

ADAPT

www.adapt.it

Scuola di alta formazione in **transizioni occupazionali e relazioni di lavoro**

www.adapt.it - formazione@adapt.it

Qualche domanda sul "Personale"

ADAPT incontra

Giuseppe Spadaro

HR Manager

LS travel retail Roma

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

a cura di [Lidia Petruzzo](#) e [Giulia Rosolen](#)
in collaborazione con [Paolo Tomassetti](#)
e [Alessia Santopaolo](#)

LS travel retail – Presente in oltre 25 paesi in Europa, Nord America, Asia e Pacifico, LS travel retail, divisione di Lagardère Services, è leader mondiale nella vendita al dettaglio per viaggiatori. Gestisce 2.700 negozi in tutto il mondo, con una presenza in oltre 140 aeroporti e 700 stazioni, occupandosi della vasta rete internazionale di punti vendita duty free e di lusso, elementi essenziali di viaggio e ristorazione. LS travel retail è la società madre di LS travel retail Roma, che gestisce, a seguito dell'acquisizione della società Aeroporti di Roma Retail s.r.l., i negozi Duty Free negli aeroporti romani di Fiumicino e Ciampino per un totale di circa 5.000 metri quadrati di spazi commerciali e circa 300 dipendenti impiegati.



Giuseppe Spadaro

HR Manager – LS travel retail Roma S.r.l.

Nato a Roma, classe 1978, Laurea in Scienze Politiche all'Università La Sapienza di Roma.

Inizia ad occuparsi di Risorse umane nel 2004, attraverso percorsi formativi nelle aziende Adecco e SDA Express Courier, dove si occupa essenzialmente di selezione e formazione del personale. Nel 2005 assume il ruolo di Specialista Risorse Umane all'interno del Gruppo Alitalia dove rimane sino a tutto il 2009, partecipando anche allo start up HR della nuova Alitalia CAI. Ad inizio 2010 approda nella multinazionale belga Aviapartner, operante nel settore dell'Handling aeroportuale, dove assume il ruolo di HR Manager, con responsabilità di gestione del personale, oltre che delle relazioni sindacali. Dal 2013 entra a far parte del Gruppo Lagardère Services travel retail, come Head of Human Resources, seguendo la particolare sfida dello start up dell'azienda presso gli aeroporti Romani di Fiumicino e Ciampino.

Alla funzione HR oggi viene richiesto un contributo strategico in termini di innovazione e cambiamento: quali sono le opportunità e gli ostacoli che si frappongono tra lo status quo e questa nuova visione dell'essere HR?

La funzione HR è spesso concepita come una struttura essenzialmente di rigido controllo dell'operato dei dipendenti e come controparte di un conflitto costante tra azienda e lavoratore, anche laddove HR diventa portatore di entusiasmo, innovazione e cambiamento positivo. Io credo che il primo obiettivo che noi responsabili del personale possiamo e dobbiamo perseguire sia l'impegno per superare questa

concezione: accettare la complessità di gestire i lavoratori come "persone". Le aziende devono essere consapevoli che il primo passo spetta a loro. Occorre orientare sin da subito i contesti aziendali alla costruzione di spazi di dialogo e partecipazione, con elevati livelli di comunicazione interfunzionale. Un rapporto di lavoro, come tale, non si determina unicamente con il contratto scritto, ma anche e soprattutto attraverso la costante alimentazione da ambo le parti di fiducia, trasparenza e rispetto reciproco.

Questa è un'ottica innovativa. Qual è la distanza fra la visione e la realtà, cioè l'effettiva implementazione di programmi innovativi che rispondono a questo nuovo modello di gestione delle risorse umane?

Sono certamente iniziative complesse in quanto implicano un costante e quotidiano impegno. Occorrono unità di intenti tra le varie funzioni aziendali, organizzazioni snelle e motori interni, costituiti dalle persone, capaci di costruire una visione e declinarla attraverso programmi di lungo periodo. HR deve agire come funzione garante di tale processo. In LS *travel retail*, abbiamo avviato un progetto che – tra gli altri – ha previsto l'applicazione del contratto collettivo del Terziario Distribuzione e Servizi ai nostri dipendenti, in luogo del CCNL aeroportuale, a loro da sempre applicato. È

“ Il #lavoro non è solo un #contratto, ma è anche fiducia, trasparenza e rispetto ”

stato un percorso complesso, ma esemplificativo di come i risultati possono essere raggiunti anche

attraverso ad esempio un nuovo approccio alle relazioni industriali. L'uscita dal tradizionale assetto contrattuale aeroportuale ha determinato del resto una modifica strutturale della cultura aziendale, non senza preoccupazioni rilevatesi infondate da parte del contesto, anche sindacale, dell'aeroporto stesso. Ad esempio, abbiamo aderito a Confcommercio applicando, tra le altre, l'assistenza sanitaria derivante dalla bilateralità del CCNL Terziario, distribuzione e servizi. Abbiamo condiviso con i nostri colleghi tutti gli aspetti del cambiamento attivato: dalle modifiche sostanziali di parte dell'impianto retributivo ai benefici strategici di tale nuovo assetto. La comunicazione ha giocato un ruolo strategico. Comunicare, infatti, ad ogni singolo nostro collega gli obiettivi ed indicare con modalità molto trasparenti quanto sarebbe accaduto dal momento della disdetta di tutti gli accordi e le prassi in essere è stata una vera sfida, ma ha rappresentato anche garanzia della serietà del progetto e delle relative motivazioni.

In questo processo di transizione al nuovo paradigma contrattuale, che ruolo hanno giocato le associazioni di rappresentanza?

Sicuramente un ruolo di supporto lo ha avuto la Confcommercio che ha contribuito all'apertura di un canale comunicativo con le organizzazioni sindacali di settore, con le quali, come azienda, non avevamo mai interloquuto. Sul versante sindacale, le OO.SS. si sono impegnate, non senza fatica, a ricercare una nuova maturità nella lettura dell'operazione, comprendendo e condividendo l'esigenza aziendale di recuperare importanti margini di produttività e di garantire, a beneficio di tutti, un nuovo assetto aziendale teso alla prospettiva e qualità.

Quali sono stati gli effetti diretti del cambio di contratto collettivo?

Questa manovra ci ha permesso di assumere a tempo indeterminato diversi lavoratori e di riconsocere loro continuità nel rapporto di lavoro. Questo per me è un obiettivo fondamentale che ci permette di affermare che oggi questa è una azienda che lavora sulla fidelizzazione dei propri dipendenti. Ora abbiamo alle spalle una esperienza che ha contribuito a modificare i rapporti industriali con le rappresentanze sindacali, che sono chiamate alla responsabilità di contribuire alla realizzazione di progetti mirati all'incremento di produttività e competitività aziendale, nella consapevolezza che il tradizionale immobilismo non può supportare il posizionamento dell'azienda nell'attuale contesto di mercato. Questa è del resto la via maestra per garantire la stabilità del contesto aziendale e, giocoforza, della qualità dell'occupazione.

Dal punto di vista organizzativo e gestionale, è stato difficile adattarsi al nuovo assetto contrattuale?

Direi di no, anche perché la nostra organizzazione è una multinazionale che opera nel commercio in diversi paesi europei ed extraeuropei. È stato necessario uniformare l'Italia all'organizzazione aziendale già esistente nei diversi Paesi dove opera l'azienda. È stato così che abbiamo ad esempio modificato totalmente la turnazione all'interno della azienda, che ora è più stabile e consente una migliore conciliazione tra vita personale e lavoro. Ad esempio riusciamo a garantire, tramite una turnazione "quattro/due", maggiore stabilità negli orari di lavoro alle nostre persone permettendo contestualmente un migliore livello di produttività.

Quanto incidono le *policy* della Casa Madre e in che modo comunicate e declinate le linee guida di Parigi?

Incidono tantissimo in termini di approccio culturale dell'HR e di internazionalizzazione dei processi. Noi abbiamo procedure standardizzate di comunicazione e di gestione, dall'assunzione alla formazione dei lavoratori. Ad esempio, abbiamo una procedura che chiamiamo "colloquio annuale di sviluppo" dove *manager* e collaboratore effettuano insieme una profonda sintesi del percorso professionale in termini di aspettative e risultati. Lavoriamo costantemente secondo lo sviluppo delle performance ed obiettivi condivisi, in modo tale da rendere il nostro personale responsabile e consapevole di risultati e strategie aziendali di ogni nostra persona che ne è allo stesso tempo garante e principale attore.

Per quanto riguarda, invece, il rapporto individuale di lavoro. Quali sono le tipologie contrattuali più frequentemente utilizzate?

Abbiamo una popolazione dal punto di vista contrattuale enormemente fidelizzata. Utilizziamo con un profilo contenuto lavoratori a tempo determinato per i quali il lavoro stagionale proprio delle dinamiche aeroportuali rappresenta una vetrina di accesso in azienda. Con il tempo l'obiettivo sarà di sviluppare progetti di sviluppo del rapporto di lavoro utilizzando la flessibilità dell'orario di lavoro intesa

come rapporto *win-win* tra organizzazione e persone. Per quanto riguarda i giovani, ad oggi, non abbiamo ancora utilizzato l'apprendistato, la cui applicazione è in corso di nostra valutazione anche se per esperienza noto alcune spigolosità. Ad esempio, non condivido le obbligazioni in termini di formazione esterna accreditata per aziende che, come la nostra, investono già autonomamente in elevati standard di training interno. Il nostro percorso formativo interno si sviluppa su diversi moduli didattici, e diverse ore di aula e *on the job*, inerenti materie quali: *welcome* aziendale, qualità del servizio, training brands, tecniche di vendita di gruppo.

Se Lei avesse la bacchetta magica, cosa cambierebbe nel nostro mercato del lavoro e anche nel sistema di Relazioni industriali?

Ritengo necessario reindirizzare e riequilibrare il rapporto tra le esigenze dei diversi attori in gioco intesi come imprenditore e collaboratore. Occorre rendere equilibrato il *turn over* in ingresso, le cui possibilità sono oggi fin troppo elevate, con il *turn over* in uscita, garantendo

prospettive concrete di reinserimento nel mercato del lavoro attraverso formazione, flessibilità di impiego e mobilità territoriale. Tale modernizzazione nei rapporti di lavoro di fatto andrebbe ad incidere sull'assetto delle relazioni industriali nel nostro paese, contribuendo a renderle maggiormente responsabili, moderne e concrete.

Siamo alla fine. Secondo Lei, quali sono le competenze di un Direttore HR della Sua azienda e a seguito dei cambiamenti avvenuti negli ultimi mesi?

Non esiste una figura standardizzata, ma ogni società ha necessità di competenze coerenti con il momento aziendale e con le strategie HR di medio e lungo periodo. Io credo che il ruolo

“La funzione #HR dovrebbe essere affidata a persone #flessibili, curiose e con spiccato orientamento al dialogo propositivo”

dell'HR debba sempre maggiormente acquisire una dimensione di *business partner* affinché consolidi un ruolo incisivo all'interno della azienda. Si tratta di un processo evidentemente già in corso per la nostra funzione ma che ha necessità di maturare ulteriormente. Da qui consegue che la gestione delle risorse umane dovrebbe essere affidata a professionisti con forte *know how* tecnico e dotati di un elevato grado di flessibilità e curiosità, con ottime capacità comunicative ed uno spiccato orientamento al dialogo propositivo. Sono capacità che concorrono ad una funzione di orientamento e supporto strategico alla visione ed obiettivi del business, dove l'HR emerge come decisivo garante dei talenti e del merito.

Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Alessandro Spadaro, Direttore del personale Gruppo Innova](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Luca Citterio, Responsabile Risorse umane Regione Latin America Walt Disney Company](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Simone Sgueo, Responsabile HR Save the Children Italia ONLUS](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Marco Giustini

[A colloquio con Clara Bez, HR Director Kelly Services Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Monica Zanotto

[A colloquio con Nicoletta Baroni, Responsabile Risorse umane Articolo1](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Carmen Di Stani

[A colloquio con Claudio Zanelli, Factory Manager, Marini-Bomag-Fayat Group](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Monica Consonni, Direttore Risorse umane, Gruppo Prénatal](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Francesca Brudaglio

[A colloquio con Matteo Moi, Direttore Risorse umane, Belron Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Luca Vignaga, HR Manager Gruppo Marzotto](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Elisa Menuzzo, Vice Presidente Came Group](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Daniele Grandi

[A colloquio con Massimo Depetris, Direttore del Personale di Rhiag I.A.P Italia S.p.A.](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Daniele Grandi

[A colloquio con Alessandro Roggerini, Direttore Risorse umane e comunicazione, NLMK Europa](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Carlotta Piovesan

Clicca per leggere le altre interviste a cura di ADAPT

Con questo ciclo di interviste agli HR manager vogliamo, in continuità con l'idea che ha portato alla nascita della rubrica, indagare come le aziende si avvicinano ai temi dell'innovazione e del talento.

Il progetto ha coinvolto sul campo un gruppo di ricercatori di ADAPT che grazie alla disponibilità delle aziende coinvolte, hanno avuto la possibilità di entrare in contatto con i responsabili delle risorse umane alla ricerca delle chiavi di lettura del cambiamento in atto nei modi di produrre e organizzare il lavoro. Un viaggio che continua con l'obiettivo di raccontare l'Italia che cambia e si rinnova, progettando il proprio futuro investendo sulla formazione e lo sviluppo di giovani talenti.

La svolta buona del lavoro che si costruisce sul campo, ogni giorno, investendo sulle persone, progettando nuovi modi di fare impresa.



giovani *talento* ricerca *innovazione* incentivi *formazione* futuro

Dal 2007 a oggi, ADAPT ha finanziato e promosso:

- 3 scuole di dottorato
- 91 borse triennali di dottorato
- 31 contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca

Responsabile scientifico
Michele Tiraboschi

Coordinamento progettuale
Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

Gruppo di lavoro
Giulia Alessandri, Giacomo Calvi, Simone Caroli, Andrea Cefis, Carmen Di Stani, Francesca Fazio, Daniele Grandi, Andrea Noris, Marco Menegotto, Roberta Monte, Agnese Moriconi, Filippo Pignatti, Pietro Rizzi, Alessia Santopaolo, Alberto Sasco, Fabiola Silvaggi, Silvia Spattini, Paolo Tomassetti, Rosita Zucaro.

- 55 assegni di ricerca annuali
- 33 borse private per corsi di alta formazione
- oltre 1.100 convegni nazionali e internazionali
- 4 riviste, 3 collane scientifiche, 3 bollettini sui temi del lavoro.