

SOLO UNA TRASFORMAZIONE PARTECIPATA PORTA RISULTATI REALI E DURATURI

Intervista ad **ANTONIO CAVALLERA**, Human Capital & Organization Director di ASPI - Autostrade per l'Italia

Di **Francesco Limone**

I **N QUESTA** nuova conversazione di The Human Factor, ci confrontiamo con le riflessioni di Antonio Cavallera: l'esperienza in corso di una grande trasformazione che fa leva su competenze, partecipazione e che trova una chiara concretizzazione nella pratica della "Stop Work Authority".

Negli ultimi 5 anni ASPI ha vissuto una profonda trasformazione, da gestore di infrastrutture è diventato un operatore integrato della mobilità. Cosa ha comportato su cultura, approccio e competenze?

Il processo partito nel 2020 ha agito a 360 gradi. Il Gruppo prevede ora una gestione integrata della mobilità, l'offerta di nuovi servizi ai viaggiatori, anche oltre le autostrade, l'innovazione e la ricerca applicate all'ingegneria per la trasformazione in infrastruttura smart, e la sostenibilità come driver della creazione di valore: un

valore che riteniamo di dover produrre anche per i territori in cui insistono le nostre infrastrutture. Oggi il nostro Gruppo è impegnato su un ampio programma di rigenerazione della rete, grazie anche alla ricerca e allo sviluppo di nuove tecnologie. Questo processo ha naturalmente richiesto un grande lavoro sulle competenze, una valorizzazione e aggiornamento dell'esperienza interna all'azienda, un vasto programma di attrazione dei talenti. Del resto, a monte di ogni successo c'è la professionalità delle persone. È proprio in questo contesto che sono nate nell'ambito del nostro Gruppo iniziative come Autostrade & Sapere, che consiste nella creazione di una rete di relazioni e partnership

con le principali università e i centri di ricerca del nostro Paese. Grazie a questa iniziativa sono stati realizzati master universitari, come quelli dei Politecnici di Milano e Torino, o la Sic Academy di San Giovanni a Teduccio, a Napoli, per la formazione di esperti di concezione, gestione e monitoraggio delle infrastrutture. Inoltre, di fronte a una strutturale carenza dell'offerta per quanto riguarda determinati profili tecnici, la nostra azienda ha scelto di impegnarsi in prima linea per formare le persone di cui abbiamo bisogno. Qui è d'obbligo citare il programma "Distretto Italia", costruito con Elis e altre 50 grandi player del panorama nazionale, durante la presidenza di turno del nostro amministratore delegato Roberto Tomasi, per formare e inserire in azienda proprio quelle figure di cui le aziende hanno sempre più bisogno. Stessa filosofia guida la nostra Amplia Academy. Negli ultimi anni questa strategia aziendale sul versante delle competenze ha prodotto di conseguenza un considerevole abbassamento dell'età media nell'ambito del nostro Gruppo, una transizione generazionale e un aggiornamento delle competenze che ha visto più di 2.900 nuove assunzioni complessive dal 2020, su un totale di addetti di circa 10mila unità, e un incremento della percentuale di profili Stem in azienda.

Qualcuno afferma che anche il cambiamento è cambiato, che oggi la leadership non deve cambiare le organizzazioni ma cambiare con le organizzazioni. Qual è stato il vostro approccio?

Siamo convinti che il benessere del dipendente, caratterizzato anche da un giusto equilibrio tra vita personale e vita professionale,

Digit'Ed è il polo di riferimento in Italia per la formazione delle imprese e uno dei maggior player a livello europeo con oltre 400 professionisti, 13 sedi in tutta Italia, più di 5.000 aziende clienti e un network di 1.300 docenti di estrazione manageriale e accademica.

Scopri di più





Antonio Cavallera,
Human Capital
& Organization
Director
di ASPI - Autostrade
per l'Italia

POWERED BY

Digit Ed

l'asilo nido del secondo e terzo figlio, l'estensione del congedo di paternità a 20 giorni, includendo anche le coppie omogenitoriali. Sono salite a 8 le ore di permesso per l'inserimento dei figli al nido, alla scuola materna o primaria, così come il tempo a disposizione per i genitori con figli con Dsa bisognosi di terapie. Abbiamo introdotto il permesso per assistenza e cura di genitori anziani; quello per la malattia del bambino fino ai 12 anni con 2 giorni retribuiti al 100%, il permesso di smenorrea, l'estensione del riconoscimento dei permessi in caso di decesso o grave infermità dei suoceri. Nonché lo "Year Off", un anno sabbatico con diritto di conservazione del posto per i dipendenti under 40. Ma mi lasci aggiungere che la sicurezza sul lavoro resta il caposaldo della nostra strategia aziendale e la prima sfida per la sicurezza la giochiamo sul fronte culturale. Inoltre, perseguendo l'obiettivo "zero incidenti" sul lavoro Autostrade per l'Italia ha avviato una serie di iniziative, tra cui il protocollo sottoscritto con i sindacati e Inail per allestire una cabina di regia che sviluppi progetti tesi al continuo miglioramento in fatto di sicurezza. In questo senso la vera rivoluzione si chiama "Stop Work Authority", misura introdotta alcuni anni fa e presa a modello nel settore: prevede la possibilità, per ogni lavoratore, di interrompere i cantieri o il proprio lavoro in caso riscontri rischi per la sicurezza, per sé stesso o per gli altri. Un'intesa innovativa destinata a segnare il cambio di passo per l'intero settore. Un'importante iniziativa resa possibile soprattutto grazie a un modello partecipativo che ha dimostrato, ancora una volta, la sua piena efficacia, a tutela dei lavoratori e a favore dell'azienda. Un approccio che ha accompagnato e segnato positivamente sin dal principio il percorso di profonda trasformazione del nostro Gruppo. ■

abbia effetti positivi sulla qualità del lavoro e il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Per la stessa ragione pensiamo che i dipendenti, come tutti gli stakeholder, debbano essere coinvolti nelle scelte aziendali, perché un processo partecipato – la nostra esperienza parla chiaro – porta a risultati importanti, oltre che condivisi, tanto più in una fase di piena trasformazione come quella attraversata dal nostro Gruppo. È proprio per questo che, negli ultimi anni, abbiamo ulteriormente rafforzato le relazioni sindacali, con un modello di partecipazione attiva delle rappresentanze dei lavoratori da cui sono scaturiti accordi che riteniamo all'avanguardia, come dimostra l'ultimo sottoscritto poche settimane fa che prevede – tra le altre cose – la sperimentazione della cosiddetta "settimana corta". Dal prossimo giugno sperimenteremo infatti la riduzione dell'orario di lavoro a 36 ore settimanali a parità di retribuzione,

d'intesa con i sindacati nell'ambito del nuovo accordo sul contratto integrativo aziendale. Il patto, tra i più innovativi del settore, tiene conto dei nuovi processi di lavoro creati dai grandi progressi dell'intelligenza artificiale, come ad esempio accaduto nell'ambito dell'esazione. Ed è solo una delle novità introdotte. Oltre a questo, vorrei sottolineare il nostro impegno per coniugare occupazione, inclusione e pari opportunità grazie a molteplici iniziative.

Ha già accennato ad una visione integrale dei collaboratori, nel guardare alla persona nel suo insieme. In che modo questo ha indirizzato il vostro impegno.

Si tratta di un cambio di paradigma nella cultura del lavoro. Abbiamo implementato diverse novità per potenziare il welfare aziendale. Per fare qualche esempio, tra le misure a sostegno della genitorialità ci sono l'istituzione di un contributo per