

**SISTEMA DI MONITORAGGIO VALUTATIVO
FONDIMPRESA**

Pfizer S.p.A.

**Innovazione digitale e
tecnologica, di processo e di
prodotto.**

**Consolidamento e
aggiornamento delle
conoscenze del SSN.**

AT Pfizer

Storia della formazione - Piano formativo “Value – Based Stakeholder Management” - ID
Piano 335082 – Conto Sistema

Sommario

1. Introduzione
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua
 - 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore
 - 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione
 - 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione
 - 2.4 Considerazioni riepilogative
3. Il piano formativo
 - 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati
 - 3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione
 - 3.3 Considerazioni riepilogative
4. L'impatto della formazione
 - 4.1 I cambiamenti generati dalla formazione
 - 4.2 Considerazioni riepilogative
5. Conclusioni
 - 5.1 Gli elementi abilitanti della formazione
 - 5.2 Le buone prassi formative aziendali
 - 5.3 Conclusioni

Regione	Lazio
Settore di Attività Economica	Farmaceutico
Ambito tematico strategico	☒ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e trasversali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: 335082 Titolo Piano: Piano formativo “Value-Based Stakeholder Management” Soggetto Attuatore: Sda Bocconi
Tematiche formative	Aggiornamento delle conoscenze del Sistema Sanitario Nazionale e dei suoi mutamenti.
Modalità didattiche	Formazione in modalità virtuale
Risultati della formazione	Miglioramento delle prassi lavorative, in risposta ai cambiamenti generati dalla pandemia da Covid – 19.
Buone Prassi Formative	La formazione erogata è stata strutturata al fine di aggiornare le conoscenze del personale coinvolto in merito al Sistema Sanitario Nazionale e i suoi cambiamenti, per consolidare la posizione dell’azienda nel mercato di riferimento e incrementarne la competitività.

1. Introduzione

Pfizer S.r.l. è una multinazionale, leader nel settore farmaceutico.

In occasione dell'intervista che si è svolta in data 22 settembre 2025 è stato possibile avere un confronto in merito al piano formativo 335082 "Value-Based Stakeholder Management" e ha visto la presenza di diversi lavoratori dell'azienda, appartenenti a differenti settori, tra cui alcuni partecipanti che hanno potuto così testimoniare la buona riuscita della formazione erogata.

Il piano oggetto di analisi si articola in trenta corsi tematici, tutti in modalità virtuale con formazione a distanza sincrona, erogata durante l'orario lavorativo e ha visto il coinvolgimento di quaranta impiegati e centosessanta quadri appartenenti al settore commerciale dell'azienda.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Pfizer è fondata a Brooklyn nel 1849, quando i cugini di origine tedesca Charles Pfizer e Charles Erhardt fondano la Pfizer & Company, inizialmente un'azienda di prodotti chimici.

I due cugini, animati da spirito d'intraprendenza e dalle proprie conoscenze (uno era chimico e l'altro pasticcere) arrivano rapidamente al successo con la creazione del primo prodotto che li porta ad essere noti: la santonina, un composto organico, che si estrae dalle sommità fiorite di alcune artemisie. Questo permette loro di incrementare i propri affari dedicandosi alla produzione di materie prime per i settori chimico ed alimentare.

Circa cinquanta anni dopo la Pfizer è ormai un'azienda affermata del settore chimico – farmaceutico.

Nei primi anni del Novecento la conoscenza della fermentazione in vasche permette la produzione su vasta scala di diverse vitamine (vitamina C, B2, B12, A) e successivamente quella della penicillina, con la sua diffusione nel periodo della Seconda Guerra Mondiale ed infine, nel 1950, quella di ossitetraciclina, un antibiotico ad ampio spettro.

Nel 1960 Pfizer si impegna a distribuire gratuitamente il vaccino antipolio Sabin all'interno di un programma di assistenza negli Stati Uniti.

Negli anni della pandemia da Covid – 19 il gruppo si impegna a immettere sul mercato un vaccino ad hoc.

In circa 170 anni di attività Pfizer non ha mai interrotto i propri investimenti nella ricerca e la sua crescita è stata il frutto della scoperta di diversi prodotti che hanno cambiato e migliorato milioni di vite nel mondo.¹

¹ <https://www.pfizer.it/chi-siamo/la-nostra-storia>

Pfizer stabilisce la propria presenza in Italia nel 1955 e attualmente conta circa duemila dipendenti tra le sedi di Roma, in cui si trova la sede amministrativa, quella di Milano in cui si trovano gli uffici della Farmacovigilanza e della *Regulatory Strategy* e un gruppo di ricerca e sviluppo clinico oncologico a livello internazionale. Oltre queste strutture si contano anche quelle di Ascoli Piceno e Catania dedicate alla produzione.

Il polo di Ascoli Piceno, attivo dal 1972, è specializzato nella produzione di compresse solide orali e ha una superficie di circa 164.000 metri quadrati. Produce alcuni tra i principali farmaci Pfizer che vengono esportati in oltre cento Paesi al mondo, con un volume di circa centotrenta milioni di confezioni e circa quattro miliardi di compresse/capsule l'anno.

Lo stabilimento di Catania è specializzato nella produzione di antibiotici parenterali di prima linea per uso ospedaliero, penicillinici e non penicillinici.²

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici di Pfizer in Italia, in accordo con le direttive dell'intero gruppo, sono focalizzati sull'innovazione scientifica e sulla ricerca, con lo scopo di sviluppare nuove terapie e farmaci, in particolare nelle aree di oncologia, cardiovascolare, immunologica/infiammatoria e dei vaccini.

Tra le priorità aziendali vi è il miglioramento dei processi produttivi, per ottimizzarli e ridurne i costi, attraverso l'utilizzo di tecnologie sempre più avanzate.

Forte è l'attenzione posta anche nel settore commerciale, al fine di attuare delle strategie apposite per aumentare il valore dei prodotti.

L'azienda ritiene di fondamentale importanza il tema della sostenibilità aziendale, con un grande impegno in merito alla riduzione dell'impatto nell'ambiente della produzione, diminuendo le emissioni, il consumo d'acqua e di energia e la produzione di rifiuti.

Pfizer è impegnata a raggiungere un ambizioso ed importante traguardo entro il 2040: diventare "Net-Zero", attraverso la riduzione delle emissioni dei propri siti produttivi e dell'intera filiera collegata alla produzione e distribuzione di farmaci.

Di particolare importanza è l'*approccio One Health*, applicato dall'azienda in ogni suo settore produttivo, secondo cui la salute degli esseri umani, degli animali e dell'ambiente sono strettamente interconnesse e quindi affrontare le sfide legate al mondo della salute richiede un approccio multidisciplinare e collaborativo. Non si può non menzionare l'impegno da parte di Pfizer per la parità di genere: entro la fine del 2025 l'obiettivo è di portare al 47% la percentuale di donne in posizioni apicali, dall'attuale 43,1%. Nel 2012 in Italia è nato il gruppo *DNA Diversity is Natural* che è alla base della campagna *DEI (Diversity Equity & Inclusion)*, alla cui base c'è una visione del tema dell'inclusione che abbraccia oltre alle problematiche di genere, anche altri tipi di diversità, come la disabilità, la provenienza, la religione e gli orientamenti sessuali.³

² <https://www.pfizer.it/chi-siamo>

³ <https://www.pfizer.it/sostenibilita>

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Fra gli obiettivi di Pfizer vi è certamente il desiderio di consolidare il ruolo di azienda leader nel settore farmaceutico nel mercato di riferimento mondiale.

Con più di dieci miliardi di dollari investiti in ricerca e sviluppo è tra le aziende che investono maggiormente in R&D (research and development) a livello globale.

Da sempre mantiene collaborazioni con governi, strutture sanitarie, enti e comunità locali per favorire l'accesso alle cure e rendere migliore la qualità della vita di tutti.

Il motto dei lavoratori del gruppo Pfizer è: *“Breakthroughs that change patient’s lives”* (“scoperte che cambiano la vita dei pazienti”).⁴

Per raggiungere quest’obiettivo Pfizer ha organizzato un piano formativo che aggiornasse le competenze dei discenti anche in base ai cambiamenti che si sono verificati in seguito alla pandemia da Covid 19, quali la nuova strutturazione del Sistema Sanitario Nazionale (SSN) e i processi di digitalizzazione che si concretizzano anche in nuove forme di cura come la telemedicina.

2.4 Considerazioni riepilogative

Pfizer è azienda all'avanguardia nel settore farmaceutico.

Da sempre pone attenzione ai temi inerenti alla preservazione dell'ambiente circostante, l'inclusività nel mondo del lavoro, il rispetto dell'altro e primo fra tutti, il desiderio di apportare miglioramenti nella qualità della vita altrui.

Con questi obiettivi che sono sempre ben presenti nello svolgimento delle attività aziendali, Pfizer considera la formazione del proprio personale parte fondamentale di un processo di miglioramento del gruppo, incentrato innanzitutto sul valore di ogni singolo lavoratore come componente fondamentale dell'intera azienda e della sua crescita in un'ottica di sviluppo sostenibile.

La formazione è ritenuta fondamentale, nel processo di crescita aziendale, al pari della ricerca e dell'innovazione.

3 Il piano formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'azienda prevede un incontro annuale, che si svolge solitamente negli ultimi mesi dell'anno, in cui il team dedicato alla formazione dei lavoratori, si incontra e definisce un piano formativo che si andrà poi a concretizzare nell'anno

⁴ <https://www.un-industria.it/notizia/127822/limpegno-di-pfizer-per-la-sostenibilita/>

successivo. Questo piano non è definitivo, ma si adatta alle esigenze di formazione che possono emergere durante l'anno stesso.

Il piano formativo che viene redatto nasce in funzione di quelli che sono i prodotti di Pfizer; molti dei fabbisogni formativi sono in funzione del lancio di nuovi prodotti, o di analisi dei competitor o il bisogno di formazioni meramente scientifiche per eventuali riorganizzazioni aziendali.

Vi è poi una continua attenzione, che si concretizza in una formazione ciclica, sui temi della comunicazione, negoziazione, leadership, competenze utili nel momento in cui ad esempio un informatore scientifico incontra i propri interlocutori o più in generale svolge le proprie attività legate al sistema sanitario.

Infine, c'è un continuo confronto con i responsabili delle unità di business, i quali realizzano un'analisi del fabbisogno formativo, con lo scopo di attuare formazioni che possano soddisfare le esigenze dei singoli lavoratori e rispondere ad un mercato in continua evoluzione, poiché ci sono esigenze specifiche che possono emergere dagli incontri con i responsabili delle diverse unità aziendali, ma ci sono anche delle necessità che si rendono evidenti proprio nell'osservazione di quello che è il contesto sanitario e ambientale in cui Pfizer opera.

La particolarità, in questo caso, consiste in un'organizzazione della formazione che si adatta e cambia in funzione della dinamicità del mercato di riferimento.

Nell'erogazione della formazione Pfizer si affida a Fondimpresa quando sono necessarie delle competenze specifiche, nella realizzazione del piano stesso, che l'azienda non possiede.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La formazione in oggetto è stata formulata in risposta alle diverse esigenze del personale coinvolto.

Come ricordato, il piano si articola in trenta diversi moduli, tutti svolti in orario lavorativo, ciascuno della durata di tre ore e mezza, in modalità virtuale sincrona e ha visto il coinvolgimento di duecento lavoratori, centosessanta quadri e quaranta impiegati. I corsi sono iniziati ad ottobre 2022 e terminati l'anno successivo, ad ottobre 2023. Ogni modulo ha previsto anche un webinar di approfondimento con la presenza di un relatore ospite.

Diversi i temi affrontati: il SSN, il PNNR, i sistemi sanitari regionali, la digitalizzazione, l'organizzazione e la gestione del personale.

In aula sono stati affrontati casi aziendali, esercitazioni, simulazioni e giochi di ruolo che hanno permesso la simulazione di dinamiche reali.

Il processo di apprendimento è stato sviluppato in tre fasi: sperimentare, razionalizzare attraverso la discussione in aula quanto sperimentato in prima persona e applicare quanto appreso al contesto Pfizer.

Al termine della formazione l'Ente erogatore ha consegnato ai discenti dei moduli di valutazione al fine di stimare il gradimento dei corsisti. Questi moduli sono articolati in maniera molto dettagliata al fine di raccogliere il maggior numero di opinioni tra chi ha seguito i corsi, al fine di riuscire a proporre, anche nelle formazioni future, un'offerta sempre più positiva.

3.3 Considerazioni riepilogative

I cambiamenti apportati dalla pandemia di Covid 19 nel settore farmaceutico hanno resa necessaria una formazione che fosse in grado di fornire tutti gli strumenti utili a muoversi in un panorama diverso a quello di qualche anno fa, un settore in cui ormai l'uso degli strumenti digitali è consuetudine.

L'aggiornamento del personale Pfizer si è reso necessario in risposta a una domanda del mercato di riferimento, finalizzata a un adeguamento delle dinamiche lavorative che potesse rispondere alle spinte di modernizzazione proposte dallo scenario in cui l'azienda si muove.

La conoscenza delle nuove dinamiche del SSN, l'uso sempre più diffuso di strumenti digitali tra medico e paziente e tra medico e informatore scientifico, la telemedicina, la costruzione di un nuovo modello di collaborazione con tutti gli attori che si muovono nel settore farmaceutico, ha fatto sì che si sviluppasse una formazione finalizzata al consolidamento delle conoscenze già in possesso dei discenti e all'arricchimento del loro bagaglio di nozioni, in una visione in cui il potenziamento delle conoscenze del singolo lavoratore, concorre alla crescita dell'intera azienda. Dunque, il singolo come parte di un gruppo.

4 L'impatto della formazione

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

La formazione in esame ha avuto come scopo quello di fornire maggiori strumenti ai lavoratori di Pfizer per potersi muovere nel mercato di riferimento e di conseguenza con gli attori che agiscono al suo interno.

La necessità di un aggiornamento delle conoscenze dei lavoratori coinvolti nel progetto risponde a un cambiamento che si è verificato in questo settore negli ultimi anni, soprattutto in seguito alla pandemia da Covid 19.

La formazione si è svolta in un periodo in cui ancora non si era tornati alla piena normalità dopo la pandemia; dunque, ha dato modo ai discenti di avere una visione di quello che sarebbe stato poi il loro lavoro una volta usciti dalle restrizioni che erano state applicate a seguito della pandemia, quasi proponendo una visione anticipatoria di quelle che sarebbero poi state le attività lavorative a seguito della ripresa post Covid 19.

Alcune sezioni in particolare hanno permesso di avere una visione anticipatoria dell'evoluzione del SSN, dell'uso del digitale nella medicina, sia nella cura che nella comunicazione tra medici o tra medici e informatori scientifici, delle future applicazioni del PNNR che si è poi concretizzato nella nascita degli ospedali di comunità, realtà prima di allora sconosciute.

I lavoratori coinvolti nella formazione in oggetto hanno avuto modo, durante il quotidiano svolgimento delle proprie attività lavorative, di fare riferimento al materiale dei corsi seguiti, riuscendo così ad attuare delle strategie lavorative volte a migliorare le proprie attività.

4.2 Considerazioni riepilogative

Per Pfizer la formazione del personale è di fondamentale importanza, come fondamento per la crescita dell'intera azienda.

La crescita del bagaglio di conoscenza del lavoratore non concorre solamente alla crescita della figura professionale del singolo, ma contribuisce a rafforzare la leadership del gruppo nel mercato farmaceutico.

Uno studio capillare di quelle che sono le esigenze formative del proprio personale ha portato alla realizzazione di un progetto formativo attuato per rispondere alle spinte di cambiamento del panorama in cui Pfizer opera.

Il personale di Pfizer coinvolto nella formazione in oggetto ha riconosciuto l'efficacia della formazione erogata soprattutto nella misura in cui questa ha permesso di approfondire la conoscenza del panorama del Sistema Sanitario Nazionale e di tutti gli attori e fattori che si muovono all'interno di questo.

Il risultato positivo atteso, si è concretizzato in un miglioramento delle prassi aziendali, che ha portato un migliore conoscenza del SSN, delle politiche sanitarie e farmaceutiche in Italia, una più fluida comunicazione tra medico e informatore scientifico, una conoscenza di nuovi modelli di cura (ad esempio le Case di Comunità o la telemedicina) e nuovi strumenti per costruire un solido rapporto con gli stakeholders.

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Dalle testimonianze dei lavoratori che hanno partecipato ai corsi, è evidente come la formazione in oggetto abbia contribuito a migliorare lo svolgimento delle attività lavorative.

La strutturazione del piano formativo, con le trenta azioni di cui è composto, ha fatto sì che i discenti potessero ricevere una formazione a hoc in merito ai diversi temi su cui era necessario conseguire una più struttura preparazione. Proprio la particolare struttura del piano ha permesso una differente e capillare formazione che ha consentito ai lavoratori di replicare nell'attività lavorativa, quanto appreso in aula, anche grazie all'approccio pratico su cui la formazione stessa si basa, con diversi esempi e casi tematici affrontati in aula che simulavano potenziali momenti lavorativi.

La formazione in oggetto, inoltre, è parte integrante di un processo attuato da Pfizer, volto a rimanere sempre al passo con i cambiamenti repentini del mercato in cui opera, al fine di continuare a mantenere il ruolo di azienda leader del settore.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Durante lo svolgimento dell'intervista è stato possibile comprendere quanto i corsi erogati siano stati in grado di soddisfare i bisogni formativi dei lavoratori.

La formazione fornita ha permesso all'azienda di continuare a ricoprire il suo ruolo di attore principale all'interno del mercato farmaceutico e ha dotato i propri lavoratori gli strumenti utili per rispondere a un sistema sanitario profondamente cambiato in seguito della pandemia da Covid 19, consentendogli di lavorare utilizzando le nuove tecnologie e di migliorare il rapporto con chi quotidianamente utilizza i loro prodotti, medici e clienti, al fine di rispondere prontamente alle necessità di un mercato sempre più esigente e dinamico.

Nello svolgimento della quotidiana attività lavorativa si sono concretizzate le nuove pratiche delle nozioni apprese, permettendo così di replicare quanto acquisito in aula.

Dunque, la formazione erogata, non è rimasta solamente nel piano delle nozioni teoriche da apprendere, ma si è realizzata diventando strumento per migliorare il lavoro dei discenti.

5.3 Conclusioni

Pfizer ritiene di fondamentale importanza la formazione del singolo lavoratore, come parte che concorre alla crescita dell'azienda e dell'intero gruppo.

La formazione erogata, con la sua particolare struttura composta da trenta moduli, ha risposto ad una sempre più crescente necessità di rispondere alle esigenze di cambiamento generate dal sistema in cui l'azienda opera.

La positività stessa della formazione è emersa durante l'intervista e risponde alle aspettative che si avevano in merito.

La formazione risulta efficace perché risponde ai bisogni dei lavoratori e di tutta l'azienda e nel caso di specie ha svolto un fondamentale ruolo di accompagnamento alla transizione digitale che nei primi anni di ripresa dalla pandemia ancora aveva un perimetro non ben definito a livello istituzionale.

Sitografia

1. <https://www.pfizer.it/chi-siamo/la-nostra-storia>
2. <https://www.pfizer.it/chi-siamo>
3. <https://www.pfizer.it/sostenibilita>
4. <https://www.un-industria.it/notizia/127822/limpegno-di-pfizer-per-la-sostenibilita/>