

LA LEADERSHIP, ANCHE SULL'HIGH-TECH, È QUESTIONE DI MINDSET

Intervista a **ANTONIO LIOTTI**, Chief people & organization officer di Leonardo

Di **Francesco Limone**

PER LA RUBRICA The Human Factor, in collaborazione con Digit'Ed, intervistiamo Antonio Liotti, Chief people & organization officer Leonardo. Ci racconta di una trasformazione di posizionamento altamente complessa: sulla frontiera della innovazione e su scala globale. Una trasformazione, ci dice, che parte innanzitutto dalla cultura e dal mindset.

Negli ultimi anni avete realizzato un grande rinnovamento del vostro posizionamento nel mercato e nella società. Vuole dividerci come nasce questo cambiamento e quale ambizione nutre?

Leonardo è un'azienda dell'aerospazio difesa e sicurezza che negli ultimi anni ha vissuto una grande fase di trasformazione di postura. Questa evoluzione nasce dalla consapevolezza che le tecnologie sviluppate oggi permettono all'azienda di offrire un con-

tributo sempre più ampio alla società. La sicurezza, infatti, non riguarda più soltanto la protezione fisica dei confini, tipica della difesa tradizionale: significa anche tutela delle infrastrutture critiche, sicurezza delle reti, protezione dei dati e affidabilità delle comunicazioni. Il recente scenario geopolitico ha dimostrato come, in un contesto globale complesso, queste dimensioni della sicurezza siano diventate centrali e imprescindibili. In questo percorso nasce il Michelangelo Dome, un'evoluzione tecnologica che punta a creare uno spazio virtuale, una cupola di scambio di tecnologia e informazioni. L'obiettivo è consentire ai Paesi europei di proteggersi attraverso la connessione, grazie a

un'infrastruttura di comunicazione con algoritmi di intelligenza artificiale in grado di offrire un quadro completo e immediato per neutralizzare una minaccia. L'AI in questo è fondamentale in quanto accelera lo scambio, l'intercomunicazione e la capacità di risposta. Il passo successivo sarà uno sviluppo multi-dominio e l'interoperabilità con altri sistemi, così da estendere questa protezione a livello europeo e aprire nuovi mercati. Le tecnologie diventano business e aprono nuove dimensioni in cui, per continuare a competere, è necessario creare alleanze.

Il mercato del lavoro vive di una sorta di poli-crisi: l'inverno demografico nei paesi occidentali ed in particolare l'Italia, la rapida obsolescenza delle competenze, l'incertezza di scenari per uno sviluppo esponenziale delle tecnologie. Come state affrontando queste sfide?

Nel 2019 abbiamo lanciato una rete di laboratori di ricerca sul territorio nazionale per il processo di recruiting: cercavamo ricercatori, da tutte le università del mondo, pronti ad abbracciare questa sfida. Oggi gli elementi di appealing tradizionale non sono più gli stessi: la sicurezza del posto di lavoro non è l'unico elemento che attira i giovani. Contano flessibilità, equilibrio vita-lavoro, prospettiva e la possibilità di sentirsi parte di un progetto con impatto sulla società. La grande sfida Hr è stata quantitativa e al tempo stesso qualitativa: servivano molte nuove persone con competenze scientifiche e tecnologiche. Il numero di giovani in età da lavoro è progressivamente diminuito. Il mercato del lavoro è più competitivo e le aspettative dei candidati sono

Digit'Ed è il polo di riferimento in Italia per la formazione delle imprese e uno dei maggior player a livello europeo con oltre 400 professionisti, 13 sedi in tutta Italia, più di 5.000 aziende clienti e un network di 1.300 docenti di estrazione manageriale e accademica.

Scopri di più





Antonio Liotti, Chief people & organization officer di Leonardo

cambiate: oggi non basta dire 'sono Leonardo', bisogna rappresentare chi siamo, cosa facciamo e quale prospettiva offriamo. Per questo abbiamo rifocalizzato la selezione sugli aspetti attitudinali, sulla capacità di partecipare al progetto e sulla volontà di crescere, più che sulle competenze tecniche di ingresso, che per nostra esperienza vanno rimodulate continuamente rispetto alla velocità dell'evoluzione tecnologica. Stiamo inoltre riorganizzando il nostro lavoro attraverso la creazione di hub aziendali destinati allo smart working: l'ingegnere deve essere in un luogo Leonardo, ma non necessariamente vicino alle sedi tradizionali. Allo stesso tempo stiamo ragionando su nuovi paesi che possano diventare poli di reclutamento delocalizzato. È un cambiamento radicale, che accompagna l'azienda nel suo obiettivo più ampio: diventare una Dual Use Global Security Company, una società internazionale leader dell'high tech.

Nei tempi correnti la conoscenza è diventata una risorsa rapidamente deperibile. Quindi il vero asset è la capacità di apprendere, continuamente. Qual è la sua visione su questo e quale la strategia che sta guidando Leonardo?

Sono convinto che le università dovrebbero garantire ai ragazzi un patrimonio di conoscenza e soprattutto flessibilità mentale, capacità di partecipare a progetti, apertura e desiderio di innovare. Dunque, non è necessario che formino l'ingegnere già pronto per Leonardo. Se ci si focalizza da subito su competenze specifiche legate al lavoro si rischia di perdere la capacità di aggiornamento cognitivo. La vera forza arriva dal portare idee nuove: in questo senso l'università deve formare giovani con l'attitudine a imparare continuamente, che non danno mai per scontato di aver raggiunto un patrimonio professionale definitivo. Noi formiamo costantemente le

persone: il 28% di chi lavora in Leonardo ha fatto almeno un'attività di up-skilling. Abbiamo creato un sistema professionale che mappa oltre 600 ruoli e 35.000 competenze lungo tutta la vita lavorativa di una persona: monitoriamo l'invecchiamento e l'aggiornamento delle competenze, quelle richieste oggi e quelle che serviranno domani, con il supporto dell'intelligenza artificiale. Ogni due anni realizziamo un competence assessment su competenze target e competenze attuali, per anticipare trend evolutivi. Il nostro patrimonio umano e professionale è uno skill-set decisivo per il presente e futuro dell'azienda.

Nel 2026 lanceremo una piattaforma di intelligenza artificiale che analizzerà il lavoro delle persone, il grado di trasformazione dei task e il potenziale di automazione, aiutandoci a capire come evolverà il ruolo umano. L'obiettivo è liberare la mente dalle attività più automatizzabili, per restituire tempo al pensiero critico. Questa trasformazione è innanzitutto culturale: significa trasversalità geografica, mobilità tra funzioni e paesi, condivisione di know-how. Con il progetto Mix in the Blood stiamo immaginando una mobilità forte tra Italia e Uk. Per guidare il processo è centrale la trasformazione su cultura, processi, persone e mindset. È un cambiamento che tocca l'impresa nel profondo e che prepara Leonardo a vivere la sua dimensione globale e tecnologica. 📌

**Professore 24ORE Business School, Cofounder Humanistic ESG società benefit*