determinare i fabbisogni di risorse. Conoscere il settore produttivo, l'azienda e la sua struttura operativa sono elementi essenziali per riuscire in questo compito. L'attenzione ad elementi economici, affiancata da un bilanciamento costante con le strategie che la Direzione Risorse umane deve progettare ed applicare per la migliore valorizzazione delle persone é il punto focale della mission del Responsabile del personale, che in questa operazione mette in discussione la sua stessa credibilità. Si tratta di un ruolo delicato, spesso tacciato di superficialità rispetto alla funzione sociale dell'impresa, ma sono convinto che operare coscienziosamente con riguardo ai risvolti economici delle nostre azioni porti dei sani benefici ai lavora-tori.

Rispetto alle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori, che rapporto ha SACBO con la controparte e cosa pensa del sindacato in generale?

In SACBO ci confrontiamo con i tre maggiori sindacati confederali ed il tasso di sindacalizzazione supera di poco la metà della popolazione aziendale. Sebbene in Italia le relazioni sindacali tradizionali siano impostate sullo scontro, attualmente abbiamo un rapporto di sereno confronto che, anche attraverso una dialettica vivace, ci consente comunque di giungere a traguardi condivisi. In linea generale, a mio parere oggi l'azione del sindacato è eccessivamente concentrata nella strenua difesa dei diritti acquisiti, comportando una eccessiva discriminazione tra i lavoratori tutelati dalle norme ed i più meritevoli. Non condivido l'impostazione del nostro mercato del lavoro per la quale è maggiormente tutelato chi ha una maggiore anzianità di servizio. L'anno di assunzione non deve rappresentare un elemento discriminante prevalente rispetto al me-rito, che invece non trova abbastanza margini di valorizzazione. In SACBO abbiamo assistito a varie fasi di evoluzione del sindacato: nel 2006/2007 l'azienda ha vissuto il passaggio dalla RSA alla RSU e, tra le varie sigle presenti, il passaggio è stato affrontato in modo diverso in quanto alcune si sono mostrate più determinate al cambiamento al contrario di altre che hanno sofferto maggiormente l'onere dell'acquisita autonomia decisionale rispetto alle diramazioni centrali/territoriali. Il sindacato non è immune al cambiamento proprio perché trattasi di un soggetto protagonista del mercato del lavoro contemporaneo fortemente influenzato dalle dinamiche sociali, economiche, normative, ecc., e la propensione all'innovazione e alla modernità dovrebbe essere nel suo stesso DNA. In azienda applichiamo il contratto nazionale di lavoro siglato da Assaeroporti unitamente ad un numero cospicuo di accordi territoriali ed aziendali che abbiamo siglato dagli anni '90 ad oggi, tutti ancora vigenti e disciplinanti differenti aspetti. Per quanto il risultato si raggiunga ugualmente perché i vari istituti sono stati regolamentati in modo condiviso, sarebbe utile addivenire ad un unico integrativo che raccolga i contenuti dei precedenti innovandoli in base alle nuove esigenze emerse con le incalzanti riforme intervenute nella normativa italiana. Dovremo far capire al sindacato che é nostro stesso interesse garantire quanto già negoziato, ed anzi questa operazione potrebbe dar luogo a miglioramenti in merito a tematiche che necessitano di innovazione. Sarà richiesto uno sforzo ad entrambe le parti, ma l'obiettivo ultimo è sicuramente pregevole.

A quali associazioni datoriali aderisce SACBO e cosa pensa della rappresentanza dei datori di lavoro?

SACBO aderisce sia a Confindustria Bergamo, la sede locale della storica confederazione di rappresentanza datoriale degli industriali, sia ad Assaeroporti, la nostra associazione di categoria di riferimento. Si tratta di due livelli associativi guidati da logiche diverse. L'adesione alla Confindustria lo-cale è una vera e propria necessità della nostra azienda, così legata al territorio in termini di impatto sia economico che occupazionale. Siamo piena-mente soddisfatti del rapporto associativo in quanto Confindustria Bergamo è una delle sedi di confindustriali territoriali più consolidate in Italia e vanta professionisti di alto calibro che ci supportano quotidianamente nei vari problemi di carattere specialistico che troviamo ad affrontare (relazioni industriali, previdenza, salute e sicurezza sul lavoro, formazione, ecc.). Per quanto riguarda l'adesione ad Assaeroporti il discorso è diverso. In Italia i gestori aeroportuali sono pochi, circa quaranta, e presentano caratteristiche estremamente diverse tra di loro gestendo strutture a valenza strategica per il Paese. Le maggiori differenze si riscontrano nell'aspetto dimensionale, nella percentuale di traffico gestito e nell'approccio organizzativo. La diversità delle logiche alle quali si ispirano i vari gestori aeroportuali comporta una spiccata varietà della compagine associativa di riferimento per la nostra associazione di categoria, la quale rischia di dover rappresentare soggetti interessati alla tutela di bisogni molto differenti tra di loro.

Sul fronte delle riforme, di cosa pensa necessiti urgentemente il mercato del lavoro italiano? Quali pregi, quali rigidità e quali suggerimenti di modifica?

L'apparato normativo giuslavoristico mette a disposizione numerosi strumenti contrattuali, ma ritengo che la maggior parte di questi si prestino a rischi interpretativi. Per questi motivi in SACBO abbiamo analizzato i fabbisogni aziendali ed abbia-mo individuato pochi paradigmi contrattuali certi, aderenti alle nostre necessità. Attualmente applichiamo in prevalenza il contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato unitamente allo stage, che utilizziamo coscienziosamente come strumento di primo ingresso di nuove risorse, e talvolta al contratto a tempo determinato, rispetto al quale ho trovato ottima l'introduzione della variante a causale di dodici mesi. In linea generale credo che il legislatore non abbia ben chiare le problematiche con le quali una azienda si trova a doversi interfacciare quotidianamente. Patiamo l'eccessiva burocrazia e una normativa di difficile lettura che presta il fianco al rischio di inadempimento involontario da par-te del datore di lavoro. Gli strumenti normativi non ci aiutano ad assumere.

SACBO ha rapporti con le Università o gli Istituti tecnici quali bacini per intercettare giovani talenti? Cosa pensa del contratto di apprendi-stato?

Certamente; abbiamo relazioni stabili con l'Università di Bergamo, per l'individuazione di economisti junior, e con il Politecnico di Milano, per le aree aeronautica e aerospaziale, e per l'ingegneria infrastrutturale. Inoltre, in accordo con l'ENAIP Lombardia abbiamo costruito insieme un percorso formativo per la preparazione di operatori aeroportuali di terra, iniziativa che si sta rivelando ottima in termini di qualità dei giovani formati. Facciamo poco uso dell'apprendistato perché il paradigma contrattuale è labirintico e di difficile applicazione.

Il tema del Welfare aziendale è sempre più presente nelle strategie delle aziende moderne. Cosa ne pensa e come viene trattato in SACBO?

Ritengo che il tema del welfare aziendale stia attraversando una fase di risveglio perché oggi più che mai viene visto come strumento di relazioni industriali. Tuttavia in azienda non abbiamo ancora un rapporto così maturo con i sindacato tale da per-metterci di avviare iniziative concertate.

Direttore, qual è a suo parere il futuro della funzione HR e come si evolverà?

Oggi la Direzione Risorse umane persegue la missione del migliore sviluppo e gestione delle risorse interne. Sono convinto che il suo ruolo cambierà nel prossimo futuro quando anche figure di linea o di altre funzioni aziendali acquisiranno alcune competenze oggi proprie solo della Direzione R.U.. Quando avverrà questo passaggio, determinato anche dal progressivo aumento del livello di istruzione e formazione dei nuovi ingressi, la direzione RU dovrà adattarsi ai nuovi equilibri ed anche reinventarsi. Sono certo che rimarrà una delle funzioni api-cali della struttura aziendale, ma acquisirà il ruolo di grande coordinatore delle varie funzioni con compiti di monitoraggio e armonizzazione. Le posizioni aziendali saranno sempre più caratterizzate da fragilità e precarietà e la funziona Risorse umane sarà chiamata a mantenere il giusto equilibrio dell'organizzazione nell'ottica della produttività.

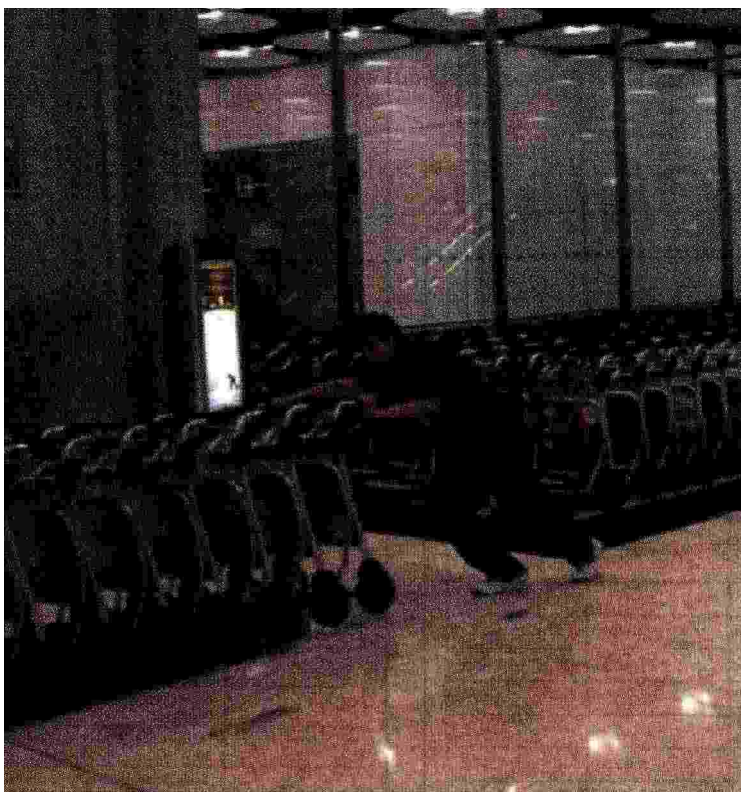
Quale dote ritiene essere irrinunciabile per il vertice della Direzione Risorse umane?

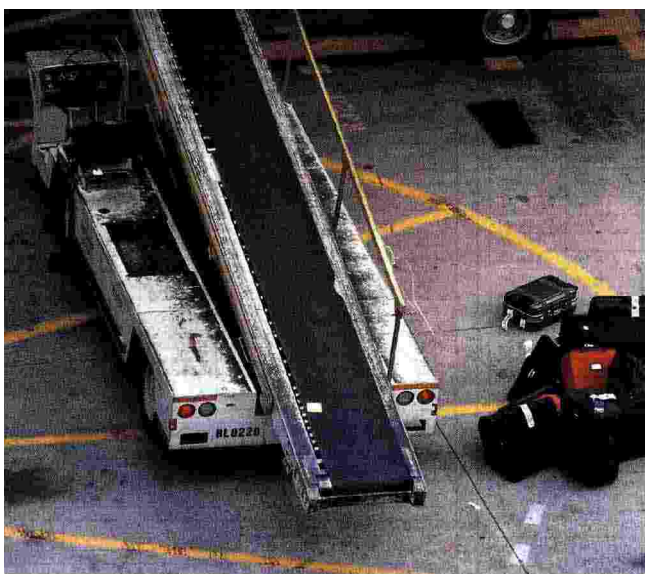
Credo che il Direttore Risorse umane debba possedere curiosità, solidità emotiva, pazienza, umiltà, polivalenza e multidisciplinarietà. Il Direttore Risorse umane deve saper gestire tante specializzazioni sia economiche che giuridiche, ma anche tecniche, in riferimento ad esempio a paghe e contributi, formazione, selezione, retribuzioni, clima, ecc.. Ovviamente non potrà essere uno specialista dotato di una conoscenza tanto vasta, ma sarà chiamato ad intervenire in ambiti molto diversi rispetto ai quali dovrà prendere decisioni chiave. Una ottima base di partenza per la costruzione di una carriera nell'HR, e per giungere al suo vertice, è quel-la della specializzazione in economia aziendale. Inoltre è fondamentale conoscere la linea ed ogni figura professionale operante in azienda.

a cura di Giada Salta

Codice abbonamento: 110538

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.





Codice abbonamento: 110538

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.