

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Giada Salta

A colloquio con Vito Mangano

Direttore Risorse umane e qualità, ADR-Aeroporti di Roma

Sviluppare e gestire un sistema aeroportuale efficiente, leader a livello internazionale, garantendo l'eccellenza nella qualità e nella sicurezza dei servizi erogati per rispondere efficacemente all'incremento dei volumi di traffico: è questa la *mission* di ADR-Aeroporti di Roma, gestore in esclusiva dell'intero sistema aeroportuale della Capitale, costituito dagli aeroporti Fiumicino, Leonardo da Vinci e Ciampino, G. B. Pastine, con 2800 dipendenti ed un fatturato annuo di 700 milioni di euro.

La storia degli aeroporti di Roma affonda le proprie origini nel 1916, anno in cui fu inaugurata la prima aerostazione destinata a dirigibili e ad uso militare, oggi aeroporto di Ciampino, il quale ricoprì il ruolo di unico aeroporto della Capitale fino al 15 gennaio 1961, quando venne inaugurato l'aeroporto internazionale Leonardo da Vinci.

Il sistema aeroportuale romano ha accolto nel solo 2011 oltre 42 milioni di passeggeri, facendo registrare rispetto ad altri sistemi aeroportuali europei, una veloce ripresa dalla crisi economica mondiale che ha pesantemente condizionato il settore del trasporto aereo: un risultato raggiunto grazie alle compagnie aeree che continuano a scegliere Roma come destinazione. Il Leonardo da Vinci è

l'aeroporto *hub* di riferimento per il traffico internazionale e intercontinentale di linea e charter, ed il Giovan Battista Pastine di Roma-Ciampino, invece, è l'aeroporto cittadino dedicato al traffico low cost, a quello merci “corriere espresso” e al traffico dell'Aviazione generale (voli di Stato, umanitari e Protezione civile).

«Entro il 2020 si prevede l'innalzamento della soglia di capacità dello scalo a 50 milioni di passeggeri l'anno, per allineare il Leonardo da Vinci ai principali scali europei», ci spiega Vito Mangano, Direttore Risorse umane e qualità di ADR, una laurea in Scienze politiche conseguita nell'Università di Catania, presso la quale svolge la prima esperienza lavorativa come ricercatore universitario nel Dipartimento di sociologia. Dal '84 al '96 lavora in Alitalia nelle risorse umane e, successivamente, ricopre ruoli di responsabilità in aree operative, gestendo processi e strutture con impatto diretto sulla qualità dei servizi. Nel 2004 rientra nelle RU come Direttore del Personale e sviluppo organizzativo per diventare, tre anni dopo, AD di Alitalia Airport, azienda di gestione dei servizi di *handling* aeroportuale, e dal 2009 è in ADR-Aeroporti di Roma nel ruolo di Direttore Risorse umane e qualità.

Quale contributo strategico è richiesto alla funzione risorse umane da parte della direzione aziendale?

L'argomento richiederebbe tempo per una riflessione compiuta, provo ad esprimere in maniera sintetica alcune considerazioni. Ogni impresa analizza il proprio mercato di riferimento dal quale trae gli stimoli per rendere vincente la sua strategia industriale, garantendo indicatori economico-finanziari compatibili. Alla funzione RU viene richiesto innanzitutto di comprendere approfonditamente tale strategia e di contribuire a rendere la struttura organizzativa, le persone e la cultura aziendale coerenti con essa. Da tempo viviamo in una condizione socioeconomica che impone ad ogni azienda sana di adattarsi velocemente ai cambiamenti di mercato con un adeguato tasso di flessibilità, d'innovazione, di efficienza. La funzione RU deve bene interpretare questi fattori e tradurli tempestivamente ed efficacemente in adeguamenti organizzativi, in competenze manageriali e professionali, in sistemi di riconoscimento, in interventi di formazione, avendo come riferimento primario la compatibilità del costo del lavoro con il conto economico della Società. La funzione RU deve insomma utilizzare tutte le leve che ha a disposizione per sostenere la capacità aziendale di competere in un mercato in continuo cambiamento.

Dati recenti mostrano una produttività del nostro sistema ancora insufficiente. È forse questo il vero problema italiano, piuttosto che quello di salari elevati rispetto ad economie emergenti? Sempre a proposito di produttività, come incentivarla in azienda? Un sistema di retribuzione variabile può essere certamente una leva efficace ma vi sono, a suo parere, anche altri strumenti innovativi da utilizzare?

La produttività, come la motivazione del personale, sono aspetti che bisogna affrontare in maniera più ampia e con strumenti diversificati rispetto a quelli tradizionalmente utilizzati. Intendo dire che non bastano la retribuzione variabile, il premio di produzione e le efficienze di processo per incrementare e mantenere nel tempo la produttività. Vi sono dei fattori di contesto cosiddetti leggeri, come per esempio, lo stile manageriale, la comunicazione interna (coinvolgimento), gli ambienti di lavoro che influiscono in maniera significativa sui ritmi e

sulla qualità delle attività svolte. Una visione deterministica della produttività, a mio parere, è limitata e rischiosa soprattutto nel comparto dei servizi.

Mi può dare un suo parere sul sindacato in generale?

Se si riflette in maniera generica sul sindacato si rischia di non cogliere le differenze, le contraddizioni e le positività che le diverse sigle sindacali esprimono. Per un'impresa il ruolo del sindacato è importante, poiché arricchisce il pensiero aziendale e consente di governare i fenomeni gestionali e organizzativi attraverso un sistema di confronto e di rappresentanza. Questa considerazione dà per scontato che le due parti abbiano ruoli chiaramente distinti e il comune obiettivo d'individuare soluzioni reciprocamente soddisfacenti alle questioni poste sul tavolo; in caso contrario la parte datoriale ha la responsabilità di portare comunque a termine le decisioni del vertice aziendale. Stiamo attraversando una fase congiunturale complessa e di difficile lettura, nella quale anche il sindacato è sollecitato a riconsiderare il proprio ruolo e la propria capacità d'intervento; normalmente è più semplice sviluppare tale riflessione in un momento di tranquillità economica piuttosto che di recessione, perché si rischiano arroccamenti su posizioni passate, comportamenti difensivi e di resistenza al cambiamento. Le aziende devono tenere conto di tali eventuali percorsi involutivi ed individuare tutte le azioni positive per scoraggiarli.

Quale futuro ipotizza per il sistema associativo datoriale? Cosa rappresenta oggi e quali sono a suo parere le nuove sfide a cui dovranno rispondere le associazioni di categoria datoriali?

Per la mia esperienza non è un sistema che negli ultimi tempi ha dato un apprezzabile valore aggiunto alle imprese, anzi in taluni casi ha assunto comportamenti autoreferenziali non in linea con gli interessi degli associati. Questi ultimi, tra l'altro, da tempo non rappresentano un *unicum* di esigenze, ma piuttosto esprimono sensibilità diverse che spesso non trovano una sintesi efficace all'interno di un'associazione. Credo che le organizzazioni datoriali, come anche il sindacato, non siano immuni dal riflettere sul loro ruolo che, a mio parere, deve sempre più orientarsi verso un'attività di lobby su temi generali a supporto del business,

all'elaborazione di scenari macroeconomici e di *benchmark* di settore, al potenziamento dei servizi specialistici a favore delle piccole-medie aziende. L'associazione datoriale deve inoltre diventare un punto d'osservazione delle esperienze imprenditoriali di successo e degli interventi riusciti d'innovazione per condividerli con le aziende di riferimento. Tutto ciò svolto con un'organizzazione snella, veloce, efficiente sotto il profilo dei costi e con una visione che travalichi i confini nazionali ed europei.

Nel panorama italiano si sono sviluppati dei modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa? La sua azienda ha investito in tal senso?

Credo molto nei sistemi di welfare aziendale poiché arricchiscono e qualificano i tradizionali strumenti di riconoscimento e di *retention* del personale. Penso sia la strada da percorrere nel prossimo futuro se consideriamo i bisogni emergenti nella società civile che inevitabilmente si trasferiscono all'interno dell'azienda. Con il sindacato, per esempio, stiamo ragionando su come stipulare una polizza sanitaria integrativa per tutto il personale, mentre con le funzioni organizzative interne siamo in una fase avanzata per definire un pacchetto di servizi da offrire agli impiegati e ai Quadri che si distinguono per capacità e risultati. Abbiamo già un centro d'ascolto gestito da psicologi interni che, con la dovuta riservatezza, aiuta il personale a superare eventuali disagi causati dall'organizzazione aziendale; tale centro, inoltre, si occupa di fornire sostegno alle dipendenti che rientrano al lavoro dopo un periodo di assenza per maternità, per consentire di affrontare al meglio questo delicato momento della loro vita personale e professionale.

Sul fronte riforme, pensa che la strada intrapresa dall'Italia con la Riforma del mercato del lavoro sia corretta? Che impatto avrà la Riforma sulla sua azienda e, a suo parere, sui giovani in generale?

Non credo di poter offrire un contributo significativo sul contenuto della Riforma, poiché commentatori autorevoli ed esperti della materia hanno dibattuto a lungo e in profondità l'articolato normativo. Ritengo, però, sia necessario affrontare il tema del lavoro senza steccati ideologici o pregiudizi di parte,

come purtroppo sta accadendo, giacché esso analizzato nella sua interezza è una misura importante dello sviluppo civile e culturale di una società. La Riforma in questione è certamente un compromesso tra diverse impostazioni politico-culturali, ma è un passo avanti rispetto alla situazione attuale perché comunque è una risposta, seppure parziale, alle problematiche odierne. Si poteva fare di più e meglio sulla flessibilità in uscita o su altri aspetti della Riforma? Certamente sì, ma la congiuntura economica e la situazione politica che stiamo affrontando non aiutano ad individuare sintesi e consensi di alto profilo. Aeroporti di Roma nell'ultimo quinquennio, principalmente in ruoli operativi, ha assunto a tempo indeterminato mediamente 130 persone l'anno e 500 a tempo determinato: abbiamo sviluppato occupazione e non precariato. La nuova Riforma non condizionerà più di tanto i nostri comportamenti, probabilmente aumenterà il costo del lavoro, ma questa è una valutazione che ci riserviamo di completare appena il quadro sarà del tutto definito. La verità è che gli attori del mercato del lavoro, compresa la parte istituzionale, avrebbero ragionato con maggiore disponibilità e meno vincoli in una fase economico-politica diversa dall'attuale.

A proposito di giovani, quali strategie portate avanti per la selezione dei giovani talenti? Che rapporto ha la sua realtà aziendale con le università?

La nostra capacità di rispondere alle sfide presenti e future dipende prioritariamente dal patrimonio del capitale umano. In tal senso lo sviluppo delle potenzialità dei giovani costituisce un impegno fondamentale per ADR. Di conseguenza la nostra strategia di selezione prevede una serie di filtri valutativi per identificare i migliori talenti: l'*assessment center* in ingresso, il feed-back sulle competenze a valle dello stage, la valutazione della prestazione a conclusione del successivo contratto d'inserimento. Abbiamo un preciso programma per i giovani talenti che prevede momenti di lavoro e di formazione con un'accelerazione del percorso di carriera per chi si distingue per capacità e contributo ai risultati. Siamo, inoltre, in stretto contatto con le più importanti università italiane con le quali collaboriamo, partecipando anche come testimoni aziendali ad alcuni master specialistici. Questo ci consente di farci conoscere, ma anche di osservare i giovani laureati per apprezzare le loro caratteristi-

che ed orientamenti, oltre a ricaricarci con l'energia che trasmettono.

Può raccontarmi un progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando e a cui tenete particolarmente?

Siamo convinti che il coinvolgimento delle persone rappresenti una leva potente di motivazione e di *engagement*. Su questo presupposto abbiamo recentemente lanciato il progetto *Archimede*, chiedendo alle persone di trovare soluzioni a basso costo per migliorare i processi operativi. Il risultato: il 10% della popolazione aziendale ha partecipato attivamente con 114 progetti; si è privilegiato il lavoro in team, integrando esperienze professionali maturate in contesti diversi. Delle idee proposte ne abbiamo selezionate quattordici, che successivamente sono state realizzate. Alla conclusione dell'iniziativa abbiamo organizzato una convention per premiare i migliori progetti.

Qual è a suo parere il futuro della funzione HR e come si evolverà? Quale ruolo dovrà ricoprire nei prossimi anni e come muterà l'organizzazione aziendale anche a fronte dell'inserimento sempre più massiccio delle nuove tecnologie all'interno delle imprese?

A questa domanda ho risposto in parte all'inizio dell'intervista quando ho cercato di qualificare il contributo strategico della funzione risorse umane. Posso ora ulteriormente sottolineare che tale funzione per svolgere efficacemente il suo ruolo deve conoscere approfonditamente il business dell'azienda, rispondere tempestivamente e con intelligenza professionale ai bisogni delle Linee che stanno sul mercato e non sottovalutare i processi di cambiamento della cultura aziendale, che devono essere governati e resi coerenti con gli obiettivi strategici. Le nuove tecnologie sono da concepire come un'opportunità e non una minaccia e da utilizzare per migliorare i risultati aziendali e la qualità del lavoro dei dipendenti. Certo, esse possono influire in maniera determinante sull'organizzazione aziendale, creando iniziali scompensi sui processi, sulle relazioni interne e sulle acquisite modalità di lavoro; in questa eventualità entra precipitosamente in campo il ruolo e la professionalità della funzione RU, dunque la sua capacità di prevedere e interpretare per tempo tali

innovazioni, mettendo in atto le azioni necessarie per governare il cambiamento.

Quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi opera nell'area delle risorse umane?

Curiosità, disponibilità e determinazione sono le caratteristiche indispensabili per chi vuole lavorare nell'area delle risorse umane.