



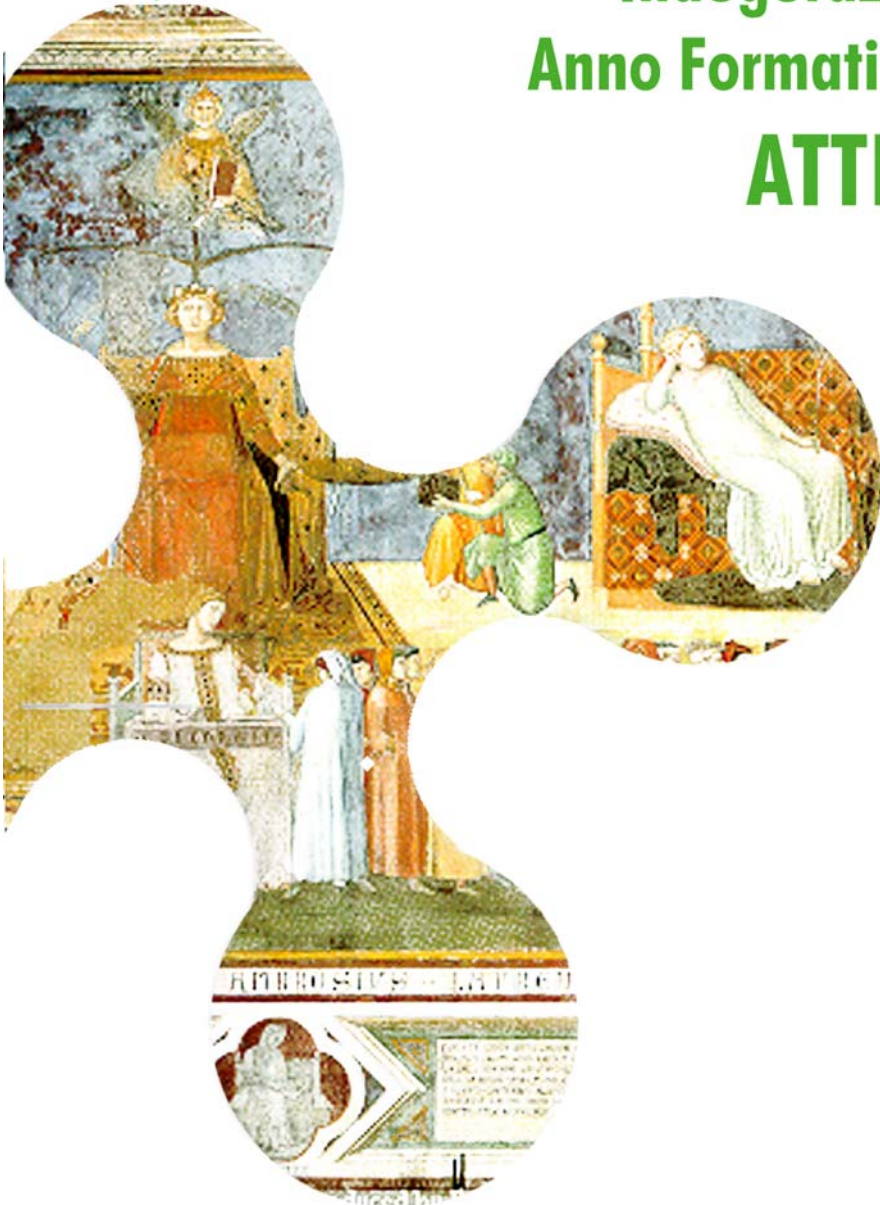
Lunedì 27 novembre 2006

Auditorium G. Gaber - Palazzo della Regione Lombardia

www.irefonline.it



Inaugurazione Anno Formativo 2007 ATTI



Istituto Regionale lombardo di Formazione per l'amministrazione pubblica



del bene comune

1981 - 2006 - 25 anni al servizio



Istituto Regionale lombardo di Formazione per l'amministrazione pubblica
Certificato UNI EN ISO 9001:2000 per la progettazione e l'erogazione di attività
formative e accreditato presso la Regione Lombardia

Presidente: Lorenzo Cantoni

Vice Presidente: Angelo Baronio

Consiglio di Amministrazione: Aldo Coni, Bruno Ferrari, Roberto Vitali

Collegio dei Revisori dei Conti: Adolfo Pellitta (*Presidente*), Marco Baccani,
Antonio Ricco

Direttore: Stefano Del Missier

I.Re.F.

Via Copernico 38

20125 - Milano

tel.02-67507.1 – fax 02-66711701

www.irefonline.it - comunicazione@irefonline.it

L'Istituto Regionale lombardo di Formazione per l'amministrazione pubblica (I.Re.F.), ente strumentale della Regione Lombardia istituito con Legge Regionale n° 59 del 5 settembre 1981, ha incominciato ad operare dal 1983.

In oltre venticinque anni d'impegno formativo, l'Istituto ha contribuito ad accrescere la professionalità di migliaia di operatori della Pubblica Amministrazione, mirando a valorizzarne sempre più il ruolo "sussidiario" al servizio dei cittadini, delle famiglie e delle articolazioni della comunità civile.

L'amministrazione regionale lombarda, con la legge regionale n. 39 del 1997, ha rilanciato il ruolo dell'I.Re.F. All'interno dell'Istituto si sono affermate, a partire dal 1999, la Scuola di Direzione in Sanità, la Scuola Superiore di Protezione Civile e la Scuola di Alta Amministrazione allo scopo di valorizzare e favorire percorsi formativi di altissima qualità.

**INAUGURAZIONE
ANNO FORMATIVO 2007**

ATTI

27 novembre 2006
Auditorium “Giorgio Gaber”
Palazzo della Regione Lombardia
Piazza Duca d’Aosta 3 – 20124 Milano

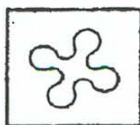
Indice

| | |
|---|----------------|
| Messaggio di Saluto ◇ | <i>pag. 5</i> |
| Roberto Formigoni <i>Presidente della Regione Lombardia</i> | |
| Saluti e Presentazione ◇ | <i>pag. 7</i> |
| Lorenzo Cantoni <i>Presidente I.Re.F.</i> | |
| “L’eccellenza è anzitutto nelle persone” ◇ | <i>pag. 13</i> |
| Giovanni Bertolone <i>Amministratore Delegato di Alenia Aeronautica</i> | |
| Dibattito ◇ | <i>pag. 19</i> |
| Pier Sergio Caltabiano <i>Presidente AIF - Associazione Italiana Formatori</i> | |
| Mario D’Ambrosio <i>Presidente AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del Personale</i> | |
| Giovanni Bertolone <i>Amministratore Delegato di Alenia Aeronautica</i> | |
| Presentazione del Piano Annuale delle Attività 2007 ◇ | <i>pag. 29</i> |
| Stefano Del Missier <i>Direttore I.Re.F.</i> | |

Messaggio di Saluto

Roberto Formigoni

Presidente della Regione Lombardia



Regione Lombardia

Giunta Regionale

Milano, 24 novembre 2006

Il Presidente

Egregio Presidente, Egregio Direttore,

sono purtroppo impossibilitato a presenziare all'inaugurazione dell'anno formativo di IREF: ne sono molto dispiaciuto, poiché ritengo il vostro Istituto un soggetto strategicamente decisivo per il cambiamento e la crescita della Pubblica Amministrazione lombarda.


Regione Lombardia ha posto il capitale umano al centro del proprio impegno di governo in questi anni. Con la consapevolezza che è proprio il dipendente pubblico la vera, grande risorsa da sviluppare e far crescere, per rendere più semplice ed accessibile il servizio rivolto al cittadino.

Grazie a questa scelta strategica e all'appassionato impegno di IREF, oggi il dipendente pubblico ha la possibilità di riposizionare il proprio ruolo all'interno di un più ampio contesto professionale, recuperando motivazioni, dignità, stimoli e propensione all'innovazione.

Sappiamo però che il percorso di trasformazione non può certamente dirsi completo. La Pubblica Amministrazione che vogliamo, quella che ci chiedono i cittadini e le imprese di Lombardia, è chiamata ad affrontare sfide sempre nuove. La nostra concezione di governo in cui il protagonista assoluto è il cittadino, richiede un salto di qualità, una crescente responsabilità e professionalità da parte di tutti: dal semplice funzionario fino al più alto dirigente.

In questo scenario, il ruolo di IREF è ancora più decisivo. Dobbiamo fare in modo che a tutti i livelli sia percepita con sempre più chiarezza e precisione la portata del cambiamento epocale che abbiamo impresso all'istituzione regionale in questi anni. La cultura della sussidiarietà, della semplificazione amministrativa, della centralità della persona, dello sviluppo integrato, deve diventare cultura condivisa. Vogliamo che i nostri dipendenti pubblici abbiano la coscienza di una grande rivoluzione che abbiamo compiuto e che dobbiamo completare. Una coscienza che ha cominciato a svilupparsi ma che deve ancora crescere.

Grazie dunque a IREF per quanto ha saputo fare, ma soprattutto auguri di buon lavoro per questa missione così decisiva e strategica per tutta la Lombardia.


(Roberto Formigoni)

Saluti e Presentazione

Lorenzo Cantoni, Presidente I.Re.F

Venticinque anni!

Venticinque anni dal 1981 – data della legge istitutiva dell’I.Re.F. – a oggi, e quasi dieci anni dalla legge di riforma dell’Istituto, quella tuttora in vigore.

È l’occasione per celebrare e per ringraziare anzitutto le persone che lavorano nel nostro Istituto. Se I.Re.F. ha potuto operare in questi 25 anni è anzitutto merito loro e merito delle persone che hanno frequentato i nostri corsi. È merito poi di tutti gli amministratori che si sono susseguiti. Io non ho nessun merito in questo: sono Presidente da poco più di tre anni e mi piace ringraziare il professor Alberto Barzanò, qui presente, che ha condotto l’Istituto per oltre dieci anni di presidenza.

È un’opportunità bella per ringraziare e un’opportunità per pensare che cosa ci stiamo a fare.

Da qui il piccolo dono che avete ricevuto, la riproduzione dell’*Allegoria del Buon Governo*, un affresco dipinto da Ambrogio Lorenzetti attorno agli anni Trenta del XIV secolo.

Anzitutto vediamo la collocazione dell’affresco: è nella Sala dei Nove in Palazzo Pubblico, a Siena. Ambrogio fu chiamato ad affrescarne le pareti. Una rappresenta – ed è quella che vediamo sul fondo – l’Allegoria del Buon Governo, un’altra rappresenta gli effetti del buon governo in città e in campagna: separate dalle mura cittadine. Un’altra parete è dedicata invece a presentare l’*Allegoria del Malgoverno* e gli effetti del malgoverno, ma di queste non parlerò.

Si tratta di una sala pubblica, una sala aperta. Questo è molto importante. San Bernardino Da Siena nelle sue prediche parlava della Sala dei Nove e delle sue rappresentazioni: la pubblica amministrazione, il governo, è qualcosa di aperto, è qualcosa in cui i cittadini hanno diritto di entrare, hanno titolarità a partecipare. Nella tradizione politica dei comuni italiani è assolutamente chiaro che la sala del governo è una sala aperta, non chiusa, ed è una sala che aiuta a riflettere su che cosa significa governare per il bene comune.

Vediamo dunque di commentare brevemente – questo è l’obbiettivo dei prossimi quindici minuti, il mio augurio all’Istituto – quest’immagine del buon governo, che ci aiuti a capire a che cosa deve collaborare un ente di formazione come l’Istituto Regionale lombardo di Formazione per l’amministrazione pubblica.

Dunque cominciamo. Ci sono due immagini che dominano la scena. Cominciamo con questa a sinistra, che rappresenta la *Giustizia*. Perché ci sia un buon governo ci vuole giustizia. La giustizia qui è rappresentata in un modo molto preciso: tiene una bilancia, a significare che la giustizia è un equilibrio, non è squilibrata. Sulla bilancia vediamo due scene. A destra la scena della *giustizia commutativa* – che comporta l’equità negli scambi, rappresentata da un angelo che consegna le giuste misure: la giusta misura lineare – la canna – che permette di prendere le misure dei beni immobili, e la giusta misura di capacità, per misurare l’olio, il vino e così via. Dunque giuste misure e scambi equi. Abbiamo poi, alla destra della giustizia, l’altra scena che rappresenta invece la *giustizia distributiva*, che è la capacità di dare a ciascuno il suo, non in uno scambio equo – pensiamo per esempio alla pietà verso i

genitori: non abbiamo nulla da dare in un cambio esattamente paritetico –, ma che consiste fondamentalmente nel premiare e promuovere i buoni e nel punire i malvagi. A quei tempi il modo visivamente più efficace era quello della punizione con la pena capitale e dell'incoronazione dei buoni. Attorno c'è scritto *Diligite iustitiam qui iudicatis terram*: amate la giustizia voi che giudicate la terra. Questo essere giudici non è solo nel giudizio delle controversie, ma è in ogni giudizio, e quindi anche nel governo.

Dalle braccia della giustizia scendono due corde che vengono tenute in mano da una donna che rappresenta la virtù della *Concordia*. È forse un caso di etimologia popolare: loro sanno certamente che concordia significa che i cuori stanno vicini, ma in questo caso Ambrogio ha ritenuto di rappresentarla come una donna che tiene le corde, quindi mette assieme, unisce, la giustizia distributiva e la giustizia commutativa (ma il riferimento potrebbe invece essere all'armonia musicale). Queste corde, una volta unite dalla concordia – rappresentata con una pialla a significare che toglie le asperità, rende più lineari i rapporti – vengono tenute in mano da ventiquattro cittadini che camminano, e poi – come vedremo successivamente – sono annodate attorno al polso del *Bene Comune*.

Ventiquattro cittadini che dialogano. E qui vorrei introdurre il secondo personaggio della presentazione perché, anziché proporvi il contrappunto visivo che Ambrogio stesso propone nella medesima sala, ho pensato di rileggere l'affresco di Ambrogio Lorenzetti riflettendo sul sesto canto del Purgatorio dantesco, *il canto di Sordello*, uno dei canti politici per eccellenza, come del resto tutti i sestetti nella Divina Commedia.

Siamo in un periodo molto simile e, a un certo punto nel Sesto del Purgatorio leggiamo:

*Ma di nostro paese e de la vita
ci 'nchiese; e 'l dolce duca incominciava
«Mantua...*

– chi parla è l'*anima lombarda altera e disdegnosa* di Sordello –

*e l'ombra, tutta in sé romita,
surse ver' lui del loco ove pria stava,
dicendo: «O Mantoano, io son Sordello
de la tua terra!»; e l'n l'ltro abbracciava.*

E Dante precisa:

*Quell'anima gentil fu così presta,
sol per lo dolce suon de la sua terra.*

Allora, questo è il dolce suono che fanno le ventiquattro persone che parlano: in una città buona, in una società buona, il dialogo fra le persone è un dolce suono, che fa sì che le persone siano preste a rispondere. Quindi, dal suono stesso delle persone emerge l'armonia degli intenti: la concordia.

Di che cosa parla? Qui ci può sicuramente soccorrere Aristotele che nel proemio alla *Politica* scrive che "l'uomo è l'unico animale che abbia la favella: la voce è segno del piacere e del dolore e perciò l'hanno anche gli altri animali, in quanto la loro natura giunge fino ad avere e a significare agli altri la sensazione del piacere e del dolore; invece la parola serve a indicare l'utile e il dannoso, e perciò anche il giusto e l'ingiusto. E questo è proprio dell'uomo rispetto agli altri animali: esser l'unico ad aver nozione del bene e del male, del giusto e dell'ingiusto e così via". Dunque questo "dolce suon della sua terra", quello che fa una società e una civiltà, è un discorso che non parla solo del piacevole e dello spiacevole, dell'utile e dell'inutile, ma anche del bene e del male, del giusto e dell'ingiusto.

Le due corde vengono radunate al polso del secondo personaggio principale dell'affresco. È un signore che di lontano sembra imbronciato, ma che se lo si vede da vicino è piuttosto serio che imbronciato. Rappresenta il Comune / Bene Comune e lo rappresenta in un modo molto particolare: ha il segno del comando e del giudizio, ed è attorniato da nove donne, che rappresentano altrettante virtù.

Nella parte inferiore il Bene Comune è difeso da militi in arme, quelli sulla destra, al di là della torre, lo difendono dagli attacchi esterni, compito quindi dell'esercito, gli altri lo difendono dagli attacchi interni, compito delle forze di polizia.

Dunque giudice e legislatore. Leggiamo ora quello che Ambrogio stesso scrive in un cartiglio nel medesimo affresco: "*Questa santa virtù, la dove regge – cioè la giustizia – induce ad unità li animi molti e questi, a ciò raccolti, un ben comun per lor signor si fanno*". È una loro scelta libera.

Questo è molto importante: se riprendiamo Aristotele, questi dice che c'è un buon governo di città quando i cittadini sono buoni. Il governo non produce i cittadini buoni: questo dipende dalla libertà delle persone. E il bene comune non volge mai lo sguardo *dallo splendor dei volti delle virtù che intorno a lui si stanno*.

Dunque, osserviamo le sei virtù che circondano il Bene Comune. Anzitutto abbiamo la *Prudenza*, che è quella immediatamente a destra del Bene Comune. Poi la prudenza, che è la capacità di amministrare secondo intelligenza, cioè usando la ragione. E la prudenza considera *praeterita ac futura*: riflette su ciò che è passato e su ciò che ha da venire.

La *Giustizia* è rappresentata pressoché nello stesso modo che nell'immagine grande, con la corona e con la spada.

La *Fortezza* poi è la capacità di perseguire dei beni ardui. Il *bonum arduum* è il proprio della fortezza, cioè quanto è difficile da raggiungere. Quello della pubblica amministrazione è uno dei compiti più ardui... Secondo i medioevali la fortezza consiste in due attività principali: *aggredere* e *resistere*, ed è qui rappresentata con lo strumento da guerra e lo scudo; è la capacità di andare contro il "si è sempre fatto così...", il "ma perché dovremmo fare diversamente?", il "perché dobbiamo prendere in considerazione un altro modo di fare?", ma è anzitutto fortezza dentro se stessi, in

greco sarebbe *enkrátēia*, cioè capacità di ordinare ogni proprio comportamento verso il Bene Comune.

E poi la *Temperanza*, rappresentata qui con la clessidra, a indicare lo sforzo costante di perfezionamento, di temprarsi adeguatamente.

Possiamo qui ascoltare il contrappunto uditivo di Dante, che – nella modalità dell’invettiva e dell’ironia amara – scrive:

*Atene e Lacedemona, che fenno
l'antiche leggi e furon sì civili,
fecero al viver bene un picciol cenno*

*verso di te, che fai tanto sottili
provedimenti, ch'a mezzo novembre
non giugne quel che tu d'ottobre fili.*

Quindi l’incapacità dell’amministrazione e della gestione di essere coerente, di pensare il passato e il futuro in modo adeguato, in modo che accompagni nel tempo le generazioni.

*Quante volte, del tempo che rimembre,
legge, moneta, officio e costume
hai tu mutato e rinovate membre!*

(Non è il caso certamente dell’I.Re.F.: dal 1981 al 1997 e dal 1997 a oggi).

Queste sono le quattro virtù cardinali: sono i cardini di una vita sociale adeguata, che Dante, coniando una parola nuova, avrebbe indicato come le caratteristiche di una persona *tetragona*.

Ma Ambrogio ritiene di aggiungere due virtù particolari. Ritiene che in un buon governo, in una città ben amministrata, vi siano in particolare due virtù. La prima è la *Pace*. Come vedete, la Pace sta proprio al confine: se i militi operano bene, si sdraia su scudi, elmi e corazze. Ambrogio esprime quello che veniva detto comunemente con *opus iustitiae pax*. Se c’è la giustizia, se la città è bene amministrata, ne consegue la pace: è un effetto della giustizia.

Possiamo ascoltare il contrappunto uditivo sia di Dante Alighieri, sia di Ambrogio Lorenzetti. Dante dice:

*Ora in te non stanno senza guerra
li vivi tuoi, e l'un l'altro si rode
di quei ch'un muro e una fossa serra.*

Mentre Ambrogio dedica due cartigli, uno a *Securitas* negli *Effetti del Buon Governo*, in cui si legge:

*Senza paura ogni uom franco cammini
e lavorando semini ciascuno, mentre che tal comune
manterrà questa donna in signoria*

– la donna è la sicurezza, la pace.

Mentre negli *Effetti del Malgoverno* c'è un cartiglio dedicato a *Timor*, il contrario della sicurezza, dove si legge:

Per voler il ben proprio

– che è il contrario del Bene Comune: il volere il proprio bene a discapito del bene altrui –

*in questa terra
sommess'è la giustizia a tirannia
onde per questa via non passa alcun
senza dubbio di morte che fuor si robba
e dentro dalle porte*

– si pratica cioè il furto e l'omicidio.

Ma vi è un'ultima virtù, la sesta virtù, che Ambrogio mette vicino alle virtù del Bene Comune: la *Magnanimitas*, la *magnanimità*.

La magnanimità mi sembra riassumere assai bene quanto Ambrogio c'insegna in questo stupendo affresco: è la capacità di avere un animo grande, capace di pensare il Bene Comune, capace di andare oltre all'orizzonte temporale immediato, capace di vedere le pietre preziose e capace di coltivare dei semi che germoglieranno successivamente.

Fin qui l'insegnamento contenuto nella parte centrale dell'affresco e in quella inferiore.

In realtà, come loro sanno, Platone nel *Timeo* dice che le persone umane sono le uniche piante ad avere radici in cielo.

Di questo è ben consapevole Ambrogio Lorenzetti, il quale nella parte superiore dell'affresco dichiara le sue radici. Se noi guardiamo sopra alla Giustizia, dove questa ha rivolto gli occhi, troviamo una virtù che tiene effettivamente la bilancia: è la *Sapienza*. La giustizia non può operare senza la sapienza, cioè senza la ricerca del vero e del bene (e per Ambrogio certamente anche del bello). E l'inizio della sapienza, il suo principio è il timor di Dio: *initium sapientiae timor Domini*. E allora Ambrogio attorno al Bene Comune, sopra di esso, pone le tre virtù teologali: la Fede, la Speranza e la Carità; aveva già messo nello scudo il simbolo della città di Siena, che rappresenta la Madonna col Bambino, e anche il motto della città di Siena che è C.S.C.V. *Civitas Senensis Civitas Virginis*.

Sono le virtù che richiamano – nel continuo movimento della città degli uomini – “l'amor che move il sole e l'altre stelle”. Questa è la conclusione del Paradiso di Dante. A noi basterebbe, penso, raggiungere la fine dell'Inferno, e uscire a “riveder le stelle”...

Questo il compito della seconda parte della mattinata. Pensando alle stelle e al cielo, abbiamo invitato l'ingegner Giovanni Bertolone, che ringrazio assai per la sua disponibilità, insieme a Mario D'Ambrosio e Pier Sergio Caltabiano come *discussant*. L'ingegner Bertolone è attualmente amministratore delegato di Alenia Aeronautica e di Alenia Aermacchi. Io ebbi l'onore di conoscerlo alcuni anni fa, e ho avuto l'opportunità di apprezzare in lui una grande lucidità nella comprensione del fattore umano nell'attività industriale, anche in contesti di altissimo livello tecnologico, com'è quello della produzione di aeromobili o parti di aerei.

Devo dire che ha accolto subito l'invito con entusiasmo, quando gli ho chiesto di venirci a parlare dell'eccellenza attraverso le persone.

Chi produce aeromobili produce oggetti molto grandi, molto complessi, molto pesanti, che sfidano la forza di gravità. La pubblica amministrazione è molto grande, molto complessa e molto pesante... Per il resto, speriamo che – anche grazie alla formazione – impari a sfidare la forza di gravità!

Le due persone che dialogheranno con l'ingegnere Bertolone sono Pier Sergio Caltabiano, presidente dell'Associazione Italiana Formatori e Mario D'Ambrosio, il Presidente dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale.

Dunque, a voi la parola.

“L’eccellenza è anzitutto nelle persone”

Giovanni Bertolone, Amministratore Delegato di Alenia Aeronautica

Ho accettato immediatamente l’invito a questa sfida dove si intrecciano l’aspetto formativo, l’aspetto culturale e quello tecnologico, anche per le ragioni che forse avete potuto intuire dal filmato che è appena stato presentato. Queste riprese si riferiscono al primo volo del nuovo addestratore avanzato M346 di Alenia Aermacchi. Anche nel filmato si è visto chiaramente il contributo dato quel giorno da tutte le maestranze, dal progettista, dal responsabile, dal pilota collaudatore, che hanno lavorato con estrema armonia, con una sorta di buon governo tecnologico, anche nella fase più difficile che è quella che precede il primo volo, di solito la fase di maggior tensione. E’ infatti questo il momento in cui dobbiamo riflettere e verificare se abbiamo fatto tutto per bene, se tutte le procedure di sicurezza sono state soddisfatte; e si arriva quindi al primo volo come alla realizzazione finale di un grande lavoro di squadra, senza il quale questo primo volo non sarebbe potuto avvenire. Io partirei da questa relazione tra tecnologia e fattore umano, a mio avviso evidente, per utilizzare questi quindici minuti, e successivamente aprirei un dibattito. Certamente da un punto di vista tecnologico e prettamente aeronautico, lo scenario a livello internazionale sta cambiando; questo perché il cliente finale sta cambiando. Questi infatti sta diventando sempre più sofisticato ed esigente, anche per quanto riguarda i velivoli commerciali; in questo ambito ad esempio, aerolinee e passeggeri richiedono che ogni nuova generazione di velivoli porti ad un vero e proprio salto tecnologico, che consenta loro di volare in modo più confortevole, economico, efficace, più pronto a rispettare tutti i nuovi requisiti anche di tipo ambientale. Questo quanto percepito, ad esempio, nell’ambito della sfida, ancora in corso, tra i nuovi velivoli di Boeing e quelli di Airbus. In particolare faccio riferimento al futuro sostituto del Boeing 767, il Boeing 787 Dreamliner, un velivolo rivoluzionario sia per gli aspetti tecnologici, sia soprattutto per il modello di business che Boeing ha avuto il coraggio di costruire. Ecco dunque che con il 787 l’azienda americana ha compiuto un doppio salto rispetto al passato, superando la storica rivale Airbus, con la rinuncia ad un centralismo gestionale e l’affidamento di compiti anche molto complessi e delicati a poche ma qualificate aziende partner.

Il team che oggi lavora al programma 787 ha come motto *working together*. Lavorando insieme, quindi, Alenia Aeronautica ha potuto partecipare alle attività svolte nei laboratori Boeing e sviluppare, grazie alle proprie competenze, tutta una serie di processi e di studi sui materiali avanzati. In questo modo la nostra partecipazione a questo programma è divenuta veramente importante. Da questo punto di vista, voglio citare il grandissimo stabilimento di Alenia Aeronautica che è sorto a Grottaglie, in Puglia. In questo nostro stabilimento, completamente automatizzato, si stanno costruendo le fusoliere del 787 attraverso un processo completamente rivoluzionario: per la prima volta al mondo infatti, le fusoliere verranno realizzate interamente in materiale composito, stendendo fibre di carbonio intorno a dei grandi cilindri. In tal modo sarà possibile ottenere in un colpo solo componenti di 15 metri di lunghezza e di 6 di diametro.

Come dicevo prima, il 787 non è importante solamente da un punto di vista tecnologico: particolarmente significativo è infatti il nuovo modello di business applicato al programma, che prevede la condivisione delle responsabilità e del rischio con gli altri partner.

Per giocare una partita a livello internazionale diventa dunque fondamentale indirizzarsi verso i processi più avanzati ed innovativi, in questo caso nel campo aeronautico. Lo abbiamo fatto con l'M346, indubbiamente il velivolo più avanzato al mondo per l'addestramento dei piloti delle aeronautiche militari, che non ha rivali dal punto di vista delle prestazioni e della competitività. Lo stiamo realizzando nel campo delle aerostutture, ma anche nel settore del trasporto militare con il C-27J, il velivolo di Alenia Aeronautica che si sta affermando come lo standard militare di riferimento, sia in Europa, sia negli Stati Uniti, dove peraltro stiamo partecipando ad una grande e importante gara. Un velivolo il C-27J, consegnato tra gli altri anche all'Aeronautica Militare, uno dei clienti di lancio del prodotto, che si presenta come la risposta più adeguata non solamente per le impegnative operazioni in ambito ONU, ma anche per missioni di sollievo alle popolazioni e di *rescue*, ovvero di salvataggio. In questo momento ci troviamo dunque con prodotti italiani, come dopo la grande crisi degli anni '90, con la differenza che all'epoca non si sapeva se l'industria aeronautica italiana sarebbe riuscita a sopravvivere, essendo la più grande delle piccole e la più piccola delle grandi. Inoltre, come allora, ci troviamo su tanti fronti, con una grande crescita anche nel settore civile, a recitare la nostra parte.

Che cosa occorre allora per recitare la nostra parte? Complessivamente Alenia Aeronautica e le altre aziende aeronautiche del gruppo Finmeccanica occupano oggi oltre undicimila persone, undicimila specialisti, distribuiti principalmente sul territorio italiano ma con una presenza anche negli Stati Uniti; certamente però si tratta di una realtà relativamente piccola rispetto a Boeing o a Lockheed Martin, ma anche rispetto alle europee EADS o BAE Systems.

A questo punto però devo evidenziare una caratteristica vincente che gioca a nostro favore: accanto alla volontà di investire da parte di Finmeccanica in ricerca e sviluppo nel settore aeronautico, che è un fattore indispensabile, ci sono infatti le competenze delle nostre università, in particolare i Politecnici di Milano, di Torino, l'Università di Pisa, la Federico II di Napoli, punti di riferimento importantissimi per noi, che hanno continuato a formare ingeneri capaci di affrontare molti aspetti tecnologici con una metodologia che va ben oltre le nozioni scientifiche imparate all'università.

Accanto agli investimenti, accanto alle competenze, c'è l'aspetto fondamentale del fattore umano e dell'interrelazione del fattore umano. Ecco, allora, un anno fa, quando abbiamo organizzato la prima *convention* dei dirigenti del gruppo Finmeccanica, ai vari capi azienda è stato chiesto di indicare quelle che, secondo loro, erano le parole chiave per sviluppare ulteriormente il business e dunque anche accrescere il benessere di oltre undicimila famiglie. Le parole chiave che io ho individuato erano: *dinamicità e interdipendenza*, termini un po' a cavallo tra l'aspetto umano e quello tecnologico. Il senso di queste due parole è per me quello di non aspettare che le situazioni maturino, ma cercare di giocare d'anticipo, immaginare, essere propositivi e pro-attivi. A titolo di esempio, noi di Alenia Aeronautica siamo

stati i primi in Europa a puntare sul settore dei velivoli senza pilota. La dinamicità deve però essere affiancata dall'interdipendenza, e cioè dalla consapevolezza che bisogna unire le forze per portare avanti grandi progetti.

Altre parole che ho indicato sono state *reputazione* e *competitività*. Reputazione è una parola che si può associare ad un'azienda, ma anche ad una persona. Nel nostro mondo, che è un mondo relativamente piccolo fatto di persone che nei vari progetti e presso le varie compagnie crescono insieme e quindi si conoscono da trent'anni, la fiducia reciproca è fondamentale per poter raggiungere un risultato. Ad esempio, cito le impegnative attività di negoziazione che in questo momento sono in corso a Mosca tra Alenia Aeronautica e Sukhoi per realizzare insieme un nuovo velivolo a getto da cento posti per il trasporto regionale.

Pensate il mondo come cambia in fretta: la Sukhoi era la più grande industria produttrice di velivoli militari all'epoca del Patto di Varsavia, di quei velivoli che contrastavano la NATO proprio sul confine europeo. In questo momento storico ci troviamo invece a parlare con Sukhoi di un aereo civile, mettendo insieme tecnologie ed expertise russe e italiane ma anche temperamenti e culture molto diversi. Ecco, con i russi è fondamentale, ad esempio, conquistare un rapporto di stima e di conoscenza, una reputazione per l'appunto, dimostrare cioè che la fase di negoziazione può essere anche dura, ma l'importante è che sia lineare, che ci sia la consapevolezza che una volta preso un impegno, questo impegno ha un valore. Nel caso ora citato, dalla iniziale posizione di diffidenza, sulla quale pesa anche alle volte il problema della lingua – non tutti i russi parlano correttamente l'inglese –, poco alla volta, si è giunti ad un'intesa, e ancora una volta è stato dimostrato che la reputazione che ci si costruisce lungo la strada è fondamentale.

Nello stesso tempo però è indispensabile la competitività, saper dimostrare al nostro partner che in certi ambiti la propria competenza è superiore, competitiva.

Altre parole da me indicate sono state: *reattività* e *creatività*. Anche qui, due parole apparentemente in contrasto tra di loro: la reattività infatti nasce a valle di un evento, mentre la creatività è un tentativo di immaginare uno sviluppo di eventi favorevoli. In campo aeronautico, queste due parole, fino a poco tempo fa, mal si conciliavano con la caratteristica del business, perché esso prevedeva che lo sviluppo di un velivolo avvenisse in almeno quindici anni; nello stesso tempo però l'operatività di un velivolo è di almeno trent'anni: da qui il problema di come affrontare questo processo accorciandone i tempi. Mentre ancora adesso è vero che, purtroppo, le tempistiche nei programmi più operativi sono di questo tipo, abbiamo d'altra parte un esempio, ancora il Boeing 787 Dreamliner, che ci mostra come è possibile sviluppare in parallelo tecnologie e processi, che non si era peraltro ancora del tutto sicuri di poter applicare, e il programma stesso, consentendo in tal modo di ridurre di almeno cinque anni la fase di lancio del velivolo. Ecco, in questo caso reattività e creatività sono aspetti fondamentali ed il team di Alenia Aeronautica impegnato nel programma, circa 200 ingegneri presso la Boeing a Seattle, ha in questo senso brillato, da una parte reagendo di volta in volta ai risultati più o meno positivi che emergevano dalle prove sperimentali, dall'altra contribuendo in termini di creatività e capacità di finalizzazione dei vari processi.

Infine, le altre parole per lo sviluppo del business sono state *valorizzazione* e *incentivazione*. Anche qui, valorizzazione a volte nel passato ha fatto a pugni con un concetto che io definisco “tardo-metalmeccanico” di organizzazione aziendale: tutto deve essere ben organizzato sul campo, con le funzioni e i compiti precisi e delineati, in quanto un’industria ad alta tecnologia deve organizzare il proprio sapere secondo una struttura ordinata, dove ciascuno deve avere ben chiaro il suo ruolo. Il rischio di dispersione delle competenze a fronte di un lavoro che non è più il lavoro di un singolo ma quello di un gruppo esiste. Ma qui i fattori in gioco non sono solo quelli di costruire un bel velivolo dal punto di vista aeronautico, propulsivo, tecnologico, avionico, quanto di realizzare un progetto armonico che tenga conto di una serie di compromessi di tipo tecnologico-progettuale, e questo è possibile solamente attraverso un lavoro di team integrato.

Il successo di molti progetti e di molte proposte nasce dalla sostituzione di un paradigma funzionale con un concetto che è tutt’altro che punitivo nei confronti delle singole competenze, ma necessita di un salto in avanti che porti ciascuno ad una visione integrata del risultato finale.

Allora, 4 punti su questo aspetto: non mi dilungo oggi sul versante tecnologico, ma piuttosto mi soffermo su quello dell’eccellenza delle persone e su quanto esso è importante per la vita e lo sviluppo di un’azienda.

Parto da quest’idea. Mi permetto di fare questa breve citazione dal libro *Capitale Umano. La ricchezza dell’Europa* del Professor Cittadini:

“La discriminante resta tra chi vede nella tecnologia, nella finanza, nel mercato, strumenti utili che l’uomo deve assoggettare a suo servizio per il benessere della società e chi invece considera le persone, siano lavoratori, cittadini, clienti, come pedine da muovere nel campo del potere e della ricchezza”.

La tentazione in un’azienda è sempre presente. La crisi degli anni sessanta ci ha insegnato nel campo aeronautico che non è più possibile pensare soltanto in termini tecnologici senza vederne immediatamente i risvolti dal punto di vista economico e finanziario. Quindi, oggi non c’è più questa dicotomia molto forte tra i tecnici da una parte e gli economisti dall’altra che si fanno la guerra a vicenda. Io sono stato direttore tecnico di Alenia Aeronautica per sei anni e avevo con me 1400 ingegneri progettisti più una notevole quantità di ingegneri che lavoravano per noi esternamente. La battaglia che ho sempre fatto è stata quella di coinvolgere i direttori finanziari, il direttore delle risorse umane e gli acquisti, allo scopo finale.

Quindi da questo punto di vista c’è stato un grande cambiamento. Dopo sei anni o sette anni di mancate assunzioni abbiamo cominciato ad assumere e quest’anno raggiungiamo con gli ingegneri oltre il 20% della popolazione globale del settore aeronautico di Finmeccanica con meno di quattro anni di anzianità aziendale. E così abbiamo sconfitto un altro tabù. L’altro tabù era che per diventare un bravo aerodinamico ci volevano dieci anni di esperienza. Il tabù si supera non perché i ragazzi che arrivano sono immediatamente bravi a fare quel lavoro, ma perché hanno una guida, hanno qualcuno che insegna loro il mestiere. Quindi, non è che i ragazzi in quattro anni fanno i progettisti, ma è vero che in quattro anni possono dare un grosso contributo al lavoro di team per quegli aspetti, per quelle caratteristiche, per

esempio con la familiarità col mondo informatico, che magari i grandi progettisti con trent'anni di anzianità non hanno.

Bene, a questo punto andiamo a toccare alcuni punti che costituiscono l'aspetto peculiare di ogni persona. Innanzitutto c'è un aspetto importante che accompagna sempre una passione professionale che si chiama *sacrificio* e *dedizione*. Senza questi punti fermi e senza la pazienza di lavorare a delle sfide che sono sempre al limite e che richiedono quindi continui ripensamenti, continuo lavoro, continua discussione per trovare delle soluzioni, è molto difficile riuscire a raggiungere un risultato. Un risultato qualche volta si raggiunge immediatamente per un'intuizione o qualche volta per fortuna, ma se poi puntiamo ad uno sviluppo nel medio-lungo termine, questi aspetti, sono fondamentali. Ma, in ogni caso va insegnato ai nostri giovani che la fatica è una fortuna e non una disgrazia. Ma io vorrei mettere in evidenza il fatto che se c'è fatica, c'è lavoro e se c'è lavoro, vuol dire che c'è possibilità di sviluppo e possibilità di successo.

Il secondo aspetto che volevo mettere in evidenza era un aspetto sottile, ambiguo, insito nella cultura anglosassone, per definizione molto pragmatica, molto finalizzata all'oggetto più che alla persona, al risultato più che al modo con cui si raggiunge il risultato. E allora, pur riconoscendo il grande tributo che lo sviluppo aeronautico deve riconoscere alla cultura anglosassone, in ogni caso rimangono alcuni aspetti ambigui. Per esempio quando si parla di *team building*, il problema della costruzione di uno spirito di *team*, è quello di cercare di immedesimarsi nelle ragioni dell'altro, cercare di capirlo e fare poi lo sforzo di mettere a fattor comune, in una modalità che l'altro può capire, le proprie ragioni.

Il terzo aspetto che volevo evidenziare è la parola *responsabilità*. In azienda ho trovato persone bravissime che come consiglieri sono eccezionali, ma che non sono altrettanto brave a prendere decisioni. Io ho un'idea dell'azienda come di un sistema dove le responsabilità sono distribuite a tutti i livelli e dove anche l'operaio è un imprenditore, cioè ha quell'attitudine di costruttività e propositività che è il tessuto vincente di un'azienda che vuole essere di prima linea. Allora, da questo punto di vista, io dico che uno non può sul lavoro accontentarsi di fare soltanto esattamente quello per cui è richiesto. Per esempio, facciamo un paragone con la Pubblica Amministrazione oppure con chi ha, secondo me, quel bellissimo compito di rapportarsi con l'utente, col cittadino: può essere competentissimo, non gli è richiesto per contratto di essere comprensivo. E' certo però che se si rapporta con gli utenti in modo comprensivo, anche solo per quei tre minuti con cui deve relazionarsi con il cliente, può essere in grado di capirne le necessità e la sua professionalità sarà in grado di dargli consigli ed un servizio senza dubbio migliore.

Ecco quello che significa imprenditorialità distribuita su tutti i livelli.

L'ultimo passaggio è un aspetto a cui tengo particolarmente ed è una conseguenza diretta del discorso della responsabilità. Bisogna accettare, quando si entra in un'organizzazione, di avere dei maestri e di essere dei maestri. Cioè, non c'è soltanto un aspetto di trasmissione nozionistica, ma c'è una modalità di conoscenza più globale che attinge non soltanto alle modalità di conoscenza tecnologica, ma anche alle conoscenze di tipo umano, alle quelle di tipo culturale che rendono il risultato finale del lavoro che si sta facendo molto più soddisfacente, molto più facile, ed

anche molto più efficace. Perché la vera sfida in un'azienda è quella di trovare delle soluzioni.

Io voglio a questo punto concludere questo primo intervento con un ultimo riferimento personale. Per affrontare con positività le sfide in campo tecnologico, così come nel campo sociale, bisogna avere un minimo di entusiasmo e di capacità di guardare al positivo. In questo, io faccio un riferimento anche territoriale, nel senso che essendo nato a Casale Monferrato, vissuto a Vercelli e quindi nelle zone delle risaie che lambiscono anche Milano, da questo punto di vista, una cosa che ho imparato fin dall'inizio in questo mio percorso professionale dalla risaia all'aereo, è il fatto che quando ad aprile le risaie sono allagate non si vede ancora niente, si vede solo l'acqua. Però io mi ricordo lo sguardo che mio papà aveva quando guardava quell'acqua: lì già pensava alla promessa della messe. Ecco, quel tipo di atteggiamento secondo me è un atteggiamento costruttivo e che alla fine fa ottenere dei grandi successi.

Dibattito

Pier Sergio Caltabiano, *Presidente Nazionale AIF - Associazione Italiana Formatori*

Mario D'Ambrosio, *Presidente Nazionale AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del Personale*

Giovanni Bertolone, *Amministratore Delegato di Alenia Aeronautica*

Pier Sergio Caltabiano: Bene, intanto grazie agli organizzatori e in bocca al lupo per i vostri lavori in questo anno particolarmente importante. Gli stimoli che sono pervenuti dall'amministratore Bertolone sono stati particolarmente ricchi. Al di là della "provocazione" sul *team building* cui risponderò prendendomi le mie responsabilità, volevo sottolineare come dalla relazione del Professor Cantoni, dalla descrizione dell'Allegoria di Ambrogio Lorenzetti sul Buon Governo, dal contraltare uditivo con Dante, ci sia stata una polisensorialità che si è percepita e che, a mio parere, ha rappresentato un segnale di differenziazione comunicativa che abbiamo visto, fra l'altro, anche nel filmato molto coinvolgente mostratoci con orgoglio dall'Ingegnere Bertolone. Voi non lo vedevate e pur essendo, forse, la centesima volta che rivedeva questo filmato l'Ingegnere era ancora assolutamente congruente nel ruolo, nella passionalità, nella emozionalità che comporta vivere un grande progetto, pianificarlo, realizzarlo e vederne anche i risultati. Ed è ciò che avviene nelle organizzazioni quando c'è un coinvolgimento delle persone.

Polisensorialità ed emozionalità ritengo che siano i due presupposti per ottenere notevoli risultati. Tra l'altro nelle parole di richiamo e di provocazione che ci sono state poste c'è il concetto di *dinamicità*.

I grandi progetti partono se c'è motivazione ed emozione, almeno nel coinvolgimento delle persone nelle organizzazioni, ed entrambe queste parole hanno un presupposto etimologico che è quello del *motus*, del dinamismo. Sono concetti dinamici. Le organizzazioni statiche, come sappiamo, non creano benefici, ne' per se stesse, ne' per quelli che sono gli indotti e i meccanismi sociali che vengono a confrontare. Questo perché occorre dinamismo: occorre capacità, occorre flessibilità nel cogliere quelli che sono i segnali deboli o forti che provengono dall'esterno. La motivazione delle persone è fondamentale per riuscire a cogliere questo tipo di risultato. E da qui, mi piace sottolineare come altre parole, quali valorizzazione e incentivazione, vedono esse stesse un presupposto nella motivazione, ovvero nei valori condivisi di un'organizzazione, nella considerazione del bisogno-desiderio partendo da un dualismo che è quello della scarsità e dell'abbondanza. Vedono quindi nella motivazione una loro espressione. Sono i bisogni, i desideri, i valori, le convinzioni che ci portano ad agire verso un certo determinato tipo di obiettivo. Ed è qui il superamento della parola sacrificio. Chi è che si sacrifica nelle organizzazioni? Coloro che non vedono un allineamento fra i propri valori individuali e i valori organizzativi delle strutture e delle funzioni in cui operano.

Ecco che allora vi è una differenza forte fra *chi fa* e *chi è*, fra *chi fa* l'ingegnere aerodinamico e *chi è* ingegnere aerodinamico. Perché *chi fa* lavora pur con competenza, ma rispetto solo a dei comportamenti e a delle capacità che presidia; *chi è*, è qualcuno che va oltre e quindi condivide i valori e la propria identità. Quando una persona esprime una parte di sé, non sente la fatica e non sente il sacrificio. Ecco perché diventa molto più semplice poter lavorare anche oltre quelli che sono gli orari standard per *chi è* dentro un certo tipo di funzione. Questo fra l'altro si può assolutamente declinare e decodificare per le tantissime attività di tutti coloro che sono qui presenti, che non sono ingegneri e che magari svolgono altri tipi di funzione. E' una forma di allineamento fra la nostra identità, i nostri valori, le nostre capacità, i nostri comportamenti e il contesto in cui operiamo. E' un modo per essere di più se stessi e quindi per sviluppare una propria identità di ruolo in modo forte. Dal filmato che abbiamo visto si è percepito nell'applauso finale, dall'abbraccio con i piloti, come ci fosse una trasposizione metaforica fra tutto quello che era stato fatto nell'ufficio e nelle varie attività e quello che veniva ad essere materializzato con il volo e con il risultato ottenuto.

Ed è qui che scatta l'emozionalità. Le persone che operano e riescono a sacrificarsi – mi è piaciuta questa parola nel senso di sacrificio che non è inteso come obiezione negativa – riescono a farlo perché continuano ad emozionarsi ogni giorno rinnovando se stessi e il loro rapporto con gli altri. Ed è questa la difficoltà maggiore che si trova in molte organizzazioni: il fatto di riuscire a creare una flessibilità generativa che produca ogni giorno un'emozione diversa, creando a sua volta un'osmosi emozionale all'interno del contesto operativo in cui si opera. Nel filmato abbiamo visto persone che condividevano la realizzazione di un progetto ed era giusto, a mio parere, che fosse così, perché il risultato del volo è il risultato di anni di ricerca e di applicazione. E quindi, questo allineamento individuale-organizzativo rappresenta due aspetti assolutamente fondamentali.

Nelle persone che non sono allineate e che quindi fanno qualcosa in cui non credono, dove la domanda « cosa faccio? E come faccio quello che faccio? » è differente dalla domanda del « perché faccio quello che faccio? », non c'è questo tipo di allineamento e sono le persone che nella vita sentono di più il sacrificio, sentono di più la fatica e hanno più difficoltà a rimanere sull'attività che svolgono tutti i giorni.

Vado subito all'ultimo passaggio che riguarda il *team building*. Giustamente siamo stati sollecitati su questo tipo di punto. Il *team building* è come sappiamo la capacità di risolvere problemi e allo stesso tempo di fare squadra. Il fare squadra verso la soluzione di problemi comporta alcuni presupposti. Il primo, a mio parere, è di entrare nella posizione percettiva altrui, quindi mettersi nei panni degli altri, quindi creare un circolo virtuoso che la persona è in grado di poter interpretare e decodificare nei comportamenti degli altri. E l'altro aspetto centrale nel fare squadra è di superare pur nella diversità e nella differenziazione concettuale, quella sonnolenza cognitiva, che spesso nei gruppi operativi si nota – secondo una posizione osservativa, talvolta un po' troppo distaccata. Entrando nel merito, impegnandosi, creando un *engagement*, un *commitment* forte, è quella capacità di rispettare la mappa del mondo dell'altro, quindi di cogliere nella mappa degli altri, nella loro differente

modalità per interpretare e decodificare la realtà, le relative differenze, non necessariamente condividendole, ma rispettandole.

Il *team building* lo si fa perché c'è comunque un progetto, un fine, un valore che deve essere condiviso e come tale è quel coagulante che determina nella soluzione dei problemi l'effetto squadra, quel coagulante che abbiamo visto nel filmato precedente.

Mario D'Ambrosio: Direi che intanto la prima cosa da sottolineare è l'interesse che questa giornata d'inaugurazione sta suscitando in tutti noi partecipanti, quindi ringrazio anch'io Lorenzo Cantoni di questa bellissima opportunità che cade in questo momento così significativo per l'I.Re.F., data che non conoscevo, il 25° anno dalla nascita dell'istituzione, quindi innanzitutto auguri e complimenti perché mi sembra veramente un traguardo importante. Queste nozze d'argento devono essere sicuramente sottolineate perché, è stato detto, la formazione è rivoluzione. Abbiamo sentito queste parole che mi sono piaciute molto così come quelle che ci ha riportato il Presidente Cantoni da parte del Presidente Formigoni, vale a dire questo messaggio: dobbiamo fare una rivoluzione, un cambiamento è in atto e dobbiamo esserne protagonisti governando i futuri percorsi e scenari. E poi tutto questo si è riversato immediatamente con una splendida metafora anche nel bellissimo filmato che ha contrassegnato l'intervento dell'Ingegnere Bertolone. Quindi formazione vuol dire rivoluzionare, vuol dire cambiare, creare stimoli, creare nuove cose, intervenire sulla realtà perché tutto cambi e tutto diventi diverso. Poi c'è stata una parola di collegamento importante che ho colto sia appunto nel messaggio del Presidente Formigoni che nel discorso dell'Ingegnere Bertolone: *integrazione*.

Hanno parlato tutti e due di integrazione, quindi dell'esigenza di creare *team building*, che era poi questo tema finale che ci ha lasciato l'Ingegnere, vale a dire creare attraverso il *team building*, creare integrazione, riuscire a fare squadra, sinergia, valorizzare, valorizzare competenze e valorizzare diversità.

Quindi possiamo comprendere meglio a questo punto quali sfide di straordinaria incisività emergono e che sono necessariamente rivolte anche a voi tutti perché le responsabilità di fare diversità, produrre il cambiamento, essere propulsori delle nuove realtà anche del nostro paese, sicuramente poggiano in maniera significativa sul mondo pubblico che nel nostro paese tende a diventare il vero *framework*, il vero sistema operativo su cui innestare efficacemente il sistema della competitività produttiva ed economica del nostro Paese.

E qui entro proprio nell'ambito dell'intervento perché io ho avuto prima un forte impulso a trascinare immediatamente l'Ingegnere Bertolone nell'Università per ottenere da lui una preziosa testimonianza in quanto è riuscito in rapida sintesi e con rara efficacia a toccare tutti quegli elementi che nell'ambito di diverse lezioni - io insegno sia alla Sapienza che a Roma Tre - mi costano una **notevole** fatica per cercare di trasmetterli ai giovani e per far capire loro come sia cambiato lo scenario internazionale e come sia necessario proporsi, attraverso la formazione e lo studio, sicuramente componente imprescindibile del loro impegno di preparazione, verso una realtà lavorativa oggi completamente diversa. E quindi abbiamo sentito come team internazionali, team provenienti da diverse professionalità e diversità anche culturali e linguistiche proprio tutto quello che viene tratteggiato come importanza di

valorizzare le diversità ha trovato e sta trovando la sua più ampia conferma in questi progetti dei nuovi prototipi: il 787 come gli altri di cui ci parlava l'Ingegnere Bertolone, che sono attualmente in via di realizzazione. Quindi, queste cose che lui ci potrebbe raccontare benissimo anche nelle aule universitarie sono vere, eccole, sono qui. E quali sono i messaggi da lasciare poi ai ragazzi? L'ingegner Bertolone ci ha parlato di insegnare la fatica, quindi capire che se non c'è fatica non si ottengono risultati e, anche quei risultati che si ottengono, non sono apprezzati in maniera dovuta se non c'è stato l'impegno, il sacrificio, quello che diceva anche Piersergio Caltabiano, la sfida, la visione, il vedere che si fa parte di un grande progetto, la *vision*. La *vision* è, dunque, fondamentale, Kennedy diceva « Porteremo entro dieci anni l'uomo sulla luna » e chi spazzava i piazzali di Cape Canaveral e gli si chiedeva che stava facendo diceva « sto dando il mio contributo per portare l'uomo sulla luna ». Quindi vedete come quando viene creato in modo appropriato il team si finalizzano nel modo migliore possibile anche le energie e vengono raggiunti risultati straordinari.

La *responsabilità*. Ecco con tutta evidenza come bisogna essere responsabili ad ogni costo nel senso di lavorare in squadra con la determinazione di perseguire traguardi di alto livello con la serenità di compiere costantemente tutto il proprio dovere e la soddisfazione di ottenere obiettivi sfidanti e motivanti allo stesso tempo.

La *passione*. Metterci tanta passione, ed a questo proposito mi torna alla mente l'Enrico V di Shakespear che dice, prima della battaglia di Agincourt:

« Tutto è pronto se anche i cuori lo sono ».

E questo era il filmato che ce lo trasmetteva. Si vedevano dei cuori pronti, dei cuori aperti, dei cuori che raccoglievano anche tutto quello che era stato un sacrificio, una responsabilità, un lavoro di *team building*, una diversità valorizzata e quindi magicamente si mettevano insieme questi due aspetti e in un cocktail unico tecnologia estrema, eccellenza del lavoro e passione delle persone potevano raggiungere questi risultati straordinari. Ma non potrebbe essere diversamente.

A questo punto questo *working together*, che anche ci veniva trasmesso dall'Ingegnere Bertolone, cioè *working together*, lavorare insieme, qui mi ricorda anche un'esperienza personale che ho avuto in ferrovie. Io ho lavorato molti anni per la TAV, Treno ad Alta Velocità, come direttore risorse umane, e lì, in particolare, ho partecipato a eventi internazionali e ho ragionato sulle diversità per un progetto internazionale straordinario quale il ponte sull'Oresund che unisce la Danimarca alla Svezia, che ha richiesto l'intervento di diverse culture e di diversi linguaggi. L'integrazione delle persone e il farle lavorare insieme è stato il problema principale. Quindi non è stato tanto il trovare soluzioni tecniche per costruire il ponte più lungo del mondo o superare oceani, unire isole, passare sopra isole e unire paesi. Emerse da questo incontro che facemmo in Danimarca che il vero problema più importante che furono costretti ad affrontare e a superare fu proprio quello dell'integrazione delle persone per farle lavorare insieme. E qui è proprio questo che mi interesserebbe sapere dall'ingegnere quali sono stati e sono nel suo progetto i problemi più importanti? Io so che Alenia ha una grande tradizione di lavoro con le diversità e io ricordo cari amici come Prette, come Nicola Aurilio che hanno affrontato dal vivo proprio queste tematiche, però mi piacerebbe saperne qualche cosa di più. Io ritengo

che il *team building* si fa con la leadership, ritengo che non c'è potere disciplinare che crea l'unione tra le persone, ma, come diceva Piersergio Caltabiano, l'ascolto, la disponibilità, la vision e soprattutto un atteggiamento di leadership rappresentano gli strumenti principali. Bene, tutto questo c'è stato ma come è stato costruito, soprattutto com'è stato il rapporto con questi anglosassoni che da sempre rappresentano un osso duro per tutti quelli che con essi debbono confrontarsi e, ancor di più, collaborare ai fini di obiettivi difficili ed importanti?

Giovanni Bertolone: La realtà è che non c'è una formula per stabilirlo, anche perché uno degli aspetti più belli del nostro lavoro è che improvvisamente si aprono opportunità, magari prima impensabili, e cambia completamente al prospettiva: invece che andare a Washington andiamo dai russi della Sukhoi, a Komsomolsk, che è una città in mezzo al niente, in piena Siberia, lambita da un fiume enorme che si chiama Amur, fondata negli anni '30 da pionieri provenienti da San Pietroburgo. Nella regione vivono ancora popolazioni autoctone che si dedicano alla pesca e che costruiscono ancora le tende con le pelli degli animali.

Con i russi, ad esempio, si è presentato un problema non indifferente di comunicazione e di integrazione. L'approccio all'integrazione non è da sottovalutare. Non esiste una formula precisa per garantire il successo in questo campo, esiste solo un aspetto metodologico applicabile e cioè quello di provare a immaginarsi e continuare a discutere insieme al *team* la via migliore per farsi capire e anche adottare pratiche dal punto di vista professionale con modalità che sia accettabili dall'altro. Voglio spiegarmi: se io ai Russi, con tutto l'orgoglio patriottico che hanno, mando il mio più bravo tecnico di aerodinamica computazionale, il quale si è fatto trentasettemila congressi ed ha in mano gli strumenti più avanzati, va a Komsomolsk e gli spiega che lui ha il meglio del mondo, abbiamo finito di dialogare. Bisogna adottare un approccio diverso, farsi raccontare che cosa fanno loro, andare ad ammirare i risultati, che poi realmente hanno dei valori e delle tecnologie notevoli. Allora la vera integrazione nasce dal fatto che realmente integrandosi con altri, sia come team interno, sia come team internazionale, c'è qualcosa da imparare reciprocamente, ma anche da una forte coscienza che il fattore culturale può essere decisivo.

La stessa cosa, ma con modalità totalmente diverse, con gli anglosassoni. Gli anglosassoni partono da questa idea: "a questi poveri latini, legati ancora al mondo antico, gli dobbiamo spiegare il mondo moderno come è fatto". Quindi, prima di tutto, bisogna entrare in quest'ordine di idee e siccome i "latini" questo complesso di inferiorità non l'hanno per niente, anzi, tutt'altro, la prospettiva corretta è questa: "io so quello che tu pensi di me, adesso ti dimostro che non è vero. Però te lo dimostro non perseguendo ad una dialettica sterile ma sorprendendoti con una flessibilità di ragionamenti, con una preparazione tecnica tale che fa capire che non siete affatto più preparati di noi. Allora non c'è niente di più provocatorio che andare ad una riunione con gli anglosassoni o con gli americani e andare a prenderli in castagna su un aspetto di tipo tecnologico.

E' per questo che siamo riusciti a sopravvivere, siamo riusciti a collaborare con gli americani, coi tedeschi, coi francesi, con i russi e con gli spagnoli e in questo

momento con altre realtà. Se i nostri prodotti hanno successo e si vendono in queste nazioni, noi siamo impegnati per contratto a dare un ritorno industriale. Il ritorno industriale implica un rapporto con le industrie aeronautiche e tecnologiche del paese e quindi anche con gli specialisti, per esempio in Turchia, in Grecia, in Bulgaria e mi auguro presto anche in altri paesi.

Mario D'Ambrosio: Io però avevo un'altra curiosità, quella di sapere quanto la formazione nelle sue diverse declinazioni di concrete attività formative siano state in effetti svolte per favorire la nuova cultura e quali risultati praticamente riscontrati siano stati ottenuti come diretta conseguenza delle suddette attività?

Pier Sergio Caltabiano : Soprattutto in questo scenario, provocatoriamente, ma non tanto, mi sembra importante sottolineare che questa mattina sul Corriere della Sera, a pagina 22, c'è un comunicato di Assobiomedica – associazione che è confederata con Confindustria – che dichiara: « visto che la finanziaria 2007 ha imposto il taglio di costi di tutti quelli che sono gli acquisti delle attrezzature, dovendo scegliere l'offerta a più basso costo, noi sospendiamo la formazione ».

Noi viviamo in un paese un po' particolare. Sperando che l'Ingegnere Bertolone ci dica che loro vanno in controtendenza, io sottolineo come il problema principale che abbiamo è nell'investimento in formazione. Noi viviamo in un paese dove il 24,7% delle imprese con più di 10 dipendenti - sicuramente Alenia ne ha molti di più – investe sistematicamente in formazione contro più del 70% delle imprese francesi, il 76% di quelle tedesche e il 78% di quelle inglesi.

Per cui per loro investire in formazione è un *must* che non si discute nemmeno, è una priorità assoluta e difficilmente in un paese anglosassone se vengono tagliati i costi la prima spesa che viene sospesa o tagliata è quella della formazione. Anzi lì si fa esattamente il contrario. La centralità della Persona non la rispettiamo semplicemente con i comunicati stampa o con le informazioni: la rispettiamo con gli atti, con le azioni congruenti che sono centrate nell'investire sulle Persone. Raggiungere certi tipi di risultati è possibile se si investe in formazione.

Ecco perché mi aggrego alla domanda che condivido pienamente di Mario D'Ambrosio, sperando che l'Ingegnere ci dia una risposta.

Giovanni Bertolone: Possiamo dare qualche dato di riferimento concreto. Per la ragione che ho descritto prima, innanzitutto è difficile pensare di parlare di formazione di Alenia Aeronautica al di fuori del grande gruppo Finmeccanica, perché le linee di sviluppo e di penetrazione internazionale del mercato che ho citato per il settore aeronautico, sono simili e analoghe a quello che Finmeccanica nel suo insieme sta svolgendo come presenza in Inghilterra piuttosto che in America, piuttosto che nelle altri paesi del mondo. Per cui anche l'attività di formazione si svolge su due livelli: un'attività di formazione interna a Alenia Aeronautica e un'attività di formazione condivisa all'interno del gruppo Finmeccanica. Inoltre, e questo penso sia abbastanza chiaro dal discorso che ho fatto, la formazione non si rivolge esclusivamente ai giovani, ma interessa con continuità tutti i vari strati di popolazione aziendale. Si usano delle modalità che risultano interessanti ed efficaci.

Vi do alcuni numeri: Alenia Aeronautica fa circa 200.000 ore l'anno di formazione qualificata, il gruppo aeronautico nel suo complesso, comprese dunque le nostre controllate, ne fa circa 300.000 a fronte di un milione di ore di formazione all'anno che fa Finmeccanica. La cosa che mi interessava di più mettere in evidenza era che nel passato l'attività di formazione era soprattutto dedicata all'attività specialistica e all'attività linguistica, che comunque rimangono aspetti fondamentali, ma si è aggiunta e si è sviluppata l'attività di formazione manageriale. E questa, in particolare, si articola su aspetti che sono innovazione e tecnologia, *business development*, *business process improvement*, *project management*, cioè quegli aspetti che voi conoscete bene, che sono le strumenti fondamentali per affrontare nella sua visione completa il *business*.

Ma ci sono anche degli altri aspetti interessanti. In questi tempi si sono realizzate le cosiddette *communities tecnologiche* e cioè gruppi provenienti dalle varie aziende di Finmeccanica che mettono le loro attività ed il loro *know out* a fattor comune e che sviluppano insieme idee e progetti su quelli che potrebbero essere dei filoni di ricerca e di sviluppo. Sostanzialmente c'è una specie di auto-apprendimento reciproco, mettendo in comune le conoscenze degli uni e degli altri.

Ad esempio posso citare come un'attività di formazione specifica, che io ho voluto avviare, il cosiddetto *workshop dirigenti* di tutta l'area aeronautica che fa capo ad Alenia Aeronautica, compresa quella americana. Questo *workshop dirigenti* ha coinvolto i 250 *key manager* dell'azienda, ponendogli degli obiettivi. Ho lasciato totale libertà, con il supporto della direzione risorse umane e con un *facilitator* per gruppo, a sei differenti gruppi di lavoro, di affrontare dei temi che mi sembravano cruciali sull'internazionalizzazione e sul cambiamento dei processi interni. Per sei mesi i gruppi di lavoro hanno operato con calma, si sono consultati con le varie funzioni aziendali, hanno fatto interviste, sono andati a parlare anche con i vertici della difesa per sentire i loro pareri, con i clienti, ed hanno presentato un lavoro integrato di proposte su cui poi dopo lavorare e individuare gli step ulteriore per implementare le soluzioni individuate per ottenere concreti benefici operativi. Ecco, io chiamo attività di formazione anche questo tipo di lavoro comune, perché ha a che fare con una finalizzazione della formazione, non soltanto agli aspetti metodologici astratti, ma a precise esigenze aziendali.

Ultimo aspetto che volevo citare, che è più nuovo ed anche molto interessante. Fino a poco tempo fa un'azienda italiana che lanciava delle opportunità nel campo dell'alta tecnologia non era attrattiva per i giovani talenti. Invece, quello che abbiamo cominciato a constatare è che la nostra presenza internazionale comincia a far cambiare questa mentalità in quanto, recentemente, Finmeccanica ha lanciato via internet la possibilità di candidarsi ad un master internazionale di *business engineering* aperto a tutti i giovani che avevano un dato curriculum e che rispondevano ad una serie di requisiti. Il primo corso sarà di trenta persone, am Finmeccanica ha ricevuto circa 3.000 proposte di candidatura, il tutto in un mese. Alla fine, i 20 che ho già avuto modo di incontrare sono persone che arrivano dal Messico, dalla Corea, dall'India, da tutte le varie parti del mondo e sono molto determinati a fare questo corso, che non li obbliga poi a rimanere in Finmeccanica ma

che gli da la possibilità di fare una serie di esperienze rispetto alle quali poi le proposte delle varie aziende di Finmeccanica possono diventare interessanti.

A questo punto immagino sorga spontanea l'obiezione: ma perché andate a cercare in giro per il mondo la gente quando tutti i giovani italiani devono trovare posto di lavoro?

Innanzitutto, di ingegneri italiani disoccupati ce ne sono pochi. Sulle attività di tipo scientifico in generale poi, in Italia abbiamo una grossa carenza rispetto al fabbisogno. In seconda battuta, noi riteniamo che avere collaboratori esteri sia fondamentale per avviare una capacità di conoscenza globale, e, in un business internazionalizzato come quello aeronautico, pensiamo che sia un fattore molto positivo e di stimolo anche per tutti i nostri collaboratori italiani.

Pier Sergio Caltabiano: *Gilles Pajou* dice « leader è colui che costruisce un mondo a cui le persone desiderano appartenere » e quindi basa la sua definizione di leadership, visto che anche Mario D'Ambrosio prima vi faceva riferimento, al senso di appartenenza. Già questa risposta mi fa piacere: dimostra ancora come le aziende di successo e i leader di successo credano nella formazione. Non voglio fare uno spot ma semplicemente voglio rimarcare ciò che paesi industrializzati in posizione di competitività rispetto al nostro paese hanno già compreso da molti anni.

L'aspetto che mi piacerebbe sottolineare è, come si percepisce sia dal filmato sia dall'Ingegnere Bertolone, quanto il senso di appartenenza sia forte. Quando c'è questo tipo di presupposto, l'affermazione di *Pajou* viene ad essere rinforzata. L'appartenenza la si nota anche semplicemente mettendo a disposizione un corso per trenta persone e avendo un'adesione di tremila. Quindi vuol dire che c'è una condivisione di quello che è il progetto, di quella che è la visione, di quella che è la modalità per creare un senso di appartenenza, ma anche un senso di azienda desiderante e desiderabile. Perché poi le persone sono anche, a volte, più semplici di quello che noi pensiamo: è quando si crea un sogno desiderante che la persona aderisce e nell'adesione dà tutta se stessa e quindi entra in gioco quel discorso del superamento della fatica di cui si diceva prima ed entra in gioco una modalità che è legata al condividere una missione e una visione di insieme. Per cui ringrazio molto l'Ingegnere Bertolone di credere nella formazione e per tutto quello che sta facendo.

Mario D'Ambrosio: C'erano altri aspetti che mi sarebbe piaciuto approfondire, capirne qualcosa di più. L'ingegnere ha parlato molto anche di organizzazione aziendale a matrice, di disponibilità dei gruppi a integrarsi e a rispettare da un lato la propria funzionalità professionale, ma dall'altro anche il team di lavoro. Quindi questo è molto interessante, anche perché apre un altro aspetto di scenario su quello che oggi la realtà lavorativa deve necessariamente affrontare.

Proprio l'altro giorno abbiamo fatto un incontro come Associazione per la Direzione del Personale proprio qui a Milano sullo stato dell'arte della formazione e parlavamo riguardo agli scenari del futuro relativamente all'organizzazione istantanea, vale a dire un'organizzazione che nasce, si crea e raggiunge un grande progetto e che è cementata da questi aspetti di entusiasmo, voglia, visione, soddisfazione professionale. Ma poi cosa succede?

Questo sarebbe stato uno stimolo interessante: capire queste persone che hanno partecipato e sanno che partecipano a un progetto a matrice che dovrà necessariamente finire e che dovranno avviare delle nuove avventure forse nello stesso ambito, nella stessa famiglia, o nuove avventure magari in altri settori.

Direi che sono aspetti che sono vivi e da presidiare in quello che è il sistema economico di mercato globalizzato da cui nessuno ormai si può esimere, come ricordavo prima, ne' tanto meno l'amministrazione pubblica, che, ripeto, deve essere la dinamo che fa funzionare tutto il sistema economico del Paese.

Qui chiuderei con le parole che ci ricordava il Professor Cantoni: parliamo di persone, di persone in tutta la loro dimensione di professionisti, ma soprattutto di esseri umani. Perché come diceva la scolastica nel Medio Evo: le Persone umane sono le uniche cose del creato ad avere radici in cielo.

E di questo ce ne ricordiamo e non dobbiamo mai dimenticarcelo.

Presentazione del Piano Annuale delle Attività 2007

Stefano Del Missier, Direttore I.Re.F.

Il tema dello sviluppo e della valorizzazione del CAPITALE UMANO all'interno della PA è all'origine e al centro della nostra azione.

E' la questione per eccellenza che ci accompagna, direi, fin dalle origini di I.Re.F.

La Competitività e il Capitale Umano

Siamo dell'idea che la competitività abbia dei principi di fondo che vanno tenuti sempre in considerazione. La letteratura manageriale li elenca in modo molto semplice da comprendere:

- spostare l'attenzione dal risultato alla continuità del risultato;
- sapere che il "valore" risiede nel patrimonio dell'azienda e non nel suo conto economico;
- comprendere che il valore si genera nello scambio, nell'integrazione, sia con l'interno che verso l'esterno;
- leggere l'integrazione come un fattore che ottimizza e rende convergenti le variabili contrapposte;
- sapere che l'integrazione genera sinergie.

Il valore dell'integrazione

Come si innesta allora il problema dell'integrazione ?

La Pubblica Amministrazione, lo sappiamo, è un sistema molto complesso che svolge diverse funzioni ed eroga diverse tipologie di servizi, spesso caratterizzati da un elevato livello di professionalità (sanità, sicurezza, ...governo!). I risultati sono fortemente condizionati dalla professionalità che le persone possiedono e sono in grado di esprimere.

Proprio per questo, prima di una qualsiasi modellistica, vanno tenute presenti le persone, un capitale prezioso su cui occorre dedicare la massima attenzione, sia a livello strategico (le persone come un prezioso investimento) che con riferimento alla gestione dei processi e delle attività.

Le persone fanno l'organizzazione, interagiscono con altre persone, applicano conoscenza e capacità, producono servizi per persone che ne hanno bisogno.

C'è quindi un legame inscindibile tra competenze e competitività, così come tra cultura, organizzazione, formazione e lavoro. Per questo va compreso quale cultura muove le "persone" all'interno della P.A. e perché, nonostante i tentativi fatti, da quelli legislativi a quelli contrattuali, queste stesse non raggiungono il livello di integrazione da tutti auspicato.

Il ruolo di I.Re.F.

Mi sembra giusto, alla luce delle prospettive indicate, dare una sottolineatura di un grande e pesante lavoro che è stato svolto in questo anno, parallelamente al "classico" lavoro di gestione e organizzazione di eventi formativi. Abbiamo vissuto, come "sfondo", il radicale cambiamento della struttura organizzativa con l'introduzione di sistemi operativi di gestione mai utilizzati in precedenza:

- il budget e il controllo di gestione;
- il sistema informativo;
- la gestione e lo sviluppo delle nostre risorse umane;
- il progressivo allineamento agli strumenti gestionali e agli istituti contrattuali della Regione Lombardia.

Con questo sfondo, non solo abbiamo realizzato quanto programmato per il 2006, ma abbiamo generato il Piano 2007 più solido di quanto non siamo riusciti a fare con i Piani delle Attività del passato:

- ci sono più soldi;
- sono soldi “veri”: abbiamo dato spazio residuale alle attività che non avessero presupposti concreti;
- c’è una struttura organizzativa con un suo ordine e una sua logica, progettata e costruita su criteri omogenei;
- la programmazione è fortemente integrata con la programmazione regionale.

Mi sembra doveroso ricordare, inoltre, il gravoso lavoro svolto dalle macro unità di line dell’I.Re.F., la nascita e l’evoluzione delle cosiddette Scuole, intese come spazi di formazione e lavoro di “comunità di pratica”:

- SDS – Scuola di Direzione in Sanità
- SSPC – Scuola Superiore di Protezione Civile
- SSAA – Scuola Superiore di Alta Amministrazione
- SDL – Scuola di Alta Amministrazione per gli operatori delle politiche del Lavoro
- l’ipotesi SMG – Scuola per la Medicina Generale, auspicata evoluzione della gestione affidata ad I.Re.F. del Corso di Formazione specifica per la Medicina Generale

Qui devo anche ricordare tutta l’attività svolta dall’Unità Organizzativa di staff che si occupa dei servizi legati all’informatica e all’amministrazione, così come della comunicazione interna ed esterna e delle funzioni di ricerca e sviluppo.

Giungendo alle conclusioni, il Piano di Attività 2007 di I.Re.F. suggerisce che stiamo pensando in grande, mantenendo una dimensione piccola e flessibile.

Ma penso anche che questo sia talmente normale da apparire banale, perché è proprio della metafora della vita, in cui c’è un tempo in cui ci si lascia portare e un tempo in cui si comincia noi stessi a portare altri.

Senza mai dimenticare che ciascuno, in modi e tempi diversi nel corso della vita, è comunque sempre portato da qualcun altro.

Grazie!

Copyright 2007 by I.Re.F.

E' vietata la riproduzione, anche parziale con qualsiasi mezzo effettuata, non autorizzata.

I lettori che desiderano essere regolarmente informati sulle pubblicazioni di I.Re.F., possono scrivere mandando un' email all'indirizzo comunicazione@irefonline.it

Stampato da Studio Emme s.n.c