

La regola dei Valori

L'atteggiamento etico è quello che adotterebbe una mente calcolatrice, dopo aver fatto bene i propri conti.

Zygmunt Bauman

Questo documento è stato realizzato attraverso un ampio e sistematico coinvolgimento delle persone di SEA, con l'obiettivo di dotare l'azienda di un sistema di principi in grado di potenziare le proprie capacità di risposta alle sfide che l'attendono.

SEA, in questo modo, definisce l'orizzonte valoriale al cui interno l'azienda si impegna a consolidare e, ove necessario, aggiornare – con la gradualità dettata dalle condizioni aziendali e dal contesto in cui opera – le proprie policy, procedure e clausole contrattuali.

Il senso di questa operazione è stato dotare SEA di una piattaforma etica che, oltre alle regole, sappia mettere in campo anche dei Valori. Perché in ogni organizzazione le sole regole sono utili per dare ordine, ma senza Valori sono vissute come imposizioni, come fastidiosi intralci alla libertà di pensiero e d'azione delle

persone. Un'azienda fatta di sole regole è un luogo privo di energia vitale. La sola richiesta di obbedienza alle regole, oggi, rischia di condurre le organizzazioni a schiantarsi, in un contesto caratterizzato da crescente fluidità e imprevedibilità di eventi e situazioni che pongono le persone, con sempre maggiore frequenza, di fronte a decisioni inedite.

I Valori in qualche modo sono anch'essi regole, ma invece che all'obbedienza richiamano alla responsabilità. Chiedono alle persone di ragionare e decidere con la loro testa. Le aziende hanno sempre meno bisogno di persone «allineate», mentre ne hanno sempre più di persone «responsabili», che altro non sono che persone «abili a dare risposte». I Valori non forniscono in automatico quelle risposte, ma frequentarli con assiduità insegna il modo con cui andarle a cercare.

Vision Etica

SEA riconosce quali caratteristiche peculiari e distintive dei propri processi di creazione del valore:

la loro coniugazione con la pubblica utilità, sottesa alla gestione e allo sviluppo di infrastrutture aeroportuali che fungono da porta d'accesso al mondo sia per le persone che per le merci, al fine di accrescere il benessere e la prosperità del territorio di riferimento; la predilezione per l'innovazione, quale modalità elettiva di risposta alla crescente complessità che caratterizza la gestione del business, elevando il rischio d'impresa; la costante ricerca dell'efficienza, intesa come attenzione alla migliore utilizzazione delle risorse aziendali e all'individuazione delle migliori condizioni per l'impiego delle stesse.

Nel perseguire questo profilo di generazione del valore, SEA si fa interprete di un approccio alla gestione dei servizi centrato sulla coltivazione dell'eccellenza professionale, sul consolidamento e la progressiva estensione di criteri meritocratici nell'assegnazione di ruoli e responsabilità dell'organizzazione e sull'alimentazione di uno spirito di squadra che ispiri visioni e soluzioni co-operative, sia all'interno del «sistema-impresa» che a livello di relazioni con il contesto generale di riferimento. SEA identifica i presupposti fondanti di questa filosofia imprenditoriale nello sviluppo di relazioni, sia interne all'organizzazione che tra l'organizzazione e i propri stakeholder, improntate al concreto esercizio del rispetto, della trasparenza e della co-operazione.

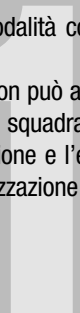
Diamante dei Valori

I 9 Valori e i 3 Livelli Etici sono in profonda connessione reciproca. L'Etica della Relazione è il fondamento dell'Etica del Servizio, perché non si genera servizio di qualità senza qualità delle relazioni interne ed esterne all'organizzazione.

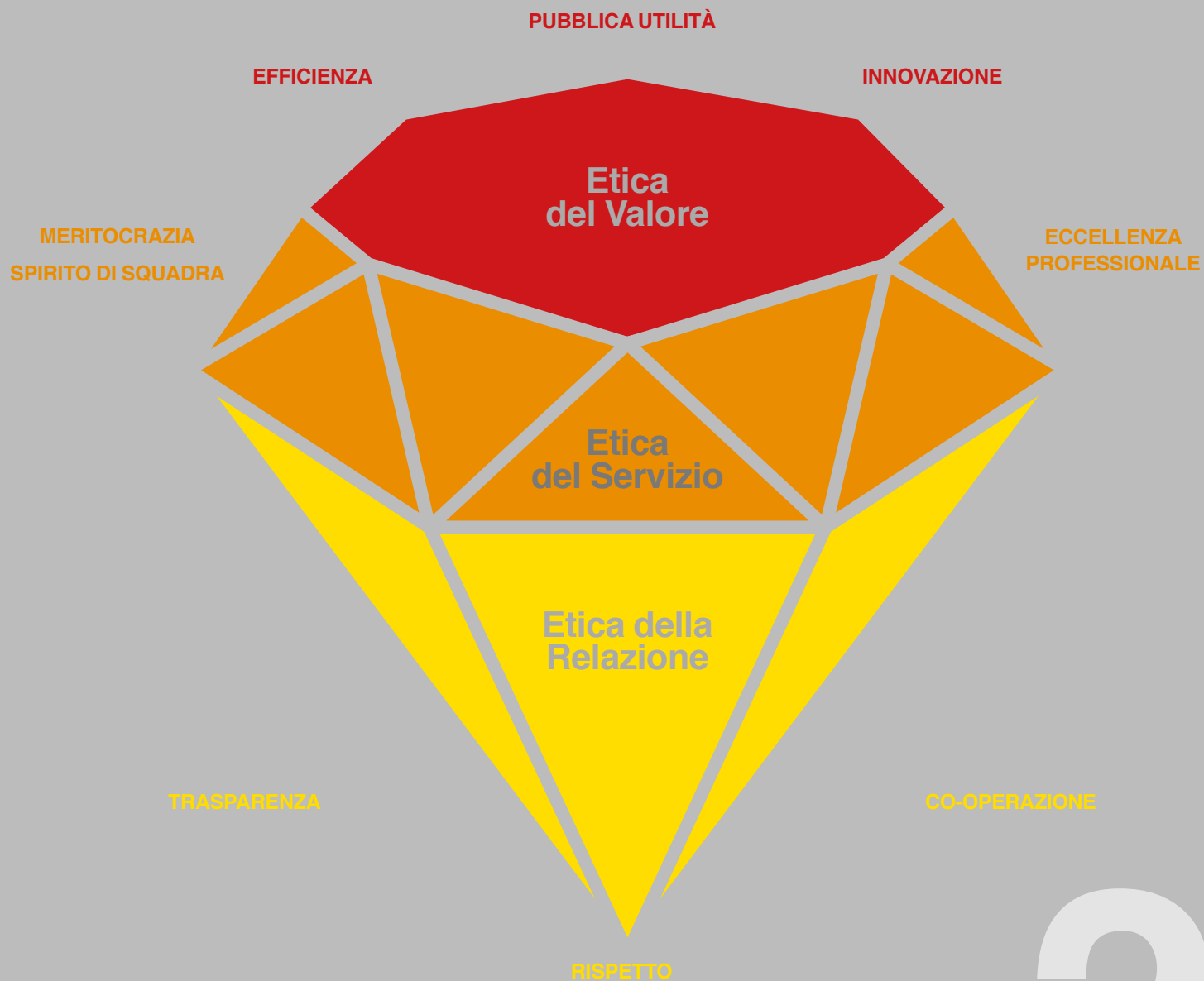
A sua volta l'Etica del Servizio rappresenta il presupposto essenziale dell'Etica del Valore. La capacità di SEA di generare valore nel tempo è la conseguenza della sua capacità di tenere fede alla propria mission, che resta sempre e comunque quella di rendere

disponibile un servizio nelle forme e nelle modalità congruenti con le attese del contesto in cui opera.

Così, a livello di singoli valori: la meritocrazia non può affermarsi in assenza di relazioni trasparenti, lo spirito di squadra si nutre di rispetto e spiccata attitudine alla co-operazione e l'efficienza può realizzarsi solo se perseguita da una organizzazione orientata all'eccellenza professionale e alla meritocrazia.



Il diamante dei valori.



2

Etica della Relazione

Genera la cornice di senso all'interno della quale si intrecciano i rapporti interni a SEA e quelli tra SEA e gli altri stakeholder.

Il rispetto e la trasparenza sono le declinazioni più concrete e immediate dell'etica della relazione, rappresentando le pietre angolari su cui si fonda il patto di fiducia tra la nostra azienda e i suoi portatori d'interesse. Ad esse si affianca la co-operazione, che rappresenta la messa a fattor comune di intelligenze e sensibilità per il miglior perseguimento degli scopi che l'azienda si prefigge.

Rispetto

È il valore cardine di qualunque etica.

Rappresenta la consapevolezza dell'esistenza di un limite (non solo giuridico) all'esercizio del nostro arbitrio. È fondamentale guardare oltre l'interpretazione esteriore e asimmetrica del rispetto (la deferenza formale che il sottoposto deve a chi si colloca sopra di lui nella gerarchia organizzativa), per promuovere una cultura del rispetto fondata sul riconoscimento del valore intrinseco delle persone, della natura e delle cose.

Questa sensibilità si alimenta di uno sguardo costante e attento verso il mondo che ci circonda e i suoi cambiamenti: non possiamo rispettare ciò che ci rifiutiamo di conoscere.

Nel nostro guardare avanti, nel concentrare il nostro impegno sul futuro, non dobbiamo rinunciare a concederci quei momenti di dubbio, ricerca, riflessione che ci consentono di vedere le cose abbandonando temporaneamente la nostra prospettiva e che ci fanno rallentare un attimo per dare attenzione a ciò che interseca la nostra strada. Rispetto è voltarsi in quella direzione, per accorgerci delle conseguenze che scaturiscono da ciò che facciamo.

E porre rimedio quando serve.

Trasparenza

Per costruire una relazione di fiducia si parte da qui. Dal poter essere costantemente consapevoli – a prescindere dal punto dell'organizzazione in cui ci troviamo – di quali siano gli obiettivi comuni e le modalità scelte per perseguirli.

Chi desidera guidare una comunità coesa, piuttosto che un'aggregazione spuria di persone, deve prendersi a cuore questa incombenza. Non basta divulgare notizie, occorre anche condividere le conoscenze che consentono di interpretarle.

Non merita sforzi selezionare le informazioni da diffondere: è un atto inutile nei fatti (le informazioni non date sono le più veloci a diffondersi) ed è contrario allo spirito della trasparenza, che è un comportamento basato su completezza e sistematicità della diffusione.

Non ci si può limitare ad atti formali, perché i destinatari devono essere messi in condizione di accedere alle informazioni di loro interesse in tempi e modi che siano alla loro portata. Essere trasparenti non è un'opzione intermittente, ma un impegno continuo che permette a tutti gli interessati di comprendere, fidarsi e partecipare costruttivamente alla vita della nostra azienda.

Co-operazione

Co-operare è la strada maestra per rendere più agevole il portare a compimento le cose. La co-operazione sopperisce alle carenze di conoscenza, di interpretazione e di immaginazione dei singoli. Co-operare significa abbattere i muri che tengono separate le visioni, le decisioni e le azioni poste in essere dalle diverse parti di una entità comune.

È un atto collaborativo tra portatori di esperienze complementari in un contesto interdipendente, come un'azienda o un territorio. Nasce dalla consapevolezza che fare le cose bene significa sempre più spesso fare le cose con gli altri.

Anche con coloro che non conosciamo o che addirittura consideriamo come generatori di fastidiose interferenze. La co-operazione va oltre la semplice messa in comune di informazioni.

Si estende a forme di coinvolgimento nella formazione di piani, progetti, programmi e comprende l'esplicazione delle ragioni che motivano una decisione e dei criteri che sono stati applicati nell'iter della sua formazione.

Infine assicura alle parti interessate la possibilità di fornire un contributo alla definizione di una decisione che, in qualunque modo, le riguarda.

3

Etica del Servizio

L'etica che contraddistingue il nostro stile di servizio poggia primariamente sulla coltivazione costante dell'eccellenza professionale.

Questa eccellenza non si produce spontaneamente, ma è la risposta alla cura e alla dedizione che vengono indirizzate verso la crescita del capitale umano dell'organizzazione, di cui la meritocrazia rappresenta l'architrave.

L'erogazione di un servizio di qualità trae linfa da una elaborazione partecipata e condivisa degli stimoli che ciascuno (attore interno o esterno all'azienda che sia) riceve.

È fondamentale alimentare quindi un forte spirito di squadra, grazie al quale si mantenga viva in ogni situazione la consapevolezza che gli obiettivi si raggiungono pensando e lavorando in una logica sistemica.

Eccellenza Professionale

Si può tradurre semplicemente nella volontà di non accontentarci, di pretendere – da noi stessi e dall'organizzazione per cui lavoriamo – ciò che serve per spostare costantemente in avanti il confine delle nostre capacità.

Coltivare l'eccellenza significa porci ogni giorno il problema del ben fatto, frutto di un atteggiamento consapevole verso il nostro compito e ben direzionato verso il conseguimento dei nostri e dei comuni obiettivi. L'eccellenza espressa da una comunità non è solo la risultante di tante professionalità eccellenti.

È soprattutto la capacità di organizzarne efficacemente le prestazioni, mettendo a disposizione gli strumenti e i saperi più evoluti e definendo le procedure più adatte a garantire la qualità della presenza di ciascuno nel proprio posto di lavoro, il sapersi collocare in uno spazio preciso in cui poter esprimere la propria competenza tecnica e relazionale.

A livello individuale l'eccellenza si manifesta nel saper bilanciare la padronanza delle conoscenze professionali con la riflessione, l'ascolto con un uso accorto della parola.

Meritocrazia

Da intendersi come presupposto di efficienza organizzativa, più che strumento di giustizia individuale. L'obiettivo è avere un contesto che consenta a ciascuno - indipendentemente dalle condizioni di partenza e di appartenenza - di aspirare a ricoprire le posizioni di maggior potere e responsabilità all'interno dell'organizzazione facendo leva primariamente su doti, impegno e progettualità.

La carenza di applicazione di criteri organizzativi basati sul merito produce un'azienda inefficiente, perché ostacola l'allocatione ottimale del capitale intellettuale, traducibile nel far giungere le persone giuste nei posti giusti. È deleterio - per le aspirazioni di crescita e affermazione dell'azienda e per la tutela degli interessi collettivi connessi alla sua attività - che l'assegnazione degli incarichi di maggior responsabilità possa essere condizionata da caratteri ascrivibili (genere, luogo e famiglia d'origine, parentele, appartenenze politiche o associative) piuttosto che acquisitivi (impegno personale, competenze e capacità). L'efficacia e l'efficienza dei processi vengono inoltre garantite non soltanto dal premiare i più dotati e talentuosi, ma anche dall'alimentare in tutti i collaboratori un senso di fiducia nel proprio valore, contribuendo a formare persone capaci di fare la propria parte con motivazione e impegno.

Spirito di Squadra

La squadra è il miglior mezzo per conseguire obiettivi personali. Lo spirito di squadra non si nutre di vago altruismo o solidarietà, ma di quella intelligenza relazionale che fa mettere a disposizione del gruppo le nostre qualità, ottenendo in cambio un supporto per compensare i nostri limiti. Si infonde spirito di squadra nelle persone in primo luogo rendendo a tutti ben chiaro l'obiettivo. Poi definendo insieme metodologie e stile di lavoro. Partecipare - non semplicemente eseguire - favorisce la costruzione della squadra, ovvero un insieme di persone motivate da una sfida, da qualcosa di più grande della soddisfazione che esse traggono dal gestire con diligenza la loro specifica porzione di attività. Se la squadra funziona in presenza di ruoli ben definiti, lo spirito di squadra si rivela davvero solo quando ciascun membro dimostra di rispettare tali ruoli, accettando limiti, difetti ed errori dei colleghi. Questo avviene se chi guida l'azienda diffonde una filosofia costruttiva sul modo di interpretare un errore. Lo spirito di squadra cresce se l'errore, da dimostrazione d'incapacità, viene inquadrato da tutti come occasione d'apprendimento; si rafforza quando accantoniamo la cultura dell'alibi e della giustificazione - che inibisce la possibilità di imparare - e coltiviamo l'idea che l'errore segna la necessità di cambiare qualcosa, di mettere in moto nuove risorse collettive per progredire.

Etica del Valore

Il processo di creazione di valore societario è allo stesso tempo funzionale e consequenziale alla prosperità dei territori che gravitano attorno ai nostri aeroporti. Il valore della nostra azienda cresce se agganciato alla sua capacità di coniugare domanda ed offerta di trasporto aereo nelle modalità più virtuose per le esigenze del sistema socio-economico di cui siamo parte. Tutto questo restituisce il senso della pubblica utilità che caratterizza il nostro business e che rappresenta l'elemento di continuità tra il passato dell'azienda e il suo futuro. Ciò che invece rappresenta un nuovo orizzonte di riferimento è in primo luogo l'attitudine all'innovazione, da intendersi come modalità elettiva di risposta alle dinamiche di trasformazione del nostro business. C'è poi la necessità di portare in primo piano il valore dell'efficienza, archiviando definitivamente la convinzione secondo cui l'efficace erogazione di un servizio di interesse generale possa avvenire a qualunque costo.

Pubblica Utilità

Il connotato pubblico di SEA non si riduce al solo assetto proprietario, essendo indissolubilmente legato alla fonte della titolarità del suo business (lo Stato) e al rango strategico degli interessi collettivi serviti dall'attività aeroportuale.

La tentazione di considerarci una entità complementare all'autorità politico-istituzionale e, in virtù di ciò, assegnare a quest'ultima il ruolo di quasi esclusivo interlocutore nella formulazione delle nostre decisioni e scelte va scongiurata, facendo affiorare la consapevolezza che la nostra dimensione pubblica non afferisce ad uno status, bensì al risultato di un processo. Quella che ci vede titolari di un servizio di interesse economico generale è una responsabilità, non una prerogativa. Il richiamare la pubblica utilità del nostro ruolo non può avere l'obiettivo di evitare l'interlocuzione e diventare impermeabili alle ragioni degli altri. Non ci esime da un accurato e sistematico lavoro di ascolto, di acquisizione delle posizioni e di temperamento degli interessi di tutti i vari attori in gioco. L'interesse di pubblica utilità connesso al nostro business viene affermato quanto più riusciamo a mettere in campo dialogo, informazione, interazione sociale, ovvero gli elementi basilari per legittimare, agli occhi della «polis», le nostre scelte di gestione e di sviluppo.

Innovazione

Innovare è proprio di chi non fa riposare la prospettiva dei futuri risultati sull'inerzia di ciò che già sa. È attenzione alla rapidità di mutamento degli scenari in cui operiamo. È comprensione di quanto sia divenuta decisiva, anche nel nostro settore, la capacità di sfidare l'attrito al cambiamento. Certamente si innova adattando alla nostra realtà, in maniera intelligente, l'evoluzione normativa e regolamentare, incorporando tecnologia e design nei processi e nei servizi, generando arricchimento dell'esperienza aeroportuale a favore dei passeggeri, trovando nuove formule di collaborazione con i vettori e i retailer o introducendo inedite procedure di organizzazione del lavoro. Ma per fare dell'innovazione un principio etico - oltre che uno strumento manageriale - non si può prescindere dall'essere inclusivi nei confronti di chi è a vario titolo coinvolto in questi cambiamenti. Cambiare mette a repentaglio equilibri rodati, ridiscute certezze e punti di riferimento. Quindi nulla come il cambiamento necessita di condivisione. Quello dell'innovazione è un processo aggregativo che, mentre cerca nuove strade, è attento anche ad equilibrare la distribuzione di oneri e rischi, benefici e opportunità tra tutte le parti in gioco e che resiste alla tentazione di approfittare di posizioni di forza negoziale per prevaricare gli anelli deboli della catena.

Efficienza

Efficienza è contrasto al consumo improduttivo delle risorse che impieghiamo nel nostro lavoro (tempo, soldi, attrezzature, materiali).

È la ricerca dell'ottenimento del risultato contenendo il più possibile gli sprechi e utilizzando la corretta quantità di risorse.

L'efficienza va dunque intesa come un complemento prezioso dell'efficacia.

Un modo per liberare risorse - in precedenza incorporate in maniera ridondante in procedure e processi - di cui l'azienda si riappropria per mantenersi fedele agli imperativi della propria mission.

L'efficienza non è un valore assoluto. Fa brillare l'azienda che la mette in pratica, ma solo fino a quando non indebolisce la capacità, attuale e futura, di perseguire gli obiettivi per cui l'organizzazione stessa esiste. La sua trama non è fatta solo di risparmi e tagli, di negoziazioni al ribasso, di ambizione a "fare di più con meno".

È fatta soprattutto di gente che si parla, che scambia informazioni su rispettivi progetti e attività, che coordina le proprie azioni, che attiva sinergie, che attinge con maggior convinzione al proprio capitale cognitivo, che spende a piene mani la risorsa più importante e meno costosa in grado di produrre efficienza: l'attenzione.