

ing. Ilario Testa

laurea specialistica
honoris causa
in Ingegneria gestionale
a.a. 2005/2006



- [lectio magistralis](#)
- [conferimento](#)
- [elogio](#)

ing. Ilario Testa **Lectio Magistralis**

Magnifico Rettore,
Illustri Professori dell'Università degli studi di Bergamo,
Autorità,
Signore e Signori,

desidero ringraziare il Senato Accademico, l'Ateneo nel suo insieme, per l'onore riservato alla mia persona con il conferimento della laurea in ingegneria gestionale, così come tutti Voi, presenti oggi, a questa prestigiosa e austera cerimonia.

Al prof. Stefano Paleari, che ha tenuto il suo elogio descrivendo con grande benevolenza i tratti salienti del mio cammino personale e professionale, esprimo sincera e profonda riconoscenza.

È d'uopo iniziare la *lectio magistralis* esprimendo una serie di doverosi ringraziamenti. Sono tanti coloro i quali hanno segnato positivamente la mia vita professionale, e a tutti sento di dovermi rivolgere con il rispetto e la deferenza che essi meritano. Sono persone importanti non solo per me, ma per la società tutta, in virtù delle grandi capacità dimostrate nell'intraprendere, sempre fedeli al comandamento etico, che mai deve venire meno nell'agire dell'uomo.

Mi sono chiesto più volte e in diverse circostanze quanto io abbia effettivamente dato alla società e al mondo del lavoro e quanto invece abbia ricevuto dalle migliaia di persone che, a vari livelli e a diverso titolo, professionale e personale, sono state partecipi dell'esperienza vissuta in Patria e nella lontana, ma sentimentalmente vicina Argentina, dove ho trascorso venti indimenticabili anni tra il 1961 e il 1980 e dove continuano a vivere i miei due figli con le rispettive famiglie.

Ne ho dedotto, e l'evento odierno ne è la conferma, che io debba ritenermi una persona fortunata. Considerandomi tale intendo riconoscere l'aver avuto la possibilità di vivere e lavorare in contesti sociali e professionali che hanno favorito a più riprese una maturazione crescente e multidisciplinare,

amplificando quello che viene comunemente definito "senso di responsabilità" verso di sé e verso gli altri.

L'anzianità di servizio è evidente se si tiene conto che la mia attività lavorativa è iniziata nel 1939, a soli 14 anni, in qualità di impiegato dell'ufficio vendite alla Dalmine alla vigilia dell'ultimo conflitto bellico, sempre ricordato per il terribile bombardamento aereo del 6 luglio 1944 subito dallo stabilimento.

Mai avrei pensato che, da quel primo gradino, mi sarei ritrovato, quarant'anni dopo, a ricoprire la carica di Amministratore Delegato.

Non ho mai dimenticato i primi anni di lavoro trascorsi alla Dalmine e soprattutto il grande desiderio di calarmi nella realtà produttiva per capirne le particolarità e osservare ruoli e comportamenti di ciascuno degli attori che ogni giorno svolgevano la loro attività nei grandi corpi di fabbrica.

Ho imparato presto ad apprezzare e fare tesoro di quella grande risorsa che è il fattore umano, visto e inquadrato in un'organizzazione del lavoro che detta i meccanismi di produzione senza tralasciare il coinvolgimento, la collaborazione e la stima per ogni soggetto, quale che sia la sua mansione.

Mi sono altresì serviti a comprendere che la vera responsabilità, una volta assunta la guida di un'azienda, deriva dalla capacità di capire, intuire, decidere possibilmente nell'interesse di tutti, ma anche dal dialogo, indispensabile, nell'affrontare e contribuire anche a risolvere problemi di natura personale con cui ogni singolo individuo potrebbe essere chiamato a confrontarsi e che, invece, se manifestati e riflessi sul lavoro, avrebbero ripercussioni su sicurezza, affidabilità e qualità.

Essere nato a Dalmine, laddove, diciannove anni prima, era stata fondata l'impresa siderurgica, intorno alla quale si era formato un nucleo residenziale tutt'uno con il complesso industriale, ha inciso in modo profondo sulla visione del lavoro e della cultura d'impresa.

All'epoca dell'insediamento, la Dalmine, che quest'anno festeggia il suo primo centenario, ha adottato un vero e proprio progetto sociale, alla base del successivo sviluppo urbanistico e architettonico della città, cosicché le radici dell'impresa si sono unite a quelle della comunità.

L'immagine che mi ha accompagnato nel corso della vita è quella di mio padre, impegnato per 47 anni ai laminatoi della Dalmine e che ha avuto l'opportunità di conoscere sul lavoro Agostino Rocca, allora giovane ingegnere, l'uomo che, con il fratello Enrico, mi ha poi preso per mano conducendomi paternamente durante la mia formazione sul lavoro.

Il destino, particolarmente benevolo nei confronti della mia persona, mi ha legato alla figura di Agostino Rocca, già amministratore delegato della Dalmine e poi fondatore del Gruppo Techint, che a partire dal febbraio 1946 si stabilì in Argentina, terra della nuova frontiera, dove già tanti italiani emigrati, coesi con la cultura locale, avevano contribuito a cucire il tessuto socioeconomico fornendo un impulso notevole in tutti i settori.

Nel caso specifico dell'insediamento argentino, non si trattava di una delocalizzazione industriale, ma di un progetto che estendeva e ramificava la storia e l'esperienza di un'impresa solida, laddove emergeva l'opportunità di riproporre la nascita di un polo produttivo, insieme alla crescita di una comunità servita nei suoi bisogni.

Un progetto che ho vissuto fin dall'inizio, quando nel 1946 venni trasferito nella sede milanese della Dalmine con il compito di realizzare e gestire l'ufficio esportazione.

L'anno seguente entravo di fatto nell'organizzazione del gruppo Techint, che nel frattempo aveva ottenuto l'incarico di costruire, con tubi di produzione Dalmine, un gasdotto di oltre mille chilometri dalla Patagonia a Buenos Aires, e per conto del quale avrei avviato, sotto la guida di Enrico Rocca, i

rapporti commerciali nell'ambito dei vari Paesi Europei.

Una parentesi durante la quale ho avuto l'impressione di contribuire, all'interno del piccolo ruolo che mi era stato ritagliato, a ricucire quelle relazioni che la guerra, e le distruzioni che ne erano seguite, avevano in qualche modo lacerato.

Il bisogno di ricominciare, la voglia e la necessità di ricostruire e risollevarsi, il desiderio di riallacciare rapporti e confrontarsi erano il migliore antidoto alla diffidenza che si era venuta a creare.

E la risorsa tecnologica, di cui Dalmine era portatrice, influì positivamente in quella fase storica, dando il senso di un Paese che non aveva smarrito le proprie capacità, ma pronto a rimettersi in moto, sia sul proprio suolo che all'estero.

I miei viaggi in Argentina ebbero inizio nel 1952.

Nel 1954 a Campana – città a 70 chilometri da Buenos Aires – laddove avrei vissuto la mia lunga esperienza in Sud America – la Dalmine SAFTA Argentina (oggi Tenaris Siderca), con gli impianti di fabbricazione italiana e con la assistenza dei tecnici dello stabilimento bergamasco, avviava la produzione di tubi di acciaio senza saldatura.

Nel 1961, dopo alcuni anni di esperienza nella gestione della società Safau di Udine che fabbricava acciaio per lo stabilimento di Campana, accettai di trasferirmi a Buenos Aires, quale Amministratore Delegato della Dalmine Argentina assumendo, progressivamente, ulteriori incarichi nel Gruppo Techint, quali: responsabile di tutto il settore siderurgico, componente il comitato esecutivo, membro del board della Holding finanziaria, diventando così uno dei principali e il più stretto tra i collaboratori di Agostino Rocca.

Una presenza lunga vent'anni, vissuta in una dimensione di straordinaria umanità e di attaccamento al lavoro della comunità locale, di cui era parte importante la collettività italiana, alla quale mi sento profondamente legato.

Nel tempo, tra non poche vicissitudini e una serie di ostacoli allo sviluppo industriale, frapposte dalle vicende politiche e militari che hanno contrassegnato la storia dell'Argentina, la realtà di Campana è riuscita non solo a conservare, ma a migliorare la propria identità, fatta di stile di vita e lavoro, che ha consentito di creare un humus culturale e la naturale simbiosi tra cittadini e complessi aziendali, fondendo le esperienze degli uni negli altri creando un senso di appartenenza che ha pochi eguali.

Nel mese di luglio 1980, senza che né fatti, né tantomeno alcuno lo lasciassero presagire, mi veniva offerta dai vertici Iri-Finsider la gestione della Dalmine Italiana in qualità di amministratore delegato, e la contestuale presenza nei consigli di amministrazione di diverse società controllate da Finsider.

Roberto Rocca, figlio di Agostino, dispiaciuto del mio allontanamento, ha sicuramente visto nel ruolo che avrei assunto, non solo la figura di suo padre quando era alla guida della Dalmine, ma anche la fase iniziale di un possibile ritorno della famiglia, sempre desiderato, nella azienda Siderurgica Bergamasca.

Mi preme sottolineare natura e motivazione della chiamata, dettata da valutazioni legate alla persona e non ad appartenenze a correnti politiche o cordate di interessi.

Credo che la nomina e la permanenza in un ruolo di manager ovvero di alto livello dirigenziale, in ogni realtà pubblica e privata, debbano essere giustificate da considerazioni condivise di riconosciute capacità rispondenti ai requisiti richiesti per ricoprire un determinato incarico e perseguire precisi obiettivi.

Ritengo che un manager, per essere veramente tale, debba conservare la propria autonomia,

rispondere del proprio operato e delle proprie azioni esclusivamente agli organi societari e non subire, come purtroppo spesso accade, il ricambio a causa del mutamento del vento politico.

L'assunzione della guida aziendale, in particolare, richiede la necessaria continuità di progetti e azioni a medio e lungo termine.

Così è stato, per quanto mi riguarda, anche in relazione ai quasi otto anni trascorsi ai vertici della Dalmine, al termine dei quali, per un intero lustro, ho avuto modo di mettere la mia esperienza a disposizione di diverse realtà, non solo del mondo siderurgico.

Nel 1993 ho accettato la proposta fattami dall'allora Sindaco di Bergamo, anche a nome di altri illustri cittadini, di collaborare allo sviluppo dell'Aeroporto di Orio al Serio.

Una infrastruttura che dal 1975 attendeva di assumere una funzione primaria nel quadro del sistema di mobilità territoriale della Lombardia, fino a svolgere un'azione di supporto operativo e logistico alla realtà produttiva e sociale della Bergamasca.

Un impegno iniziato con una profonda analisi del ruolo dell'aeroporto, all'epoca incentrato soprattutto sul traffico courier, settore che ha contribuito strategicamente a conservare le potenzialità dello scalo nel panorama nazionale del trasporto aereo.

Va sottolineato che gli unici finanziamenti da parte dello Stato alla Sacbo sono stati concessi in occasione delle opere legate ai mondiali di calcio Italia 1990.

L'azione svolta dagli azionisti bergamaschi è un esempio concreto di volontà e lungimiranza, in quanto, pur senza le certezze relative agli ammortamenti degli investimenti, ottenute solo nel 2002 grazie alla proroga della concessione quarantennale da parte di Enac, ha consentito il potenziamento infrastrutturale, propedeutico alla successiva fase di sviluppo del traffico passeggeri.

Le decisioni prese dagli azionisti attraverso oculati piani di investimenti, che dal 1993 al 2005 sono stati complessivamente di 90 milioni di €, tutti autofinanziati da SACBO, hanno permesso di dotare l'aeroporto delle infrastrutture e dei servizi necessari a raggiungere i più alti requisiti di affidabilità e sicurezza, pienamente rispondenti alle normative nazionali e internazionali e sanciti dall'ottenimento delle relative certificazioni di qualità.

La crescita costante del movimento passeggeri richiama la necessità di un'attenta politica gestionale e di programmazione con l'obiettivo di creare servizi aggiuntivi rivolti alla clientela e tali da far lievitare il fatturato non aeronautico.

I nuovi obiettivi sono rappresentati dalla volontà di mantenere il traffico courier, riducendolo rispetto a quanto originariamente previsto nel Piano di Sviluppo Aeroportuale, a beneficio dei voli passeggeri nella fascia diurna, senza penalizzare i livelli occupazionali garantiti dal movimento attuale delle merci aeree, generate localmente e limitate ai soli corrieri espresso.

In tale strategia si è deciso di non realizzare il cargo center e proseguire quindi negli interventi per il potenziamento di infrastrutture e servizi aeroportuali, la sicurezza e la mitigazione ambientale.

Tra questi figura l'installazione del nuovo sistema radar dell'ENAV, omologato nel luglio 2005, in grado di garantire una migliore, più sicura ed efficiente gestione del traffico aereo, con conseguente riduzione dell'impatto acustico e ambientale, a cui peraltro contribuisce l'impiego di aeromobili di ultima generazione dotati di motori a bassa rumorosità.

Analizzando il quadro operativo di oggi con quello in essere fino al 2001, si può affermare che abbiamo assistito a un salto di qualità importante sul fronte del contenimento del rumore, ottenendo nel contempo una riduzione significativa dei consumi e il rispetto degli standard imposti dalle

normative internazionali.

Sacbo sa di dover continuare a intervenire affinché l'aeroporto sia percepito non solo come fonte di rumore, ma soprattutto come sistema di mobilità di primo livello e grande risorsa economica e occupazionale.

Infatti, l'analisi aggiornata, effettuata da Studio Clas, sugli effetti economici prodotti dall'attività aeroportuale indica un livello occupazionale di oltre 3.500 addetti, che, includendo i servizi esterni e le attività indotte, sfiorano le 18.000 unità lavorative, mentre il valore della produzione, attivata dall'aeroporto, insieme all'indotto, supera i 2 miliardi di € annui.

Tuttavia, l'effetto più rilevante prodotto è quello di fornire un'offerta di trasporto aereo rapido ed economicamente accessibile, in grado di mettere a disposizione soluzioni di viaggio utili alle aziende e ai singoli viaggiatori che si muovono per motivi di lavoro, studio o vacanza, contribuendo ad attirare visitatori e generare turismo.

In tutti questi anni è stato importante aver mantenuto rapporti trasparenti e collaborativi con i Comuni dell'intorno aeroportuale, così come con le Organizzazioni Sindacali.

Ciò ha permesso, e sono convinto consentirà sempre meglio, di confrontarsi con chiarezza, tenendo conto delle reciproche esigenze per individuare le azioni idonee a garantire il migliore funzionamento del sistema organizzativo aeroportuale.

Il 2005 si è chiuso con un incremento di oltre un milione di passeggeri rispetto all'anno precedente.

Un riconoscimento per i risultati ottenuti, con un anticipo di circa dieci anni rispetto al programma, va attribuito a chi ha sostenuto la società negli anni difficili, ma soprattutto alle persone che hanno lavorato e lavorano in tutto il sedime aeroportuale con grande dedizione, professionalità, competenza e responsabilità.

La forte radicazione di Sacbo nel contesto territoriale induce a perseguire obiettivi di presenza e partecipazione strategica con partner pubblici e privati al fine di portare avanti iniziative ad alto valore aggiunto, condotte nell'interesse della comunità e del territorio, nonché di collaborare con altre infrastrutture aeroportuali, non solo contigue, mettendo a disposizione l'esperienza maturata con una partecipazione mirata alle loro attività da attuarsi in termini di cogestione operativa.

Chi vi parla si è formato, per così dire, sul campo. Oggi il nostro sistema universitario mette a disposizione gli strumenti per acquisire una preparazione a tutto tondo, a condizione che non ci si limiti alla parte teorica, ma si approfondiscano tutti gli aspetti oggetto degli studi.

Nel corso degli anni ho avuto modo di verificare, a più riprese, quanto importanti siano:

- la preparazione di fondo, frutto degli studi innanzitutto oltre che della capacità di tenersi aggiornati;
- l'attenzione che si deve prestare in ogni circostanza a tutti gli aspetti di un problema, senza mai dare nulla per scontato;
- la predisposizione al confronto e il senso di responsabilità, doti che devono essere connaturate nelle persone chiamate a dirigere.

La managerialità richiede qualità umane e lungimiranza, un continuo arricchimento del sapere, non solo indirizzato alla materia o al settore che si è chiamati a gestire, la capacità di motivare e infondere fiducia nei collaboratori.

È indispensabile che l'azione di un manager faccia leva su uno stile aziendale fatto di serietà, correttezza, criteri rigorosi di gestione, decentramento operativo, unito a un controllo centrale.

Un principio semplice, ma basilare, per chiunque sia chiamato ad assolvere la gestione di un'impresa è quello secondo cui *"non si può spendere più di quanto si produce"*, ma nel contempo occorre impegnarsi a ottenere i margini economici che servono principalmente a realizzare nuovi investimenti destinati alla ricerca e all'innovazione.

In una dimensione di mercato globale, ritengo si debba fare tesoro di quella larga parte di esperienza industriale del recente passato che ha dato frutti sul piano dell'occupazione e dell'espansione del prodotto.

Non si può guardare al futuro con consapevolezza e determinazione senza attingere alla storia delle aziende che hanno segnato positivamente il cammino del nostro Paese.

Criteri e strategie adottati nella seconda metà del secolo scorso sono tanto più validi e attuali in quella componente fondamentale che risiede nella capacità di intravedere gli sviluppi del mercato, individuare le diverse variabili e operare in funzione delle spinte innovative.

L'Italia, che in tempi nemmeno tanto lontani è stato Paese di emigranti, si ritrova all'inizio del XXI secolo a fare i conti con:

- l'esportazione di intelligenze di livello assoluto;
- la tendenza delle imprese a delocalizzare con l'obiettivo di conseguire minori costi di produzione e conquistare nuovi mercati;
- e l'arrivo di immigrati, molti dei quali attratti più che altro da chimere mediatiche ma senza le auspiccate prospettive di lavoro.

È dunque importante, anzi fondamentale, nel contesto dell'attuale quadro socio-economico, assumere un atteggiamento propositivo ma realistico, dotarsi di spirito d'iniziativa, ma decidere con cognizione di causa.

I cambiamenti insiti nella natura stessa dei sistemi produttivi, caratterizzati da progressiva evoluzione per stare al passo coi tempi e soprattutto con gli stati di avanzamento tecnologico che investono tutti i settori, hanno determinato una richiesta di continua crescita del ruolo manageriale.

Anche coloro i quali sono chiamati a dettare linee guida, strategie e assumere decisioni nel proprio contesto lavorativo, devono sottostare alla logica della formazione continua, che nel caso del manager, sia esso d'impresa o di azienda pubblica, si traduce nell'impegno a leggere, interpretare, possibilmente a prevedere il delinearsi di situazioni che possano incidere sugli aspetti organizzativi e produttivi.

È possibile notare, rispetto al passato, anche quello più recente, come l'attenzione non possa essere circoscritta solamente al perimetro fisico entro cui si svolge l'attività, ma deve essere proiettata necessariamente all'esterno per consentire di percepire e valutare tutto ciò che è in grado di influenzare processi e offerta di prodotto.

Sono sempre più rare le figure di imprenditore/manager che hanno segnato per decenni la vita economica e produttiva del nostro Paese. Ciò non deve apparire né bene né male. Deve essere solamente la presa d'atto di una mutazione dettata dalla necessità di rispondere a nuove esigenze che nascono da compiti e funzioni più ampi e complessi.

È innegabile che oggi un giovane manager debba sentirsi innanzitutto imprenditore di se stesso per essere nelle condizioni di intraprendere le sfide della gestione, competizione e innovazione. Ciò tanto più se ci si trova in una delle molteplici realtà aziendali a conduzione familiare, tipica espressione del territorio in cui viviamo e operiamo, chiamate a essere partecipi delle continue trasformazioni di mercato.

La presenza di un'infrastruttura di mobilità come l'aeroporto aiuta sicuramente ad avvicinare i diversi

Paesi e incoraggia un tipo di pendolarismo sostenibile che vede protagoniste figure trainanti del mondo economico e delle professioni: uomini d'affari, manager, dirigenti, laureati.

Intelligenze vive e in cammino. Seguendo l'esempio di coloro che si sono mossi, anche in tempi più difficili, dobbiamo essere in grado di allargare i nostri confini accorciando le distanze con le altre realtà.

I trasferimenti di lavoro non vadano visti, pertanto, come allontanamento, bensì come opportunità, occasione per poter innescare nuovi processi in una forma ancora più marcata e incisiva di quanto avvenuto in passato, quando tempi e costi di viaggio da un punto all'altro dello stesso continente potevano considerarsi difficili da affrontare se non in qualche caso proibitivi.

Disponibili ad andare, dunque, senza per questo spezzare o abbandonare il legame culturale e professionale da cui si parte e che deve restare ben saldo.

In conclusione, ritengo che le esperienze manageriali maturate nella mia attività di lavoro abbiano dimostrato come una gestione produttiva e premiante richieda:

- un impegno assiduo;
- la conoscenza del funzionamento del sistema aziendale, che ogni giorno si arricchisce di nuove idee e contenuti per adottare continui miglioramenti;
- la capacità di orientare l'attenzione a 360 gradi;
- e in particolare tenere sempre nella dovuta considerazione i rapporti umani.

Conclusioni

Al termine di questa lettura, rinnovando il mio più vivo grazie al Magnifico Rettore e al Senato Accademico per l'alto onore riservatomi, mi sia permesso esprimere alcuni pensieri e considerazioni che riguardano la mia sfera personale.

Innanzitutto, ringrazio continuamente Dio per avermi donato le capacità che mi hanno consentito di svolgere l'attività che ho prima descritto, e in particolare per avermi fatto incontrare la persona che da 58 è mia moglie.

Ella è stata per me di grande stimolo, mi ha accompagnato con dolcezza, amore e convinzione negli spostamenti nelle varie città del mondo, mi ha sostenuto nei momenti difficili e mi ha donato una totale serenità in casa con i nostri due meravigliosi figli.

È pertanto giusto riconoscere che gran parte del mio (se così si può definire) successo lo devo accreditare a Lei, con il più caro ed amorevole ringraziamento.

E per ultimo, non certo per importanza, rivolgo un pensiero di infinita riconoscenza e affetto a mio padre e a mia madre.



Elogio di Ilario Testa

da parte del Prof. Stefano Paleari
Facoltà di Ingegneria

Magnifico Rettore, Autorità tutte, Signore e Signori,

sono particolarmente grato ai colleghi della Facoltà di Ingegneria e al Magnifico Rettore per avermi chiesto di motivare pubblicamente le ragioni del riconoscimento a Ilario Testa della laurea honoris causa in Ingegneria Gestionale.

Due le ragioni che ci vengono offerte:

- l'originalità del suo percorso professionale
- l'opportunità di trarre ispirazione per riflessioni di carattere generale che riguardano sia lo sviluppo del nostro territorio che il ruolo dell'Università.



Ilario Testa è attualmente Presidente della Sacbo, la società che gestisce le attività dell'aeroporto di Orio al Serio, a oggi il 7° in Italia per passeggeri trasportati, il 5° per unità di traffico, cioè tenuto conto anche del movimento merci. Gli aeroporti che precedono Bergamo-Orio al Serio sono a Milano, Roma e Venezia. I passeggeri trasportati nel 2005 hanno raggiunto la soglia dei 5 milioni.

L'esperienza professionale di Ilario Testa è ampia e al tempo stesso singolare, si svolge in Italia, poi all'estero e quindi di nuovo in Italia. Inizia nell'industria e prosegue nei servizi, percorre le gerarchie dell'organizzazione dai livelli di ingresso fino alle massime responsabilità.

Quattro le fasi più significative, delle quali le prime tre all'interno dello stesso gruppo societario, la Dalmine di Agostino Rocca.

Nel 1939 la Dalmine lo assume come impiegato all'Ufficio Vendite. Ilario Testa inizia da questo gradino un percorso che, superata la seconda guerra mondiale, lo condurrà al diploma e alla scelta di

allontanarsi dalla Dalmine per affiancare Agostino Rocca. Rocca, nel 1946, lascia la carica di amministratore delegato della Dalmine, si trasferisce in Argentina e fonda la Techint, dove Testa viene assunto nell'area commerciale presso la sede milanese. &Egeave; una fase che si svolge nell'Italia del "miracolo economico" e che porta Ilario Testa ad occupare posizioni di sempre maggiore responsabilità fino alla decisione di iniziare una lunga esperienza all'estero.

Nel 1961 Ilario Testa si trasferisce in Argentina in qualità di amministratore delegato della Dalmine Siderca di Campana, a nord di Buenos Aires. Diverse sono le esperienze manageriali del periodo trascorso all'estero e non va dimenticata la sua partecipazione alla vita e alle iniziative della comunità italiana in Argentina. Una presenza riconosciuta più volte dalle onorificenze che la Repubblica Italiana ha voluto attribuirgli.

Nel 1980 il ritorno in Italia per assumere la carica di amministratore delegato della Dalmine. Un approdo a una terza fase chiaramente molto appagante sotto il profilo professionale e personale. Ilario Testa ha percorso in azienda tutta l'organizzazione fino alle massime responsabilità. Il periodo vede comunque Testa fronteggiare la sfida dell'efficienza anche in relazione all'impulso della concorrenza internazionale. La Dalmine di quel periodo vanta 7 unità produttive e 11.000 addetti.

Nel 1993 la scelta di mettere competenze e impegno al servizio del territorio: Ilario Testa viene nominato presidente della Sacbo, posizione che occupa tuttora. Sotto la gestione di Ilario Testa i passeggeri trasportati passano da poche centinaia di migliaia a oltre 5 milioni. Dal luglio 2004 Testa è anche presidente delle Cliniche Humanitas Gavazzeni.

La lettura del percorso professionale di Ilario Testa e del contesto in cui si svolge si presta ad alcune riflessioni che, al tempo stesso, costituiscono parte integrante delle motivazioni del conferimento di questa laurea.

La prima considerazione è che oggi è stato apprezzato un percorso di tipo manageriale e di rilevanza per lo sviluppo del nostro territorio.

La letteratura economica si è più volte soffermata sul rapporto manager-imprenditore e sugli incentivi che legano l'operato dell'uno e dell'altro. L'imprenditore non è mai solo un fornitore dello spunto iniziale e, tra gli altri, di capitali, né il manager si limita a un ruolo di semplice "ottimizzatore". È d'obbligo constatare la linea di continuità tra le due figure nelle organizzazioni che crescono. Nei casi di successo, imprenditore e manager esprimono la cosiddetta "leadership", ovvero l'attitudine all'indirizzare, motivare, guidare un'organizzazione verso traguardi difficilmente immaginabili in sua assenza.

Ilario Testa ha saputo esprimere non solo azione e operatività, qualità prettamente manageriali, ma anche intuito, capacità di governo, guida, caratteristiche tipiche dell'imprenditore. E questo indipendentemente dalla presenza dell'azionista pubblico o di quello privato, in Italia come all'estero, in giovane età o in piena maturità. La fondatezza di queste argomentazioni si ritrova nella sua esperienza professionale di manager tenace ed esigente, a cominciare con se stesso, ma anche capace di influenzare le strategie, le opinioni e i comportamenti oltre che di dare concretezza operativa alle scelte intraprese dall'organizzazione.

La seconda considerazione riguarda il concetto che in letteratura è definito con il termine di *serendipity*. Il presentarsi cioè di un'opportunità inattesa e la capacità di coglierla in positivo, lo scoprire una cosa non cercata e imprevista mentre se ne sta cercando un'altra. Ma il termine non indica solo fortuna: per cogliere l'indizio che porterà alla scoperta occorre essere aperti alla ricerca e attenti a riconoscere il valore di esperienze che non corrispondono alle originarie aspettative. Soffermiamoci sull'esperienza più recente di Ilario Testa, quella con Sacbo.

Lo sviluppo di Sacbo, come già ricordato, è stato davvero impressionante e non immaginabile solo qualche anno fa. In gran parte esso è dipeso dalla nascita e dallo sviluppo dei vettori *low cost* i quali

hanno colto le opportunità offerte dal processo di liberalizzazione nel settore aereo. Si pensi che la quota di mercato sul traffico europeo delle compagnie *low cost* è passata dal 5% del 2000 al 20% del 2005, senza che si verificasse una riduzione dei volumi trasportati dalle compagnie tradizionali. Non tutti gli aeroporti sono stati, tuttavia, in grado di cogliere in ugual modo questi nuovi eventi.

In Europa vale la pena ricordare oltre a Orio anche Stansted e Valencia. Insieme a rilevanti condizioni al contorno, tra cui l'indirizzo positivo dato dagli azionisti della società, sono indiscutibili e non meno rilevanti i meriti di chi ha gestito il processo di sviluppo sotto il profilo manageriale. Dietro il successo di molte organizzazioni si ritrovano momenti nei quali la *serendipity*, come atteggiamento, viene praticata consapevolmente e, più spesso di quanto non si creda, è determinante. Sacbo e il suo management non fanno eccezione, così come il gruppo Tenaris, di cui la Dalmine è parte e che ancora oggi ricorda la *serendipity* nell'attività dei fratelli Mannesman, inventori nel 1885 di un processo innovativo per la produzione di tubi senza saldatura.

Il percorso professionale di Ilario Testa bene si coniuga con riferimento sia alla *leadership* sia alla *serendipity*. Sono situazioni e attitudini che si coltivano e si rendono fertili nelle scelte professionali meno accomodanti.

Vorrei qui rivolgermi agli studenti che, invece, raggiungono la loro laurea attraverso un percorso tradizionale. Non dimentichino che se vogliono guidare con successo le organizzazioni, economiche o sociali, pubbliche o private, devono affermare la *leadership* e cogliere le opportunità, anche le più casuali. Questo significa affrontare le scelte più difficili, quelle che Ilario Testa ha fatto spendendo molti anni all'estero, gestendo organizzazioni pubbliche e private. Quelle che oggi vedono come riferimenti l'Europa, la Cina e l'India, che valorizzano le sinergie tra competenze scientifiche, tecnologiche e umanistiche, che vedono i confini come orizzonti e non come limiti. È confortante pensare che dallo scorso anno alcuni dei nostri giovani laureandi hanno chiesto di svolgere la loro tesi di laurea presso università cinesi e indiane.

Una terza considerazione è di carattere generale e risponde al quesito su quanto il nostro operato incida sul risultato di un'organizzazione e quanto, a sua volta, quello di un'organizzazione si rifletta sul sistema economico, in particolare su quello circostante.

Si tende spesso a sottovalutare tale aspetto ed è questo ciò che impedisce, come si suol dire, di "fare sistema", nel senso positivo del termine, di sfruttare appieno le potenzialità. Fare sistema vuol dire interrogarsi sul ruolo che l'organizzazione a cui apparteniamo può svolgere per il sistema economico e iniziare a muoversi. È un approccio in avanti per nulla di natura difensiva. È un punto che accomuna sia società come la Dalmine e la Sacbo, sia un'istituzione come l'Università, la nostra Università.

Si tratta certamente di organizzazioni che sono cresciute a tassi sorprendenti negli ultimi anni e che hanno potenziato la "capacità di attrazione" del nostro territorio. Credo che questo sia molto, che sia costato un grande sforzo, che onori chi l'ha condotto, ma che, a mio avviso, non basti.

La sfida ormai per i territori è tra essere "area di passaggio" o "area di insediamento". Il territorio bergamasco, povero all'inizio del secolo scorso, si è sviluppato grazie all'insediamento di un sistema capillare di imprese, prevalentemente industriali. Oggi dobbiamo fare in modo che i luoghi di attrazione, dei viaggiatori (nel caso di Sacbo) e dei giovani in cerca di formazione (nel caso dell'Università), siano al tempo stesso luoghi di insediamento, stabili ancorché dinamici, cioè basati sullo scambio con altre realtà. È necessario assumere una responsabilità sociale e farsi carico non solo della propria crescita ma anche della crescita del sistema a cui si appartiene affinché l'identità stessa delle organizzazioni trainanti si rafforzi. Non penso tanto al cosiddetto "indotto", che è una rilevante appendice della crescita delle organizzazioni madri, quanto a iniziative di riconoscimento per il territorio. So bene che non mancano, ma non sono sufficienti vista la competizione che è in atto anche da parte di territori vicini.

Il successo di ogni organizzazione è pieno se riverbera nuove forme di sviluppo economico e sociale

che si affiancano a quelle esistenti. D'altro canto, gli studiosi distinguono tra crescita e sviluppo. Lo sviluppo è il traguardo più nobile di ogni percorso di crescita, si misura anche quando la crescita rallenta, si arresta o muta. Fa riflettere la rilevanza che ebbe nei secoli a venire per la Lombardia il periodo trascorso da Leonardo da Vinci alla corte di Ludovico il Moro tra il 1482 e il 1499: i dipinti, le opere di ingegneria idraulica e di architettura, lo studio del territorio, della natura e dei paesaggi. Quegli anni di Leonardo lasciarono molte delle cose che ancora oggi ammiriamo. Anche allora sembrò una scelta azzardata: Ludovico il Moro, infatti, faticò non poco prima di far accettare Leonardo alla comunità artistica lombarda.

Il desiderio di confronto e di scambio, per il quale oggi usiamo sovente il termine di globalizzazione, all'epoca riconducibile al coraggio di singoli mecenati, è oggi sempre più un fenomeno indotto da città e territori, da Università, da imprese che si pongono in rete. La capacità di attrarre è una sfida che, insieme ai riconoscimenti professionali, ci sentiamo di proporre a chi come Ilario Testa ha il compito di guidare una società come Sacbo e ad altri, manager, imprenditori, uomini delle Istituzioni in analoghe posizioni di responsabilità, e a noi tutti, naturalmente, dentro l'Università.

C'è un proverbio che recita *“L'esperienza è il tipo di insegnante più esigente. Prima ti fa l'esame poi ti spiega la lezione”*. Noi crediamo che Ilario Testa che, lo ricordo ora per sottolineare tutto il suo valore umano e simbolico, fu avviato al lavoro all'età di 14 anni, abbia davvero superato con successo tutti gli esami cui l'insegnante “esperienza” ha voluto sottoporlo.

La Facoltà di Ingegneria si è espressa unanimemente per l'assegnazione del riconoscimento. Mi pregio di invitare il Magnifico Rettore dell'Università, il prof. Alberto Castoldi, a procedere nella proclamazione della laurea honoris causa in Ingegneria gestionale a Ilario Testa.