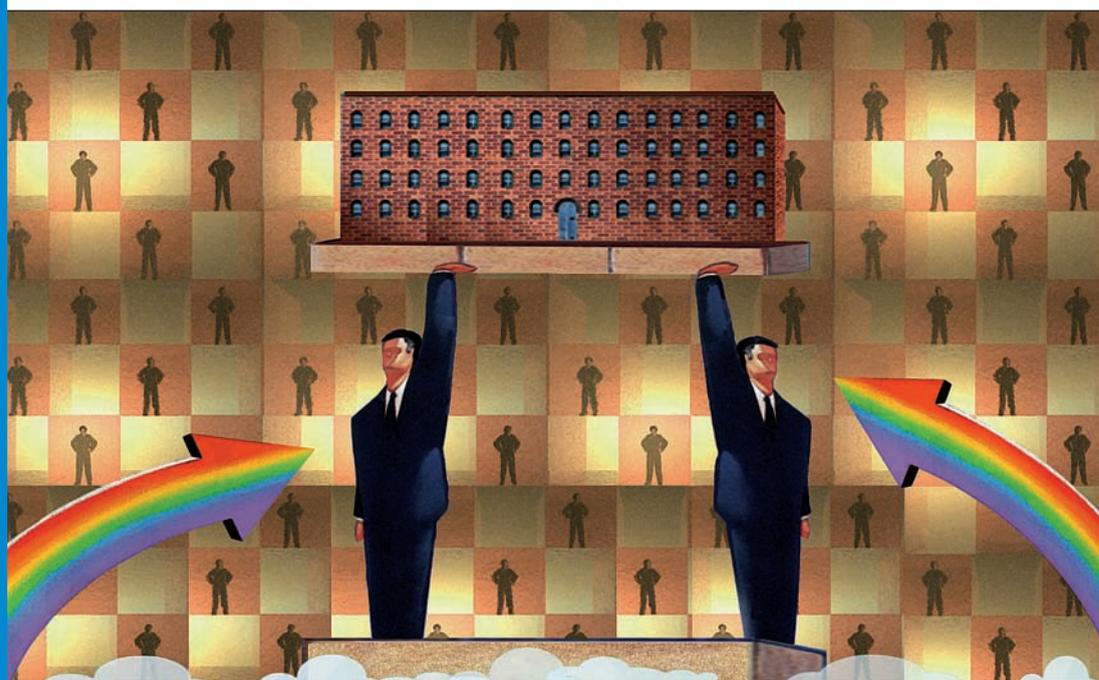


ROSANNA GALLO (a cura di)

# CHANGE THE GAME

CREARE VALORE CON LE PERSONE  
IN TEMPI DIFFICILI

Gli HR raccontano best practice, idee e futuro  
delle aziende italiane



**FrancoAngeli**

*Collana HRCommunity FrancoAngeli. "Best practice dal mondo HR e dintorni"*

La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell'ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l'esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l'importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende ed ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR ed aziendale in generale.



**Comitato scientifico collana HRCommunity:**

**Giordano Fatali**

**Presidente HRCommunity Academy**

giordano.fatali@hrcommunityacademy.net

**Franco Di Dio Magri**

**Direttore HRCommunity Academy**

franco.didio@hrcommunityacademy.net

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

ROSANNA GALLO (a cura di)

# CHANGE THE GAME

CREARE VALORE CON LE PERSONE  
IN TEMPI DIFFICILI

Gli HR raccontano best practice, idee e futuro  
delle aziende italiane

**FrancoAngeli**

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

## Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Walter Passerini</i>	pag.	7
1. Cinque passi per un nuovo patto d'impresa con le persone	»	7
<b>Introduzione: per un <i>Italian dream</i></b> , di <i>Rosanna Gallo</i>	»	11
1. Perché questo libro?	»	11
2. Il contesto da cui si origina il libro	»	12
3. Il sogno	»	13
4. La struttura del libro	»	14
<b>1. Intervista ad Andrea Franco, Vice President, HR Fiat Group Purchasing</b>	»	17
<b>2. Intervista a Donatella De Vita, People Development, Pirelli Group</b>	»	31
<b>3. Intervista a Fabio Friso, HR Director Forgital</b>	»	45
<b>4. Intervista a Flavia Spena, HR Bulgari</b>	»	57
<b>5. Intervista a Leonardo Cullurà, HR Che Banca!</b>	»	71
<b>6. Intervista a Lodovico Floriani, vicedirettore generale, responsabile area risorse umane, organizzazione e comunicazione di gruppo, Generali</b>	»	88
<b>7. Intervista a Luca Vignaga, HR director Marzotto Group</b>	»	100

<b>8. Intervista a Rino Piazzolla, HR Unicredit</b>	pag.	114
<b>Conclusioni</b>	»	123

## **Prefazione**

di Walter Passerini<sup>1</sup>

### **1. Cinque passi per un nuovo patto d'impresa con le persone**

Non so quanti lettori leggeranno le pagine di questo libro, mi auguro molti. Perché, al di là della perfetta sincronia con i tempi che corrono, e che lo rendono tempestivo, questo libro stimola la voglia di lavorare bene, per un obiettivo di benessere più generale.

Non so quanti lettori di queste pagine conoscano un altro libro, mi auguro molti, di Daniel Pennac, “Il paradiso degli orchi”, che è la storia del signor Malaussène, di professione capro espiatorio: pagato per fare da parafulmine del malessere aziendale, sia interno che esterno, proveniente dal mercato. E non so quanti abbiano letto un altro libro ancora, questa volta di Abraham Yehoshua, “Il responsabile delle risorse umane”, che va sulle tracce di una dipendente, di se stesso e del senso del proprio lavoro, il cui principio fondante sta proprio nell’aggettivo-sostantivo “responsabile”, di cui spesso si perde di vista il significato. La nemesi è questa: i direttori del personale, delle risorse umane, dell’HR oggi stanno dentro i due poli: quello del capro espiatorio e quello della responsabilità.

So, invece, che i responsabili delle risorse umane non vogliono essere confusi con i tagliatori di teste, a cui nei momenti difficili viene richiesto di fare il lavoro sporco. O con i tagliatori di costi, di formazione, di sviluppo, di incentivazione, dentro cui vi sono le persone.

<sup>1</sup> Walter Passerini, giornalista e docente universitario, è esperto di lavoro, comunicazione, management e impresa. Al Corriere della Sera è stato ideatore e direttore di “Corriere Lavoro”, il primo settimanale dedicato al mondo del lavoro. Poi è stato caporedattore del Sole 24 Ore, responsabile di “Job 24”. Da novembre 2008 è responsabile di “Io Lavoro”, il settimanale del lunedì di Italia Oggi, dedicato ai professionisti delle risorse umane.

So, anche, che i responsabili delle risorse umane non amano partecipare al coro del lamento e sono alla ricerca di un nuovo modo di essere e di operare dentro le aziende, anche e non solo nei periodi di difficoltà.

Non si sa quando finirà la crisi, parola magica che indica un passaggio, un cambiamento, un mutamento di stato, di paradigma, di azione. La necessità di un nuovo modo di pensare, oltre che nuovi modelli di business.

Ma si sa che non c'è momento migliore, anche se obbligato, per cogliere l'opportunità di stilare un bilancio e di ridare slancio al proprio lavoro.

È forse il momento più adatto per costruire un nuovo patto d'impresa o, per chi l'ha già fatto, per farlo venire alla luce. È un patto con se stessi e con le persone, oltre che per la propria azienda.

Il primo passo è la declinazione del ruolo. Si fa presto a dire: "Siamo tutti business partner". Ma che cosa si sceglie tra etica del consenso ed etica della responsabilità? Si può abdicare al ruolo esercitando il consenso di gruppo, ma anche indossando i panni del capro espiatorio. Gestendo la popolarità nel team, addossando le colpe sempre agli altri; oppure assumendosi tutte le colpe degli altri, dell'azienda che sbaglia e che paga anche un'autolesionistica omertà.

Sì, è vero, il mondo è più complesso e la realtà non può essere semplificata, perché è più sfumata, ma l'osservazione e l'ascolto delle esperienze lascia spesso irrisolto questo drastico dilemma.

Prima del patto, è necessario anche andare a fondo, oltre che con se stessi, con le persone. Ed è il secondo passo. Chi sono e quali sono le nostre persone? Sono una somma di categorie o tante irripetibili individualità? Sono un target o un sistema di aspettative, di emozioni, di sogni e bisogni non riducibili alla performance? Il diversity management ha fatto passi avanti, nei convegni, molti di meno nella realtà. Anche un employer branding frettoloso può schiacciare la pazienza dell'ascolto minuzioso delle persone e della loro complessità.

Il terzo passo sono i confini del patto. Anche qui, per semplificare, si scontrano modelli e concezioni diverse. Si può restringere il patto alla cinta daziaria, o lo si può estendere sino allo sconfinamento in altri territori e realtà. È la concezione dell'impresa che entra in gioco. Dove comincia e dove finisce la mia impresa? È un sistema multiplo di professionalità o un patrimonio dell'umanità? È una macchina vivente che trasforma o la parte più cospicua di un'eredità? Patrimonio di molti o eredità di alcuni? Su questo dilemma si giocano diverse concezioni dell'impresa.

Il quarto passo si chiama occupabilità, se preferite employability. Si è rotta la garanzia del vecchio scambio tra salario e sicurezza del posto. Oggi non si può non lavorare per l'impiegabilità. Che ha anche un'altra faccia, quella della sostituibilità. Non esistono uomini e donne per tutte le stagioni.

Non esistono manager o capi per tutte le stagioni. Questo modello manda in frantumi la fedeltà, ma non la loyalty e l'onestà. Manda in soffitta l'arbitrio, l'opacità, la discrezionalità. Esige trasparenza. Il cuore del patto è questo: non ti posso garantire un posto di lavoro a vita, ma farò di tutto per rendere sempre appetibili le tue capacità. Dentro, ma anche fuori l'azienda, se necessario. È questo il patto per l'occupabilità. Che richiede strumenti e culture più raffinate, all'insegna della responsabilità. Compresa l'attitudine alla sincerità di fronte a un capitale umano a volte vacillante e debole.

Infine, il quinto passo è il linguaggio o, meglio, i linguaggi. Qui il patto della formazione diventa un patto per una nuova, diversa, rispettosa comunicazione. Se la formazione vera non può essere confusa con l'addestramento, anche la comunicazione non va confusa con altre discipline. Meno training e più formazione. Meno marketing e più comunicazione. Le parole sono performative, creano comportamenti, disegnano mondi. Ci sono i momenti della parola e quelli dell'ascolto. Il tempo del messaggio e quello del silenzio. Le parole non sono rumore ma significato. Sono metamessaggio, visione, immaginazione. Basta, per esempio, abusare della parola talento, attribuendole sempre una capacità taumaturgica che sta al di fuori dell'azienda, da internalizzare, perché questo deprime i talenti interni. Bisogna assomigliare quanto più possibile ai raddomanti, che riescono a scoprire i talenti che ci sono in tutte le persone. È questo il messaggio forte della comunicazione, non un talk show, la fiera delle vanità e della manipolazione. La comunicazione trasparente è condivisione. Sentire che si è insieme, che si costruisce un progetto comune. Un'idea di futuro non solo dettata dalla contabilità. E se questa non è propriamente la felicità, può almeno produrre un po' di benessere in più, per tutti.



## **Introduzione.** **Per un *Italian dream***

di Rosanna Gallo

For the world has changed, and we must change with it.  
Dal discorso inaugurale di Obama del 20 gennaio 2009

### **1. Perché questo libro?**

Sono quotidianamente a contatto con le confidenze dei manager delle più grandi aziende e “respiro” umori, timori, desideri e speranze delle persone che guidano le organizzazioni. Grazie all’esperienza professionale e universitaria ho già pubblicato su argomenti di sviluppo risorse umane, ma sempre ricorrendo alle esperienze nelle multinazionali straniere<sup>1</sup>.

Questa volta desidero parlare delle aziende italiane e dei manager che hanno la responsabilità di favorire il business occupandosi delle persone e del loro sviluppo. Non so se è un moto d’orgoglio o se è una reazione alla sempre più diffusa cattiva abitudine italiana di piangersi addosso; non so se è perché sono specializzata in benessere organizzativo e in questo momento storico si vede paura e pessimismo, ma ho un forte desiderio di riconoscere e diffondere il valore di chi sa creare valore con le persone e di contribuire al movimento di italiani che, controcorrente, non si arrendono e desiderano costruire il proprio futuro e quello dei propri figli per vivere serenamente, e non solo sopravvivere<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Fra i testi pubblicati dall’Autrice: *Qualità della vita e sicurezza nei luoghi di lavoro. Strategie, ruoli, professionalità e interventi* (a cura di Siforp, Eu-tròpia); *Amore e paura nelle organizzazioni. L’emozione intelligente per il benessere al lavoro; Bilancio di competenze e assessment centre. Potenzialità e limiti dell’auto e dell’etero-valutazione delle risorse umane; Team building: trenta giorni di passione. Diario di un’esperienza di formazione* (tutti editi da FrancoAngeli). Articoli su Development Centre, Leadership, Benessere organizzativo, Depressione organizzativa, Emozioni nei cambiamenti organizzativi, Collusione nella formazione.

<sup>2</sup> D. Gutman, O. Iarussi, *La trasformazione, psicoanalisi, desiderio e management nelle organizzazioni*, Sottotraccia, 1999.

Come molti cinquantenni, ho vissuto altre grandi crisi economiche (1992-2001) e so che... passano. So anche che nei momenti di crisi ci sono opportunità non ancora esplorate, per le aziende come per le persone; opportunità di guardarsi dentro, ascoltare le proprie persone, individuare quelle che guideranno in futuro; riflettere su cosa serve e va valorizzato e cosa non serve più e va abbandonato; inventare qualcosa che ancora non c'è.

I momenti di grande incertezza sono quelli in cui emergono i manager di valore, ingaggiati e costruttivi, resilienti, propositivi e collaborativi, capaci di reggere lo stress e le ansie sul futuro, e si vedono anche quelli... finti, costruiti, legati alla targa del ruolo, che rischiano di sgretolarsi velocemente e che si guardano ansiosamente in giro in cerca di una nuova targa. Mai come in questo momento vediamo leadership equilibrate e costruttive e non. Osserviamo chi fa gioco di squadra e chi corre per sé, perseguendo un proprio successo personale, anche a discapito dell'organizzazione.

Il bisogno di innovazione darà meno spazio agli *yesman* e più opportunità ai divergenti; vinceranno i migliori e i consumatori, gli azionisti e i dipendenti ne trarranno vantaggi.

Quando ho contattato i Direttori delle Risorse Umane per intervistarli ho avuto due tipi di reazione: da una parte pudore a parlare di sé e della propria organizzazione per il timore che questo fosse interpretato come una modalità pubblicitaria e questo non era di loro interesse, come nemmeno il mio, visto che mi sono rivolta alle aziende italiane più note. L'altra reazione è stata invece di entusiasmo, di contagio e condivisione rispetto all'idea di veicolare messaggi positivi e costruttivi in un'epoca di depressione, rassegnazione e grande disorientamento.

## 2. Il contesto da cui si origina il libro

I recenti eventi relativi ai fallimenti di grandi banche (Lehman Brothers, settembre 2008) e ai crolli di borsa hanno prodotto reazioni diversificate, dallo sconcerto al panico, ma sostanzialmente negative.

A poco valgono i messaggi rassicuranti dei governi, volti a mantenere la calma e a proseguire gli investimenti. Mai come ora, l'indice di fiducia dei cittadini-consumatori (87%) è stato così basso<sup>3</sup>.

L'emozione prevalente è la paura che si manifesta sotto forma di ansia diffusa e produce reazioni che vanno dall'ipereccitabilità alla totale staticità. Sono in aumento stress ed altre sindromi da lavoro che si evidenziano nei com-

<sup>3</sup> Trend Eurisko, ottobre 2008.

portamenti di cautela, diffidenza e ritiro individualistico. Gli eventi stressanti degli ultimi mesi hanno probabilmente messo in discussione il livello di sicurezza e di autostima degli individui e delle organizzazioni. La capacità di confrontarsi con lo stress ambientale senza perdere la propria integrità e responsabilità potrebbe andare in crisi.

Nonostante il clima negativo, però, in cui tutti sembrano assumere atteggiamenti da perdenti a rassegnati, in cui il sentimento dell'impotenza sembra prevalere su tutto il resto, osserviamo segnali di "risveglio". È appena uscito il libro di De Benedetti e Rampini, "Centomila punture di spillo. Come l'Italia può tornare a correre"<sup>4</sup>, che sprona gli italiani a guardare al proprio passato per rinnovare lo spirito imprenditoriale e solidale che ha consentito all'Italia uno sviluppo, unico nella storia, per velocità e successo economico.

In questi giorni<sup>5</sup> le piazze sono piene di genitori, studenti e professori, tutti dalla stessa parte a contestare i tagli alla scuola, perché appaiono come tagli al futuro. E lo fanno con manifestazioni pacifiche e forme creative come le lezioni aperte, a cui assistono curiosi e interessati anche i pensionati. Non ci sono i partiti e nemmeno i sindacati, ma si sono aggregate persone eterogenee per età, provenienza culturale, professionale e geografica. Le classiche divisioni lobbistiche italiane, l'individualismo emergente<sup>6</sup> sembrano magicamente dissolti di fronte ad uno scenario di povertà economica e culturale che ha fatto reagire unitariamente tante persone come non se ne vedevano da trent'anni.

A due mesi di drammatiche notizie dai media cominciano ad uscire anche messaggi positivi: i governi cominciano a varare piani a sostegno dell'economia, *Economy*<sup>7</sup> mostra Montezemolo sorridente che commenta "Troppo pessimismo: l'Italia, in realtà, può uscire rafforzata dalla recessione".

### 3. Il sogno

La crisi economico-finanziaria del mercato globale conduce a ridimensionamenti, anche massicci o a concentrazioni di settore che minano l'identità delle Aziende e delle persone. Nessuno pensava che potesse accadere qualcosa di così destabilizzante ai colossi del mercato globale.

Osserviamo la sorpresa e il disorientamento che attraversano i manager e

<sup>4</sup> De Benedetti, Rampini, *Centomila punture di spillo. Come l'Italia può tornare a correre*, Mondadori, 2008.

<sup>5</sup> Il testo è stato scritto fra metà ottobre e novembre 2008.

<sup>6</sup> S. Balduzzi, a cura, *L'individualismo emergente*, Guerini, 2006.

<sup>7</sup> *Economy* n. 48, 26 novembre 08.

le persone; in poco tempo sono spazzate via tutte le certezze e la paura ha il sopravvento. Interventi pesanti come la mobilità e la cassa integrazione, tagli e ridimensionamenti evocano vulnerabilità, provvisorietà e transitorietà: concetti che richiamano alla “mortalità”.

Il *sentimento del potere, inteso come la possibilità soggettiva e collettiva di influenzare gli eventi*, risulta piuttosto limitato e questa sensazione riduce la possibilità di intervenire con efficacia ed efficienza. Se il potere “è quella capacità umana di cambiare”<sup>8</sup>, allora possiamo sostenere che una bassa percezione del proprio sentimento del potere porta allo “stallo”.

Il sogno è quello di un *Italian Dream*, la possibilità che, come recentemente negli USA si è potuto verificare con l’elezione alla Presidenza di un nero, affiancato da una donna, anche da noi si possa dire “*Yes, we can*”<sup>9</sup>, anche da noi ci possa essere una vera mobilità sociale, pari opportunità per tutti i meritevoli di accedere ad uno sviluppo sociale ed economico, con equità e giustizia. Le interviste effettuate segnalano un orientamento in questa direzione, non sempre e non tanto per motivi ideali, ma per la consapevolezza che i profitti delle aziende vanno di pari passo con la crescita e lo sviluppo delle persone e del Paese.

Quindi “Change the game”, se il mondo è cambiato, cambiamo il gioco, rimettiamoci in gioco, diamo spazio a diversità, idee e...sogni.

#### 4. La struttura del libro

Le interviste sono state effettuate tutte in presenza, tra la fine di ottobre e la fine di novembre 2008, ed hanno seguito una traccia proposta con 24 possibili argomenti. La richiesta a ciascun intervistato era di parlare un po’ di sé e poi di scegliere 4 aree di indagine da trattare:

- breve storia personale: studi ed esperienze di vita illuminanti, gli inizi, gli *insight*, gli errori, i “pallini”, “fissazioni”;
- lettura del mercato e delle sfide;
- le tre cose più importanti da presidiare, come HR;
- le *best practices* in azienda;
- le azioni e gli interventi più appaganti...
- ...e quelle più frustranti;
- sveliamo un tabù: come si fa un *downsizing*?
- azione da intraprendere nei periodi di successo organizzativo;

<sup>8</sup> E. Spaltro, *Il gruppo*, Pendragon, 1999.

<sup>9</sup> Slogan utilizzato da Barak Obama in campagna elettorale.

- azione da intraprendere nei periodi di crisi organizzativa;
- azione da intraprendere sempre;
- cosa misurare, come riconoscere?
- quale meritocrazia?
- quale leadership perseguire oggi...e in futuro?
- come sviluppare le persone?
- quale felicità possibile in azienda?
- il collaboratore ideale e il capo ideale;
- il femminile in azienda;
- *diversity management*;
- responsabilità sociale dell'impresa;
- gestione degli over 50;
- sicurezza e prevenzione dei rischi psicosociali;
- l'azienda ideale?
- quali giovani cercate? Consigli per chi si affaccia al mondo del lavoro;
- un sogno nel cassetto?

Vedremo che l'interesse si è maggiormente concentrato su alcune aree, quali: le tre cose più importanti da presidiare come HR, la responsabilità sociale dell'impresa, la leadership, il *diversity management*, i criteri per la ricerca del personale. Le interviste sono presentate con l'ordine alfabetico del nome proprio, sperando, così, di non far torto a nessuno.

Colgo l'occasione per ringraziare tutti gli intervistati che, nonostante il momento difficile ed altre più importanti emergenze, si sono resi disponibili per una lunga intervista e poi hanno dovuto rileggerla, correggerla e validarla, sottraendo i già ridotti spazi al proprio tempo libero.



## 1. Intervista ad Andrea Franco, Vice President, HR Fiat Group Purchasing

### Andrea Franco...

Sì. Io sono Andrea Franco, sono nato a Torino il 7 marzo del 1962, ho due figli, Federico Emanuel e Davide, sono laureato in Legge presso l'Università degli Studi di Torino con un master in Organizzazione. Lavoro nel Gruppo FIAT da 22 anni. Sono stato un Giornalista Pubblicista e sono docente per tematiche HR nella nostra *Business University* e in Convegni Internazionali. Ho un'esperienza che tocca il Settore *Automotive*, il Movimento Terra, quello dell'Agricoltura e dei Veicoli Pesanti. Ho iniziato da *young graduate* come Analista di Sviluppo Organizzativo nella Fiat Auto (oggi *Fiat Group Automobiles*), il cuore *automotive* del Gruppo, ed ho sviluppato la mia carriera sempre all'interno di *Human Resources*. In particolare mi sono occupato di *Sviluppo del Personale, Formazione, Comunicazione Interna* ricoprendo i ruoli di HR Generalist, Responsabile del Personale, Responsabile di *Sviluppo Organizzativo, HR Business Partner, Head of Sector HR*.

Da Marzo 2008, data di costituzione della Società, sono VP HR per *Fiat Group Purchasing*. *Fiat Group Purchasing* è la Società del Gruppo che si occupa degli Acquisti, è costituita da circa 2.600 persone a livello mondiale, di cui un migliaio nella nostra consociata italiana e le altre distribuite sulle varie regioni, il Far-East, il Latin America, gli USA. La società italiana è composta da una popolazione molto qualificata (all'incirca un migliaio di persone di cui una settantina di dirigenti, 700 quadri, 250 *impiegati*). Le nostre Sedi in Italia sono circa venti, con il quartiere generale a Torino. Siamo presenti nel mondo con oltre ottanta Siti.

### **Pallini, fissazioni?**

Pallini e fissazioni tantissimi. Sono appassionato di viaggi, anche se il tempo a disposizione è sempre poco, e sono innamorato della storia, in particolare della storia del Novecento italiano e dell'Impero Coloniale italiano. Mi piace leggere le esperienze altrui per trarre ispirazione, indicazioni, per arricchirmi. Uno sguardo al passato per meglio comprendere il nostro futuro essendo coscienti delle proprie radici. Allo stesso tempo, mi piace la velocità che ti permette di esprimere il tuo potenziale, di superare gli schemi consolidati, di vivere intensamente. Di qui la passione per le motociclette, le auto, l'aviazione ed il futurismo. La velocità come paradigma della vita vissuta intensamente all'insegna del gusto della sfida.

### **Momenti interessanti, task che hai avuto?**

Ho avuto la fortuna di entrare in un Gruppo che ha una dimensione multi-settoriale e multinazionale, pur avendo una radice ed un DNA di base italiano. Questo mi ha offerto l'opportunità di approfondire business e processi diversi. Ho iniziato dal *Manufacturing*, dove mi sono specializzato in *Lean Production*, Fabbrica Integrata, Fabbrica ad alta automazione, modelli di produzione deverticalizzati. Ho vissuto il cambiamento dal modello di fabbrica tradizionale al modello di fabbrica integrata all'interno del Gruppo Fiat, processo epocale, partecipando ad iniziative come gli *start up* di Melfi e di Pratola Serra. Questo mi ha dato una buona conoscenza delle tecnologie, dei prodotti e del funzionamento di una fabbrica, sia dal punto di vista hard che soft. Ho avuto modo di comprendere l'aspetto sociale, le dinamiche culturali e qual è il modo ottimale per organizzare una fabbrica, in funzione del livello di tecnologia che si vuole utilizzare, in funzione del livello di informatizzazione ed automazione, in funzione della complessità degli oggetti che si intendono produrre. In seguito ho avuto la possibilità di conoscere l'Area Commerciale, del Post Vendita, del Marketing del Prodotto, la parte del nostro mondo collegata alla Rete ed al Cliente finale. E quindi ho potuto approfondire le conoscenze su ICT ed Acquisti, i fattori abilitanti e ad alto impatto sul business e sul funzionamento dell'Impresa. Senza una buona infrastruttura ICT e senza una buona capacità di acquisto è infatti difficile raggiungere gli obiettivi di business prefissati. Ho avuto infine la possibilità di vivere il lato internazionale di queste *Operations* con una lunga permanenza all'Estero (Argentina, Brasile e Venezuela) e lavorando molto con gli altri Paesi Europei, gli Stati Uniti, la Cina e l'India. Questo mi ha consentito di entrare in contatto con culture diverse, di capire come si deve agire in un contesto internazionale rispettando le culture del luogo e valorizzando il contributo che ogni singolo Paese può

portare al business generale. Un altro elemento importante di questo percorso all'interno del Gruppo consiste nella possibilità di costruirmi un profilo di competenze graduale, con un *fil rouge* fatto di momenti di formazione importanti, di progetti, di esperienze lavorative e di vita che mi hanno accompagnato in questo cammino. Si è trattato di un apprendimento, una curva incrementale che mi ha consentito di costruire la mia identità professionale, un carattere, un profilo che in imprese di natura diversa sarebbe stato difficile da immaginare.

In questo sono stato aiutato dalla capacità dei team con cui ho condiviso, negli anni, queste sfide. Sfide vinte grazie alla generosità e disponibilità di persone pronte a seguirmi dovunque per raggiungere gli obiettivi; ma anche di individui che hanno saputo sostenermi nei momenti di confusione e difficoltà, offrendosi di farmi "da specchio" senza alcun secondo fine che non fosse il bene comune. Gli amici di una vita e mentor importanti che mi hanno donato modelli di interpretazione della realtà di impresa, esempi illuminanti di vita, e, naturalmente, la mia famiglia, da sempre il prerequisito più importante.

### **Qual è stato il momento più eccitante di questa vita?**

Di momenti eccitanti ne ho vissuti davvero tanti e diversi. Il più importante dal punto di vista umano è stato il diventare padre, una gioia davvero incontenibile e difficile da spiegare e razionalizzare. È un mistero grande di cui tu sei un ingrediente piccolo, ma allo stesso tempo imprescindibile. Un miracolo che Dio ha deciso di concedere proprio a te. Dal punto di vista professionale, invece, nella fase iniziale della mia vita lavorativa ho vissuto su una specie di *rollercoaster*, di montagne russe, in termini di curva di apprendimento. Era eccitante alzarsi al mattino ed andare a lavorare per quanto si sarebbe appreso, per quanto si sarebbe cresciuti, per quante persone interessanti si sarebbero incontrate. La Fiat è una grande scuola per chi ha voglia e fame di crescere ed offre opportunità infinite per chi sa coglierle al volo. Ho speso anni importanti della mia carriera ad incamerare ed elaborare informazioni ed esperienze, nonché a potenziare quelle che potevano essere le caratteristiche di base che solo in parte la mia formazione scolastica aveva contribuito a strutturare, senza permettere tuttavia loro di sostanzarsi pienamente. E poi ci sono stati dei momenti molto importanti come l'avvio di un'Azienda da *green field* in Argentina. Un Paese complesso, molto distante dal nostro, seppur simile nelle apparenze, con un'identità culturale forte, con radici italiane diffuse. Qui, in diciotto mesi, siamo riusciti ad avviare la Società Fiat Auto Argentina partendo da zero. Ho vissuto anche altri momenti molto importanti: la riorganizzazione delle *Operations* Fiat Auto in America Latina alla fine degli anni '90, con il premio "*Best Place to Work in Brazil*" vinto nel 2000; lo sviluppo orga-