

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

CHIESI FARMACEUTICI SpA

La formazione manageriale in una Benefit Corporation

Ambito tematico strategico:

Innovazione digitale di prodotto e/o di processo
Formazione manageriale

Piano Conto Formazione

**ID 240904 – “Formazione manageriale 2019 per Chiesi
Farmaceutici S.p.A.”**

Gruppo di ricerca:

Beatrice Cenci

Cinzia Roda

Monica Lattanzi

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	4
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	5
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	7
2.5 Considerazioni riepilogative	8
3. IL PIANO FORMATIVO.....	8
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3 Considerazioni riepilogative	10
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	10
4.1 L'impatto della formazione.....	10
4.2 Considerazioni riepilogative	12
5. CONCLUSIONI	12
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
5.2 Le buone prassi formative aziendali.....	13
5.3 Conclusioni	14

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'azienda Chiesi Farmaceutici S.p.A. (*d'ora in poi abbreviata in Chiesi*) costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre all'azienda le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione di processo e di prodotto e sulle politiche attive adottate in materia di formazione.

Proprio su questi temi, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2019-20, si pone i seguenti obiettivi generali:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Chiesi partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "Formazione manageriale 2019 per Chiesi Farmaceutici S.p.A." cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione agli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla

luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Chiesi Farmaceutici SpA nasce a Parma nel 1935 da Giacomo Chiesi che fonda un piccolo laboratorio con due soli collaboratori. Oggi il Gruppo conta oltre 6000 collaboratori, 30 filiali nel mondo e un fatturato che, nel 2020, ha raggiunto i 2,229 miliardi di euro. La maggior parte del fatturato proviene dai mercati internazionali. La produzione, oltre a Parma, è basata in altri due siti produttivi in Francia e in Brasile.

Chiesi è oggi un gruppo farmaceutico internazionale orientato alla ricerca; investe, infatti, oltre il 20% del proprio fatturato in attività di R&S. Il principale Centro Ricerche del Gruppo è a Parma (anche in termini numerici di ricercatori impegnati) e si integra con altri sei importanti centri di ricerca in Francia, Stati Uniti, Canada, Cina, Regno Unito e Svezia, per promuovere i propri programmi preclinici, clinici e regolatori.

La mission e il business di Chiesi si concentrano in tre aree d'azione principali: AIR (respiratorio e neonatologia), RARE (malattie rare) e CARE (cure specialistiche). AIR è sinonimo di soluzioni terapeutiche e servizi dedicati all'area respiratoria, dalla neonatologia alla cura delle malattie dell'adulto. RARE si concentra sul trattamento di pazienti con malattie rare e ultra-rare, mentre CARE unisce prodotti e servizi a supporto delle cure specialistiche e prodotti per la cura ed il benessere della persona fornite da professionisti sanitari.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Chiesi Farmaceutici SpA è dal 2018 una Società Benefit, ovvero è tenuta per legge a considerare l'impatto delle sue decisioni su dipendenti, clienti, fornitori, comunità e ambiente, promuovendo un modo di fare business che abbia un impatto positivo sulla natura e sulla società, rimettendo in circolo le risorse per creare un sistema virtuoso e sostenibile.

Dal 2019, inoltre, Chiesi è la più grande azienda farmaceutica internazionale certificata B Corp. Le aziende certificate B Corp sono società a scopo di lucro che utilizzano la forza del business per costruire un'economia più inclusiva e sostenibile. Soddisfano i più alti standard verificati di performance sociali e ambientali, di trasparenza e responsabilità.

Poter misurare e rendicontare in maniera trasparente il proprio impatto su società e ambiente è un punto cruciale dell'approccio di Chiesi alla sostenibilità. Solo ciò che è misurabile, infatti, può essere migliorato. Per questo Chiesi ha scelto il B Impact Assessment (BIA), alla base della certificazione B Corp, quale strumento per misurarsi costantemente. Il BIA è un rigoroso assessment riconosciuto a livello internazionale ed utilizzato già da più di 100.000 aziende, che permette anche di confrontarsi con altre realtà e fornisce costantemente input per migliorare le proprie performance.

Partendo proprio dalla sua natura di Società Benefit e azienda certificata B Corp, il Gruppo è impegnato in un ambizioso piano per raggiungere la totale neutralità carbonica entro il 2035. Piano al centro della Campagna #ActionOverWords lanciata nel 2021, dove Chiesi ha riassunto i propri obiettivi per diventare carbon neutral entro il 2030 sulle emissioni dirette di gas serra (GHG) e sulle emissioni indirette GHG derivanti dall'acquisto di elettricità e calore (scope 1 e 2) ed entro il 2035 su tutte le altre emissioni GHG indirette (scope 3). Gli obiettivi di riduzione di Chiesi sono stati approvati dalla Science Based Target Initiative (SBTi) e sono in linea con il più ambizioso obiettivo stabilito nell'Accordo di Parigi: limitare

l'aumento della temperatura globale a 1,5°C rispetto ai livelli preindustriali entro il 2100. Gli obiettivi di Chiesi vanno, comunque, ben oltre questi requisiti.

Chiesi è molto attenta ad una condotta etica del proprio business verso l'ambiente, le comunità in cui opera e le "sue" persone. Ciò si traduce per esempio, sul fronte delle risorse umane, in una forte attenzione nei confronti dei propri collaboratori, offrendo loro attività di formazione continua, promuovendo iniziative di *people care*, mostrando grande attenzione ai temi legati all'accoglienza e all'apertura nei confronti delle diversità.

L'Azienda sta attualmente lavorando ad un processo di R&S sostenibile e "a prova di futuro", in cui la sostenibilità ambientale sia integrata fin dalla progettazione delle nuove terapie, attraverso un approccio di *Life Cycle Perspective*, nell'ottica della già citata *carbon neutrality*. L'altro grande punto di attenzione è la *patient-centricity*, ossia lo sviluppo di terapie sempre più personalizzate, poiché il paziente è in primo luogo una persona, e ogni persona è diversa. Gli intervistati hanno parlato dello sviluppo dell'empatia, ossia vedere il paziente come una persona speciale, ognuno con le proprie caratteristiche e con la propria importanza per gli altri, comprendendo in tal modo le situazioni reali e riuscendo a immedesimarvisi in modo da creare un business orientato alla persona.

L'organizzazione aziendale è fortemente orientata all'innovazione: si è creato un comparto dedicato alla digitalizzazione, ci sono funzioni dedicate alla medicina personalizzata, con un forte collegamento allo studio, soprattutto in area preclinica, legato all'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Un aspetto qualificante è che il management cerca di procedere parallelamente tra innovazione tecnologica e scientifica e la cultura dell'Azienda, creando commistioni tra l'incremento della cultura digitale in generale nella popolazione aziendale (attraverso una serie di strumenti, modalità e canali che includono la formazione) e la possibilità di sfruttare questa cultura votata all'innovazione in processi legati allo sviluppo e alla produzione del farmaco.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

La stessa funzione HR è una funzione globale: quando si parla di fabbisogni formativi o di definizione di priorità, lo si fa a livello globale. La maggior parte dei processi, anche legati all'apprendimento e alla formazione, sono processi globali. Questo significa che l'Azienda si è dedicata a progetti di ampia portata, quali la tecnologizzazione e la digitalizzazione di tutta la formazione aziendale: a partire dal 2019 è stato introdotto un sistema di formazione globale per Chiesi ("Success factor"), in precedenza non esistente (pertanto ogni Dipartimento e ogni filiale avevano il proprio meccanismo di formazione, la propria organizzazione, le proprie registrazioni ecc.). Il fatto di avere un sistema globale, con una piattaforma tecnologica comune, ha permesso non solo di facilitare alcuni processi formativi (registrazione, analisi dei dati...), ma ha dato anche uno stimolo forte alla creazione di una cultura Chiesi, creando l'opportunità di condividere alcune priorità e iniziative.

Le priorità sono state pertanto definite a livello di pianificazione strategica globale e, in base a queste, si sono andate a declinare una serie di iniziative di formazione: alcune di tipo globale, quindi per tutti, altre invece riservate alla sede di Parma, fermo restando che i processi locali si uniformano a una strategia globale. La pianificazione è stata poi declinata a livello HR secondo alcuni filoni orientati a creare un'evoluzione culturale in Chiesi: all'interno di essa vi è stata una complessa ridefinizione dei valori aziendali, declinati in comportamenti. Le priorità di formazione, quindi, sono andate ad investire quei valori e comportamenti sui quali Chiesi ha ritenuto di agire prioritariamente, o almeno inizialmente.

Uno dei temi prioritari per Chiesi è il *people development*: l'Azienda ha declinato la propria leadership come inclusiva e finalizzata allo sviluppo delle persone (in inglese *Inclusive, Inspiring and Empowering*): molte

iniziative di formazione vanno in questa direzione: quella di formare capi che siano in grado non solo di gestire le persone, ma anche di valorizzarle, quindi aiutarle a scoprire il loro potenziale e ad utilizzarlo al meglio nell'ambito dell'organizzazione, creando ambienti nei quali le persone possano sentirsi a loro agio nell'esprimersi. Il tema dell'inclusione è collegato al potenziamento delle skills dei capi nell'ottica del *"taking care"* ossia di valorizzare le persone e creare ambienti positivi. Va ricordato che in Chiesi la leadership inclusiva non riguarda solamente i capi, ma significa sviluppare in tutto il personale dei comportamenti aperti al punto di vista degli altri.

Altro tema fondamentale è quello dell'empatia, ossia la capacità di relazionarsi con le altre persone e di *"mettersi nei panni degli altri"*, sviluppando quegli aspetti umani di relazione che entrano a far parte della vita lavorativa.

Gli altri temi della formazione sono collegati a quelli sopracitati: la comunicazione, creazione e gestione di team costruttivi, temi legati al feedback e, non ultimo, il focus sul business knowledge, ossia sull'importanza di conoscere il business aziendale per essere inseriti meglio nell'ambiente di lavoro ed essere più performanti.

La formazione tecnica, ossia quella che coinvolge più direttamente il personale operativo, ha un budget dedicato, specifico in base al tipo di funzione, mentre la formazione linguistica è ugualmente molto diffusa, ma non sfrutta il canale del Conto Formazione. Dal momento che viene erogata principalmente attraverso piattaforme digitali, anch'essa ha un budget ad hoc. Complessivamente Fondimpresa copre circa il 40% del budget complessivo destinato alla formazione manageriale.

A livello locale come a livello globale, l'Azienda si avvale dell'assistenza di Enti formativi esterni, effettuando un processo di scouting dei fornitori rispetto alle priorità definite. Questo non toglie che vi siano iniziative formative in cui l'Azienda decida di affidare la formazione a personale interno, soprattutto per i temi di business knowledge; per il resto, Chiesi si avvale di fornitori esterni, con i quali si ricerca una certa sintonia culturale. I fornitori esterni, in effetti, servono all'Azienda per ampliare le proprie prospettive.

Chiesi ha anche una Academy a livello internazionale, all'interno della quale vi sono filoni di formazione dedicati ai *'talenti critici'* (giovani con alto potenziale di crescita, managers, e leaders), coloro che contribuiranno a costruire la strategia futura dell'azienda.

Il monitoraggio dei corsi viene effettuato regolarmente. Sulle *soft skills* è attivo un sistema di monitoraggio attraverso i test finali, che hanno sempre domande relative ai gradimenti, ai suggerimenti per il futuro e all'efficacia del corso, quindi a quanto l'attività formativa sia stata in linea con le aspettative e i bisogni finalizzati alla performance professionale.

Da un punto di vista più ampio, l'Azienda può contare su un sistema di *performance management* che va a misurare le competenze specifiche, non solo in relazione a obiettivi quantitativi, ma anche in base a competenze e comportamenti. Anche questa, a livello globale, diventa una modalità di analisi dei bisogni aziendali, per individuare competenze e/o comportamenti critici su cui agire con la formazione; dal punto di vista personale, invece, diventa una modalità di misurazione delle competenze acquisite e dei miglioramenti conseguiti, anche attraverso la formazione. Le nostre persone sono invitate a costruire il proprio piano di sviluppo, collegato all'analisi della performance,

Dunque incentivate a formarsi per crescere professionalmente, assumendosi la responsabilità della propria crescita, anche attraverso la scelta delle iniziative di formazione a lui più congeniali: l'Azienda punta molto sul valore dell'*accountability*, della responsabilità personale, e non è necessariamente il

“capo” a dire al dipendente cosa deve fare, ma è il dipendente stesso, in quanto persona, a definire i propri bisogni, discuterne col responsabile e responsabilizzarsi rispetto al proprio possibile percorso di formazione (co-progettazione). In tal modo le persone sono invitate continuamente a pianificare il proprio piano di sviluppo individuale, cui agganciare corsi di formazione facenti parte del catalogo di Chiesi ma anche risorse esterne, qualora le rispettive Funzioni lo autorizzino, nel caso di bisogni specifici non risolvibili internamente.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

L’impatto della pandemia in Azienda è stato altissimo: è stata avviata una profonda trasformazione interna, in tempi piuttosto rapidi. Il catalogo di formazione previsto per l’anno 2020 era stato impostato su modalità tradizionali e, nel giro di un paio di mesi, la maggior parte delle iniziative di formazione è stata trasformata in modalità virtuale / digitale. Al momento tutti i corsi sono tuttora svolti in modalità virtuale. Anche il programma di Leadership Development, uno dei più caratterizzanti la formazione in Chiesi (cfr. infra), è stato profondamente trasformato; la pandemia ha dato anche l’opportunità di rivedere i temi contenuti in base alle opportunità, alla nuova cultura, a quello a ora viene richiesto ai capi, e quindi di arrivare poi a soluzioni win-win miste, ossia parte in presenza e parte virtuali, oppure con la flessibilità totale di decidere anche all’ultimo momento se farle in presenza o a distanza. Da settembre 2021 è partita un’edizione di tale percorso in modalità totalmente virtuale (sincrona e asincrona), di cui due moduli a finanziamento di Fondimpresa.

L’anno prossimo il problema si porrà in una prospettiva opposta, ossia se, come e quando tornare a fare formazione in presenza, pur mantenendo alcuni aspetti positivi del virtuale.

L’Azienda poteva contare, già dal 2018, quindi prima della diffusione della pandemia, su un nutrito gruppo di *digital ambassadors*, ossia giovani dipendenti che, oltre alla loro normale attività lavorativa, hanno il compito di favorire la diffusione degli strumenti digitali, rendendoli più *friendly*: durante la pandemia essi hanno contribuito – con grande passione e dedizione – a diffondere la cultura del nuovo sistema digitale di formazione, in azienda chiamato C-Learning (che di fatto è la tecnologia di *SuccessFactors* di SAP, nota suite per la gestione delle risorse umane), così come, nella fase iniziale, a favorire la diffusione della cultura digitale anche tra i non nativi digitali, attraverso una serie di iniziative chiamate “Digital Coffee”, tramite cui essi portavano le persone a conoscere meglio strumenti quali Teams o alcune app utili tanto nella vita professionale quanto in quella lavorativa.

Il fatto che l’azienda fosse pronta, da un punto di vista tecnologico, ad affrontare la pandemia è stato importantissimo: fin dal primo giorno ha invece potuto contare sui propri sistemi, disponendo anche delle risorse umane necessarie per sfruttarli al meglio.

Quanto alle nuove esigenze formative per il prossimo futuro, l’azienda sarà focalizzata sui temi di leadership, ma anche diversità e inclusione, benessere al lavoro, work-life balance, efficienza personale. Inoltre Chiesi ha una funzione interamente dedicata ai temi della sostenibilità ambientale.

A livello complessivo, invece, l’Azienda intende diventare sempre meno “Parma-centrica”, crescere, internazionalizzarsi e riuscire a convogliare le culture nel modo di lavorare in modo da avere una “identità Chiesi” che sia sentita non solo a Parma, ma anche in tutte le filiali.

2.5 Considerazioni riepilogative

Le dimensioni dell'Azienda, la sua strutturazione, il suo ruolo di punta nell'innovazione (soprattutto di prodotto) e la sua grande attenzione alle più recenti tematiche inerenti la sostenibilità, hanno portato ad un approccio proattivo alla formazione che permette, oggi, a Chiesi di offrire ai propri dipendenti un'ampissima scelta di tematiche, non solo quelle più strettamente tecnico-professionali ma anche su argomenti di stringente attualità, come l'empatia e la valorizzazione delle differenze. Lo stesso dipendente non si limita ad una fruizione passiva dei corsi, ma è incentivato a scegliere la formazione più adatta al proprio percorso professionale, in un processo ricorsivo con il proprio responsabile. Da questo punto di vista, l'impatto sulle politiche formative della certificazione B-Corp e del conseguimento dello status di *Benefit Corporation* appare innegabile, in un contesto peraltro già estremamente incentivante la crescita personale e professionale.

3. IL PIANO FORMATIVO

La maggior parte dei Piani formativi finanziati da Fondimpresa, incluso quello in esame, prevede corsi sulle *soft skills*, che vanno a puntare su comportamenti e valori principali e, normalmente, non comprendono formazione tecnica, che pure viene svolta e monitorata con grande intensità, ma tramite altri canali di finanziamento.

L'ente formativo, col quale Chiesi collabora da anni, sgrava l'Azienda da una serie di incombenze amministrative legate alla presentazione, gestione e rendicontazione del Piano.

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni in Chiesi è compiuta principalmente tramite il supporto dei vari HR Business Partners, che fungono da tramite con i vari manager, quindi vi è un momento dell'anno in cui, tramite loro, si raccolgono i fabbisogni e le necessità del personale; si organizzano anche specifiche iniziative per andare incontro ad esigenze specifiche che possono esservi su varie funzioni.

L'altro momento importante di raccolta di idee e di bisogni è dato dalle survey interne: una di queste è il "Great place to work", che l'azienda realizza periodicamente (ogni 3 anni, attualmente in corso) e i cui risultati costituiscono a loro volta una rilevazione del fabbisogno, così come altre surveys legate, ad esempio, al benessere delle persone, realizzate una tantum e da cui si ricavano altri bisogni su cui impostare nuove iniziative.

I momenti di rilevazione e condivisione sono dunque numerosi; inoltre, ogni iniziativa di formazione è sempre seguita da questionari di gradimento / soddisfazione, in cui i corsisti possono anche segnalare l'opportunità di ulteriori momenti di formazione, sia su nuove tematiche sia per approfondire tematiche già trattate.

Le RSU sono coinvolte a più livelli: con loro vi è un dialogo continuo e costruttivo anche sui temi formativi, ivi inclusa la progettazione dei Piani formativi da sottoporre al finanziamento di Fondimpresa. Il contratto integrativo in Chiesi, concordato anche con le organizzazioni sindacali, è all'avanguardia perché cita temi legati alla formazione e al cambiamento culturale: su alcuni di questi temi, come quelli legati all'inclusione sociale e alla parità di genere, la funzione HR e le rappresentanze sindacali stanno collaborando, per quanto queste ultime sollecitino un maggior coinvolgimento del personale operativo.

L'Azienda, negli ultimi mesi dell'anno, progetta un catalogo di formazione, da quest'anno per la prima volta "global" e non più "local": il catalogo deve essere pronto entro gennaio. La funzione HR verifica l'importo delle risorse sul Conto Formazione (incluse quelle in scadenza) e predispone il catalogo anche sulla base di queste. È evidente che il catalogo predisposto per il 2020, come in precedenza sottolineato, si sia dovuto riscrivere completamente.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il Piano formativo in esame era focalizzato soprattutto sullo sviluppo di una serie di *soft skills*, era composto da circa una trentina di azioni e ha coinvolto numerosi dipendenti, con una generale diversificazione dei partecipanti sia per aree aziendali di appartenenza (tutte sono state coinvolte), sia per il coinvolgimento intergenerazionale, sia per differenti qualifiche: vi sono corsi per giovani neoassunti, come anche corsi per neo-capi con più lunga anzianità di servizio.

La responsabile della progettazione suggerisce di focalizzarsi in particolare su due tipologie di percorsi.

Il primo è il percorso *Competence Lab*, perché in questo Piano vi sono diversi corsi rientranti in tale percorso di formazione aziendale, co-progettato con il fornitore dei corsi e rivolto ai giovani laureati,

Focalizzati sul Business Knowledge (finalizzati alla conoscenza del business e dello sviluppo del pensiero strategico) sull' area People (finalizzati a sviluppare alcune competenze fondamentali come la capacità di influenzare, ispirare, creare teamwork e network).

Nel Piano presentato un solo corso rientra nell'area Knowledge, ossia "Basic Financial Skills", un corso proposto fin dal 2012 e che ha coinvolto finora 150 colleghi, con feedback sempre molto positivi perché aiuta a comprendere le logiche fondamentali dei processi economici su cui si fonda il business, e quindi serve per migliorare le capacità di interpretare correttamente le informazioni economiche. I partecipanti a tale corso afferivano a diverse aree aziendali; vi erano, ad esempio, anche dei ricercatori. Gli altri corsi dell'area Business Knowledge vengono effettuati da docenti interni (sviluppo del farmaco, marketing farmaceutico...) e hanno l'obiettivo di migliorare l'integrazione tra le diverse funzioni aziendali.

Nel Piano sono invece compresi più corsi dell'area People: due edizioni del corso "Teamwork", una del corso "Laboratorio di comunicazione efficace" e una di "Social Intelligence". Nel primo caso l'obiettivo è conoscere i colleghi, riconoscere le diversità come valore per l'organizzazione, gestire i conflitti nel team e bilanciare la capacità di lavorare in autonomia con l'attitudine al gruppo. Il laboratorio di comunicazione ha l'obiettivo di approfondire i principi fondamentali della comunicazione efficace, in termini sia di contenuto, sia di attenzione alle relazioni, sviluppando la consapevolezza dei propri punti di forza comunicativi. Infine "Social Intelligence", a sua volta proposto già da diversi anni, ha l'obiettivo di fornire ai partecipanti un modello di riferimento per l'intelligenza emotiva e sociale, proponendo un modello di competenze relazionali e affettive.

L'altro percorso su cui focalizzarsi, ossia *Leadership Development*, è il percorso per neo-capi, di cui fanno parte diverse azioni presenti nel Piano da noi esaminato. Si rivolge a manager che hanno acquisito di recente la responsabilità di un team; la partecipazione a questo percorso è ad inviti. Il percorso, progettato in collaborazione con ISTUD, è stato progettato nel 2015 e coinvolge ogni anno 25 neo-capi. Lo scopo di tale percorso è far acquisire ai partecipanti le competenze fondamentali legate al ruolo del manager, promuovendo anche uno stile manageriale comune e coerente con la cultura, i valori e i comportamenti dell'Azienda. Qui si affrontano argomenti come la visione strategica, la comunicazione, la capacità di networking, il feedback, il team building e team management, la motivazione e lo sviluppo delle persone. Il

programma dura due anni e si articola in 4 moduli di 2 giornate ciascuno, quindi nel Piano è presente solo una parte di tali moduli: dapprima un kick-off, con la presenza di ISTUD e del responsabile HR, poi un modulo (presente nel Piano) dal titolo “Il ruolo del manager tra strategia ed esecuzione”, con l’obiettivo di dare una visione sistemica dell’organizzazione, far acquisire consapevolezza del proprio ruolo, gestire le relazioni con i propri stakeholders. Il secondo modulo è “La gestione dei collaboratori”: ai partecipanti vengono forniti strumenti per la gestione e lo sviluppo dei collaboratori (comunicazione, valutazione, come dare feedback...). Il terzo modulo, “Team Leadership”, punta a far acquisire le competenze necessarie per far funzionare bene un gruppo di lavoro, tenendo conto delle differenze di ciascuno. Il quarto modulo si intitola “People Engagement e delega” (presente nel Piano) e fa comprendere come creare le condizioni e i presupposti ottimali per il coinvolgimento e la crescita delle persone, valorizzando i punti di forza dei collaboratori ed insegnando ad esercitare lo strumento manageriale della delega.

Per monitorare la formazione, dopo qualche mese si effettua un follow-up del percorso: un incontro conclusivo con l’obiettivo di verificare gli apprendimenti avvenuti durante il percorso.

La modalità utilizzata fino al 2019 era quella delle lezioni frontali interattive, con l’applicazione anche di metodologie digitali. Con la pandemia non tutte le azioni si sono potute tenere in modalità a distanza, a cominciare da quelle che implicano una presenza fisica dei partecipanti, come i corsi di teamwork e team building. È stato, invece, possibile riconvertire altre tipologie di corsi, come quelli sulla comunicazione, spezzettandoli in sessioni online di durata più corta per non inficiare i tempi di attenzione, e con un minor numero di partecipanti. In questo modo il percorso Leadership Development, erogato in modalità mista e concluso nel marzo 2020 (quindi già successivamente al lockdown), ha dato comunque risultati confortanti. Quest’anno il percorso è stato riprogettato, come ricordato in precedenza, e prevede due edizioni da 12 partecipanti l’una anziché un’unica edizione da 25 partecipanti.

Oltre ai corsi ricompresi nei percorsi sopra descritti, nel Piano vi sono altri corsi sulle *soft skills* aperti a tutti i dipendenti, come ad esempio “Sviluppare la capacità di incidere e di influenzare” o “Protagonisti del proprio sviluppo”, progettati su richiesta del manager o dell’HR di riferimento (ad esempio per cambi di mansione).

3.3 Considerazioni riepilogative

Questo Piano formativo, come gli altri finanziati da Fondimpresa, si incentra sulle *soft skills* per la formazione manageriale e bilancia in modo equilibrato corsi di portata più generale con corsi specifici per i dipendenti inseriti nei percorsi di sviluppo professionale creati ad hoc da Chiesi, come il *Competence Lab* e il percorso di *Leadership Development*. Il monitoraggio degli esiti ha dato risultati soddisfacenti sia in termini di gradimento (segno di una scelta efficace di docenti, modalità e tematiche formative, ma anche di una riuscita targettizzazione dei partecipanti), sia in termini di apprendimento, come hanno dimostrato i successivi follow-up e come dimostra anche il caso specifico che andremo ora ad esaminare.

4. L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L’impatto della formazione

L’intervistata ha partecipato nel 2019-20 a corsi facenti parte del percorso Leadership Development, così come aveva fatto, a suo tempo (2-3 anni prima), il suo diretto responsabile.

La partecipante lavora nel settore acquisti, di estrema rilevanza in Chiesi (la spesa annua ammonta a circa 1,4 miliardi di euro, pari al 65% del fatturato), e si occupa di *global indirect procurement*, ossia della gestione degli acquisti indiretti. Il settore Procurement non si sottrae agli obiettivi di sostenibilità reale che deve perseguire Chiesi in quanto B-Corp: gli stessi 16 mila fornitori, 500 dei quali concorrono all'80% della spesa totale, sono informati e coinvolti dall'Azienda in una riflessione sui temi della sostenibilità: come ci riferisce il responsabile, "chiediamo ai fornitori di cambiare e forniamo loro supporto".

Un altro aspetto della sostenibilità consiste nel rilevante investimento sulle risorse aziendali tramite corsi di formazione interni, prioritari rispetto ad eventuali selezioni di personale esterno: la strategia HR, come si è visto, è di individuare *capabilities* per investire sulla crescita professionale delle risorse interne. I capi funzione sono, pertanto, tenuti a far crescere le risorse interne per identificare i loro possibili successori.

Il caso qui analizzato ne costituisce un chiaro esempio: la partecipante, in Chiesi dal 2015 e assunta come *Category manager*, proviene dal settore metalmeccanico, sempre in ambito acquisti e con precedenti esperienze di gestione di team, ma in strutture molto differenti da quella attuale. Il percorso a cui lei ha partecipato, nelle parole del suo responsabile, è stato una sorta di "sfida" per conoscere il suo potenziale e valutare se investire su di lei. L'investimento sulla sua professionalità è stato ripagato: a partire da gennaio 2022, l'intervistata cambierà ruolo assumendo la diretta responsabilità su dodici collaboratori, il doppio degli attuali. Inoltre, lei è stata individuata, insieme a un collega che gestisce gli acquisti diretti, come successore del ruolo attualmente ricoperto dal responsabile da noi interpellato.

Il percorso si è sviluppato a cavallo tra il 2019 e l'inizio del 2020 e ha previsto, come ricordato, la costituzione di un gruppo di lavoro di circa 25 partecipanti, provenienti da differenti funzioni aziendali: nuovi manager che iniziavano a sviluppare un percorso di leadership. La corsista ha avuto l'opportunità di seguirlo congiuntamente al collega responsabile degli acquisti diretti, anche se i due sono stati separati quando sono stati creati i gruppi di lavoro, e "ognuno ha dovuto tirar fuori sé stesso". Inoltre, l'intervistata ricorda che nella parte finale del percorso è stata prevista una sessione dedicata alla *diversity* e all'inclusione, aspetto su cui Chiesi sta investendo molto in formazione: questo corso era uno dei primissimi su questo tema, mentre ora sono proposti approfondimenti più mirati e di dettaglio.

Il materiale didattico utilizzato durante il corso è stato reso disponibile on-line sul sito della società di formazione. L'intervistata, subito dopo il corso, ha ripercorso alcuni elementi trovati particolarmente interessanti per una sua esigenza di approfondire e non dimenticare i concetti chiave. Nei mesi successivi, invece, non è tornata sul materiale.

Il percorso di Leadership Development, inclusi ovviamente gli step finanziati dal presente Piano, ha sviluppato nella partecipante la capacità di gestire team di lavoro più ampi rispetto alla categoria d'acquisto da lei precedentemente gestita (vale a dire la sola categoria R&D); la corsista ha appreso come gestire nuove categorie d'acquisto, con i rispettivi gruppi di lavoro, in coerenza con gli obiettivi aziendali.

La partecipante ha iniziato, con questo corso, un percorso di crescita professionale che continua ancora oggi: in particolare, ora si ritiene capace di gestire le progettualità a 360 gradi e gestire le risorse un modo più efficace, oltre che di passare dalla gestione di una sola categoria a quella di una pluralità di categorie, grazie a una maggiore consapevolezza e all'uso efficace della delega. Pensa, inoltre, di avere acquisito una maggiore visibilità e una prospettiva davvero internazionale, in linea con le strategie di sviluppo dell'Azienda. Il corso, in definitiva, secondo il responsabile ha fatto emergere e reso più visibili una serie di attitudini che sono poi state confermate nel prosieguo della carriera della partecipante.

Quest'ultima cerca tuttora di applicare quotidianamente quanto appreso e ritiene che il maggiore beneficio derivante da tale formazione sia l'aver cambiato il suo modo di comunicare con i vari team, cogliendo l'importanza di dare e ricevere "feedback puntuali e costruttivi", volti alla crescita professionale delle risorse. Come possibili punti da migliorare, la corsista individua il processo di delega, a sua volta oggetto di una specifica formazione: "Devo imparare a delegare di più e in maniera più efficace" in modo da rendere i collaboratori più indipendenti ed autonomi, in un percorso di crescita che coinvolga tutto il team, anche perché la struttura aziendale è in forte crescita e non sarà sempre possibile avere un rapporto diretto e continuo con tutti i collaboratori.

4.2 Considerazioni riepilogative

La responsabile della gestione corsi ritiene che tutti i corsi proposti nel Piano siano stati non solo graditi, ma utili all'attività lavorativa dei partecipanti: lo dimostrano i follow-up, i risultati dei questionari di gradimento e le testimonianze da parte degli stessi partecipanti, che spesso contattano la responsabile sui corsi da loro seguiti: "Ho rilevato la massima soddisfazione e la massima efficacia in questi corsi". Del resto alcuni percorsi sono presenti nel catalogo già da alcuni anni (come si è detto, Leadership Development è proposto fin dal 2015, Competence Lab addirittura dal 2008): se non avessero avuto un riscontro positivo, non sarebbero più stati riproposti, come è successo saltuariamente. Gli stessi dipendenti, secondo la responsabile, a forza di frequentare corsi qualificati sono diventati più esigenti e non temono di esprimere critiche laddove il corso non sia stato percepito come utile e/o interessante.

Per il futuro, oltre alla prosecuzione del percorso di crescita professionale del personale interno con potenziale, il responsabile diretto della partecipante ritiene imprescindibile partecipare ai progetti aziendali per le certificazioni e per la *carbon neutrality*: da questo punto di vista, lo stesso responsabile pensa che l'Azienda stia riuscendo a coinvolgere tutto il personale in una serie di progettualità condivise. Quanto alla funzione Procurement da lui diretta, egli ritiene che la funzione e le persone del gruppo debbano aumentare non tanto le competenze specialistiche sul ruolo (per le quali ora vale l'esperienza day by day, salvo eventuali esigenze specifiche), quanto piuttosto il proprio know-how sulla sostenibilità in modo da dividerlo efficacemente con i numerosi fornitori, offrendo loro sostegno e aiuto perché essi stessi attivino un percorso di sostenibilità.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Il Competence Lab ha valorizzato fortemente una fascia giovane di popolazione aziendale che aveva bisogno di acquisire una serie di competenze soft, mentre il percorso di Leadership Development ha permesso all'Azienda di valorizzare ed insegnare una metodologia comune a chi è portato a coordinare altri colleghi, nell'ottica della mission aziendale.

L'Azienda offre, attraverso i suoi numerosi corsi, una grande possibilità di fare formazione, per cui non vi sono aree scoperte. Anzi, nel catalogo 2021 sono state introdotte 31 iniziative legate al benessere, con una cinquantina di edizioni, che affrontano argomenti come l'empatia (attraverso lo yoga, il teatro, la musica...), la meditazione, il corporate wellness, e circa 1.200 partecipazioni complessive.

Per fare altri esempi di quanto Chiesi si prenda cura del proprio personale fattivamente e non solo a parole, è attualmente in atto anche il "Progetto salute", ossia un programma di prevenzione primaria svolto in

Azienda su 5 tipologie tumorali, lanciato nel 2016 e che finora ha portato ad oltre tremila visite ~~nei~~ ~~laboratorie~~ negli ambulatori aziendali. Durante il lockdown questo programma è stato sostituito da una serie di workshop informativi.

Un altro progetto è il “life coaching”, progettato dalla responsabile nel 2017 e declinato fino ad oggi in oltre 220 percorsi; un altro ancora è il supporto psicologico (con 65 adesioni), che permette a chi ne fa richiesta di usufruire di 4 incontri gratuiti: si tratta, in ogni caso, di investimenti ingenti da parte di Chiesi, che denotano un’attenzione assoluta nei confronti del proprio personale. Anche le iniziative legate al *well-being* sono seguite da un questionario di gradimento.

L’unico aspetto di incertezza emerso durante l’intervista consiste nel fatto che le attività previste, qualora gestite attraverso fondi interprofessionali come Fondimpresa, richiedono una gestione operativa via via complessa, si auspica a una semplificazione futura.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

La prima buona prassi è senz’altro da individuare nell’offerta di un catalogo formativo amplissimo, con la strutturazione di alcuni percorsi dedicati a determinate figure con esigenze specifiche, realizzati in collaborazione con prestigiosi istituti di formazione manageriale.

La seconda è la capacità di infondere in tutti i dipendenti, nessuno escluso, una vera e propria attitudine alla formazione, con un ruolo attivo nella scelta dei corsi più adatti alla propria crescita non solo professionale, una consapevolezza dell’importanza della formazione come fattore chiave per la costruzione ed il mantenimento dell’identità aziendale, e persino un ruolo tutt’altro che marginale nella valutazione complessiva dei corsi frequentati.

La terza è il focus sulla sostenibilità, intesa nel senso più ampio ed inclusivo del termine, come vera e propria bussola che guida la riorganizzazione dei processi aziendali (e le attività formative connesse) e non come un semplice *add-on* per “ottenere visibilità” o “essere al passo coi tempi”, senza però che a ciò si accompagni una seria riflessione sulla missione aziendale e sulle conseguenze, nel futuro prossimo, di tutte le scelte intraprese – non solo dall’impresa stessa in quanto sistema, ma anche dall’“ambiente” con cui essa interagisce (come, nell’esempio da noi considerato, i fornitori, a loro volta stimolati a riflettere sull’impatto della propria attività).

Ultima, ma non meno importante, è l’attenzione allo sviluppo e alla crescita delle persone anche per prepararle a futuri ruoli considerati critici in azienda e garantire continuità e solidità nei piani strategici che l’azienda intraprende.

5.3 Conclusioni

Da quanto scritto, emerge chiaramente il motivo per cui Chiesi rientri nella ristretta cerchia di aziende coinvolte nel programma “Great Place to Work”: si tratta di una realtà di assoluta eccellenza, che punta molto sulla crescita personale e professionale del proprio organico e predispone percorsi formativi in grado di accompagnare i propri dipendenti verso una piena autorealizzazione, tanto attraverso una maturazione delle competenze personali quanto in un’ottica di cooperazione e teamwork.

Le risorse messe a disposizione dal Conto Formazione di Fondimpresa agevolano di molto la realizzazione delle attività formative, in particolare quelle basate sullo sviluppo delle competenze trasversali, e l’Azienda è finora riuscita sempre a sfruttarle nella loro interezza.