

ABBVIE S.r.l.

Piano aziendale

*“Formare per innovare. Valutazione, impatto e cultura
dell’apprendimento in AbbVie”*

Sommario

Storia di Formazione – AbbVie4

1. Introduzione4

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....4

3. Il piano formativo6

4. L’impatto della formazione8

5. Conclusioni 10

Storia di Formazione – AbbVie

1. Introduzione

Il piano formativo oggetto di analisi è il n. 356501, dal titolo Sviluppo ed empowerment aziendale. Realizzato tra maggio 2023 e maggio 2024, ha coinvolto complessivamente 280 dipendenti, di cui 218 impiegati e 62 quadri. Le attività hanno raggiunto un monte ore allievo pari a 3.696.

L'intervento è stato progettato con l'obiettivo di fornire ai partecipanti strumenti per l'auto-osservazione delle proprie competenze e dei propri comportamenti, nonché per l'auto-valutazione dell'azione manageriale, in vista dell'individuazione di aree di potenziale sviluppo. L'impianto metodologico si è basato su un approccio esperienziale, centrato sull'apprendimento pratico (*learning by doing*) e sullo scambio tra pari (*learning by network and interaction*).

Le 35 azioni formative previste hanno permesso di approfondire competenze ritenute strategiche per un esercizio efficace della funzione manageriale, tra cui:

- l'adozione di comportamenti di guida;
- la gestione delle emozioni;
- la gestione dei conflitti;
- le tecniche di public speaking.
- Il well being

La formazione è stata orientata allo sviluppo di un mindset agile e collaborativo, con particolare attenzione alla gestione efficace del lavoro in un'organizzazione altamente strutturata. In questo contesto, sono stati valorizzati l'approccio creativo alla risoluzione dei problemi, la comunicazione interfunzionale e l'attitudine al cambiamento.

Il presente rapporto restituisce l'esperienza formativa attraverso una narrazione articolata che attraversa le scelte strategiche, la progettazione, la realizzazione e l'impatto delle attività. I contenuti sono il frutto dell'intervista condotta il 25 settembre 2025 al responsabile del progetto formativo (Simone Barchi) e a un discente dei corsi di formazione (Alberto Cisotto), e mirano a documentare in modo integrato il punto di vista aziendale e quello dei lavoratori e delle lavoratrici coinvolte.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Profilo dell'azienda e del settore di riferimento

AbbVie S.r.l. si configura come un attore globale nel settore biofarmaceutico, specializzato nella fabbricazione di medicinali e preparati farmaceutici. La sua missione è affrontare le sfide sanitarie più complesse, con l'intento di avere un impatto concreto sulla vita delle persone.

A livello internazionale, AbbVie opera in oltre 175 Paesi e impiega circa 30.000 persone. Le attività di Ricerca & Sviluppo costituiscono un pilastro centrale: nell'ultimo anno l'azienda ha investito 1,5 miliardi di USD in Ricerca e Sviluppo (R&S). Le aree terapeutiche prioritarie includono l'immunologia, l'oncologia, la virologia (con particolare attenzione all'epatite C) e le neuroscienze.

In Italia, l'istituzione di AbbVie S.r.l. risale al 2013, a seguito della scissione da Abbott Laboratories (dalla quale AbbVie eredita una tradizione operativa presente in Italia sin dal 1949). Oggi, la compagine italiana conta circa 2000 collaboratori, comprensivi del personale derivato dall'acquisizione di Allergan.

La sede produttiva di Campoverde (Aprilia, LT) è anche la sede legale dell'azienda. Questo polo ha ricevuto nel tempo investimenti per circa 130 milioni di euro da parte del gruppo, finalizzati a potenziare efficienza,

competitività e sostenibilità ambientale. Lo stabilimento produce farmaci innovativi destinati a oltre 110 nazioni, ribadendo il suo ruolo strategico internazionale.

A supporto della missione aziendale, AbbVie è attiva anche nel campo della ricerca clinica nazionale. Questo impegno dimostra la volontà di integrare produzione e ricerca con una visione sistemica del percorso terapeutico, includendo la sostenibilità del sistema sanitario e l'attenzione all'intero ciclo di cura.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici e i processi di innovazione di AbbVie S.r.l. sono profondamente radicati nella sua missione di affrontare le sfide sanitarie più complesse e di generare un impatto significativo sulla vita delle persone. L'azienda si posiziona come un'entità biofarmaceutica globale che pone l'innovazione al centro della propria visione strategica, intesa non soltanto come sviluppo di nuove molecole, ma come leva per promuovere un'evoluzione sistemica nella cura, nella produzione e nella sostenibilità.

Alla base di questa strategia si colloca un impegno costante nello sviluppo di terapie avanzate e personalizzate, rivolte a patologie complesse e spesso croniche. Le principali aree terapeutiche in cui AbbVie concentra i propri sforzi innovativi sono l'immunologia, l'oncologia, la virologia (con particolare attenzione all'epatite C) e le neuroscienze. L'investimento in R&S è rilevante: nel solo ultimo anno sono stati destinati 1,5 miliardi di dollari a tali attività, a conferma della centralità attribuita alla ricerca scientifica come pilastro competitivo e missione etica.

L'Italia ricopre un ruolo significativo all'interno della strategia di innovazione globale dell'azienda. AbbVie è attivamente impegnata nella ricerca clinica sul territorio nazionale, con 70 studi clinici attualmente attivi che coinvolgono circa 580 centri distribuiti su tutto il territorio. Questa rete capillare contribuisce in maniera sostanziale alla sperimentazione, al monitoraggio e alla validazione di nuove terapie, rafforzando la connessione tra scienza, medicina e bisogni reali delle persone.

La vocazione all'innovazione si estende anche ai processi produttivi, come dimostra l'esperienza del polo industriale di Campoverde di Aprilia, oggetto, come ricordato, di ingenti investimenti. Le risorse sono state impiegate per accrescere l'efficienza, la competitività e la sostenibilità ambientale dello stabilimento, che partecipa al ciclo produttivo di farmaci innovativi. L'innovazione, in questo contesto, assume una funzione trasversale: attraversa le tecnologie di processo, le pratiche organizzative e i criteri di gestione ambientale, promuovendo un'idea di impresa orientata alla qualità, alla sicurezza e alla responsabilità sociale.

Un tratto distintivo dell'approccio strategico di AbbVie è rappresentato dalla scelta di andare "oltre il farmaco". L'azienda non si limita a produrre e commercializzare medicinali, ma si propone come attore integrato del sistema salute, attento all'intero percorso di cura del paziente e alla sostenibilità del sistema sanitario nel suo complesso. Tale visione si traduce in un modello operativo che intreccia innovazione terapeutica, efficienza industriale, attenzione per l'ambiente e sviluppo delle competenze interne, delineando un'identità aziendale che coniuga crescita e responsabilità.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione continua rappresenta per AbbVie un dispositivo essenziale di sviluppo organizzativo e culturale, strettamente connesso agli obiettivi strategici dell'azienda. In un contesto ad alta complessità come quello biofarmaceutico, segnato da rapidi avanzamenti scientifici e da una crescente articolazione delle funzioni interne, la formazione assume un ruolo di supporto alle trasformazioni in atto e di accompagnamento allo sviluppo delle competenze.

Il ruolo della formazione non è soltanto quello di trasmettere conoscenze o competenze tecniche, ma anche di attivare processi trasformativi in grado di stimolare un cambiamento nei comportamenti, nella postura professionale e nel modo di interpretare la propria funzione. L'obiettivo di fondo è rafforzare l'autonomia e la

responsabilità delle persone, facilitare l'adattamento ai cambiamenti organizzativi e contribuire al consolidamento di una cultura del feedback, della collaborazione e della partecipazione.

L'offerta formativa aziendale si articola su un doppio livello: da un lato, i percorsi globali promossi dalla casa madre, orientati allo sviluppo di competenze strategiche comuni a livello internazionale; dall'altro, iniziative locali pensate per rispondere alle specificità del contesto nazionale, spesso con un taglio laboratoriale e partecipativo. I piani finanziati da Fondimpresa coprono in media circa il 20% del budget complessivo dedicato alla formazione.

Attraverso metodologie partecipative e centrate sull'esperienza – come il *learning by doing* e il *learning by network and interaction* – la formazione ha cercato di generare coinvolgimento e apprendimento situato, valorizzando le esperienze dei partecipanti e favorendo l'interazione tra colleghi. Il piano si è così configurato come uno strumento trasversale, capace di rispondere sia a esigenze individuali di sviluppo sia a obiettivi più ampi di allineamento organizzativo.

2.4 Considerazioni riepilogative

Dall'analisi delle strategie aziendali e del ruolo attribuito alla formazione continua, emerge con chiarezza come AbbVie concepisca lo sviluppo delle competenze come parte integrante del proprio disegno organizzativo e industriale. In un settore ad alta intensità di conoscenza, caratterizzato da forti pressioni regolatorie e da continui mutamenti scientifici e tecnologici, l'aggiornamento professionale rappresenta una leva essenziale per garantire qualità, adattabilità e continuità operativa.

La centralità attribuita all'apprendimento esperienziale e alla dimensione relazionale riflette, inoltre, l'attenzione dell'azienda per la qualità della comunicazione interna, il benessere organizzativo e la gestione efficace delle relazioni professionali. Le azioni formative previste rispondono in maniera puntuale alle esigenze rilevate, favorendo un allineamento tra bisogni individuali, responsabilità di ruolo e obiettivi collettivi.

3. Il piano formativo

Nel caso del piano formativo oggetto di analisi, intitolato “Sviluppo ed empowerment aziendale”, l'intervento si è rivolto a un ampio numero di impiegati e quadri, con l'obiettivo di rafforzare la consapevolezza dei comportamenti professionali, promuovere una maggiore capacità di auto-osservazione e favorire l'adozione di pratiche gestionali più efficaci. In particolare, è stata evidenziata la volontà di fornire strumenti per l'analisi dei propri stili relazionali e per il miglioramento delle interazioni in ambito lavorativo, in coerenza con il modello organizzativo dell'azienda, che prevede una struttura a matrice e una distribuzione diffusa delle responsabilità.

L'intervento formativo è stato pensato anche come occasione di riflessione sul ruolo manageriale e sulla gestione dei collaboratori, con attenzione alla dimensione comunicativa, alla gestione delle emozioni e al benessere delle persone. I contenuti delle azioni formative hanno riguardato temi centrali per il lavoro d'ufficio e per i ruoli di coordinamento, come il public speaking, la gestione del conflitto, la leadership, la capacità di guidare i team cross funzionali, il well being.

3.1 Destinatari e criteri di selezione

La selezione dei destinatari del piano formativo è stata il risultato di un processo articolato, basato su un'analisi sofisticata e multilivello dei fabbisogni, condotta dalla funzione Human Resource (HR) in raccordo con i responsabili delle diverse funzioni aziendali e con il coinvolgimento attivo delle rappresentanze sindacali.

Il piano ha interessato 280 persone, suddivise in 218 impiegati e 62 quadri, e si è concentrato prevalentemente su un target ampio e trasversale. Il percorso ha preso avvio da un lavoro approfondito di analisi delle esigenze, svolto attraverso l'ascolto di diversi interlocutori interni, e dalla combinazione tra priorità strategiche globali e necessità specifiche del contesto locale.

L'analisi dei bisogni formativi è stata coerente con le linee di sviluppo delineate a livello corporate, ma ha anche valorizzato le istanze provenienti dal territorio, grazie a una costante interlocuzione con i team locali, con i rappresentanti sindacali delegati alla formazione, e con le funzioni coinvolte nei processi di innovazione e trasformazione organizzativa. Tale approccio ha permesso di intercettare temi emergenti, come quello legato all'intelligenza artificiale, successivamente tradotto in interventi formativi mirati.

Particolare attenzione è stata riservata anche ai feedback dei partecipanti, raccolti attraverso i test di uscita e i momenti valutativi. Il piano Fondimpresa, in particolare, ha rappresentato la componente formativa rivolta all'intera popolazione, distinguendosi dagli interventi verticali sviluppati per target specifici. La strategia complessiva si è quindi fondata su un'offerta integrata, costruita sull'equilibrio tra contenuti globali e locali, e orientata a stimolare processi di cambiamento e responsabilizzazione diffusa.

3.2 Contenuti formativi

I contenuti formativi proposti nel piano sono stati costruiti in modo da accompagnare le persone nello sviluppo delle proprie competenze professionali, con un'attenzione particolare all'evoluzione dei ruoli e alla trasformazione organizzativa in corso. L'offerta si è articolata su più livelli, integrando percorsi proposti dalla casa madre con attività ideate e realizzate a livello locale, in una logica di complementarità tra strategia globale e adattamento ai bisogni territoriali.

I corsi globali, accessibili in lingua inglese e realizzati a distanza, hanno riguardato principalmente ambiti connessi allo sviluppo strategico dell'organizzazione, mentre i percorsi locali hanno assunto una forma laboratoriale, orientata alla messa in pratica dei contenuti attraverso il confronto tra esperienze e l'elaborazione collettiva. In questo ambito si colloca, ad esempio, il *Leadership Lab*, un laboratorio manageriale in cui manager di diverse funzioni hanno lavorato insieme su aspetti chiave del people management, condividendo pratiche, difficoltà e approcci.

Il piano ha inoltre intercettato in modo tempestivo nuove esigenze emergenti, come quella legata all'intelligenza artificiale. Attraverso il confronto con il personale e con le rappresentanze sindacali, è stata individuata la necessità di affrontare questo tema sia dal punto di vista delle competenze digitali, sia dal punto di vista organizzativo. A partire da questo input, è stato avviato un percorso formativo, integrato da workshop interni, per accompagnare l'introduzione dei tool di AI aziendale con particolare attenzione all'apprendimento delle tecniche di prompting e all'uso critico degli output.

Nel complesso, i contenuti hanno sostenuto la crescita individuale, ma soprattutto hanno promosso una maggiore capacità collettiva di affrontare le sfide del cambiamento, valorizzando l'apprendimento come leva di trasformazione continua.

3.3 Metodologia didattica

Le attività formative previste dal piano si sono svolte interamente in presenza, rispondendo a una chiara richiesta emersa dal personale dopo il periodo pandemico. La decisione di abbandonare la modalità virtuale è stata motivata dalla volontà di ripristinare la dimensione relazionale della formazione, favorendo al contempo una maggiore efficacia nell'apprendimento. L'azienda ha sottolineato come il ritorno in aula abbia contribuito a rafforzare la coesione tra colleghi e a migliorare la qualità della partecipazione, soprattutto nei contesti di apprendimento esperienziale.

L'approccio metodologico adottato si è fondato su un impianto laboratoriale, orientato a tradurre i contenuti teorici in pratiche operative. L'obiettivo dichiarato non è stato quello di trasmettere nozioni, ma di "accendere fuochi nella mente delle persone", stimolando riflessioni individuali e collettive in grado di innescare processi di cambiamento. Il piano ha incluso anche attività formative ispirate alla logica del confronto tra pari, in cui i partecipanti sono stati invitati a condividere esperienze, criticità e soluzioni, a partire da casi reali vissuti nei rispettivi contesti professionali.

L'attenzione alla dimensione pratica si è tradotta nella costruzione di percorsi formativi che, oltre a fornire strumenti tecnici e manageriali, hanno promosso l'acquisizione di soft skill strategiche come la capacità di dare feedback, la gestione delle emozioni e il miglioramento della comunicazione interpersonale. In questo senso, l'esperienza formativa si è configurata come uno spazio di apprendimento attivo, centrato sulla partecipazione e sull'elaborazione condivisa.

3.4 Progettazione e gestione

La progettazione del piano formativo ha seguito una scansione articolata in tre fasi: analisi delle esigenze, design e delivery del piano formativo. La fase iniziale, considerata cruciale, ha coinvolto una pluralità di interlocutori ed è stata orientata a coniugare le priorità strategiche globali dell'organizzazione con le specificità locali. Questo ha consentito di costruire un'offerta formativa capace di tenere insieme le direttrici di sviluppo aziendale e i bisogni emergenti delle persone.

La governance del piano è stata curata in modo continuativo dal team HR aziendale, che ha garantito un confronto costante con i rappresentanti dei lavoratori e con i responsabili delle diverse funzioni aziendali. Il coinvolgimento sindacale si è configurato come una coprogettazione diffusa, in particolare su temi ritenuti sensibili dalla base, come quello dell'intelligenza artificiale. Su questo fronte, ad esempio, la segnalazione di un fabbisogno da parte dei delegati ha portato all'attivazione di un percorso formativo mirato, poi integrato da workshop interni trasversali a più funzioni, in collaborazione con le unità di Business Technology Solution, Customer Excellence e Site Strategic.

La gestione operativa delle attività è stata supportata da un portale digitale, attraverso il quale i dipendenti hanno potuto consultare l'offerta formativa e incrociare i propri interessi con le esigenze organizzative. Il percorso di accesso alla formazione è stato costruito come un processo dialogico, che prevedeva il confronto tra lavoratore e responsabile per identificare i corsi più pertinenti, in un'ottica di responsabilizzazione condivisa. La calendarizzazione è avvenuta su base annuale, assicurando la più ampia accessibilità possibile a tutta la popolazione aziendale, dai dirigenti agli impiegati.

4. L'impatto della formazione

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Il piano formativo ha prodotto esiti rilevanti, sia in termini di apprendimento individuale che di rafforzamento delle competenze organizzative, attivando un circuito virtuoso tra formazione, riflessività e trasformazione. L'approccio laboratoriale e la centralità del confronto tra pari hanno favorito una più ampia interiorizzazione dei contenuti, contribuendo a sviluppare comportamenti manageriali più consapevoli e pratiche quotidiane più efficaci. Tuttavia, è soprattutto il sistema di monitoraggio e valutazione adottato dall'azienda a rappresentare un elemento di particolare interesse.

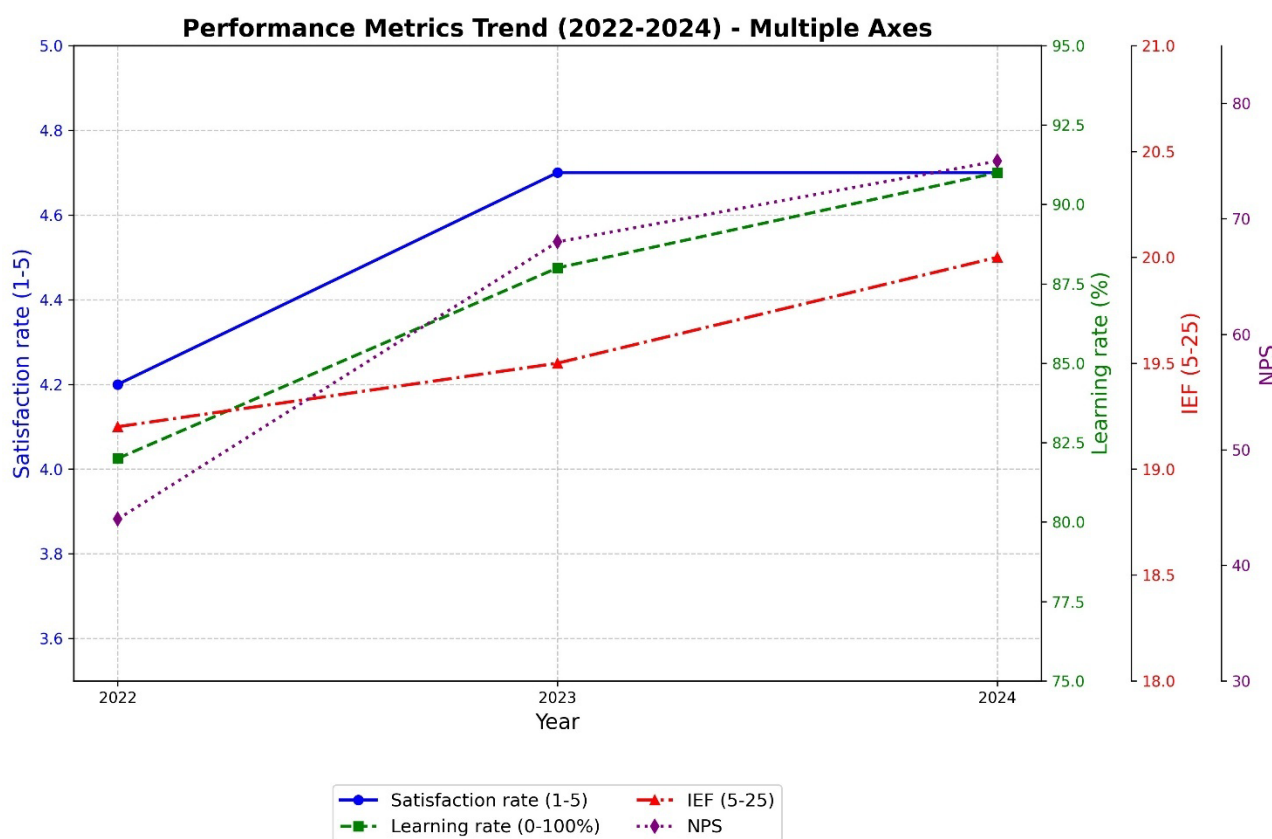
AbbVie ha, infatti, definito internamente un modello strutturato di valutazione dell'efficacia formativa, non imposto dalla sede globale, ma sviluppato in autonomia dalla funzione HR italiana. Il sistema si articola in più livelli:

- al termine di ciascun intervento, vengono somministrati due questionari: uno dedicato alla misurazione del livello di apprendimento (learning rate), che nel 2023 ha raggiunto l'88%, e uno relativo alla soddisfazione complessiva (satisfaction rate), con un punteggio medio pari a 4,7 su 5;
- viene inoltre rilevato il Net Promoter Score (NPS), che misura la propensione a consigliare il corso a un collega, attestatosi nel 2023 a 68 punti (in crescita rispetto all'anno precedente);
- a distanza di alcuni mesi, viene realizzata una valutazione qualitativa da parte dei people manager, finalizzata a rilevare eventuali cambiamenti osservabili nei comportamenti delle persone formate. Questo

strumento alimenta l'“indice di efficacia formativa” (IEF), una scala da 5 a 25 che ha registrato nel 2023 un valore di 19,5, in costante miglioramento rispetto agli anni precedenti.

Questa architettura valutativa consente all'azienda di monitorare in modo integrato e longitudinale gli effetti della formazione, offrendo riscontri tanto ai partecipanti quanto ai decisori interni, e fornendo una base solida per il dialogo con la direzione generale. In tal senso, la formazione si configura non solo come dispositivo di aggiornamento delle competenze, ma come leva strategica capace di generare ritorni misurabili e di rafforzare la capacità adattiva dell'organizzazione.

Figura 1 – Andamento degli indicatori di performance formativa: satisfaction rate, learning rate, indice di efficacia formativa (IEF) e Net Promoter Score (NPS), anni 2022–2024.



Fonte: infografica fornita da ABBVIE nel corso dell'intervista qualitativa condotta il 25 settembre 2025.

L'infografica sopra riportata sintetizza l'andamento dei principali indicatori utilizzati da AbbVie per la valutazione della formazione. I dati evidenziano una crescita continua e trasversale su tutte le dimensioni monitorate, confermando la qualità percepita e l'efficacia del piano. In particolare, si registra un miglioramento costante dell'Indice di Efficacia Formativa, direttamente alimentato dai feedback dei manager, che costituisce uno degli elementi più innovativi del sistema di monitoraggio adottato.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il sistema formativo adottato da AbbVie si distingue per l'elevato livello di strutturazione, la coerenza con gli obiettivi strategici aziendali e la capacità di integrare esigenze globali e locali in un unico disegno di sviluppo delle competenze. L'intero ciclo di progettazione e valutazione è scandito da pratiche codificate e da una costante interlocuzione con molteplici attori interni, tra cui i manager, i lavoratori e le rappresentanze sindacali.

La misurazione dell'impatto rappresenta un elemento di particolare rilievo. Il sistema di monitoraggio, sviluppato autonomamente dalla sede italiana, si basa su quattro indicatori specifici – *satisfaction rate*, *learning rate*, *Net Promoter Score* e *indice di efficacia formativa* – che consentono di valutare l'efficacia della formazione su più livelli, da quello

esperienziale a quello comportamentale. L'adozione di un questionario rivolto ai *people manager*, somministrato a distanza di tempo, consente inoltre di verificare la persistenza degli apprendimenti e i cambiamenti osservabili nei comportamenti organizzativi.

I risultati positivi registrati negli ultimi tre anni (2022–2024), documentati nella Figura 1, testimoniano l'efficacia di questo approccio e ne rafforzano la legittimità interna. L'insieme delle evidenze disponibili segnala un'esperienza di apprendimento che coniuga qualità dei contenuti, coinvolgimento dei partecipanti e impatto sull'organizzazione, rappresentando una buona pratica potenzialmente trasferibile ad altri contesti.

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Nel contesto aziendale di AbbVie, la formazione continua si configura come un dispositivo strategico, radicato in una visione integrata dello sviluppo organizzativo. Diversi sono gli elementi che ne abilitano l'efficacia e la coerenza rispetto agli obiettivi aziendali e personali.

Un primo fattore chiave risiede nella progettazione multilivello, che combina indirizzi strategici globali e istanze locali, traducendosi in un'offerta formativa ampia, articolata e accessibile. La presenza di un sistema strutturato di rilevazione dei fabbisogni – basato sull'ascolto di lavoratori, management e rappresentanze sindacali – consente di coniugare la pianificazione top-down con l'emersione bottom-up delle esigenze, anche in relazione a sfide emergenti come l'intelligenza artificiale.

Un secondo elemento abilitante riguarda la capacità di personalizzazione del percorso formativo, che si concretizza nella possibilità, per ciascun dipendente, di selezionare le attività formative più aderenti alle proprie esigenze, previo confronto con il proprio responsabile. L'utilizzo di piattaforme digitali agevola questa scelta, contribuendo a rafforzare l'ownership individuale sul proprio sviluppo professionale.

La formazione si fonda su metodologie esperienziali che mirano a stimolare il coinvolgimento attivo e la riflessività, attraverso laboratori, lavori in gruppo, esercitazioni e momenti di confronto tra pari. La testimonianza di un discente che ha partecipato al corso "Empowerment aziendale" evidenzia l'efficacia di questo approccio nel generare apprendimento trasferibile all'attività quotidiana. L'applicazione del pensiero sistemico ha contribuito – secondo il racconto – a rafforzare la capacità di problem solving, promuovendo un cambio di prospettiva nella gestione dei progetti e nelle modalità di comunicazione con i colleghi.

Infine, un ulteriore fattore distintivo è rappresentato dalla presenza di un sistema articolato di valutazione, sviluppato internamente, che combina indicatori quantitativi (satisfaction rate, learning rate, indice di efficacia formativa) con valutazioni qualitative post-corso da parte dei manager. Questa pratica consente non solo di verificare l'efficacia degli interventi formativi, ma anche di valorizzare il ritorno strategico degli investimenti in apprendimento.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Dall'esperienza AbbVie emergono alcune pratiche formative particolarmente efficaci, che si configurano come leve strategiche per il miglioramento organizzativo e l'empowerment dei lavoratori:

- **Articolazione tra globale e locale:** l'offerta formativa combina corsi proposti dalla casa madre (in lingua inglese e a distanza) con percorsi progettati localmente, spesso in forma laboratoriale e in presenza. Questa doppia dimensione consente di integrare coerenza strategica e risposte mirate ai contesti specifici.
- **Dialogo costante con le rappresentanze sindacali:** le RSU sono coinvolte in tutte le fasi del processo formativo.

- **Accesso personalizzato alla formazione:** I lavoratori selezionano i corsi più rilevanti per il proprio sviluppo, confrontandosi con il proprio responsabile. Questa modalità incentiva l'autonomia e la responsabilizzazione dei singoli.
- **Valutazione dell'impatto come parte strutturale del processo:** la sede italiana ha sviluppato autonomamente un sistema di monitoraggio basato su quattro indicatori: valutazione soggettiva dell'esperienza formativa, valutazione oggettiva dell'apprendimento, propensione a raccomandare il corso, valutazione post-corso da parte dei people manager.
- **Focus sulla dimensione laboratoriale e sull'apprendimento attivo:** l'approccio privilegia la messa in pratica dei contenuti formativi e il confronto tra pari, come nel caso dei *Leadership Lab*, promuovendo un apprendimento trasformativo e collettivo.

5.3 Conclusioni e analisi SWOT

Il piano formativo “Sviluppo ed empowerment aziendale” di AbbVie restituisce un quadro di eccellenza nelle pratiche di formazione continua. L'esperienza messa in atto evidenzia una forte capacità di coniugare visione strategica, attenzione al benessere organizzativo e valorizzazione del contributo dei lavoratori e delle loro rappresentanze. La coerenza tra obiettivi aziendali, fabbisogni professionali e strumenti di apprendimento si traduce in un'offerta formativa ampia, articolata, adattabile e capace di generare cambiamenti significativi.

In quest'ottica, si propone una sintesi dei principali elementi emersi attraverso una matrice SWOT:

Punti di forza

- Sistema di monitoraggio formativo altamente strutturato e sviluppato internamente;
- Approccio laboratoriale e orientato alla pratica (*learning by doing, leadership lab*, ecc.);
- Integrazione efficace tra offerta globale e progettazione locale;
- Coinvolgimento attivo delle RSU e dei delegati alla formazione in tutte le fasi;
- Forte riconoscimento da parte dei discenti dell'utilità concreta dei corsi nel lavoro quotidiano.

Debolezze

- Complessità organizzativa dovuta alla gestione congiunta di offerte globali e locali;
- Rischio di sovrapposizione tra percorsi formativi se non coordinati in modo integrato nel medio-lungo periodo.

Opportunità

- Estensione del modello formativo AbbVie ad altri contesti aziendali come buona prassi;
- Valorizzazione e consolidamento dei percorsi già attivati su tematiche emergenti (es. intelligenza artificiale, salute mentale, benessere organizzativo), anche attraverso un loro ulteriore radicamento nei piani formativi futuri e un rafforzamento del legame tra innovazione tecnica e cultura organizzativa.

Minacce

- Possibile discontinuità nei finanziamenti interprofessionali per la formazione;
- Rischio che i cambiamenti organizzativi rapidi rendano obsoleti alcuni contenuti formativi se non aggiornati in tempo reale.

SCHEMA SINTETICA - ABBVIE

Nome Azienda	AbbVie S.r.l.
Regione	Lazio
Settore di Attività Economica	Fabbricazione di medicinali ed altri preparati farmaceutici
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☒ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 356501 Titolo Piano: Sviluppo ed Empowerment aziendale
Tematiche formative	Le principali tematiche formative del piano hanno riguardato lo sviluppo del pensiero critico e sistemico, la leadership e il people management, la comunicazione efficace, l'utilizzo di strumenti per la risoluzione dei problemi, e l'introduzione all'intelligenza artificiale generativa come leva per l'innovazione organizzativa.
Modalità didattiche	Il piano ha previsto modalità didattiche diversificate: formazione in aula, laboratori esperienziali, sessioni di action learning, workshop interattivi e momenti di confronto tra pari. Particolare attenzione è stata data all'applicazione pratica delle competenze e alla dimensione collaborativa dell'apprendimento.
Risultati della formazione	La formazione ha contribuito a rafforzare le competenze trasversali e strategiche dei partecipanti, favorendo una maggiore autonomia operativa, un miglioramento nella capacità di problem solving e un utilizzo più consapevole degli strumenti di lavoro. Inoltre, ha avuto un impatto positivo sulla motivazione e sull'efficacia delle pratiche manageriali.
Buone Prassi Formative	Il piano ha implementato una modalità laboratoriale integrata, combinando contenuti strategici globali e proposte locali, con l'obiettivo di stimolare la co-costruzione del sapere. Come prodotto tangibile del percorso, è stato elaborato un sistema avanzato di monitoraggio con indicatori articolati, che ha permesso non solo di valutare l'efficacia immediata dei corsi, ma anche di osservare cambiamenti reali nei comportamenti di lavoratori e lavoratrici.