

EDITORIALE

IL CAPITALE INTELLETTUALE COME DIFFERENZIALE COMPETITIVO DI BUSINESS: IL TALENTO DI TUTTI

*Roberto Maglione**

Il compito di scrivere l'editoriale di una rivista così autorevole e su un tema che mi sta particolarmente a cuore, mi ha stimolato ad una riflessione che vorrei condividere in queste pagine.

Mi sono interrogato a lungo, in questi anni trascorsi lavorando in grandi Gruppi Industriali in qualità di Responsabile delle Risorse Umane, su quali fossero i cardini del successo di un'azienda.

In un contesto in cui l'affermarsi prepotente di un'economia e di una società sempre più globali, in cui l'evoluzione delle tecnologie (e l'innovazione che deriva dalla combinazione di esse) e le interazioni sempre più ampie, generano complessità crescente, è facile sostenere che il capitale intellettuale rappresenta la vera risorsa strategica in azienda.

Capitale che come tale va patrimonializzato, custodito da un lato e fatto crescere dall'altro attraverso una continua e attenta politica di investimenti.

Facile a dirsi, un po' meno a farsi... come sempre del resto, ed ancora più difficile diventa quando l'Azienda in cui si opera è Finmeccanica: archetipo della complessità attuale che provo a tratteggiare affidandomi a qualche numero.

Il Gruppo Finmeccanica è oggi una delle maggiori realtà industriali non solo nel panorama italiano, ma a livello internazionale.

Conta un organico, a fine 2007, di 60.748 dipendenti, di cui oltre 42.666 in Italia, più di 9.691 in UK, circa 3.462 in Francia, quasi 2.012 negli USA.

Dispone di un patrimonio intellettuale unico in Italia e in Europa: 14.000 laureati, di cui 11.300 ingegneri e circa 4.100 risorse operanti nel settore della Ricerca & Sviluppo.

** Executive Vice President Human Resources, Finmeccanica SpA.*

R. Maglione

Nel 2007 Finmeccanica ha assunto quasi 2.000 giovani, di cui circa 1.200 laureati (di questi circa l'80% possiede una laurea in Ingegneria).

Il Gruppo Finmeccanica risulta oggi al secondo posto nel settore aerospazio ed al trentacinquesimo su 150 nella classifica mondiale stilata dal MIT delle aziende leader nel Mondo nelle attività di Ricerca e Sviluppo. Il Gruppo ha sostenuto infatti nel 2006 una spesa in attività di R&D di 1,7 miliardi di euro, pari al 14% circa del valore della sua produzione.

Negli ultimi anni il volto e l'anima di Finmeccanica sono cambiati irreversibilmente: grazie ad una coraggiosa strategia di alleanze ed acquisizioni il Gruppo è riuscito in pochi anni a triplicare i ricavi e ad entrare nella classifica delle Aziende leader al mondo nel settore dell'Aerospazio e Difesa. Il 38% delle persone è entrato a far parte del perimetro del Gruppo negli ultimi 4 anni.

Aziende diverse, con business diversi, in fasi di business articolate e con un patrimonio di oltre 60.000 persone provenienti da tutto il mondo, ognuna delle quali con la propria esperienza, la propria cultura ed una condanna comune, croce e delizia, quella di essere votati all'innovazione.

Oggi la sfida è garantire la sostenibilità del vantaggio competitivo nel tempo, attraverso la continua valorizzazione del patrimonio intellettuale ed umano del Gruppo a livello internazionale, con l'obiettivo di giungere a un'integrazione giocata tra valorizzazione delle specificità e costruzione di un'identità comune e multiculturale.

Integrarsi dunque, e cambiare. E se la dimensione culturale costituisce il livello più significativo del cambiamento, la Funzione Centrale Risorse Umane si sta ponendo quale Business Partner nel contribuire al raggiungimento degli obiettivi del Gruppo proprio attraverso la costruzione e il racconto di una Cultura che cambia.

Convinto che le Risorse Umane sono la forza creativa ed il motore che è alla base dei successi del Gruppo, ho dedicato tutto il mio operato e quello dei miei colleghi a dare un'attenzione continua e sistemica allo sviluppo del patrimonio intellettuale ed umano a livello internazionale e alla rispondenza delle competenze delle persone allo stato evolutivo del mercato high-tech in cui il Gruppo opera.

L'allineamento costante di tale sistema alle sfide poste dal contesto a forte evoluzione tecnologica e culturale in cui il Gruppo "si misura", è garantito dal network di saperi internazionali all'interno del quale lo stesso si confronta per mirare all'eccellenza, costruire le proprie strategie e porre in essere progetti di cambiamento ed innovazione.

Nel Gruppo Finmeccanica l'attenzione alla professionalità e alle persone si sta perseguendo attraverso tre direttrici fondamentali:

- un sistema internazionale ed integrato di gestione, formazione, e sviluppo mirato a differenti popolazioni target, dai giovani neoassunti al Top Management;

- un sistema di sviluppo professionale e di carriera teso a valorizzare le eccellenze presenti nelle diverse realtà e a mantenere un management di standing internazionale, attraverso percorsi di crescita professionale coerenti con ambizioni, motivazioni e competenze individuali;
- numerose iniziative di "Social Services", per fornire facilitazioni e servizi che possano migliorare la qualità della vita.

Cerchiamo di anticipare e costruire il futuro attraverso la valorizzazione e l'alimentazione costante, in un'ottica di *life long learning*, delle competenze, del talento, dell'esperienza e dell'*employability* di tutte le persone che, a vario titolo, operano nel Gruppo.

Una particolare attenzione, all'interno di questo sistema, viene rivolta ai giovani, che, senza dubbio, possono dare un contributo originale nella gestione del cambiamento.

Finmeccanica attrae e forma giovani talenti provenienti da tutto il mondo.

Si posiziona in questa direttrice strategica il Master FHINK, che deve il suo nome ad un gioco di parole tra il termine "*think*" e Finmeccanica, che sta al momento (II edizione) offrendo a 30 giovani partecipanti provenienti da 15 diversi paesi una formazione finalizzata alla creazione del *business engineer*.

Business & Program Management, Innovation & Technology Management, International Marketing & Sales, Strategic Management e Soft Skills sono le principali aree di approfondimento.

Il Master rappresenta senza dubbio un fertile momento di integrazione tra il mondo universitario e il mondo d'impresa, che ne fa una *best practice* nel panorama internazionale. Unisce la cultura accademica all'approccio manageriale e alla complessità del business di Finmeccanica, per offrire ai partecipanti l'opportunità di acquisire conoscenze specifiche sui settori industriali in cui opera il Gruppo e su metodologie di gestione e strumenti utilizzati al suo interno.

Ma questo non è ancora sufficiente. Non basta saper attrarre i talenti, selezionarli, ingaggiarli, formarli, trattenerli, si deve preparare il terreno adatto alla loro crescita che deve essere coerente con i valori del Gruppo.

Quello che cerchiamo di fare per i nostri giovani è offrire un ambiente che permetta l'emersione del talento in una cornice di riferimento che metta sempre in primo piano l'etica, la trasparenza, la responsabilità e la sostenibilità del proprio lavoro, dando l'opportunità a tutti poter esprimere le proprie potenzialità.

Quello che ci aspettiamo da loro, dai giovani in particolare, è la capacità di saper coniugare l'umiltà, la curiosità e la capacità di stupirsi tipica di chi vuole sempre imparare ad una sana ambizione ed una propensione al cambiamento che possa portarli ad emergere.

R. Maglione

Sono d'accordo con Pier Luigi Celli quando dice che “*non si allevano talenti senza buoni maestri*”, ed è per questo che in Finmeccanica tutte le iniziative di education e knowledge sono seguite dalla Faculty interna, strumento strategico per la condivisione dei saperi delle sue risorse chiave in una costante e continua ricerca di *cross pollution*.

Sono infatti convinto che la più grande gratificazione di un manager è raggiungere la consapevolezza che la propria esperienza continuerà attraverso i passi dei giovani che avrà individuato e forgiato. E lo stesso avrà fatto bene il proprio lavoro se non avrà avuto timore di selezionare e di confrontarsi con i suoi “successori”, con le persone che saranno in grado di contribuire, anche attraverso i propri insegnamenti e la propria esperienza, al successo dell'Azienda.

Avrà fatto bene il proprio lavoro se avrà creato una “squadra” che funziona, anche in assenza del suo allenatore.