

HR/organizzazione

Rimanere competitivi sul mercato? La risposta è *change management*

“

Un efficace governo dei processi di cambiamento, attraverso lo sviluppo integrato di risorse umane e organizzazione, è la chiave vincente per le aziende. L'esperienza del gruppo SAC

”



di Rino Sardo

L'evoluzione dello scenario economico viaggia ormai a ritmi frenetici, e pertanto anche il cambiamento è diventato un imperativo per le aziende che intendono rimanere competitive sul mercato.

La gestione del cambiamento si sta ponendo al centro delle agende delle aziende italiane. La necessità di confrontarsi con fattori competitivi sempre crescenti (globalizzazione, continui cambiamenti di regole, normative e tecnologie, clienti sempre più aggiornati e meno fidelizzati eccetera) produce impatti di natura finanziaria. I margini, in continua erosione, necessitano di cambiamenti significativi, che non possono essere affrontati con semplici attività di ottimizzazione.

«Un efficace governo dei processi di cambiamento attraverso lo sviluppo integrato, e costantemente monitorato, delle persone, della cultura, dei processi organizzativi, delle strutture e delle tecnologie» così può essere definito il change management. Il suo ruolo è quello, in pratica, di «far accadere le cose» e di aiutare l'organizzazione e i singoli a passare da un determinato status, non più sostenibile, a un nuovo status auspicato. Il change management è definito anche «gestione del cambiamento» e abbraccia tutte quelle attività correlate alla consulenza e alla messa in opera di nuove risorse finalizzate al cambiamento organizzativo di un'azienda che ha necessità di svecchiarsi e dare un'impostazione moderna e adeguata ai tempi.

L'azienda ideale è quella che non ha paura di cambiare e che punta continuamente al suo miglioramento competitivo. È questa l'essenza del change management.



“

Il Piano formativo integrato del Gruppo Sac avrà un budget di 200 mila euro annuali ed è interamente finanziato dal For.Te, il Fondo paritetico per la formazione continua dei dipendenti di aziende del terziario

Il caso che esaminiamo è quello della SAC, la società di gestione dell'Aeroporto Fontanarossa di Catania, che ha ottenuto il finanziamento di due importanti progetti grazie ai quali avvierà, per la prima volta nella storia dello scalo etneo, un Piano Formativo Integrato (PFI). Si tratta di un articolato percorso di formazione rivolto ai di-

pendenti di tutti i comparti che, da qui al 2011, tramite progetti di professionalizzazione, aggiornamento e valorizzazione delle risorse umane, punta a costruire una forte identità aziendale che si tradurrà in una gestione dinamica e all'avanguardia dell'Aeroporto Fontanarossa - il più grande del Sud Italia con circa sei mln di passeggeri l'anno - e più in avanti, anche dell'Aeroporto di Comiso, in provincia di Ragusa, con cui lo scalo etneo è destinato a fare sistema nell'ottica di fornire un servizio adeguato alla richiesta di mobilità e trasporti della Sicilia centro-orientale.

Il PFI del Gruppo SAC avrà un budget di 200 mila euro annuali ed è interamente finanziato dal For.Te, il Fondo paritetico per la formazione continua dei dipendenti di aziende del terziario (commercio, turismo, servizi, logistica, spedizioni e trasporti). Il fondo, destinato alle imprese che vi aderiscono, è promosso da Confcommercio, Confetra e dai sindacati Cgil, Cisl, Uil.

In un mercato come quello dei traspor-

ti integrati la qualità del servizio assume un ruolo fondamentale. L'aeroporto di Catania è uno scalo importante, in un contesto come quello "Mediterraneo", in grande evoluzione. La nuova struttura, da poco inaugurata, è tra le realtà più moderne e competitive presenti in Europa.

E' notevolmente cambiato il target degli utenti che oggi hanno la necessità di usufruire di servizi sempre più efficienti e puntuali che abbracciano diverse tipologie di offerta.

L'attenzione è concentrata verso il passeggero: "esigente ed informato" sempre più attento e bisognoso di servizi e attenzioni che si traducono in cortesia e immediata assistenza, servizi che non gli devono mai essere negati.

È in questo contesto si inserisce il piano di integrazione dell'azienda SAC S.p.A. con la SAC Service s.r.l. e le altre aziende del gruppo fino a costituire una corporate intesa come un ambiente nel quale si sviluppano sinergie e sinergie di diverse realtà con una propria identità ma riconducibili ad un unico gruppo "Corporate".

Questo processo di integrazione necessita di essere presidiato e accompagnato, utilizzando strumenti di Change Management efficaci.

Tra le leve più performanti del Change Management rientrano le azioni formative tese a integrare e modificare comportamenti, atteggiamenti e competenze allineandole alla visione e missione che l'integrazione comporta e genera. Lo scenario d'integrazione può essere facilitato con strumenti di condivisione e di *building* della "Identità aziendale" coinvolgendo gli attori che lo dovranno attivare.

«Il nostro obiettivo - spiega il presidente della SAC ing. Gaetano Mancini - è quello di rafforzare quella cultura d'azienda utile a portare i nostri dipendenti alla piena consapevolezza del loro ruolo nell'ambito più ampio del gruppo SAC. In termini di strategia aziendale da oggi puntiamo alla costruzione della "Corporate Identity" (identità societaria), in altre parole la capacità di sentirsi parte di un gruppo omogeneo e di integrarsi totalmente in una visione più ampia della società, quella globale della Corporate. Come abbiamo più volte sottolineato nel corso di questa governance - aggiunge Mancini - negli ultimi diciotto mesi il cda ha cercato e voluto una svolta rispetto al passato orientando le scelte gestionali in termini di efficienza ed



L'INIZIATIVA

Come si aderisce al Fondo

L'adesione a Forte non genera costi aggiuntivi per l'azienda. I datori di lavoro interessati, dovranno indicare, in una delle righe in bianco dei quadri "B" e "C" del modello DM10/2, il Fondo al quale intendono aderire. L'indicazione dovrà essere preceduta dalla dicitura "adesione Fondo" e dal codice Fite; nell'apposita casella dovrà, altresì, essere indicato il numero dei dipendenti per cui l'impresa versa il contributo integrativo di cui all'art. 25 comma 4 della legge 845/78. L'adesione è revocabile: ha validità annuale e si intende tacitamente prorogata, salvo disdetta.

economia per consentire il rilancio di Sac come società virtuosa. L'impegno che ci assumiamo con questo Piano Formativo Integrato - una novità assoluta per i lavoratori di Fontanarossa figlia della strategia di rinnovamento con cui stiamo attuando il Piano Industriale approvato dall'Enac con la concessione quarantennale - è quello di fare crescere la cultura aziendale fra i dipendenti (complessivamente 796 unità) al fine di garantire omogeneità nell'immagine attraverso comportamenti riconducibili allo stile del Gruppo SAC.

Fontanarossa è uno scalo con enormi potenzialità di sviluppo: piattaforma ideale fra Europa e Mediterraneo. Lo dimostra il continuo interesse, anche in tempi di recessione, delle compagnie aeree internazionali come Egypt Air che da questa estate collega ogni settimana Catania con il Cairo, Luxor e Sharm el Sheik. Una clientela così eterogenea deve poter contare sulla competenza, la professionalità, oltre che sull'accoglienza e cordialità degli addetti ai lavori di un aeroporto. Fattori,

questi, legati al clima aziendale e al grado di motivazione delle risorse umane il cui apporto è strategico per il successo di imprese, come i gestori aeroportuali, che erogano servizi di alta qualità al cittadino. Mi piace poi sottolineare che il Piano Formativo non incide per nulla sul bilancio Sac essendo stato interamente finanziato dal Fondo Paritetico al quale nei mesi scorsi avevamo presentato il nostro progetto».

Questo PFI si articolerà nell'arco di tre anni e punta a coinvolgere attivamente il personale al cambiamento avviato dal management del Gruppo SAC nella consapevolezza che lo scenario dinamico e il contesto internazionale in cui si muove il gruppo richiedono competenze e abilità trasversali che supportino i piani strategici aziendali. La condivisione dei valori e degli obiettivi aziendali, in termini di mission e vision, indubbiamente migliora i comportamenti e la partecipazione attiva dei dipendenti, con ricadute positive sulla qualità dei servizi. Il PFI prevede lezioni in aula con l'ausilio di strumenti didattici informatici (compreso l'e-learning, l'insegnamento a distanza) e sessioni "on the job", in altre parole sul posto di lavoro, sempre in affiancamento con formatori professionisti (trainer aziendali, coach, mentori e facilitatori) che guideranno e monitoreranno il processo. Motore pulsante del PFI sarà poi la Sac Training School, un comparto aziendale destinato al coordinamento del progetto e in seguito alla formazione continua dei dipendenti che curerà interventi didattici in aula, seminari di gruppo e monitoraggio sul posto di lavoro oltre a supportare e assistere l'intero organico aziendale per rafforzare i contenuti formativi allineandoli alle esigenze aziendali.