

Abstract

Tesi: "Modelli e pratiche di gestione delle Risorse Umane nel contesto di Aeroporti di Roma"

Aeroporti di Roma S.p.A., nata con concessione nel 1974, è una società privata che gestisce in esclusiva il sistema aeroportuale romano, composto dall'aeroporto di Fiumicino "Leonardo da Vinci" e da quello di Ciampino "Giovanni Battista Pastine"; in forza della concessione rilasciata dall'Enac (Ente Nazionale Aviazione Civile), la cui scadenza è prevista nel 2044. Adr è la prima società di gestione aeroportuale a livello italiano sia per numero di rotte nazionali ed internazionali (inclusi anche il traffico intercontinentale) che di traffico dei passeggeri, confermando negli ultimi anni il trend di crescita e ponendosi come hub dei principali scali europei. In particolare negli ultimi tre anni lo sviluppo di Adr non ha subito rallentamenti e la sua storia è stata segnata da importanti eventi e novità. Tra le pietre miliari del suo percorso di sviluppo si individuano infatti eventi come il riassetto societario con l'entrata nel gruppo Atlantia e l'acquisizione di alcune quote di partecipazione azionaria di aeroporti come Nizza, la stipula del Contratto di Programma con ENAC con conseguente realizzazione nel biennio 2015-2017 di importanti opere infrastrutturali come l'apertura di una nuova area di imbarco (il cosiddetto Avancorpo - molo E), la ristrutturazione della facciata al T3 riportata al suo originario progetto architettonico del 1960, la realizzazione del nuovo impianto di smistamento bagagli al Terminal 1 e al Terminal 3 oltre che l'introduzione del nuovo sistema di lettura automatico di controllo passaporti. Per mantenere alto il vantaggio competitivo Aeroporti di Roma gestisce le proprie risorse nel modo più strategico possibile, creando le condizioni necessarie affinché siano le stesse risorse a generare valore nel loro lavoro ampliando il proprio know how tecnico ed "evolvendosi" professionalmente in conformità al soddisfacimento delle esigenze previste dalla mission aziendale. Come vedremo nei capitoli successivi, già da alcuni anni, Aeroporti di Roma attua in modo efficace ed efficiente il cosiddetto "ciclo del valore delle risorse umane", mettendo in atto tutta una serie di

iniziative finalizzate alla valorizzazione del capitale umano. A partire dall'anno 2017, grazie al contributo di un management hr di eccellenza, è stata ideata la "people strategy ADR" incentrata sui principali obiettivi perseguiti dalla "business strategy", ciò al fine di inquadrare tutte le principali iniziative rivolte allo sviluppo delle persone in una più ampia strategia aziendale. Fare in modo che la people strategy sia applicata alla business strategy significa sostanzialmente evitare che le iniziative hr siano slegate dai principali obiettivi strategici aziendali. Per il business di ADR sono state individuate 4 principali driver di business che è necessario sviluppare al fine di favorire la crescita del business aeroportuale, che sono:

- L'Eccellenza operativa
- La qualità ed il miglioramento continuo
- I nuovi scenari di business e gli investimenti
- La sostenibilità economica

Associati a questi driver sono stati individuati 4 "Enablers" su cui basare tutta la people strategy che si realizza attraverso percorsi di formazione e sviluppo rivolti ai dipendenti, così come di seguito individuato:

- Il miglioramento delle competenze;
- Il cambiamento e miglioramento continuo;
- Lo sviluppo del business attraverso l'innovazione;
- Contribuire alla sostenibilità: efficacia ed efficienza

Secondo la strategia hr prevista nella people strategy, l'eccellenza operativa si persegue partendo dalla valutazione delle core competence sulle competenze di business a seguito dei risultati emersi dal performance development. Una volta valutate le competenze, vengono elaborati i piani di sviluppo che incoraggiano la performance agita dai dipendenti, migliorandola e realizzando i percorsi di sviluppo per la crescita del potenziale. La qualità, che viene misurata a livello europeo e che rappresenta un driver importante per gli investimenti economici presenti e futuri, può essere mantenuta sostenendo il cambiamento ed il miglioramento continuo attraverso una serie di iniziative come disruption

organizzative, job rotation, smart working, focus con le giovani risorse, piani welfare e formazione operativa. Gli investimenti ed i nuovi scenari di business si realizzano con la promozione e l'individuazione di nuove competenze in linea con i cambiamenti del business, attraverso il confronto con altre aziende su temi hr e l'attivazione di tutta una serie di iniziative di comunicazione, formazione e selezione che consentono di avere uno sguardo sullo scenario del mercato aeroportuale europeo o mondiale e di sviluppare strategie di business all'altezza dei costanti cambiamenti del mondo aeroportuale. Aeroporti di Roma appare un'organizzazione in cui si realizza una formazione continua, un'organizzazione capace di gestire la conoscenza ed in cui esistono i *knowledge workers*, lavoratori che apprendono lavorando. Oggi per una grande azienda come Adr diventa un'attività fondamentale il knowledge management, in quanto strumento per creare, catturare ed organizzare il *know how* aziendale. Attraverso la "gestione della conoscenza" Adr, infatti, è in grado di mettere le risorse nella condizione di poter acquisire nuove competenze lavorando in gruppo, invogliandole a misurare quanto appreso attraverso un confronto diretto e continuo con i membri del gruppo stesso. Un tale processo di apprendimento ci riporta a considerare alcuni paradigmi pedagogici fondamentali come il "learning by doing", elaborato da J. Dewey secondo cui l'apprendimento si realizza concretamente con l'esperienza; il "learning by observing o using" elaborato da Roenbergh in cui la conoscenza viene generata dall'uso che se ne fa e "learning by interacting" in cui l'apprendimento è legato ad un processo di interazione nel gruppo dei pari e viene visto come la condizione primaria per la costruzione dell'identità sociale del gruppo stesso. Questi costrutti teorici hanno posto senz'altro le basi per l'elaborazione del concetto di "Comunità di pratica" da parte di Wenger. In Aeroporti di Roma sono presenti diverse comunità di pratica soprattutto nel contesto di staff che appare meno soggetto a procedure e regole predefinite dalla normativa aeroportuale. Il capitolo prima, dunque, passa in rassegna alcuni tra i principali modelli teorici dell'educazione degli adulti elaborati da M. Knowles, P. Jarvis, D. Kolb, J. Bruner dal cui studio ed

ispirazione vengono costruiti dagli addetti ai lavori hr gran parte dei percorsi formativi realizzati in azienda. La formazione in Aeroporti di Roma avviene, infatti, secondo una precisa pianificazione che segue semplicisticamente quattro differenti fasi: l'analisi dei fabbisogni formativi, la progettazione dell'intervento formativo, l'erogazione della formazione e la sua valutazione. A parte le fasi centrali dell'intervento formativo (progettazione ed erogazione), solitamente realizzate con l'intervento di una società esterna specializzata nel settore, oggi appaiono quanto mai fondamentali la fase dell'analisi del fabbisogno formativo e la valutazione dei risultati. Nella fase dell'analisi del fabbisogno formativo, che può nascere da un'esigenza emersa a valle di un *assessment center* o da più ampie esigenze aziendali legate magari ad un particolare momento della vita organizzativa, gli addetti ai lavori hr riflettono sugli obiettivi organizzativi da raggiungere ed individuano gli specifici gap formativi da colmare nella popolazione aziendale destinataria dell'intervento formativo. A parte la progettazione dell'intervento formativo e l'erogazione effettiva del corso, l'ultima fase di un percorso formativo, che presenta non poche difficoltà realizzative, consiste nella valutazione dei risultati e nel calcolo del ROI. E', infatti, abbastanza semplice valutare gli effetti "soft" di un intervento formativo che possono essere facilmente raccolti attraverso la compilazione del questionario di gradimento da parte dei partecipanti o dalla valutazione espressa dal docente al termine del percorso, mentre risulta essere molto più complesso valutare gli effetti durevoli che quello specifico intervento formativo avrà sui partecipanti o in senso più ampio sull'organizzazione. Non sempre, infatti, a fronte di un'elevata soddisfazione e di un elevato livello di apprendimento si riscontra come conseguenza necessaria un livello elevato di trasferimento delle conoscenze acquisite sul lavoro; tale trasferimento è infatti influenzato da tanti fattori non calcolati e considerati nei due livelli precedenti, quali ad esempio il supporto e il sostegno dato ai partecipanti alla fine di un percorso formativo, soprattutto da parte dei tutor e dei diretti supervisor del partecipante. Nonostante ciò tuttavia, gli "effetti" della formazione sui destinatari viene comunque rilevata attraverso il cambiamento ed il

miglioramento delle competenze delle risorse nei programmi di sviluppo e nel performance management. Il capitolo prosegue descrivendo il circolo virtuoso che lega la motivazione individuale alla performance espressa nell'ambito del contesto aziendale. Motivare le risorse all'interno di un gruppo di lavoro significa tendenzialmente sostenerle affinché queste possano indirizzare i loro comportamenti verso il raggiungimento di specifici obiettivi. Se una risorsa è motivata agisce aumentando il suo livello di produttività a lavoro perché un tale comportamento gli genera benessere. Questo circolo virtuoso che lega il fare a lavoro con il benessere personale migliora il rapporto del dipendente con l'organizzazione e determina la nascita di un equilibrio nella gestione del proprio "work life balance". Motivazione e cognizione agiscono così in un continuum, laddove la motivazione trova forza nel soddisfare bisogni e valori per trasformarli in intenzioni, mentre la cognizione trae dal contesto le informazioni necessarie per poter generare gli scopi ed infine elaborare le strategie di avvicinamento all'obiettivo. Molto interessante in tal senso è il costrutto della "motivazione" applicata al contesto aziendale. Questa rappresenta il motore che spinge gli individui a dare inizio ad un'azione, ad un comportamento ed a sostenerlo fino al raggiungimento dell'obiettivo. Tale costrutto è rintracciabile nella famosa teoria di McClelland che ha individuato tre inclinazioni motivazionali fondamentali: alla riuscita, al potere, all'affiliazione. La diversa combinazione in ciascun individuo di tali orientamenti spiega la scelta e la persistenza a mettere in atto alcuni comportamenti.

Altra tra le principali teorie che meglio spiega e sintetizza la fusione tra psicologia cognitivista ed approccio motivazionale è il "goal setting" modello teorico sviluppato negli anni settanta da Locke e Latham. Per goal si intende ciò che una persona vuole ottenere, "una rappresentazione interna di uno stato desiderato", dei valori e dei bisogni personali che viene traslato nella situazione. Il goal ha un effetto sul comportamento e sulla condotta umana sia per il risultato che si vuole ottenere, sia per le energie e le risorse che sono da mettere in campo al fine di raggiungerlo. In questo senso il goal funge da "determinante della prestazione" in

quanto, se accettato dall'individuo, motiva lo stesso, attraverso meccanismi di regolazione, ad aumentare i livelli di attenzione, monitoraggio, valutazione e adattamento del comportamento fino al raggiungimento dell'obiettivo. Secondo la teoria del goal setting gli obiettivi devono essere specificati e definiti in modo chiaro attraverso il confronto costante con degli standard di riferimento e comunicati ai destinatari in modo diretto ed efficace, cercando di semplificare al massimo la valutazione della performance da parte del capo. Il goal setting scatena nell'individuo una serie di meccanismi cognitivi che condizionano e regolano la sua condotta. Secondo Bandura, infatti, quando ad un individuo viene assegnato un "goal" si innesca un processo di discrepanza cognitiva che, sulla base del livello di auto-efficacia posseduto da ciascuno, lo induce a passare dallo stato presente ad uno stato desiderato, direzionando il comportamento verso il raggiungimento di una meta. Più il successo innalza i loro livelli di aspirazione nutrendo l'auto-efficacia e migliorando la prestazione successiva. Maggiore è la percezione di auto-efficacia, più elevate saranno le aspirazioni degli individui, i quali tenderanno ad assegnarsi obiettivi, goal, sempre più ambiziosi. E' attraverso la sintesi dei costrutti appena considerati che Locke e Latham hanno proposto un modello che spiegasse le relazioni tra goal, prestazione e soddisfazione lavorativa che ha trovato una sua applicazione pratica in alcune organizzazioni illuminate come può essere considerata Adr. Il modello virtuoso descritto che motiva, indirizza la performance degli individui verso i "goal" e migliora l'auto-efficacia degli stessi trova in Aeroporti di Roma una sua completa applicazione nel modello del *performance management*, nell'implementazione di progetti di sviluppo organizzativo e nelle politiche di *compensation*. Trattando del tema della gestione della performance nel capitolo II, nel capitolo I si descrive più nel dettaglio come una risorsa viene valutata In Aeroporti di Roma. Il processo di misurazione della performance è sicuramente connesso alla valutazione complessiva della risorsa. Una risorsa viene valutata, in Adr, secondo tre dimensioni fondamentali che sono: la posizione organizzativa, la persona ed i risultati. Valutare una risorsa

significa sostanzialmente legittimare e certificare da un lato le competenze possedute, dall'altro certamente la posizione organizzativa. Per la valutazione delle posizioni organizzative Adr utilizza il famoso metodo Hay che incrocia i seguenti fattori: 1) *know how* specifico inteso come il livello delle conoscenze tecniche necessarie a ricoprire adeguatamente una posizione; 2) *problem solving* inteso come l'attività di pensiero necessaria alla risoluzione dei problemi che si possono presentare nella gestione del lavoro di quella posizione organizzativa; 3) *accountability* che viene misurata sulla base del livello di influenza esercitato dalla risorsa su determinate dimensioni economiche e patrimoniali dell'azienda. Altra dimensione fondamentale del modello delle "tre P" è certamente la valutazione della persona che non significa valutare le caratteristiche personali, ma al contrario porre accanto alla valutazione della posizione organizzativa occupata dalla risorsa e alla performance da questa espressa, la dimensione del "saper fare" al fine di valorizzare la visione stessa che la risorsa ha di sé stessa all'interno dell'organizzazione. La terza dimensione della valutazione riguarda la prestazione, che fornisce la misura concreta di quanto una determinata risorsa contribuisce aziendalmente al raggiungimento di specifici risultati. Per valutare questa si parte dalla valutazione delle competenze che consente di effettuare un confronto tra competenze possedute dalla risorsa e competenze effettivamente espresse attraverso la prestazione. L'incrocio tra la valutazione delle competenze e la misurazione dei risultati fornisce agli esperti HR di Adr tutte le informazioni necessarie per la collocazione della risorsa nella cosiddetta "mappa del valore", altro utile strumento per l'applicazione delle politiche di sviluppo e *compensation*.

L'utilizzo del *goal setting* nella gestione delle risorse umane determina la nascita di un circolo virtuoso che rinforza i comportamenti dei dipendenti e gli orienta verso il raggiungimento di specifici obiettivi, che vengono misurati e di conseguenza "ricompensati". Oggi in letteratura, si parla di *Total Rewards* intendendo quell'insieme di riconoscimenti, compresi quelli non monetari, che possono essere attribuiti alle persone in modo da promuovere ed incentivare determinati comportamenti coerenti con gli

obiettivi strategici di business perseguiti dall'organizzazione. In una visione più ampia della gestione di una complessa strategia di *compensation* rientrano a fare parte tutti quei riconoscimenti non squisitamente monetari, ma che hanno un "valore tangibile" e che sono percepiti dalla risorsa come un "premio" per il lavoro svolto. Nello specifico in Aeroporti di Roma le politiche retributive hanno come obiettivo principale quello di assumere le decisioni strategiche in merito ad "un livello quali-quantitativo di ricompensa economica da adottare nei confronti degli individui o gruppi, e in via più generale, dell'insieme delle persone di un'organizzazione"¹a fronte di una determinata prestazione. Il capitolo mostra come tali politiche vengono implementate e si conclude con lo studio della curva retributiva aziendale elaborata dalla candidata nel 2012, che è stata il punto di partenza per tutta una serie di interventi effettuati in questi anni al fine di riallineare l'equità interna. Il capitolo si conclude con una breve descrizione delle caratteristiche che hanno portato alla nascita del welfare aziendale e delle principali iniziative implementate in Adr n quest'ambito. Introdurre una politica di welfare efficace porta ad una serie di benefici come il miglioramento dell'attrattività dell'organizzazione all'esterno e quindi anche l'immagine che l'azienda ha nei confronti degli stakeholders; migliora il clima organizzativo interno, aumenta la motivazione e la produttività dei dipendenti, crea engagement nei confronti di un'azienda attenta alle esigenze primarie dei dipendenti.

Il secondo capitolo si apre con una importante riflessione derivante dal modello teorico del "open innovation": oggi le aziende per essere al passo con i costanti e veloci cambiamenti del mercato globalizzato devono essere concepite come dei luoghi in cui il processo di produzione si realizza grazie al costante attraversamento di informazioni che, prese dall'esterno, nutrono il capitale intellettuale delle persone che vi lavorano. Oggi i lavoratori devono essere visti come entità dotate di specifiche competenze che nascono dalla fusione di tutte le componenti umane: la ragione deve fondersi con la fantasia, la logica con l'immaginazione, la

¹ Gabrielli G. (2005), *Remunerazione e gestione delle persone*, Franco Angeli, Milano. Pag. 160

razionalità con l'emotività. Nelle aziende più illuminate l'impegno dei responsabili delle risorse umane diventa dunque quello di gestire il lavoratore nella sua dimensione razionale, emotiva e fisica. Aeroporti di Roma rappresenta certamente un esempio positivo nell'utilizzo di un approccio più attento alla persona nella sua totalità. Nel capitolo si illustra, dunque, come Aeroporti di Roma rappresenti un esempio virtuoso nell'attuazione concreta del modello teorico dell'open innovation attraverso il "ciclo del valore delle risorse umane". Con questa espressione si fa riferimento a tutta una serie di iniziative di formazione, sviluppo e compensation finalizzate a sviluppare il "capitale umano". Le persone inserite in azienda, infatti, una volta collegate ad essa attraverso una relazione (contratto psicologico o giuridico) sono immesse nell'organizzazione ed attraverso la loro attività lavorativa esprimono una prestazione, che se in linea con gli obiettivi che l'azienda persegue, produce "valore" per l'impresa. Compito delle risorse umane è dunque quello di utilizzare al meglio il capitale umano presente nell'organizzazione attraverso una serie di iniziative rivolte alla persona. Accanto al capitale umano si è fatto strada il concetto di "capitale sociale" in cui appaiono fondamentali le relazioni che le persone attivano nell'ambito dello svolgimento delle loro prestazioni lavorative. La sintesi di questi due paradigmi "capitale umano" e "capitale sociale" rappresenta la base della relazione di fiducia tra l'organizzazione ed il dipendente. Il ciclo del valore delle risorse umane è caratterizzato dalle principali attività hr: selezione, formazione, sviluppo della performance e compensation e si avvale in Adr dell'utilizzo di alcuni tra i più efficaci e scientifici strumenti esistenti nel panorama del mondo HR. La prima fase del "ciclo", che consiste nel processo di reperimento e selezione, risulta essere in Adr sia "strutturato", perché prevede vari step di selezione per garantire un allineamento costante tra il job profile ed i bisogni organizzativi interni che "oggettivo" dal momento che ci si avvale di strumenti come gli assessment centre ed l'intervista secondo il metodo BEI (Behavioural Events Interview).

Il processo di selezione parte, dunque, dall'analisi del contesto organizzativo in cui i selezionatori rispondono ai quesiti: "chi cerco, dove lo cerco, quanto investo per cercarlo" ed elaborano di conseguenza i parametri ed il progetto di ricerca che deve essere a sua volta conforme alle strategie di sviluppo organizzativo. Rispondendo a tali interrogativi, si passa poi alla stesura del profilo del candidato, processo questo che si realizza con il coinvolgimento del "cliente interno" aziendale che, conformemente a quanto previsto in budget, manifesta all'ufficio selezione il fabbisogno relativo alle competenze ricercate nel candidato e da integrare in azienda. Il "job profile" elaborato dai selezionatori così con il supporto della "linea", contiene tutta una serie di elementi che vanno dalle caratteristiche anagrafiche, alle esperienze professionali svolte dal candidato fino alle competenze che questo deve possedere nell'esercizio della sua prestazione professionale. A questi elementi si aggiungono poi aspetti di natura oggettiva, come le caratteristiche del contesto di riferimento in cui la risorsa dovrà operare, la posizione organizzativa che essa dovrà ricoprire e la retribuzione massima che potrà recepire. Una volta accolta i "desiderata" interni, l'ufficio selezione inizia la sua mission, scegliendo con quali strumenti e canali attivare la ricerca del "candidato ideale". La seconda fase del ciclo di gestione delle risorse umane riguarda lo sviluppo delle competenze. Come detto, le persone presenti all'interno di un'organizzazione possiedono determinate competenze che se opportunamente sviluppate ed aggiornate si "trasformano", con il supporto delle Risorse Umane, in prestazioni coerenti con la strategia di impresa. Al fine di favorire lo sviluppo delle competenze, sia professionali che comportamentali, all'interno di un'organizzazione occorre seguire quattro importanti fasi:

- 1) la mappatura delle competenze;
- 2) la valutazione delle competenze;
- 3) lo sviluppo delle competenze;
- 4) il monitoraggio delle competenze sviluppate.

La mappatura delle competenze può essere realizzata utilizzando quattro differenti prospettive metodologiche che sono: l'analisi del business che caratterizza l'organizzazione; il focus sui processi che guidano l'organizzazione; l'analisi dei ruoli organizzativi che contraddistinguono l'azienda e la valutazione delle persone considerate "eccellenti" all'interno dell'azienda. Il primo approccio metodologico succitato si basa sull'individuazione di quelle competenze dei dipendenti considerate "core" ai fini dello sviluppo delle strategie di business. Attraverso l'individuazione del "gap" tra le competenze possedute dai dipendenti e quelle considerate core ai fini delle strategie di business si implementa un piano di valutazione e sviluppo delle stesse. Il secondo approccio metodologico si basa sull'analisi dei processi dell'organizzazione secondo il sistema del Total Quality Management. Nel TQM l'organizzazione non è più vista come l'insieme organizzato di ruoli, mansioni e funzioni ma come un'entità viva e basata su una catena di processi operativi e gestionali in costante evoluzione. Tale metodo, dunque, parte dall'identificazione e dalla descrizione del processo (o dei processi organizzativi considerati rilevanti), per passare poi all'identificazione di quelle competenze necessarie alla corretta realizzazione del processo considerato ed all'individuazione dei nodi critici che ostacolano la fluidità nella realizzazione dello stesso. Si parte naturalmente dalla mappatura delle competenze esistenti per finire poi all'individuazione di quelle competenze che dovranno essere implementate per superare eventuali fasi critiche da parte degli attori aziendali coinvolti. La terza tipologia del processo di mappatura delle competenze è quella che si basa sull'analisi dei ruoli organizzativi e parte dal confronto tra le caratteristiche specifiche dei ruoli e le competenze che sottendono tale ruolo. La mappatura delle competenze sulla base dei ruoli si effettua solitamente utilizzando un questionario che consente di analizzare con accuratezza le responsabilità ed i principali obiettivi di ciascun ruolo organizzativo. Nella mappatura delle competenze partendo dall'analisi dei ruoli viene utilizzato anche il modello teorico del O - C - R

(output – collegamenti – risorse). Ultimo approccio relativo alla mappatura delle competenze è quello che si caratterizza per mappare le competenze delle “persone eccellenti”, le competenze cioè di coloro che sono considerati i top performer in azienda. In Adr trova una applicazione parziale il primo approccio e il TQM. La fase successiva, che consiste nella valutazione delle competenze, avviene attraverso l’uso di strumenti come gli assessment individuali, di gruppo o computerizzati, il 360° ed i test psicologici. Vengo, inoltre, descritti dettagliatamente i due sistemi di valutazione delle competenze implementati e rivolti al top e middle management: il “Management Leadership Review” ed il “Performance Development” e la realizzazione di un progetto di assessment di alcune figure presenti nell’operativo i CVS ed i RIT. Accanto al Performance Development nella gestione del talento organizzativo è stato realizzato sempre nel corso del 2016 un altro importante progetto di mappatura, valutazione e sviluppo delle competenze che si è realizzato attraverso l’effettuazione di numerosi *assessment centre* rivolti a 130 figure professionali impiegate in ambito Operations: i Coordinatori Varco Sicurezza ed i responsabili in turno (C.V.S. e R.I.T.). Tale strumento, strutturato impiegando due differenti modalità di valutazione “on line” ed “in presenza”, ha non solo realizzato efficacemente il suo principale obiettivo, cioè quello di valutare l’effettivo presidio del ruolo da parte di queste figure, ma è stato utilizzato per assicurare l’eventuale copertura delle *job vacancies*. Le valutazioni emerse sono state analizzate dal gruppo di lavoro coinvolto nella realizzazione dell’intero processo ed utilizzate come base per la restituzione dei feedback individuali e dei relativi piani di miglioramento e di sviluppo individuale. Il progetto di valutazione dei C.V.S. e dei R.I.T. segna un’importante novità rispetto al passato per due ragioni: ha consentito di raccogliere moltissime informazioni soft di una parte della popolazione non sempre oggetto di analisi così complete e complesse ed ha funto da progetto pilota nello “smuovere” ed individuare le competenze presenti in un contesto fino ad ora non molto conosciuto ed esplorato.

L'*assessment center* si è svolto attraverso l'utilizzo di tutta una serie di strumenti come l'*in-Basket*, il *Business Game*, *Interview Simulation*, i test attitudinali, integrati con questionari. Nell'ambito dei progetti finalizzati allo sviluppo del potenziale ed alla gestione della performance del Gruppo particolare attenzione è stata posta alla valorizzazione dei "giovani professional", dipendenti di età inferiore ai 33 anni individuati tra le risorse "di potenziale" dalle valutazioni espresse attraverso il *Performance Development*. Con l'obiettivo di creare valore per la costruzione della pipeline manageriale di medio - lungo periodo tutti i giovani dell'azienda hanno preso parte, già a partire dal 2016, ad un incontro diretto con l'Amministratore Delegato del Gruppo Atlantia. Nel corso dell'incontro i giovani professional hanno proposto tutta una serie di iniziative e di idee di miglioramento sullo sviluppo del business aeroportuale, mostrando un forte engagement ed un'interessante capacità di innovazione. Ai sono state rivolte tutte una serie di iniziative di formazione e sviluppo con l'obiettivo di "tirar fuori" il potenziale e di facilitare il processo di inserimento in azienda. Con questo intento è stato realizzato il progetto "on-boarding" così denominato in quanto i dipendenti neo-assunti "salgono a bordo" all'azienda effettuando una visita guidata dei luoghi in cui si realizzano concretamente i principali processi aziendali: le piste di volo, i terminal, le sale controllo dei processi operativi e manutentivi, gli hangar. Altro interessante progetto realizzato con la partecipazione diretta del top management è stato il mentoring. Con tale intervento il "giovane" viene accompagnato da una figura con maggiore anzianità aziendale nell'acquisizione delle technical skill e delle core competenze caratterizzanti il ruolo da lui rivestito. Tale iniziativa produce due effetti: 1) aiuta la risorsa neo-assunta ad integrarsi più velocemente in azienda; 2) assicura una corretta trasmissione del know-how tecnico-specialistico alla risorsa grazie alla supervisione del "mentore". Nel complesso il mentoring dà la possibilità all'azienda di conoscere più approfonditamente il potenziale e l'innovazione portata al suo interno dai nuovi ingressi e nel contempo consente ai destinatari di conoscere l'azienda più velocemente,

integrandosi con i colleghi ed i capi, sentendo la responsabilità del proprio ruolo e l'ingaggio da parte dell'organizzazione.

Una volta mappate e valutate le competenze dell'organizzazione, gli addetti ai lavori hr di Adr procedono a colmare i gap individuati attraverso tutta una serie di iniziative che vanno dai corsi di formazione in aula, alle sessioni di coaching o percorsi di counseling individuale fino all'attuazione di interventi più complessi come la cross fertilization. Accanto a tali iniziative più prettamente legate allo sviluppo delle competenze, vengono descritte tutte le principali iniziative di formazione realizzate in Adr negli ultimi due anni finalizzate a stimolare nei partecipanti, sempre secondo il costrutto dell'"*open innovation*", quelle capacità umane come la creatività, l'immaginazione, il fascino per l'ignoto, il coraggio, lo spirito d'avventura, la flessibilità, l'intelligenza interpretativa da cui è possibile creare qualcosa di nuovo, progettare nuove forme e modalità di lavoro. La formazione viene concepita dagli addetti ai lavori come un'attività capace di determinare una trasformazione "di situazioni reali in occasioni di formazione per i soggetti individuali o collettivi che vi sono impiegati". Tale presa di coscienza generale ha trasformato profondamente il concetto stesso di formazione nelle aziende che è uscito dalla finalità strumentale dell'"addestramento" dei dipendenti, che dovevano acquisire le competenze professionali per poter svolgere la propria attività lavorativa, ed approdare ad una concezione della formazione che favorisce nei destinatari lo sviluppo di nuove competenze, come l'autoconsapevolezza.

Riprendendo i tre differenti modelli di apprendimento, trattati nel primo capitolo, che sono: 1) imparare osservando (learning by observing); 2) imparare facendo (learning by doing); 3) imparare attraverso l'interazione con gli altri (learning by interacting) si ricerca un'applicazione concreta nei di alcune iniziative di formazione, selezione e sviluppo erogate su alcune figure aziendali. L'apprendimento attraverso "l'osservazione" si è concretizzato con i corsi di formazione erogati in aula, i recurrent training e le lezioni frontali in cui sono state trasmesse tutte una serie di nozioni e di modelli di comportamento che si "apprendono" attraverso

l'osservazione. La "formazione by doing" che ha trovato una sua forma di realizzazione nel "training on the job" previsto nel processo di selezione di determinate figure operative come gli addetti di scalo, gli addetti alla sicurezza e nei corsi outdoor rivolti ai dipendenti delle aree di staff ed ai dirigenti. Il "learning by interacting", che si fonda sul concetto secondo cui la creazione di un ambiente e di un clima favorevole tra i partecipanti crea il terreno fertile affinché il processo di apprendimento si realizzi efficacemente, ha trovato una sua realizzazione nel "coaching", il "mentoring" ed il counseling rivolto al middle management e tutta la formazione comportamentale.

Tra i vari corsi di formazione comportamentale effettuati negli ultimi anni e, come visto anche nell'ambito dell'iniziativa di sviluppo, è stato realizzato il percorso di "leadership manageriale". L'intervento formativo ha avuto l'obiettivo principale di suscitare nei manager di ADR la nascita di una maggiore consapevolezza del proprio ruolo e di quei comportamenti funzionali all'attuazione della "leadership" richiesta dall'azienda.

Il modello di Leadership rivolto ai dirigenti di ADR è caratterizzato da tre tipologie di leadership finalizzate a guidare le persone, produrre un cambiamento e generare risultati.

LEADING PEOPLE: *che è quella leadership che consente di guidare le attività ed orientare le energie del proprio team verso il raggiungimento di obiettivi sfidanti. Spinge i collaboratori al superamento dei propri limiti e accresce il loro senso di responsabilità verso decisioni e azioni. Condivide la vision e le informazioni. Costruisce percorsi di crescita per le risorse a più alto valore. Utilizza il feedback come momento di crescita e sviluppo.*

E' il leader che guida le persone e mette in atto un comportamento che consiste nel: condividere le informazioni a tutti i livelli dell'organizzazione; incoraggia i collaboratori ad andare oltre i propri limiti; coltiva nei collaboratori il senso di responsabilità; costruisce spazi di crescita per i collaboratori di valore; si espone con decisioni difficili per garantire la crescita dei collaboratori.

LEADING CHANGE: *E' quella forma di leadership in cui il leader che sa rinnovarsi professionalmente e guida il cambiamento attivamente, al fine di promuovere il miglioramento continuo all'interno del proprio contesto organizzativo. Promuove discontinuità nei processi, perseguendone il miglioramento e il rinnovamento, adottando un approccio semplice e costruttivo*

Il leader quindi che si appassiona alle sfide e genera con il suo comportamento un cambiamento. Egli trasmette energia positiva, cerca la discontinuità, rende le cose semplici, trova nuove opportunità e rinnova se stesso.

LEADING RESULTS: *il Leader raggiunge i risultati nel rispetto dei tempi e degli standard di qualità, attraverso l'utilizzo efficace ed efficiente delle risorse a disposizione. Approccia i problemi in modo sistemico e sa prendere decisioni, assumendosene la responsabilità.*

Il leader assicura risultati di qualità, raggiunge gli obiettivi nel rispetto dei tempi, si pone standard elevati, agisce con energia e determinazione, trova soluzioni ai problemi, decide nell'incertezza e nella complessità, valuta gli impatti e pensa in modo integrato.

I partecipanti, conformemente a quanto sostenuto da Knowles, sono stati ingaggiati dai formatori Adr che hanno creato sin dall'inizio quel clima di interesse e fiducia necessario alla comprensione dell'utilità del corso. Gli adulti apprendono, come visto nel primo capitolo, solo se messi nella condizione di sentire necessaria la formazione, solo se essa viene percepita come "utile" a colmare delle lacune ed a migliorare quanto già noto o acquisito dall'adulto. A al fine, i formatori hanno illustrato sin da subito perché il corso è utile ai "discenti manager" dichiarando esplicitamente che esso consente di:

- *Comprendere meglio il ruolo del leader;*
- *Imparare strategie e tecniche specifiche per giocare il loro ruolo;*
- *Essere più consapevoli dei vostri comportamenti;*

- *Identificare comportamenti che li possano aiutare ad essere più efficaci come leader;*
- *Trovare suggerimenti per il loro sviluppo personale*

Una volta ingaggiati i partecipanti, i formatori ADR (o facilitatori) sono passati ad illustrare tutta una serie di argomenti teorici ai discenti: le differenze tra le competenze possedute da un manager e quelle del leader; i vari modelli di leadership esistenti (es. transazionale, trasformativa e network leadership) ciò al fine di fornire loro le necessarie categorie concettuali finalizzate a far comprendere loro i "bisogni di formazione" ed i gap tra il comportamento agito ed i modelli di leadership richiesti dall'organizzazione. Sempre secondo Knowles, infatti, gli adulti si aprono alla conoscenza ed apprendono il "nuovo" solo se comprendono di avere delle carenze formative da colmare. Il corso è stato arricchito da tutta una serie di riflessioni sul ruolo e l'importanza delle emozioni sul comportamento degli individui e sull'influenza esercitata da queste nell'indirizzare/influenzare il gruppo alla realizzazione un obiettivo specifico. L'intervento formativo, che si è valso dell'utilizzo di esercizi esperienziali e di materiale multimediale, è stato molto apprezzato dai partecipanti che hanno avuto pertanto l'opportunità di sviluppare una maggiore conoscenza dei propri punti di debolezza e di forza e della propria auto-consapevolezza del sé. Il messaggio finale di chiusura del corso è: "cerca di essere il cambiamento che vuoi vedere".

La leadership vincente per il Gruppo ADR nella gestione delle risorse umane è quella che guida le persone al raggiungimento degli obiettivi di business. Una forza, quindi, capace di affrontare con resilienza il cambiamento e di raggiungere concretamente i risultati attesi. Il capitolo si conclude con la descrizione della "Customer Experience" un progetto trasversale nato nel 2015 che, partendo dall'esperienza del passeggero in aeroporto e del servizio che egli si aspetta di ricevere, è finalizzato a formare e gestire le persone che operano nei ruoli operativi.

L'ultimo e **terzo capitolo** della nostra trattazione, a conclusione del "ciclo del valore delle risorse umane" si incentra sulla descrizione dei sistemi di incentivazione retributiva e sulle principali iniziative di welfare realizzate negli ultimi anni. Obiettivo primario della corretta gestione delle politiche di compensation in ADR è di indirizzare i comportamenti organizzativi dei dipendenti, stimolando la motivazione e rinforzando il meccanismo della "ricompensa" che ha un impatto sul contratto psicologico e sul livello di engagement del lavoratore. Gli strumenti di incentivazione utilizzati dall'ufficio compensation e benefit in Aeroporti di Roma sono individuabili in due differenti tipologie: gli interventi retributivi che impattano sulla componente fissa della retribuzione (i cosiddetti Ad Personam) e gli interventi retributivi che riguardano la componente variabile della retribuzione (MBO, Bonus Una Tantum, UT ad obiettivi, Progetti Speciali). Entrambe le tipologie di intervento vengono effettuate a seguito dell'incrocio di tutta una serie valutazioni derivanti da:

- analisi retributive, di cui si riporta un esempio nella trattazione;
- studi sulla valutazione del potenziale della risorsa da parte del capo o dell'ufficio HR;
- misurazione della performance individuale, attraverso i "PIS";
- elementi gestionali o contrattuali (anzianità di servizio della risorsa, aumenti previsti dai rinnovi contrattuali, etc, etc)

Tutti i principali interventi retributivi assolvono la loro funzione solo se applicati considerando il clima organizzativo, la cultura aziendale e tutti quegli elementi soft che possono sfuggire alle griglie di valutazione o a qualsiasi altro strumento che appare eccessivamente teorico. ADR come molte aziende in Italia, è una fucina di *knowledge worker*, lavoratori cioè che si scambiano informazioni e sono dotati di capacità di autoimprenditorialità, intesa come l'attitudine di ciascun lavoratore di "crearsi" il proprio lavoro come il manager di un'impresa. Pertanto oggi più di ieri valutare il comportamento di un dipendente all'interno di un'azienda e categorizzare quest'ultimo inserendola in una griglia di valutazione che produce effetti retributivi diventa un compito davvero

molto complesso. Strumenti come il PIS o le analisi retributive avvicinano lo sguardo dell'azienda al dipendente e consentono di osservare con una lente di ingrandimento la condotta di ciascuno per raggiungere a pieno quello che risulta essere lo scopo più nobile di ogni intervento retributivo effettuato in un'azienda sana: garantire e favorire lo sviluppo dell'equità interna e premiare i comportamenti virtuosi.

Tuttavia per guidare la condotta dei dipendenti verso l'assunzione di comportamenti efficaci alla mission aziendale a tutto tondo occorre agire su leve psicologiche più profonde, come i meccanismi motivazionali. Come visto nel capitolo, con la teoria del "goal setting" una delle principali modalità per migliorare la prestazione (performance) di un individuo, stimolando la motivazione, è quella di fissare un obiettivo. Molti sono gli studi che hanno dimostrato negli anni quanto il "goal" sia un meccanismo di auto - regolazione che consente al soggetto a cui è assegnato di monitorare, valutare e modificare il suo comportamento al fine di perseguire e raggiungere il goal stesso. Elemento cardine della teoria del goal - setting rimane, comunque, la relazione esistente tra prestazione e soddisfazione. Secondo tale modello il goal non rappresenta solamente l'obiettivo da raggiungere ma uno standard a cui confrontarsi per trarre soddisfazione di sé. La soddisfazione impatta sull'impegno verso l'organizzazione e crea un attaccamento affettivo ad essa, inoltre chi è soddisfatto accetta con più impegno nuove sfide, insomma chi ha obiettivi lavora in modo più produttivo ed efficace. La teoria del goal setting, che è più incentrata sullo stimolare i meccanismi psicologici che sono alla base della motivazione intrinseca, viene corroborata nelle realtà aziendali da strumenti di incentivazione che vanno a stimolare la motivazione estrinseca perché prevedono l'erogazione di un incentivo economico. Tali strumenti di stimolo al sempre miglioramento della performance dei dipendenti sono chiamati meccanismi di incentivazione e sono agganciati, infatti, al raggiungimento di obiettivi ben definiti ex-ante.

I sistemi di incentivazione sono solitamente suddivisi in due macro categorie: il sistema di incentivazione di breve termine (cioè l'MBO) così

chiamato perché gli obiettivi debbono essere realizzati in un orizzonte temporale di un anno ed i sistemi di incentivazione di medio o lungo termine, che sono i cosiddetti piani equity (stock option, phantom stock option) i cui obiettivi dovranno essere realizzati in un arco temporale più ampio, tre o cinque anni. Una delle principali differenze tra i due sistemi, oltre all'orizzonte temporale degli obiettivi, consiste nei destinatari a cui sono rivolti: Mbo al middle management mentre i piani equity al top management. Il sistema MBO, anche se molto complesso nella sua realizzazione concreta, risulta essere un ottimo strumento di incentivazione se utilizzato in modo efficace ed evitando particolari meccanismi che possono renderlo "stagnante", come assegnare obiettivi poco specifici o sfidanti, a destinatari che non cambiano negli anni, etc etc. Il sistema MBO, se gestito in modo virtuoso, è un processo che consente di sistematizzare ed organizzare il focus lavorativo del top e del middle management nel modo più efficace possibile e di indirizzarlo verso l'ottenimento dei migliori risultati possibili date certe risorse disponibili. I sistemi di incentivazione di medio o lungo termine sono utili oggi, più di un tempo, a causa di una serie di fattori che hanno reso le competenze acquisite da coloro che occupano le posizioni apicali di un'organizzazione risultano essere sempre più ricercate, rare ed in rapido cambiamento. Parlando oggi di "guerra dei talenti", conformemente alla centralità dell'individuo e all'importanza delle sue peculiari competenze acquisite attraverso lo studio ed il lavoro, diviene sempre più importante la realizzazione di un sistema premiale che sia indirizzato a "trattenere" le competenze migliori ed a gestirne la motivazione, attivando preventivamente una politica di retention, funzione questa che può essere raggiunta solamente se si considera un orizzonte temporale di realizzazione di obiettivi di medio-lungo periodo. La trattazione descrive nello specifico i piani equity adottati in Adr e nel Gruppo Atlantia, che possono essere distinti in sistemi monetari ed azionari. La trattazione prosegue descrivendo le principali policy di *compensation elaborate* in questi ultimi anni in Aeroporti di Roma dal 2010 al 2017: la policy MBO, quella dei "graduate" ovvero neo-assunti e quella relativa alle "segretarie".

Compito principale di una politica retributiva è quella di perseguire la competitività esterna della retribuzione in modo che le risorse che lavorano in qualsiasi contesto organizzativo non abbiano l'idea di "essere pagati" meno rispetto al mercato, ma al contrario percepiscano che l'azienda dia loro un "valore" pagando loro il "giusto".

La trattazione si conclude descrivendo la nascita del welfare aziendale in Italia ed evidenziando come alcune aziende illuminate, come ADR, stanno iniziando ad implementare, anche grazie alle novità introdotte dalla normativa fiscale di riferimento, tutta una serie di servizi di welfare che consentono di colmare almeno parzialmente il vuoto derivante dalla quasi totale assenza di servizi sociali ed assistenziali dello Stato che oggi più di un tempo sono fondamentali per garantire il benessere dei dipendenti lungo l'arco della vita. In ADR esiste, già da alcuni anni, una particolare attenzione per questi temi e ciò è dimostrato non solo dall'attivazione di servizi di welfare ad hoc conformi a ciò che la normativa di riferimento prevede, ma anche dal fatto che ADR nell'anno 2017 mantiene e conferma il suo posizionamento nell'indagine italiana Top Employers. Questa iniziativa, atta a certificare le migliori aziende italiane nelle politiche di formazione, sviluppo e gestione delle strategie HR, classifica Aeroporti di Roma come un'azienda leader "nelle condizioni di lavoro offerte ai dipendenti. L'ufficio Risorse Umane di ADR è impegnato, infatti, in un continuo miglioramento delle politiche e delle Best Practices in ambito HR".

Nella convinzione che il benessere organizzativo si debba appunto fondare sulla capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per tutti i livelli ed i ruoli l'ufficio welfare di Aeroporti di Roma ha costruito una policy finalizzata a favorire la diffusione di una serie di iniziative organizzate in tre principali macro - aree:

- HEALTH CARE – che include quelle iniziative finalizzate a migliorare la salute ed il benessere dei dipendenti e dei loro familiari (es. polizze

sanitarie e assistenziali, per infortuni, campagne di prevenzione medica e di sensibilizzazione alla salute);

- FAMILY CARE – iniziative che riguardano la famiglia ed i figli dei dipendenti (es. flessibilità oraria, telelavoro, mobilità sostenibile);
- PEOPLE CARE – Servizi costruiti per creare engagement e time saving.

Da quanto si evince nell'elaborato, il Gruppo ADR è riuscito ad utilizzare nel modo più efficace possibile le proprie risorse disponibili raggiungendo un vantaggio competitivo non immaginabile fino a cinque anni fa ed acquisendo quella "resilienza organizzativa" necessaria per sopravvivere all'incerto scenario del mondo aereo, oggi ancora più indefinito a causa della sorte della compagnia di bandiera. Una tale competitività aziendale raggiunta a livello europeo deriva dal possedere delle risorse rare, uniche e difficilmente imitabili dalla concorrenza: quelle umane. Gestire efficacemente quel patrimonio di risorse umane, costituito da circa tremila dipendenti, è stato uno dei principali obiettivi perseguiti dal Gruppo ADR. Lo studio elaborato, pertanto, ha consentito di analizzare come la realizzazione dello sviluppo aziendale e della crescita dei livelli di qualità sia riconducibile al ruolo che la Direzione Risorse Umane di ADR ha avuto nella gestione del talento aziendale e nell'applicazione di quello che viene definito "il ciclo del valore delle risorse umane".