

SISTEMA DI MONITORAGGIO VALUTATIVO FONDIMPRESA

**RAPPORTO
AT LAZIO
CASI DI STUDIO AZIENDALI**
Roma,

A cura di

Merck Serono S.p.a.

Merck Serono S.p.a. - Ambito strategico: IND.CHIMICA-SISTEMA G.A

Codice piano: 328606, Titolo piano New ways of working - Fase II

1. INTRODUZIONE

Si è scelto di intervistare l'azienda Merck Serono S.p.a (da ora semplicemente Merck), poiché importante realtà nel settore dell'industria chimica-farmaceutica a livello internazionale.

In occasione dell'intervista tenutasi in data 25 settembre 2024 è stato possibile confrontarsi con Francesco Luchi, Country HR Head Italy, Rebecca Macchione, Learning & Development Solution Partner Italy, Claudia Zizzi, Financial Control and Governance, Claudia Pereira, Treasury, Insurance and Credit Manager Italy e coordinatrice dei progetti finanziati dai contributi pubblici, nonché beneficiaria delle attività formative del piano oggetto dell'analisi

Il piano formativo presentato a valere, del Conto formazione, è il 328606, dal titolo New ways of working - Fase II, che ha coinvolto 15 persone, con le azioni formative dal titolo "Empower Your Team ed. 1/15", della durata complessiva di 222 ore. Il piano ha interessato i lavoratori e lavoratrici presenti su due regioni, Lazio e Puglia e l'intervista si è concentrata in particolare sulle sedi di Roma e Guidonia.

Il periodo di svolgimento delle attività dell'intero progetto formativo ha riguardato l'arco temporale dal 26/04/2022, al 21/09/2023.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Merck è un'azienda scientifica e tecnologica leader nei settori Healthcare, Life Science ed Electronics. L'obiettivo dell'azienda è favorire il progresso per le persone in tutto il mondo. Per questo motivo la Merck si propone di guardare le cose più da vicino, si pone delle domande e guarda al futuro. Merck nasce più di 350 anni fa e ancora oggi i suoi azionisti di maggioranza sono i discendenti di Friedrich Jacob Merck, il quale fondò l'azienda nel 1668 a Darmstadt, Germania. Da allora, l'azienda si è ingrandita divenendo un'azienda globale, con 63.000 dipendenti in 65 Paesi, che lavorano a soluzioni tecnologiche innovative.

Dal 1668, la curiosità e un forte senso di responsabilità hanno permesso a Merck di affermarsi come azienda leader in ambito scientifico e tecnologico, specializzata nelle aree Healthcare, Life Science ed Electronics, e con un unico obiettivo: fare la differenza nella vita delle persone.

Il volume “Cabinet of Novelties” pubblicato nel 1827 rappresenta un momento importante nella trasformazione da farmacia ad azienda basata sulla ricerca scientifica e con produzione su scala industriale.

Nel 1850 comincia ad aumentare il numero dei dipendenti e Merck iniziò ad espandersi stabilendo relazioni commerciali, oltre che in Europa, in Africa, Asia, Nord America e Sud America. Nel frattempo, la fabbrica di Darmstadt dovette adattarsi alle nuove sfide che si stavano presentando nel mercato. Il lungo processo di crescita e il correlato aumento dei capitali richiesti portò a dei cambiamenti strutturali anche a livello societario e nel 1995 venne istituita Merck KGaA.

A questa trasformazione avvenuta nel corso degli anni ha corrisposto un’evoluzione dell’azienda passa da società con un’identità prevalentemente tedesca a multinazionale.

Nel 2007 la Merck acquisì con successo Serono, realtà leader nel settore delle biotecnologie, completando l’acquisizione più importante effettuata fino ad allora. In seguito con l’acquisizione di Millipore Corporation nel 2010, prosegue la strategia di focalizzazione su prodotti specialisti e redditizi con un ampio margine di crescita. Infine, l’acquisizione di Sigma-Aldrich, da cui eredita una importante e completa piattaforma di e-commerce.

Per quanto riguarda l’Italia, la sede centrale di Merck si trova a Roma, in Via Casilina, in una struttura edificata tra il 1906 ed il 1907 per volontà del Prof. Cesare Serono, fondatore dell’Istituto Farmacologico Serono. Nel 1999 il sito ha cessato di essere stabilimento di produzione per ospitare gli uffici direzionali (Marketing e Vendite, Servizi). Attualmente, nella sede di Roma sono operative le seguenti funzioni: Direzione Generale, Marketing & Sales, Affari Legali, Compliance, Quality Assurance, Relazioni Istituzionali, Direzione Medica, Affari Regolatori, Business Intelligence, Risorse Umane, Servizi Commerciali, Finanza, Amministrazione e Controllo.

Il successo storico di Merck si basa su valori quali il coraggio, il raggiungimento degli obiettivi, la responsabilità, il rispetto, l’integrità e la trasparenza, che modellano il lavoro quotidiano dell’azienda, il modo con cui approccia le sfide che le si pongono davanti e le interazioni con i clienti e i partner. La Merck ha una visione di lungo periodo, che è rivolta alle prossime generazioni. Questo impegno è alla base del suo successo economico.

In linea con la sua vision, “Sparking Discovery, Elevating Humanity”, Merck vuole partecipare attivamente alla costruzione di un futuro e di una vita migliore per le persone di tutto il mondo. La chiave per riuscirci risiede nei loro prodotti e tecnologie. Allo stesso tempo, la Merck impiega le sue risorse nelle aree dove ritiene di poter fare una reale differenza, in particolare in quelle strategicamente importanti: salute, ambiente e cultura.

La responsabilità a livello globale dell’azienda si esprime anche attraverso alcune cifre: nel 2023 l’azienda ha ridotto del 17% le emissioni di gas serra. Il 51% dell’energia è ora generato da fonti rinnovabili ed infine, il 39% delle posizioni manageriali è ricoperta da donne. Ogni

anno Merck pubblica a livello globale un report approfondito sui propri risultati in ambito di responsabilità sociale e di sostenibilità¹

Fare impresa in maniera responsabile, svolgendo le proprie attività industriali con attenzione al contesto sociale ed ambientale in cui si opera: questo è l'obiettivo che orienta ogni attività svolta in Merck. L'impegno etico e sociale di Merck, oltre ad essere testimoniato dalle tante iniziative messe in atto, è stato anche certificato. Nel 2010 infatti, in linea con i valori e le politiche aziendali, e con il percorso già intrapreso per il conseguimento di alcune tra le più rilevanti certificazioni internazionali, l'azienda ha ottenuto la Certificazione Etica SA 8000 (Social Accountability). Inoltre Merck Serono S.p.A. ha da tempo intrapreso un percorso di sensibilizzazione ed attenzione verso le tematiche di Salute e Sicurezza sul Lavoro. Questo ha portato l'azienda ad ottenere la certificazione ISO 45001 a luglio 2020. La certificazione ISO 45001 unitamente alla SA 8000 costituisce il Sistema di Gestione integrato Sicurezza e Salute Luoghi di Lavoro e Responsabilità Sociale.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda Merck, come già accennato, è una realtà internazionale che anche in Italia è suddivisa in tre divisioni: farmaceutica, life science, electronics. Rappresentata in Italia con diverse entità legali e tipologie organizzative. La componente più importante dal punto di vista organizzativo e del fatturato è la divisione farmaceutica, rappresentata da una società che si chiama Merck Serono, con 930 dipendenti e rappresentata da un sito di produzione locato nell'area industriale di Modugno (Bari), gli uffici direzionali presenti nella città di Roma, un centro di Ricerca & Sviluppo situato a Guidonia. Al network italiano di Ricerca & Sviluppo si aggiunge un'ulteriore realtà situata a Colliere Giososa, nei pressi di Ivrea, l'Istituto di Ricerche Biomediche Antoine Marxer RBM S.p.A, che agisce da ponte tra la parte più di analitica e sviluppo e la parte di ricerca. L'organizzazione è abbastanza complessa e numerosa, con una presenza integrata e distintiva: Forse la Merck è una delle poche aziende farmaceutiche in Italia ad avere in se l'intera filiera (sviluppo, produzione e commercializzazione dei farmaci).

Il sito di produzione produce inoltre non solo per l'Italia ma per circa 120 paesi, è un sito di eccellenza, che nel tempo è andato via via sviluppandosi, ottenendo anche finanziamenti importanti dalla Regione Puglia, e diventando un polo strategico per il gruppo. Così come il sito di Guidonia, che si occupa di sviluppo, è anch'esso divenuto una realtà di grande importanza: aperto nel 1974 come stabilimento di produzione, rimane fortemente focalizzato sulla produzione di Drug Substance per i successivi 30 anni fin quando, col nuovo millennio e l'avvento dei prodotti biotecnologici, ha iniziato la sua riconversione industriale. Il sito è autorizzato, per le sue attività, dalle principali Autorità Sanitarie nazionali e internazionali (AIFA, FDA, ecc.) Oggi la struttura di Guidonia impiega 365 dipendenti altamente qualificati, infatti, più del 70% del personale è laureato o in possesso di dottorato o specializzazioni post-laurea, le cui conoscenze, competenze e capacità di innovazione costituiscono il vero valore aggiunto delle attività che si svolgono nel Sito.

¹ <https://www.merckgroup.com/en/sustainability-report/2023/>

Negli ultimi 6 anni state effettuate 147 assunzioni di giovani ricercatori e tecnici, che hanno contribuito ad elevare ulteriormente il profilo di eccellenza di questa realtà, unica nel suo genere, per le attività ad elevata specializzazione che qui vengono realizzate.

Un sito di eccellenza è anche quello di Colletterto Giacosa, in Piemonte, centro specializzato in tossicologia e sviluppo preclinico con circa 170 dipendenti.

A questa presenza integrata in Healthcare, si aggiunge la divisione life science ed electronics, maggiormente rappresentata dalla parte commerciale e di customer service, presente su Milano.

Indubbiamente in questo racconto ci si concentrerà maggiormente sulla parte farmaceutica di Merck Serono, oggetto del Report per le attività formative svolte.

Sappiamo che vi è una forte competizione interna ed esterna alle aziende, soprattutto nel caso delle multinazionali, di mantenere gli investimenti presenti sul territorio, nonché di attrarne di ulteriori. In tal senso negli ultimi tre, quattro anni, l'azienda ha attuato investimenti interessanti. L'Italia rappresenta un asset strategico per il gruppo e quindi chiaramente l'ambizione è quella di mantenere questo ambito maggiormente sviluppato. Per dare un numero rispetto alle vendite interne ed a quanto viene esportato, si arriva complessivamente a circa un miliardo di euro. Basta pensare a tutto l'indotto che gravita intorno a Merck in Italia, quindi è un punto di riferimento non solo per il gruppo, ma per tutta la filiera farmaceutica nazionale.

Focalizzandoci adesso sugli obiettivi strategici, il principale è appunto quello di confermare ed ampliare ulteriori investimenti sui vari siti. L'essere riconosciuti come punto di riferimento sia a livello produttivo che di ricerca per il gruppo, fa bene sperare nella conferma degli investimenti in Italia da parte di Merck anche nei prossimi anni.

All'interno dell'azienda sono presenti quasi il 60 per cento di lavoratrici donne, con competenze e specialità molto alte, specialmente nella parte di ricerca e sviluppo.

Per quanto riguarda la tipologia di lavoro, vige all'interno all'azienda un accordo relativo allo *smart working*, per le figure lavorative per le quali è permesso, con tre giornate a settimana, la flessibilità in entrata ed in uscita, con lavoro per obiettivi, nonché il diritto alla disconnessione.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La Merck ha un grande interesse diretto alla formazione del personale interno, essendo il suo un ambito lavorativo molto specialistico. Per fare ciò l'azienda utilizza le risorse del sistema di Fondimpresa a copertura del 40/50 per cento della formazione complessivamente erogata annualmente; ciò con una pianificazione che coinvolge direttamente il Dipartimento Risorse Umane, con la definizione e condivisione collettiva di un accordo quadro biennale, condiviso appunto anche con le rappresentanze sindacali interne all'azienda.

Attualmente si lavora partendo da aree comuni, quali lo sviluppo delle competenze, ovvero le *soft skills*, in accordo con le linee guida promosse da parte della direzione Global. Nello specifico oggi le linee guida si sono focalizzate sullo sviluppo della leadership, di cui il

progetto formativo oggetto di analisi ne è un esempio, rientrando in un programma che prevede più momenti interattivi con diversi partecipanti.

In linea generale il percorso formativo parte dalla stesura e condivisione del piano strategico aziendale, accogliendo le richieste della funzione HR in accordo con il business, per poi passare alla discussione e condivisione con le RSU aziendali.

La Merck può contare su diversi tipi di Academy, da quella più tecnica a quella che definisce i piani formativi sulla leadership. A ciò si affianca una Academy specifica dedicata ai top manager. Il tutto viene gestito a livello internazionale.

2.5 Considerazioni riepilogative

Merck è un'azienda che proprio per il ruolo altamente specializzato del settore nel quale opera, ovvero aree di ricerca e sviluppo di tipo specialistico, ha un approccio particolarmente focalizzato sulla alta formazione del personale in termini di capacità di gestione del gruppo, nonché dello sviluppo personale. In tale contesto, l'Academy a livello centrale ha deciso di realizzare un programma formativo sullo sviluppo delle competenze di leadership.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano formativo interaziendale oggetto di indagine ha interessato l'anno 2022, ed è stato un programma di leadership pilota, con numerose edizioni e conseguenti modifiche e migliorie nel tempo. Il progetto formativo è parte di un programma che nasce come progetto globale ed è stato realizzato nelle sedi dei vari paesi della multinazionale. Merck su questo programma ha dei diritti specifici, programma che è stato poi calato e customizzato sulle diverse realtà aziendali, a cura della Academy interna.

Obiettivo generale del Piano era dunque quello di sviluppare la capacità di leadership all'interno dell'azienda e ha previsto formazione a distanza (dovuta alle restrizioni a causa dell'epidemia da Covid 19) con momenti di webinar.

Nel corso poi delle successive edizioni, anche tramite la raccolta dei riscontri, si è ritenuto opportuno applicare delle modifiche, visto anche il livello altamente intensivo del corso, per cui si è scelto di trasformarlo in un corso che prevedesse due giornate almeno in presenza a Roma, mantenendo i webinar e la formazione a distanza, in modalità *e-learning*.

I partecipanti sono stati principalmente people manager, con il successivo sviluppo della tipologia di partecipanti e la definizione di progetti calati direttamente sulle loro necessità formative in tema sempre di leadership.

Si è quindi ampliata l'offerta, dedicando formazione specifica diretta a capi di dipartimento/funzione con il programma *Empower Your Organization*, ai people manager (anche con una sola risorsa da gestire) con il programma *Empower Your Team* e al personale che non ricopre il ruolo di manager con il programma *Empower Yourself*.

L'attività di progettazione, secondo quanto previsto dagli obiettivi e dalle finalità del Piano, è stata coerente e funzionale alla predisposizione delle attività preparatorie e di accompagnamento, e contemporaneamente alle attività formative.

Il modulo formativo oggetto di indagine è quindi parte di un piano pluriennale, che a partire dalla prima edizione del 2020 ha coinvolto complessivamente 35 lavoratori e lavoratrici. Tutte le successive attività formative rientrano nel finanziamento di Fondimpresa, tramite il conto formazione aziendale.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Attraverso le azioni formative inserite nel piano, l'azienda ha voluto accompagnare i partecipanti verso un approccio di cambiamento strategico di *mindset*; un ri-orientamento che coinvolge le culture organizzative e le strategie di apprendimento/formazione nel quale i partecipanti operano.

Il piano formativo si è rivolto a parte dei dipendenti presenti nelle sedi di Lazio e Puglia, prefiggendosi i seguenti obiettivi: sviluppare una leadership propositiva ed inclusiva; creare sicurezza psicologica nella propria organizzazione, inclusione e innovazione; implementare azioni e stili di leadership flessibili a seconda del contesto in cui si opera; diventare ambasciatore della cultura ad alto impatto e dei 6 comportamenti Merck e capacità di leadership al fine di essere protagonisti della cultura di domani.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il Piano dal titolo “New ways of working - Fase II” ha coinvolto 15 persone dell'azienda oggetto di indagine, con 12 edizioni dell'azione formativa: “Empower Your team”, che ha coinvolto 15 persone, della durata complessiva di 222 ore. Il piano ha interessato i lavoratori e lavoratrici presenti su due regioni, Lazio e Puglia.

La storia di questo corso formativo è la storia di una grande azienda presente in diversi Paesi e che in Italia ha un saldo posizionamento, Ben consapevole dei propri bisogni, Merck utilizza la formazione continua come leva per un miglioramento nel tempo delle proprie performance, coinvolgendo tutta la forza lavoro disponibile.

Valutazione positiva è stata rilasciata nello specifico rispetto a un miglioramento nel modo di lavorare, così come all'utilizzo del materiale didattico, anche una volta terminato il percorso formativo.

Si ritiene quindi che il Piano formativo oggetto della presente relazione abbia portato a risultati soddisfacenti rispetto agli obiettivi prefissati. I risultati ottenuti sono, infatti, stati frutto di scelte strategiche per la progettazione del piano; quindi, una diretta conseguenza dei risultati dell'analisi dei fabbisogni e delle priorità evidenziate e della loro validazione “sul campo” da parte dell'azienda.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Le conoscenze acquisite durante il corso sono state ritenute utili dalla discente, la quale, ha avuto la possibilità in particolare di approfondire l'attenzione sulla gestione del gruppo di lavoro durante il rientro ad una "normalità" lavorativa, improvvisamente interrotta a seguito delle chiusure imposte dalla diffusione della pandemia da Covid 19 e la cui utilità da subito ha dato evidenti risultati. L'ambiente d'aula è stato inoltre percepito come protetto, permettendo ai discenti di aprirsi senza timori o resistenze. Non da ultimo la formazione ha permesso una contaminazione di idee e esperienze aumentando il network interno tra lavoratori e lavoratrici provenienti da diversi business, funzioni e background professionali.

La formazione, oltre che attraverso la partecipazione al programma di leadership, è stata sviluppata attraverso il *learning by doing*, apportando un netto miglioramento della gestione delle risorse e dei momenti conflittuali, così come di eventuali situazioni di difficile gestione all'interno del team.

Una delle situazioni tipo affrontate è stata ad esempio: in primo luogo la capacità del leader di gestire il team totalmente da remoto e, in secondo luogo, incentivare il rientro in ufficio dopo molto tempo di gestione del lavoro in modalità smart working

Interessante riscontro è stato dato dai risultati dell'Employee Engagement Survey, indagine svolta su base annuale a livello Global che misura il livello di engagement dei lavoratori e lavoratrici sul livello di apprezzamento dei manager, attraverso un questionario in forma anonima, dove i manager hanno ricevuto alti livelli di gradimento.

Inoltre, al termine di ogni corso è stata erogata una survey di gradimento, su base volontaria. Nel caso specifico sono stati rilasciati 9 questionari. La discente, intervistata, ritiene che la formazione abbia fornito le giuste conoscenze legate alla gestione del gruppo di lavoro, in una parentesi molto delicata, quale il ritorno ad una gestione normalizzata a seguito dei distanziamenti imposti con la diffusione pandemica da Covid 19.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il corso formativo specifico ha coinvolto 15 dipendenti. Le materie oggetto del corso sono risultate utili a tutta la platea, essendo oggetto quotidiano di lavoro sul campo.

L'azienda ha partecipato attivamente alla definizione della microprogettazione del corso, modellando le azioni formative alle necessità aziendali, considerando che il corso è stato progettato a livello centrale, dall'Accademy interna, per poi essere calato sulle varie realtà presenti a livello mondiale. Dopo la formazione sono stati registrati i miglioramenti attesi, i quali si rendono evidenti all'interno dell'attività svolta. La strategia del gruppo Merck Serono è investire sul capitale umano, la bontà di tale investimento è riconosciuta da dati quali un turn over molto basso. L'elemento caratterizzante è l'attenzione alle persone, la valutazione delle loro competenze e capacità. Ognuno deve essere leader competente nell'area di propria gestione. Uno degli slogan aziendale è infatti "guida il tuo sviluppo". Su questo la Merck è molto attenta, tanto da offrire ad ognuno un proprio piano di sviluppo personale e professionale.

5. CONCLUSIONI

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

Dalle interviste svolte con il Responsabile amministrativo e con la discente, è emerso come la formazione svolta abbia ottenuto il risultato voluto, quale l'acquisizione di competenze specifiche in materia di leadership.

Il corso svolto è stato definito come fondamentale per l'attività aziendale, per la sua capacità di rendere autonomo il personale in posizione di manager, rispetto alla gestione dei propri gruppi di lavoro e delle criticità che al loro interno possono giornalmente emergere. Il punto di forza di questo tipo di corso sta dunque nella acquisizione di competenze immediatamente spendibili da tutti i partecipanti, per le proprie specifiche mansioni.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

L'azienda ha ritenuto, in un confronto strutturato tra Risorse Umane e Business per poi passare alla discussione e condivisione con le RSU aziendali, di poter affrontare dei percorsi in materia di leadership così come indicato dall'Academy aziendale a livello globale.

In occasione dell'incontro la stessa formazione è stata per questo definita dalla lavoratrice intervistata una buona pratica formativa, in quanto conferma l'alta attenzione che l'azienda dedica al tema della leadership, tanto da replicare con gli opportuni aggiustamenti il corso nato nel 2022 come corso pilota, calandolo con attenzione anche sulle diverse figure aziendali presenti. Un elemento questo fondamentale per lo svolgimento delle operazioni giornaliere e anche per un investimento che l'azienda ha deciso di fare sulle lavoratrici e lavoratori in una prospettiva futura di crescita personale, permettendo all'azienda stessa di confermare la propria competitività sul mercato di riferimento e di rispondere con prontezza alle sfide presenti e future del business.. Una buona pratica replicabile in altre realtà aziendali chiamate a gestire lo sviluppo della leadership, ma non solo. Infatti, questa continuità formativa può essere applicata a qualunque progetto di ampio respiro che le aziende mettono in atto.

5.3 Conclusioni

Merck è un'azienda attenta alle innovazioni che interessano il proprio campo di attività. Sia per propria vision, sia perché richiesto dalle Risorse Umane e rappresentanze sindacali, l'azienda pone continua attenzione ad ambiti quali la capacità di leadership, sia come ruolo ricoperto, sia per lo sviluppo personale e lavorativo individuale.

In questa cornice si iscrive la formazione svolta in azienda nell'anno 2022.

L'azienda e la partecipante intervistata valutano positivamente l'esperienza formativa, ritenendo che abbia permesso di raggiungere pienamente gli obiettivi fissati in tema di leadership.

Impresa	Merck Serono S.p.a.
Regione	Lazio, Puglia
Settore di Attività Economic	IND.CHIMICA-SISTEMA G.A.

a	
Ambito tematico strategico	Industria chimico farmaceutica
Piano Formativo	Piano conto formazione 328606, Titolo piano: New ways of working - Fase II
Tematiche formative, principali	Consapevolezza ed aumento della leadership nella gestione dei gruppi di lavoro
Modalità didattiche	Aula a distanza
Elementi di interesse	Ripetibilità della tematica formativa, aggiustata e calata su diverse figure negli anni, continuando un percorso formativo pilota.
Risultati della formazione	Acquisizione di competenze immediatamente spendibili da tutti i partecipanti, per le proprie specifiche mansioni.
Buone Prassi Formative	Si conferma l'alta attenzione che l'azienda dedica al tema della leadership, tanto da replicare con i dovuti aggiustamenti il corso nato nel 2022 come corso pilota, calandolo con attenzione anche sulle diverse figure aziendali presenti.