

ANGELINI PHARMA SPA

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

LA FORMAZIONE INTEGRATA
PER L'EVOLUZIONE DEI RUOLI E L'ENGAGEMENT ORGANIZZATIVO

Graziano Cucchi, consulente aziendale in gestione e organizzazione delle risorse umane

Codici Piani formativi e titoli:

- 365661 SUPPLY
- 365661 CDG
- 365661 MANUFACTURING
- 365661 ENGINEERING
- 365661 PROCUREMENT
- 365661 QUALITY
- 365661 HR
- 365661 HSE
- 365661 SUSTAINABILITY
- 365661 CROSS FUNCTIONAL SKILL
- 371068 TROUBLESHOOTING 1 ed
- 371068 TROUBLESHOOTING 2 ed
- 371068 TRAIN & SUPPORT
- 381821 FORMAZIONE MECCANICA

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 Considerazioni riepilogative	9
3. IL PIANO FORMATIVO	11
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	11
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	12
3.3 Considerazioni riepilogative	13
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	15
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	15
4.2 Considerazioni riepilogative	16
5. CONCLUSIONI	18
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	18
5.2 Le buone prassi formative aziendali	19
5.3 Conclusioni	20

1. INTRODUZIONE

La Angelini Pharma S.p.a. ha diversi impianti produttivi, sia in Italia che all'Estero: quello di Ancona è lo storico sito che ha visto nascere l'Azienda, che rappresenta oggi nella Provincia di Ancona un esempio di alta specializzazione settoriale e preparazione tecnica.

In Italia come in Europa, Angelini Pharma è infatti ad oggi uno dei top player del settore farmaceutico e della salute: si posiziona tra le prime aziende per volumi di vendita ed è riuscita a conquistare e mantenere un livello di know-how talmente elevato, da fare in modo che nonostante la forza dei suoi competitor, sia diventata oggi un'azienda molto interessante non solo nel territorio italiano ma anche estero.

L'offerta farmaceutica di Angelini Pharma si distingue per completezza e alta qualità e, unita all'elevato livello di competenze e preparazione del personale e dell'intera struttura produttiva, ha reso l'azienda un caso particolarmente significativo da analizzare in questo report.

La Angelini Pharma rappresenta infatti, a livello provinciale, un esempio concreto e virtuoso di come la formazione possa diventare un alleato strategico, non solo per affrontare le sfide del mercato, ma anche per costruire un percorso di successo e crescita aziendale continua.

I corsi di formazione oggetto del monitoraggio hanno avuto proprio questo elemento come finalità: garantire che le competenze e la preparazione del personale dell'azienda rimanessero costantemente aggiornate, permettendo ai partecipanti di crescere non solo nelle loro competenze, ma anche nella loro consapevolezza sia del proprio ruolo che di tutto il contesto aziendale.

I corsi su cui è stato scelto di focalizzarsi ai fini di questo rapporto sono infatti i seguenti:

- 1) 365661 SUPPLY
- 2) 365661 CDG
- 3) 365661 MANUFACTURING
- 4) 365661 ENGINEERING
- 5) 365661 PROCUREMENT
- 6) 365661 QUALITY
- 7) 365661 HR
- 8) 365661 HSE
- 9) 365661 SUSTAINABILITY
- 10) 365661 CROSS FUNCTIONAL SKILL

Tutti fanno parte dello stesso programma formativo che ha coinvolto molteplici dipartimenti aziendali e figure professionali all'interno dell'impresa.

L'obiettivo era duplice: da un lato, fare upskilling aumentando le competenze pharma specifiche, dall'altro promuovere la collaborazione all'interno dell'azienda e favorire la mobilità interna e sviluppo delle persone.

Il caso di Angelini Pharma è apparso quindi particolarmente significativo in quanto rappresenta un esempio concreto e virtuoso di come un'azienda del territorio, con forte vocazione industriale e radicamento storico nella provincia di Ancona, sia riuscita a coniugare *alta specializzazione tecnica, innovazione organizzativa e valorizzazione del capitale umano*.

Lo stabilimento di Ancona, sede originaria dell'impresa, si distingue oggi per essere un polo di eccellenza nel settore farmaceutico, sia a livello nazionale che internazionale.

Angelini Pharma si configura dunque come un esempio emblematico per il territorio: un'azienda capace di investire nel proprio capitale umano in modo strutturato e lungimirante, facendo della formazione un pilastro della propria competitività e resilienza.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La storia di Angelini ha inizio nel 1919 ad Ancona, dove Francesco Angelini apre un piccolo laboratorio farmaceutico.

Nel 1941, fonda poi ACRAF, acronimo di Aziende Chimiche Riunite Angelini Francesco, le cui attività sono la produzione e la distribuzione di prodotti farmaceutici.

Nei primi anni '50, l'Azienda si sposta a Roma, dove oggi si trova la sede direzionale.

Nel 1958, Angelini Pharma lancia sul mercato la Tachipirina®, farmaco antinfluenzale a base di paracetamolo che oggi è il prodotto più prescritto dai pediatri e uno tra i tre farmaci più venduti in Italia.

Tra gli anni '60 e '70 vengono scoperte e sviluppate molecole importanti e innovative per la ricerca farmaceutica quali l'oxolamina (anti-tosse), la benzidamina (antinfiammatorio), il trazodone (antidepressivo) e il dapiprazolo (anti-glaucoma).

Angelini Pharma dà quindi inizio all'espansione internazionale creando strutture produttive e commerciali in Spagna e Portogallo: le attività nella penisola iberica vengono avviate nel 1979 con l'acquisizione del gruppo Lepori di Barcellona.

Nel 1985, Angelini Pharma ha una grande intuizione: vede un grande potenziale per l'ibuprofene e lo lancia come analgesico per il mal di testa con il marchio Moment®.

Dall'inizio del nuovo secolo, Angelini Pharma intraprende una serie di acquisizioni strategiche per consolidare la propria presenza internazionale, prima nella penisola iberica e poi in altri paesi europei, in particolare in Europa centrale e orientale.

Angelini Pharma ha siglato accordi multinazionali di spicco del settore farmaceutico per la commercializzazione di diversi prodotti: Resilient® (sale di litio a rilascio prolungato) e Latuda® (lurasidone cloridrato) per la salute mentale; Vellofent® (fentanil) e Tachifene® (paracetamolo e ibuprofene) per il dolore e le infiammazioni.

Nel 2020, Angelini Pharma ha acquisito i diritti commerciali di ThermaCare® a livello globale.

Nel 2021 infine, l'Azienda ha rafforzato il suo posizionamento nell'area della Brain Health con l'acquisizione di Arvelle Therapeutics.¹

In Italia come in Europa, Angelini Pharma è uno dei top player del settore farmaceutico e della salute, e si posiziona tra le prime aziende per volumi di vendita grazie a marchi leader di mercato come Tachipirina e Amuchina.

Nell'ambito dei medicinali a prescrizione medica, l'Azienda è appunto presente nell'area della salute mentale, della terapia del dolore e dell'antibioticoterapia.

Nei farmaci per automedicazione si posiziona nel trattamento di febbre e malattie da raffreddamento, mal di testa e dolori muscoloscheletrici.

La ricerca in campo farmaceutico è una delle leve del successo: la ricerca Angelini ha identificato infatti negli anni principi attivi di grande importanza come trazodone e benzidamina.

I programmi di innovazione, ricerca e sviluppo, portati avanti con trasparenza, responsabilità e in piena sicurezza, si concentrano nelle aree Malattie e Disturbi del Sistema Nervoso e Dolore e Infiammazione, con un forte impegno nel settore pediatrico.

¹ <https://www.angelinipharma.it/chi-siamo/storia/>

In Italia Angelini Pharma ha tre impianti produttivi: lo storico sito di Ancona, città che ha visto nascere l'Azienda, e quelli di Aprilia (Latina) per le materie prime, e Casella (Genova) dove si produce la linea Amuchina.

Angelini Pharma ha anche due stabilimenti all'estero: Barcellona, dove si producono integratori alimentari come le Pastillas Juanola, e Albany, in Georgia (USA), sito fornitore globale per ThermaCare acquisito dall'Azienda a marzo del 2020.

Nella salute mentale, Angelini Pharma ha avuto un ruolo pionieristico ed è sempre impegnata nello sviluppo di farmaci innovativi, è un punto di riferimento indiscusso nel campo della terapia del dolore con un portfolio di farmaci da prescrizione particolarmente completo, articolato su tutto il perimetro della scala analgesica, oltre che con marchi leader nell'automedicazione come Moment.

Infine, è presente nell'area dell'antibioticoterapia con un forte impegno contro le antibiotico-resistenze nell'ambito delle infezioni della cute.

Nel trattamento della febbre e malattie da raffreddamento, Angelini Pharma offre marchi storici leader di mercato.

Ricca anche la proposta di integratori alimentari, da Acutil, per le performance mentali a Energya, per il recupero di tono e vitalità, alla gamma Body Spring con prodotti fitoterapici.²

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'innovazione, sia tecnologica che organizzativa, riveste un ruolo assolutamente centrale per la competitività del settore.

Da sempre rappresenta infatti un elemento strutturale della crescita, e in questo momento in particolare a supporto dell'ampliamento verso nuove aree terapeutiche, come quella del sistema nervoso centrale (CNS).

In un mercato altamente specializzato e competitivo come quello farmaceutico, un modello di business privo di innovazione non risulterebbe infatti sostenibile nel medio-lungo periodo.

Angelini Pharma vanta oltre 50 anni di esperienza nel campo della ricerca e dello sviluppo, a partire dalla scoperta di nuove molecole fino allo sviluppo preclinico e clinico di nuovi prodotti farmaceutici.

Tutte le attività sono svolte presso i loro laboratori e in collaborazione con scienziati di spicco in tutto il mondo.

Il team Ricerca e Sviluppo è concretamente impegnato nel supportare innovazione e sostenibilità e contribuisce attivamente all'ampliamento del portfolio prodotti di Angelini Pharma nel breve, medio e lungo termine, anche grazie alla forza di valori come collaborazione e performance.

I progetti di R&S prevedono lo sviluppo di terapie innovative nelle principali aree terapeutiche, la gestione del ciclo di vita dei prodotti esistenti e lo sviluppo di nuovi prodotti non farmaceutici.

Nelle aree di intervento terapeutico non si lavora soltanto su piccole molecole: ricerca e sviluppo sono aperte anche ad altre soluzioni, inclusi prodotti terapeutici avanzati.³

² <https://www.angelinipharma.it/chi-siamo/angelini-pharma-in-italia/>

³ <https://www.angelinipharma.it/dalla-ricerca-ai-farmaci/ricerca-e-sviluppo/>

Per quanto riguarda la parte di Brain Health, Angelini Pharma contribuisce al rafforzamento delle conoscenze scientifiche in quest'area e a combattere lo stigma sociale che spesso accompagna le malattie mentali e l'epilessia.

Nell'area dell'epilessia, la R&S è attualmente impegnata in diverse attività precliniche e cliniche a sostegno del nuovo farmaco antiepilettico, il cenobamato, e sta lavorando alla scoperta di nuovi farmaci studiando la modulazione dei bersagli molecolari chiave coinvolti nella malattia per lo sviluppo di nuovi trattamenti terapeutici.

Quello dei farmaci per la salute mentale, in particolare per i disturbi dell'umore, è il campo in cui Angelini Pharma ha ottenuto i maggiori successi e riconoscimenti a livello mondiale.

L'introduzione nella pratica clinica del trazodone per il trattamento della depressione maggiore avvenuta negli anni '70 in Italia e in Europa e nel 1981 negli Stati Uniti, ha cambiato l'approccio terapeutico di questa malattia. ⁴

Ancora oggi, la R&S sta conducendo un programma di ricerca clinica sull'efficacia a lungo termine del trazodone per migliorare costantemente il farmaco e renderlo un moderno alleato nel trattamento dei disturbi dell'umore, e sta lavorando per trovare soluzioni che possano migliorare la vita dei pazienti pediatrici e di chi li assiste, investendo nella ricerca sui disturbi del neurosviluppo e in progetti volti a migliorare la qualità di vita dei pazienti. ⁵

Tali obiettivi si inseriscono in una visione di lungo periodo orientata alla leadership nel settore farmaceutico e alla sostenibilità della crescita su scala internazionale.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Per quanto riguarda invece il progetto di formazione in oggetto, la principale esigenza che ha portato la società alla sua progettazione e realizzazione è stata **creare un contenuto formativo ad hoc per i giovani di tutte le funzioni che compongono l'operation, così da rendere chiari anche eventuali percorsi di sviluppo e mobilità interna che nel corso della vita lavorativa potrebbero essere percorribili.**

I partecipanti al corso di formazione, infatti, sono stati scelti tra i dipendenti giovani, con un indice di performance annuale superiore a 3, inseriti in Angelini da almeno 2 anni ma non più di 7: si è andata quindi a creare una classe eterogenea, ma con range specifici.

Poi, con un obiettivo più ambizioso, si è cercato di integrare il percorso formativo con competenze aziendali strategiche, riviste ogni anno attraverso un'analisi di mercato esterna, al fine di mantenere la competitività e arricchire il percorso con nuove skill in linea con le esigenze attuali

- ❖ **Es.1** per il percorso formativo del 2024, è stato deciso di inserire all'interno del modulo anche delle competenze di design thinking: parliamo di capacità di empatia, creatività per generare idee (pensiero divergente); sperimentazione rapida con prototipi; adattabilità grazie a un processo iterativo. Altre competenze chiave sono la collaborazione, il pensiero sistemico, e la capacità di bilanciare desiderabilità, fattibilità e sostenibilità per sviluppare soluzioni innovative e inclusive.

⁴ <https://www.angelinipharma.it/aree-terapeutiche/brain-health/>

⁵ <https://www.angelinipharma.it/dalla-ricerca-ai-farmaci/ricerca-e-sviluppo/>

- ❖ **Es.2** nel prossimo percorso formativo vorrebbero puntare anche all'acquisizione di competenze in ambito digital,

In più, oltre a una panoramica delle principali aree operation, si è cercato di offrire ai collaboratori una visione diversa che li aiutasse a contestualizzare ciò che fanno, mettendo le idee in una funzione più ampia e aziendale. L'obiettivo è proprio quello di dare una vista alta a tutta l'organizzazione e ampliare la visione di sistema delle persone che partecipano.

Quindi da una parte l'obiettivo è stato quello di dare consapevolezza ai partecipanti di quale fosse il proprio ruolo, dall'altra di offrire anche una consapevolezza in più di quale può essere il loro percorso di sviluppo, perché tra i temi della formazione, si è parlato anche di quello che l'azienda mette a disposizione per far crescere i propri collaboratori.

Il progetto formativo sviluppato da Angelini Pharma ha risposto perfettamente all'esigenza di valorizzare giovani talenti interni alle funzioni operative, con l'obiettivo di fornire loro strumenti utili a comprendere il proprio ruolo, le dinamiche organizzative e le possibili traiettorie di sviluppo professionale.

Il percorso, oltre a fornire una panoramica strutturata delle principali aree dell'Operation, è stato arricchito con competenze trasversali ad alto valore aggiunto.

Il progetto mira anche ad ampliare la visione dei partecipanti, facilitando una maggiore comprensione del contesto aziendale e delle interconnessioni tra le diverse funzioni.

In questo senso, la formazione non solo è stata fondamentale nel rafforzare la consapevolezza del ruolo di ciascuno, ma ha fornito anche strumenti per orientarsi all'interno dei percorsi di crescita che l'azienda mette normalmente a disposizione.

2.4 Considerazioni riepilogative

Il caso Angelini Pharma rappresenta un esempio emblematico di **eccellenza industriale** e **innovazione strategica nel settore farmaceutico**, sia a livello nazionale che internazionale.

La lunga storia dell'azienda, che dura da più di 100 anni, si intreccia con un percorso di crescita costante, fondato su ricerca scientifica, sviluppo tecnologico e una forte vocazione all'internazionalizzazione.

Oggi, Angelini Pharma si configura come un top player nel mercato europeo della salute, con un posizionamento competitivo solido e un portafoglio prodotti diversificato e altamente qualificato.

Particolarmente rilevante risulta l'attenzione dedicata dall'azienda ai temi dell'innovazione, sia in termini di prodotto e processo, sia sul piano organizzativo.

L'investimento in ricerca e sviluppo, soprattutto nell'ambito della salute mentale, del dolore e delle malattie pediatriche, si conferma una leva strategica per la sostenibilità e la competitività nel lungo periodo, in un mercato altamente regolamentato e ad alta specializzazione.

In questo contesto, la formazione interna emerge come uno strumento cruciale a supporto della strategia aziendale.

Il progetto formativo oggetto del presente report si colloca infatti all'interno di un disegno più ampio di valorizzazione delle risorse umane, con particolare attenzione ai giovani talenti ad alto potenziale.

La scelta di costruire un programma su misura per giovani dipendenti, selezionati sulla base di criteri di performance e anzianità, riflette la volontà dell'azienda di investire sulla leadership futura, promuovendo consapevolezza organizzativa, collaborazione interfunzionale e orientamento allo sviluppo.

Il contenuto del percorso, arricchito da moduli sulle competenze trasversali come il design thinking, la collaborazione, il pensiero sistemico e, in prospettiva, le competenze digitali, dimostra un approccio formativo moderno e orientato al cambiamento.

Oltre a favorire la crescita individuale, il progetto contribuisce a diffondere una cultura aziendale condivisa, migliorando la capacità delle persone di muoversi all'interno di una realtà complessa e dinamica.

In sintesi, l'esperienza di Angelini Pharma evidenzia come la formazione, se progettata in maniera coerente con gli obiettivi strategici, possa diventare un fattore abilitante di sviluppo organizzativo, capace di sostenere la *competitività*, favorire l'*innovazione* e consolidare l'*identità aziendale* nel tempo.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La rilevazione dei fabbisogni formativi è un processo standard in Angelini Pharma: tramite una scheda di obiettivi individuali *Individual Development Plan*, il dipendente è chiamato ad esprimere le proprie esigenze formative, che andranno poi validate dal suo responsabile di dipartimento e dalla funzione HR.

I principali bisogni formativi emersi dall'analisi hanno riguardato la necessità di accrescere le competenze tecniche e in generale di cultura operation.

Sicuramente, i fabbisogni emersi sono risultati congrui rispetto alle aspettative, anche considerando che negli ultimi 3 anni all'interno della funzione Industrial Operations ci sono state più di 50 job rotation interne all'anno, per cui uno degli obiettivi è stato quello di costruire percorsi adatti a favorire la crescita delle persone anche in maniera trasversale.

Il bisogno in generale era quello di andare a dare un boost a una fascia generazionale junior, offrendogli una panoramica di quelle che sono tutte le funzioni e le prospettive del mondo operations, perché nella maggioranza dei casi erano persone che erano entrate e fino a quel momento erano state solamente all'interno della singola funzione, qualità, supply, ingegneria o produzione.

Secondo l'azienda, il fabbisogno finale era quello di accrescere le competenze tecniche e di cultura generale del mondo operations, dando una visibilità di tutti i moduli e al contempo mettere i partecipanti anche a contatto ravvicinato con i singoli direttori di funzione.

Le metodologie didattiche adottate sono state giudicate appropriate e coerenti con gli obiettivi del percorso formativo.

Il programma ha previsto un mix articolato di strumenti e approcci: lezioni frontali in aula, materiale teorico di supporto, esempi applicativi, esercitazioni pratiche e diversi business case, oltre a delle visite fisiche nelle diverse sedi aziendali (Aprilia e Genova).

- ❖ **Es.1** simulare scheduling di un prodotto e teorizzare imprevisti trovando soluzioni per risolvere i problemi
- ❖ **Es. 2** business case della creazione di una linea produttiva in cui ogni partecipante aveva un ruolo.

I docenti erano interni, manager e direttori di funzione, fatta eccezione per il modulo sulle soft skills per cui c'è stato invece un docente esterno. Si sono impegnati a creare il materiale ex novo e sicuramente la loro provenienza ha rappresentato un vantaggio importante favorendo un linguaggio preciso, casi molto concreti e pratici, perfettamente calati nella realtà aziendale.

I benefici derivanti dalla partecipazione ai corsi sono stati unanimemente riconosciuti sia dai partecipanti sia dai soggetti organizzatori.

Tale percezione è stata confermata dalle evidenze emerse attraverso le survey intermedie e finali, nonché dai feedback qualitativi raccolti successivamente alla conclusione del percorso formativo.

Complessivamente, l'intera fase di erogazione della formazione è stata condotta in modo accurato, secondo un'organizzazione efficace e coerente con quanto previsto in fase di progettazione.

Le attività formative si sono svolte nel rispetto delle tempistiche e degli obiettivi stabiliti, senza criticità rilevanti né necessità di modifiche al programma iniziale.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La progettazione del percorso formativo è stata coerente e non ci sono stati cambiamenti rispetto alla progettazione pensata all'inizio.

Allo stesso modo, la micro-progettazione della formazione è stata ritenuta adeguata alle specifiche esigenze aziendali e alle caratteristiche dei discenti.

Per la valutazione degli esiti della formazione, sono stati predisposti appositi questionari: uno a metà percorso e uno alla fine.

I risultati sono stati nel complesso mediamente positivi sia per la scelta del docente interno che per gli stimoli ottenuti, soprattutto grazie alle conoscenze acquisite sulle altre funzioni aziendali.

Unico spunto di miglioramento, relativo alle modalità didattiche, che seppur apprezzate, hanno subito dei cali di attenzione per quanto riguarda le parti molto tecniche.

In generale, gli elementi della formazione che sono stati ritenuti punti di forza della stessa sono stati:

- **Sviluppo**
- **Crescita professionale**
- **Team working**
- **Attaccamento all'azienda**
- **Capacità di migliorare la comunicazione a livello relazionale**
- **Capacità di favorire l'interconnessione tra i processi aziendali**

L'intervento formativo è stato attentamente pianificato dall'azienda, prevedendo la costituzione di un gruppo di apprendimento omogeneo e organizzando le attività in un periodo e in fasce orarie compatibili con i carichi di lavoro, le scadenze operative e le esigenze individuali.

In tal modo, la formazione è stata integrata efficacemente nel contesto produttivo e organizzativo, senza generare interferenze significative con le attività aziendali.

Tra i vari spunti di miglioramento, emergono sicuramente **la limitata disponibilità di ore rispetto all'ampiezza di temi affrontati e la difficoltà nel trasmettere in modo efficace alcuni concetti, soprattutto quelli di natura più tecnica.**

3.3 Considerazioni riepilogative

L'intervento formativo analizzato si inserisce in un **contesto aziendale strutturato e caratterizzato da una cultura organizzativa orientata allo sviluppo continuo delle competenze interne**.

La rilevazione dei fabbisogni formativi, condotta attraverso un processo articolato e formalizzato (formulario digitale, incontri individuali con i responsabili e piano di sviluppo individuale), ha consentito di definire con precisione gli obiettivi del percorso, in linea con le esigenze di crescita professionale e con i processi di job rotation consolidati in azienda.

Il fabbisogno prevalente emerso ha riguardato il rafforzamento delle competenze tecniche e trasversali, nonché l'ampliamento della conoscenza delle funzioni aziendali, in particolare per i profili junior con esperienza limitata ad un singolo dipartimento.

L'obiettivo era fornire ai dipendenti più giovani una visione integrata e sistemica dell'area Operations, anche in un'ottica di sviluppo professionale trasversale e consapevole.

La progettazione del percorso si è rivelata coerente e stabile in tutte le sue fasi.

Le metodologie didattiche utilizzate (lezioni frontali, esercitazioni pratiche, business case, simulazioni e visite aziendali) sono risultate appropriate agli obiettivi e funzionali al coinvolgimento attivo dei partecipanti. Particolarmente significativo è stato il coinvolgimento dei direttori di funzione nel ruolo di docenti, che ha garantito contenuti tecnici altamente contestualizzati e aderenti alla realtà aziendale.

La fase di erogazione è stata condotta con efficacia e coerenza rispetto alla progettazione iniziale, sia in termini di organizzazione sia in relazione al rispetto dei tempi e degli obiettivi.

La formazione è stata integrata senza impatti negativi sulla produttività, grazie alla pianificazione attenta che ha tenuto conto dei carichi di lavoro e delle esigenze operative.

La valutazione dell'intervento è stata effettuata tramite survey intermedie e finali, che hanno restituito esiti complessivamente molto positivi.

I benefici percepiti hanno riguardato lo sviluppo di competenze professionali e relazionali, il rafforzamento dell'identità aziendale, il miglioramento del team working e della comunicazione interfunzionale.

Sia che si tratti di esigenze formative precedentemente mappate o emerse per richiesta diretta del dipendente, per l'azienda comunque l'investimento in formazione è molto importante, tanto che oltre a Fondimpresa, la stessa utilizza anche altri canali di finanziamento per la formazione: sia Fondirigenti per il personale Dirigente sia autofinanziandosi con i soldi messi a budget.

L'intervento formativo presenta numerosi **punti di forza** che ne confermano la qualità progettuale, organizzativa e metodologica. In particolare:

- **Approccio strutturato all'analisi del fabbisogno:** la combinazione di strumenti standardizzati (formulario online, scheda Individual Development Plan) e incontri one-to-one ha permesso di rilevare in modo puntuale e mirato le esigenze formative, sia dal punto di vista aziendale che individuale.

- **Allineamento tra obiettivi formativi e strategia aziendale:** il percorso è stato coerente con le linee di sviluppo interno, in particolare con le politiche di job rotation e valorizzazione del potenziale junior, supportando l'integrazione tra le diverse funzioni aziendali.
- **Forte coinvolgimento della linea manageriale:** l'affidamento della docenza ai direttori di funzione ha favorito un apprendimento fortemente calato nella realtà operativa, garantendo concretezza, pertinenza dei contenuti e trasferibilità immediata delle competenze.
- **Efficacia della didattica esperienziale:** l'alternanza tra teoria e pratica, l'utilizzo di business case, simulazioni e visite aziendali ha stimolato il coinvolgimento attivo dei partecipanti e ha rafforzato l'apprendimento applicato.
- **Attenzione all'organizzazione e compatibilità con il lavoro:** la pianificazione delle attività formative ha tenuto conto delle esigenze produttive e individuali, evitando impatti negativi sulla normale operatività e favorendo un clima di partecipazione positiva.
- **Valutazione positiva e condivisa dei risultati:** i feedback raccolti attraverso le survey e le valutazioni qualitative hanno evidenziato un apprezzamento trasversale del percorso, con benefici riconosciuti sia in termini di sviluppo professionale che di miglioramento della cultura organizzativa e interfunzionale.

Non sono mancati comunque anche degli spunti di riflessione su **elementi da migliorare**, tra cui:

- **Competenze comunicative non uniformi tra i docenti:** l'aver affidato la docenza principalmente a figure interne (direttori di funzione), pur garantendo contenuti concreti e aderenza alla realtà aziendale, ha comportato talvolta una minore efficacia comunicativa. Alcuni docenti, non essendo formatori professionisti, hanno mostrato difficoltà nella gestione didattica, soprattutto in termini di chiarezza espositiva e capacità di mantenere alta l'attenzione.
- **Calo di attenzione durante i moduli altamente tecnici:** alcune parti del percorso, in particolare quelle caratterizzate da contenuti molto specialistici, hanno registrato un minor coinvolgimento da parte dei partecipanti, con conseguente necessità di rivedere le modalità di erogazione o di alternare maggiormente teoria e pratica.
- **Esperienza formativa concentrata prevalentemente su profili junior:** il percorso, pur essendo mirato e ben targettizzato, ha coinvolto principalmente figure entry-level, lasciando scoperta una possibile estensione o declinazione formativa anche per ruoli più senior o trasversali, che potrebbero beneficiare di iniziative simili orientate alla leadership, all'innovazione o al change management.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Sia i partecipanti che i loro responsabili hanno ritenuto che i moduli dei corsi di formazione abbiano coperto un'ampia gamma di tematiche: anche se il tempo a disposizione non si è dimostrato sufficiente a trattare in maniera totalmente esaustiva i contenuti tecnici, ha però rappresentato un'occasione per dare realmente un'ampia visione e quindi una consapevolezza diversa di quelli che sono i processi e le implicazioni tra i processi che esistono all'interno quantomeno dell'area industriale.

Secondo i responsabili dei collaboratori coinvolti nella formazione, i cambiamenti generati dalla formazione sono stati concreti e tangibili:

- **Dare a tutti i partecipanti l'idea dei principali processi aziendali dell'area industriale**
- **Abbattere i silos** inserendo nel percorso persone con un minimo di expertise ha favorito maggiore rapidità nell'elaborazione e raccolta dei dati, velocizzando alcuni processi
- Superando i confini della propria area di appartenenza, il percorso formativo ha permesso di **favorire un'interazione interfunzionale più rapida ed efficace**, contribuendo al contempo allo sviluppo di relazioni professionali caratterizzate da una componente umana più positiva e collaborativa

Ci sono stati quindi dei cambiamenti sia a livello di processo che a livello di modalità di lavoro dei dipendenti, in una modalità strettamente interconnessa.

L'impostazione utilizzata ha permesso ai partecipanti di avere una **visione olistica sull'intero processo** e quindi di percepire come le proprie scelte, anche le micro-decisioni che vengono prese quotidianamente, si ripercuotono sull'output finale.

- ❖ **Es.** in produzione, alcuni dei ragazzi che hanno partecipato alla formazione, hanno la responsabilità giornaliera di fare un check sulle efficienze dei processi, in alcuni casi anche verificare le interazioni tra il processo e i materiali in ingresso. Non di rado ci capita di dover interagire con l'ufficio acquisti, pianificazione, controllo qualità, in merito ad esempio a problematiche sui materiali, che ad esempio potrebbero non essere processabili. In passato l'azienda ha osservato situazioni di questo tipo stagnare per mesi e quando si ferma un processo del genere per mesi significano costi, perché quel materiale sosta in magazzino, occupa spazio, con ogni probabilità diventa obsoleto. Questo perché i processi di elaborazione di informazioni, analisi sul problema e interlocuzione con i fornitori erano un po' lenti, perché era difficile avere una visione di insieme. Dopo il corso di formazione invece le persone che hanno partecipato hanno messo in atto un approccio diverso già a monte: prima ancora che si generasse il problema era già stata strutturata la raccolta di informazioni e di conseguenza il flusso delle stesse sia verso l'ufficio acquisti, sia verso il fornitore era rapido e tempestivo e molto più efficace poi nell'arrivare ad una risoluzione del problema. Potrebbe sembrare una cosa di poco conto, ma moltiplicato per milioni di pezzi fa un'enorme differenza per l'azienda.

Considerando che il corso di formazione ha fatto riferimento a una generazione con un differente mindset rispetto al passato, un approccio al cambiamento totalmente nuovo e la voglia e la pazienza di aspettare tanti anni in un ruolo non c'è più. Questo ha attivato un approccio win-win: **da una parte la necessità di interpretare un'esigenza delle nuove generazioni, dall'altra la possibilità di ottenere un vantaggio anche per**

l'organizzazione, ovvero quello di trovare nel momento di un'eventuale job rotation persone già pronte e motivate a cambiare.

Anche secondo i partecipanti al corso, la formazione ha permesso di capire meglio i flussi e i processi aziendali, e da lì come il lavoro di ognuno influenzi quello degli altri e poi la produzione in toto.

Questa consapevolezza ha consentito di fare le cose in modo diverso soprattutto a livello di priorità e quindi di tempistiche di organizzazione del proprio lavoro.

- ❖ **Es.** un conto è darsi delle priorità guardando solamente al proprio ruolo e alle proprie mansioni, tutt'altro conto è invece avere consapevolezza di quale effetto avrà un ritardo su una determinata attività o perché una determinata attività che all'interno di un dipartimento sembra uguale a molte altre, è invece prioritaria perché lo è per tutto il processo. Quindi nel momento in cui si stabiliscono delle priorità, adesso è possibile ragionare in termini più ampi.

I risvolti positivi sono stati nettamente percepiti e vedere come funzionano i reparti fuori dalla propria area di appartenenza ha permesso anche a tanti partecipanti di capire quanto rilevante può essere il valore aggiunto che si può creare in altre aree e si sono così innescate dinamiche positive riguardanti ad esempio autocandidature o accettazioni di job rotation che in passato magari avrebbero potuto spaventare mentre ora vengono percepite veramente come un'opportunità di ampliamento delle proprie competenze, hard e soft ovviamente.

Per rendere l'esperienza formativa più efficace, invece, le proposte sono state quelle di poter avere in futuro più tempo per ogni singolo modulo: 8 ore non sono state ritenute sufficienti per approfondire come dovuto soprattutto i temi più specifici.

Oltre a questo, è stato richiesto di poter aggiungere un modulo finale per confrontarsi sia tra partecipanti sia con i docenti.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il percorso formativo è stato ritenuto complessivamente efficace e ben strutturato, in quanto ha coperto un'ampia gamma di tematiche rilevanti per la comprensione dei principali processi dell'area industriale.

Il corso ha rappresentato un'importante occasione per offrire una visione d'insieme ampia e trasversale, favorendo una maggiore consapevolezza sulle **interconnessioni** tra le diverse funzioni aziendali.

Secondo i responsabili dei dipendenti coinvolti, i risultati della formazione sono stati concreti e tangibili. Tra gli effetti più rilevanti si segnalano:

- **Il rafforzamento della comprensione dei principali processi industriali aziendali;**
- **Il superamento dei cosiddetti “silos” organizzativi**, attraverso una collaborazione più efficace tra funzioni diverse;
- **Il miglioramento delle dinamiche relazionali e della comunicazione interfunzionale**, grazie a un approccio più collaborativo e orientato al risultato.

La Formazione ha dunque prodotto impatti significativi non solo sui processi operativi, ma anche sulle modalità di lavoro quotidiane.

I partecipanti hanno acquisito una visione olistica del sistema aziendale, comprendendo meglio le implicazioni delle proprie scelte operative sull'output complessivo dell'organizzazione.

Un esempio concreto è stato riscontrato nel contesto produttivo, dove i partecipanti alla formazione hanno dimostrato una maggiore proattività nella gestione delle problematiche relative ai materiali in ingresso, facilitando il dialogo tra le funzioni (produzione, acquisti, qualità) e contribuendo così a ridurre i tempi di risoluzione e i costi associati a eventuali inefficienze o stalli di processo. Tali comportamenti hanno evidenziato un'applicazione diretta e positiva delle competenze acquisite, traducendosi in benefici operativi misurabili.

Il percorso ha risposto anche alle esigenze di una generazione di collaboratori con un mindset più orientato al cambiamento e alla mobilità interna, stimolando dinamiche virtuose come l'apertura a nuove esperienze professionali (es. job rotation) e la valorizzazione del potenziale individuale.

Dal punto di vista dei partecipanti, il corso ha permesso di comprendere meglio l'interdipendenza tra le diverse attività e il valore strategico del proprio contributo all'interno del processo produttivo complessivo.

Ciò ha determinato una nuova capacità di pianificazione e di definizione delle priorità, più consapevole e allineata agli obiettivi dell'organizzazione.

Sono anche emerse alcune **proposte migliorative**, tra cui:

- **L'estensione della durata dei singoli moduli formativi**, al fine di approfondire adeguatamente le tematiche più complesse;
- **L'inserimento di un modulo conclusivo** di confronto e riflessione condivisa, utile a consolidare l'apprendimento e a favorire ulteriori scambi tra partecipanti e docenti.

Nel complesso, l'esperienza formativa ha rappresentato un'importante leva di sviluppo organizzativo, con benefici sia in termini di crescita individuale sia in ottica di efficienza e integrazione dei processi aziendali.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

In conclusione, il caso di Angelini Pharma costituisce un esempio particolarmente significativo di come un intervento formativo possa assumere un ruolo strategico e abilitante all'interno di un contesto caratterizzato da una costante evoluzione industriale, tecnologica e culturale.

L'intervento, oggetto di un'attenta progettazione, erogazione e valutazione, ha evidenziato un'elevata efficacia su molteplici livelli, producendo risultati concreti e misurabili in termini di incremento della produttività, maggiore autonomia operativa del personale e rafforzamento della coesione organizzativa.

Tale efficacia è stata resa possibile grazie a un insieme di condizioni abilitanti che hanno favorito l'adozione di comportamenti proattivi, lo sviluppo di competenze trasversali e l'integrazione funzionale all'interno dell'azienda, con un impatto positivo e duraturo sia per i singoli lavoratori sia per l'organizzazione nel suo complesso.

In particolare, si evidenziano i seguenti elementi chiave:

1) Analisi strutturata e integrata del fabbisogno

- Utilizzo di strumenti formalizzati: Individual Development Plan (IDP).
- Coinvolgimento attivo del dipendente: il fabbisogno è emerso sia top-down che bottom-up.
- Allineamento tra esigenze individuali e strategia aziendale: coerenza con le politiche di job rotation e sviluppo del potenziale.
- Focalizzazione sul target giusto: attenzione ai profili junior, con l'obiettivo di colmare gap di conoscenza trasversale sulle funzioni Operations.

2) Progettazione formativa mirata e coerente

- Obiettivi chiari e condivisi: rafforzare competenze tecniche e cultura operativa, offrendo una visione integrata dei processi.
- Micro-progettazione adeguata: percorsi formativi coerenti con le specificità dei partecipanti.
- Assenza di variazioni rispetto alla progettazione iniziale: indice di pianificazione efficace.

3) Didattica esperienziale e coinvolgente

- Mix di metodologie: lezioni frontali, business case, esercitazioni, simulazioni, visite aziendali.
- Contestualizzazione dei contenuti: docenza affidata a direttori di funzione per garantire esempi concreti e aderenza alla realtà operativa.
- Esperienza pratica immediatamente applicabile: es. simulazione di scheduling o creazione di linea produttiva con ruoli assegnati.

4) Integrazione della formazione nel contesto lavorativo

- Compatibilità con l'operatività: pianificazione delle sessioni in fasce orarie compatibili con i carichi di lavoro.
- Assenza di impatti negativi sulla produttività: la formazione si è integrata efficacemente nella routine aziendale.

5) Approccio trasversale e interfunzionale

- Superamento dei silos organizzativi: interazione tra diverse funzioni, stimolata anche dalla composizione dei gruppi e dalle attività.
- Sviluppo di relazioni professionali e umane: miglioramento della collaborazione e del team working.

6) Coinvolgimento diretto della linea manageriale

- Manager come formatori: valorizzazione del know-how interno e ruolo attivo nella crescita dei dipendenti.
- Funzione di mentoring/counseling: contatto ravvicinato tra junior e figure senior con esperienza.

7) Valutazione continua e sistematica

- Survey intermedie e finali: per monitorare l'efficacia percepita, raccogliere feedback e apportare eventuali miglioramenti.
- Evidenza del miglioramento: riscontri positivi su sviluppo professionale, capacità relazionali, comunicazione e comprensione dei flussi.

8) Impatto reale sui processi e sul mindset

- Maggiore consapevolezza dei flussi e delle priorità: i partecipanti hanno iniziato a considerare l'impatto delle proprie azioni sull'intero processo produttivo.
- Risultati tangibili: miglioramenti nella gestione dei materiali, riduzione dei tempi di risposta ai problemi, maggiore proattività.
- Approccio olistico e sistemico: adottato spontaneamente dopo la formazione, con impatti su processi e risultati.

9) Adattamento al mindset generazionale

- Risposta alle aspettative della nuova generazione: orientamento alla mobilità interna, sviluppo rapido, volontà di cambiare ruolo e imparare.
- Valorizzazione dell'esperienza trasversale: stimolo all'autocandidatura per job rotation, ora percepite come opportunità.

10) Organizzazione efficiente e investimento strategico

- Utilizzo di fondi esterni e interni: Fondimpresa, Fondirigenti, budget aziendale.
- Organizzazione accurata: formazione ben pianificata, erogata nei tempi previsti e senza criticità.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Sicuramente nell'approccio di Angelini Pharma si possono quindi individuare delle buone prassi formative.

Prendendo in esame le modalità con cui l'azienda ha gestito la formazione oggetto di monitoraggio e distinguendone le aree di intervento, possiamo valutare l'esperienza formativa secondo le seguenti prospettive:

- **Qualità strategica (soluzione ai problemi)** → i corsi di formazione proposti e attivati hanno consentito di risolvere problemi altamente strategici per l'azienda: dare un boost a una fascia generazionale junior, individuata secondo criteri ben specifici, offrendogli una panoramica di quelle che sono tutte le funzioni del mondo operations;

- **Qualità attuativa (in termini di efficacia, efficienza e qualità)** → l'applicazione della pratica ha consentito di ottenere il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte sia dei partecipanti sia degli organizzatori: i partecipanti hanno dichiarato di aver acquisito una visione olistica sull'intero processo e quindi di percepire come le proprie scelte, anche le micro-decisioni che vengono prese quotidianamente, si ripercuotono sull'output finale, avendo più consapevolezza del proprio ruolo e dei processi.
- **Riproducibilità (in contesti formativi simili)** → L'azione formativa ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti e in presenza di problemi uguali o simili: l'approccio avuto durante il corso di formazione, è stato scelto proprio con questa finalità e si ripropone di anno in anno ai progetti di formazione simili a questo;
- **Trasferibilità (in contesti formativi diversi)** → la pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi, cioè anche in altri progetti e in presenza di problemi di natura diversa: il successo di questa tipologia di formazione è stato riposto infatti nell'approccio molto pratico, perfettamente calato nei contesti e processi aziendali.

5.3 Conclusioni

L'esperienza di Angelini Pharma rappresenta un modello virtuoso di progettazione e gestione della formazione aziendale, in grado di coniugare **efficacia didattica, impatto organizzativo e coerenza strategica**.

Il percorso formativo analizzato si è configurato come un'iniziativa strutturata, mirata e perfettamente integrata nel tessuto operativo e culturale dell'impresa, capace di generare benefici misurabili a livello individuale, di team e di sistema.

Gli elementi abilitanti individuati, dalla puntuale analisi del fabbisogno alla didattica esperienziale, dall'integrazione interfunzionale al coinvolgimento diretto del management, hanno rappresentato fattori determinanti per la piena riuscita dell'intervento.

L'approccio adottato ha valorizzato le competenze interne, risposto alle esigenze generazionali emergenti, e favorito un cambiamento culturale orientato alla collaborazione, alla visione sistemica e alla crescita professionale continua.

L'elevato livello di partecipazione, l'efficace integrazione della formazione nei ritmi produttivi e il coinvolgimento attivo dei partecipanti hanno contribuito a creare un contesto di apprendimento dinamico, applicabile e sostenibile.

La capacità di stimolare comportamenti proattivi e di generare impatti concreti sui processi operativi dimostra come **la formazione, se ben progettata e attuata, possa rappresentare non solo uno strumento di sviluppo del capitale umano, ma anche una leva strategica di innovazione e competitività ed efficienza**.

In un contesto aziendale sempre più esigente e in rapido mutamento, Angelini Pharma dimostra come l'investimento nella formazione non sia soltanto un obbligo organizzativo, bensì un'opportunità strategica per favorire l'innovazione, accrescere il valore delle persone e migliorare l'efficienza complessiva dei processi.

L'esperienza analizzata rappresenta dunque un benchmark positivo per tutte quelle realtà che intendono fare della formazione un pilastro del proprio sviluppo sostenibile e competitivo.