

A colloquio con Francesco Mantovani Human Resources & SVP HR Development Education, Finmeccanica S.p.A.

di Umberto Buratti e Giada Salta

Dottor Mantovani, il Gruppo Finmeccanica ha messo le parole “competenza e merito” nella propria Carta Dei valori. Può spiegare cosa intendete con questi termini e il perché di questa scelta?

Innovazione tecnologica e competizione globale richiedono idee, competenze e passione; in poche parole, persone in grado di “mettersi in gioco” in maniera flessibile e, soprattutto, credibile, come “professionisti” e come individui parte di una squadra. E noi, per rafforzare l’eccellenza delle nostre Persone abbiamo scelto di puntare proprio su questi due fattori: competenza e merito.

In una realtà come Finmeccanica, il capitale intellettuale costituisce la principale leva per il nostro vantaggio competitivo. Per questo il Gruppo dedica una particolare attenzione al presidio continuo delle sue *competenze* “chiave”, attraverso percorsi formativi e di sviluppo dedicati che, anche grazie al confronto con le più avanzate esperienze internazionali, offrono opportunità di aggiornamento continuo e condivisione delle migliori pratiche interne alle diverse realtà Finmeccanica.

Il nostro obiettivo è quello di offrire a tutti occasioni di crescita, umana e professionale, e, ai “migliori” la possibilità concreta di emergere, in un quadro di assoluta trasparenza dei percorsi di carriera individuali e con la volontà di fare sempre più del *merito* l’elemento dirimente nelle scelte. Sistemi di valutazione dei ruoli e delle competenze, del potenziale e delle performance: è su questi strumenti che Finmeccanica sta lavorando per supportare sempre più efficacemente la crescita delle persone; per premiare, in sintesi, chi dà il meglio di sé per contribuire allo sviluppo continuo del Gruppo.

In che modo il contratto di apprendistato può contribuire ad alimentare la competenza ed il merito?

Penso si possa affermare che Competenza e Merito rappresentano le due principali anime anche dell’Apprendistato.

L’acquisizione della *Competenza* è insita nel significato stesso di questo strumento di integrazione tra scuola, lavoro e formazione che dà vita ad un “Rapporto di lavoro che prevede l’istruzione e la qualificazione del prestatore d’opera”. L’Apprendista è infatti *colui che deve apprendere*, che, attraverso il suo personale impegno, deve imparare un mestiere e lo farà tanto meglio quanto l’azienda sarà in grado di fornirgli gli strumenti necessari per crescere.

Tra questi c’è, prima di tutto, il *training on the job*, che è assolutamente decisivo, perché fornisce a chi si avvicina per la prima volta all’azienda non solo le “basi” del mestiere, ma anche importanti elementi di contesto. L’attività di training on the job deve essere necessariamente accompagnata da una buona *formazione teorica*, in grado di sviluppare tutti quegli aspetti che un giovane alla prima esperienza lavorativa o ignora o è portato a sottovalutare, come ad esempio quello della sicurezza.

Passando al *Merito*, questo può essere considerato un vero aspetto qualificante dell’Apprendistato.

Una persona, alla fine del percorso triennale di Apprendistato, viene infatti confermata ed entra ufficialmente a far parte dell’azienda, a tempo indeterminato, solo se è stato in grado di dimostrare,

appunto, i suoi meriti che, in tal modo cominciano ad essere riconosciuti e premiati.

E noi, in Finmeccanica, che abbiamo qualificato l'apprendistato, sia esso Alto che Professionalizzante, come strumento principale di inserimento per i nostri giovani, lo sappiamo bene.

La formazione all'interno del gruppo Finmeccanica ha un ruolo chiave. In che modo viene gestita ed erogata, con quali risultati e attese?

Per offrire alle persone un terreno fertile in cui ciascuno possa riconoscere il proprio talento e renderlo funzionale alla realizzazione del disegno comune, Finmeccanica si è dotata di un sistema integrato ed internazionale di sviluppo e formazione, orientato ad attrarre, identificare e valorizzare i migliori talenti e ad arricchire le capacità e le competenze dell'intera popolazione aziendale.

Le iniziative si rivolgono ai diversi target, dai giovani neo-assunti ai top manager, accompagnando e guidando i percorsi di crescita di quanti lavorano nelle diverse Società Finmeccanica nel mondo.

Per garantire la massima coerenza e al tempo stesso la piena rispondenza alle necessità dei molteplici business presenti nel Gruppo, le iniziative sono promosse e realizzate dalla Holding congiuntamente con i referenti HR delle singole società operative, che poi seguono la loro implementazione a livello "locale", con personalizzazioni in base ai diversi Settori e Paesi. Sul tema dei risultati possiamo dire, tra le altre cose, di aver richiesto e ottenuto anche quest'anno, da parte dell'organismo internazionale *Globe Certification*, la Certificazione di Qualità UNI EN ISO 9001:2008 per i processi di "Progettazione, Erogazione e Gestione di Progetti di Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane". Siamo inoltre fieri di aver ottenuto nel 2012 la certificazione come azienda *Top Employer* sia in Italia che, per la prima volta, in Gran Bretagna, entrando a far parte ufficialmente della rosa delle aziende di eccellenza proprio sui temi formazione, sviluppo e gestione delle risorse umane.

Gli Istituti Tecnici Superiori costituiscono un elemento fondamentale della vostra filiera formativa. Qual è la didattica che sta alla loro base?

Gli ITS prevedono una didattica molto orientata al "fare": attività laboratoriali si alternano a momenti di approfondimento teorico in aula, ma è il lavoro con la "L" maiuscola la vera novità.

Si creano infatti le condizioni teorico-pratiche per accompagnare i nostri giovani in un percorso di training on the job molto strutturato; la svolta nella didattica e nella pratica avviene quando i ragazzi, durante le turnazioni aziendali, sono in grado di compiere attività in autonomia.

È questo il mix vincente delle nostre scuole speciali di tecnologia, l'insegnare un mestiere altamente qualificato (e di cui c'è bisogno) attraverso docenze interne (fatte di esperienze dirette e concrete) con l'accompagnamento di approfondimenti tematici di alto livello (dati da Università e Scuola) in una metaforica bottega rinascimentale in cui il mestiere si impara facendo.