

Storie di Formazione 2022

DIASORIN SPA

Competenze di base

**LA CULTURA PER LA FORMAZIONE CONTINUA PER L'OTTIMIZZAZIONE
ORGANIZZATIVA E DI PROCESSO**

Storie di Formazione 2022

Autrice: Alessandra Indelicato

Codice Piano Formativo: 246170

Titolo del Piano Formativo: FORMAZIONE 2019-2020 IN DIASORIN SPA

Storie di Formazione 2022

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 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 d'innovazione.....	9
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	11
2.4 – Considerazioni riepilogative	13
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	14
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	14
3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	15
3.3 – Considerazioni riepilogative	15
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	16
4.1 – L'impatto della formazione	16
4.2 – Considerazioni riepilogative	18
Capitolo 5 – Conclusioni	19
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	19
5.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	20
5.3 – Conclusioni	21
Bibliografia e Sitografia.....	22
Allegato A - Scheda Sintetica	23

Storie di Formazione 2022

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

DiaSorin è uno dei leader mondiali nel mercato della diagnostica di laboratorio, specializzati nei segmenti dell'immunodiagnostica e della diagnostica molecolare ed operante anche nel settore delle Life Science a seguito dell'acquisizione di Luminex nel 2021.

Oggi il Gruppo DiaSorin opera in tutti e cinque i continenti attraverso 45 società, 4 branch, 10 siti produttivi, 9 centri di Ricerca e Sviluppo, oltre 3.300 dipendenti.

La società ha una presenza diretta in tutta l'Europa continentale, Israele, Stati Uniti, Canada, Messico, Brasile, Cina, India ed Australia. Il resto del mondo viene servito con oltre 200 distributori indipendenti con i quali il Gruppo mantiene un continuo dialogo per servire al meglio il cliente finale.

Le origini di DiaSorin risalgono al 1968, quando Sorin Biomedica, divisione di Sorin nata dalla joint venture tra Fiat e Montecatini, crea un business dedicato alla diagnostica: l'apertura del primo centro in Europa con una forte attenzione al settore dell'immunodiagnostica. Da allora, propensione all'innovazione continua e continua ricerca di qualità di prodotto e di processo hanno permesso a DiaSorin di costruire una storia di crescita e di successo non solo nel panorama italiano ma anche internazionale.

DiaSorin offre oggi 3 soluzioni di business: Immunodiagnostica, Diagnostica Molecolare e Licensed Technologies. Nel 2021 la pandemia di COVID-19 ha avuto un impatto significativo sul settore sanitario. In particolare tre sono gli aspetti interessanti: la consapevolezza dell'importanza della diagnostica nel fornire risposte rapidi a quesiti clinici; l'apprezzamento per la portata innovativa di tecnologie all'avanguardia come la diagnostica molecolare; le risorse economiche messe a disposizione in questi anni per fronteggiare la pandemia hanno dato un impulso innovativo al settore.

Il piano formativo selezionato per il Monitoraggio Valutativo ha avuto la finalità di accrescere le conoscenze e le abilità operative e manageriali dei partecipanti. Le azioni previste dal piano hanno permesso l'accrescimento del know-how dei partecipanti, così come lo sviluppo delle hard e delle soft skills. Sono stati trattati, con diversi gradi di approfondimento in funzione delle esigenze formative e di ruolo, i temi della lean manufacturing, dell'industrial engineering, del time e project management, del people empowerment e della biologia molecolare.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo AZIONE	TEMATICA	ORE
Lean Manufacturing - Essential Ed_1	Tecniche di produzione	16
Lean Manufacturing - Essential Ed_2	Tecniche di produzione	16
Lean Manufacturing - Essential Ed_3	Tecniche di produzione	16
Lean Manufacturing - Essential Ed_4	Tecniche di produzione	16
Lean Manufacturing - Essential Ed_5	Tecniche di produzione	16
Industrial Engineering -Fundamentals	Tecniche di produzione	16
Time Management - Essentials	Abilità personali	6
Time Management - Fundamentals Ed_1	Abilità personali	16
Time Management - Fundamentals Ed_2	Abilità personali	10
Project Management Essentials	Abilità personali	8
People Empowerment	Abilità personali	24
Biologia Molecolare Ed_1	Tecniche di produzione	8
Biologia Molecolare Ed_2	Tecniche di produzione	8

Storie di Formazione 2022

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore¹

DiaSorin è uno dei leader mondiali nel mercato della diagnostica di laboratorio, specializzati nei segmenti dell'immunodiagnostica e della diagnostica molecolare e con un'offerta nel mondo delle Life Science attraverso un segmento di business dedicato, quello delle Licensed Technologies, rivolto al mondo della ricerca industriale.

Oggi il Gruppo DiaSorin opera in tutti e cinque i continenti attraverso 45 società, 4 branch, 10 siti produttivi, 9 centri di Ricerca e Sviluppo, oltre 3.300 dipendenti.

La società ha una presenza diretta in tutta l'Europa continentale, Israele, Stati Uniti, Canada, Messico, Brasile, Cina, India ed Australia. Il resto del mondo viene servito con oltre 200 distributori indipendenti con i quali il Gruppo mantiene un continuo dialogo per servire al meglio il cliente finale.

Grazie alla sua propensione all'innovazione continua e alla continua ricerca di qualità di prodotto e di processo, DiaSorin ha costruito una storia di crescita e di successo non solo nel panorama italiano ma anche internazionale.

Storia

La storia di DiaSorin si fonda su un grande “know-how”, che viene continuamente aggiornato e sviluppato, dalla ricerca di nuovi contenuti per fornire prodotti di altissima qualità, da scelte gestionali coraggiose e lungimiranti basate su una chiara visione degli aspetti distintivi della Società, e da strategie concrete ed efficaci. È la storia di un Gruppo che da sempre è rimasto fedele alla propria missione di specialista diagnostico.

Le origini di DiaSorin risalgono al 1968, quando Sorin Biomedica, divisione di Sorin nata dalla joint venture tra Fiat e Montecatini, crea un business dedicato alla diagnostica: l'apertura del primo centro in Europa con una forte attenzione al settore dell'immunodiagnostica.

La Divisione DiaSorin continua la sua espansione, crescendo sia organicamente che attraverso acquisizioni e, in particolare nel 1989, acquisisce il controllo di Incstar Inc., società operante nel mercato statunitense della diagnostica in vitro (IVD), con sede e sito produttivo a Stillwater - Minnesota (Stati Uniti).

Nel 1997 Sorin Biomedica, al fine di focalizzare il proprio business nell'area della cardiologia, disinveste le attività di IVD e le cede alla multinazionale statunitense American Standard Inc.

Alla luce di una revisione strategica dell'attività, nel novembre 2000, American Standard decide di disinvestire dal mercato IVD e un gruppo di manager DiaSorin - tra cui Carlo Rosa (attuale Chief Executive Officer) e Chen Even (attuale Chief Commercial Officer) - guidano un management buyout sostenuto da un pool di azionisti finanziari, tra cui IP Investimenti e Partecipazioni s.r.l., che oggi detiene il 44% della società.

La nuova gestione ha obiettivi chiari e piani importanti da attuare. DiaSorin pianifica una strategia di business che si incentra sulla vocazione a puntare su prodotti speciali e di nicchia, con soluzioni dal contenuto innovativo e all'avanguardia, differenziandosi dai big player che, invece, dominano il mercato con un'offerta di test ad alta routine.

L'obiettivo primario è quello di dotarsi di un analizzatore diagnostico in grado di leggere, attraverso la più moderna tecnologia CLIA (chemiluminescence-immunoassay), l'ampio menù di test sviluppato negli anni sulle vecchie tecnologie (RIA = Radio Immuno Assay ed ELISA = Enzyme Linked Immunosorbent Assay).

A tal fine, DiaSorin acquisisce i diritti della piattaforma LIAISON®. Un passaggio fondamentale e una scelta vincente: oggi sono più di 9.000 le piattaforme CLIA installate nei laboratori di tutto il mondo.

Un'altra scelta strategica è quella di continuare a sviluppare test di specialità, grazie ai quali DiaSorin entra in grandi laboratori che, oltre a utilizzare analizzatori per test di alta routine distribuiti da big player, richiedono strumenti dedicati a test di nicchia o di specialità.

Entro un decennio, DiaSorin è in grado di offrire il più ampio menu di test immunodiagnostici CLIA su piattaforme completamente automatizzate.

Il 19 luglio 2007 DiaSorin viene quotata alla Borsa di Milano, forte del successo e della notorietà acquisita nel settore diagnostico internazionale.

¹ Annual Financial Report, 31 dicembre 2021. https://diasoringroup.com/sites/diasorincorp/files/docs/diasorin_en_0.pdf

Storie di Formazione 2022

Tra il 2010 e il 2015, DiaSorin continua a crescere per linee interne ed esterne e svolge con successo operazioni che consentono all'Azienda di arricchire la propria offerta di test, migliorare le tecnologie di produzione, aggiungere nuove tipologie di clienti, entrare in nuovi segmenti di mercato e rafforzare la propria presenza commerciale globale. Grazie alla sua tecnologia unica e alla sua offerta commerciale combinata con il numero sempre crescente di analizzatori della famiglia LIAISON® installati in tutto il mondo, DiaSorin firma diverse partnership (ad esempio, Roche, Beckman Coulter, Meridian Bioscience). L'ampio menu di specialità, che è il principale fattore di differenziazione di DiaSorin, è essenziale per completare l'offerta dei principali operatori diagnostici del mondo che continuano a concentrare la loro attenzione su test di routine elevati.

Nel 2016, il Gruppo decide di ampliare la propria offerta tecnologica e commerciale ed entra nel settore della diagnostica molecolare acquisendo l'americana Focus Diagnostics, ora DiaSorin Molecular.

La nuova acquisizione aggiunge al Gruppo competenze, innovazione e uno strumento all'avanguardia: il LIAISON® MDX, una soluzione piccola e compatta pensata per i laboratori di piccole e medie dimensioni.

Nel 2018, DiaSorin entra a far parte del FTSE MIB, il principale indice di riferimento per le principali società italiane quotate in Borsa per capitalizzazione. Nello stesso anno, la Società firma una partnership con QIAGEN, attore leader nella diagnostica globale, per lo sviluppo di una soluzione innovativa dedicata allo screening della tubercolosi latente, una delle malattie infettive più diffuse al mondo. Sempre nel 2018, il Gruppo acquisisce il business ELISA di Siemens Healthineers, con l'obiettivo di convertire la propria base clienti ai propri analizzatori CLIA.

Nel 2020, la pandemia ha un impatto significativo sulle attività del Gruppo. Per l'intero anno, la maggior parte degli sforzi e degli investimenti si concentra sul COVID-19 attraverso il lancio di quattro test per la diagnosi della malattia, mentre un quinto test verrà lanciato a gennaio 2021.

L'emergenza COVID-19 cambia il mondo diagnostico ed evidenzia la necessità di fornire ai pazienti test diagnostici rapidi, fornendo risultati in meno di 15 minuti, attraverso una soluzione tecnologica semplice ed economica. In tale contesto, la Società sigla un accordo di licenza in esclusiva con la società inglese TTP per lo sviluppo di una soluzione molecolare Point-of-Care (POC), dal nome LIAISON® NES, da abbinare ai test molecolari DiaSorin.

Nel 2021 due nuovi test si aggiungono al menu immunodiagnostico: il test di Lyme e il test MeMed BV®. Il primo sviluppato in collaborazione con QIAGEN amplia l'offerta esclusiva basata sulla tecnologia QuantiFERON®, già utilizzata nello sviluppo del test della tubercolosi latente. Il test MeMed BV®, invece, sviluppato in collaborazione con l'azienda israeliana MeMed, permette la differenziazione tra infezioni virali e batteriche. Inoltre, grazie all'accordo siglato con Lumos Diagnostics, DiaSorin lancia l'analizzatore LIAISON® IQ, uno strumento che consente per la prima volta l'accesso al mercato farmaceutico con soluzioni immunodiagnostiche POC per la rilevazione di anticorpi e antigeni per il SARS-CoV-2.

Il 14 luglio 2021 DiaSorin acquisisce Luminex Corporation per circa 1,8 miliardi di dollari. È la più importante acquisizione effettuata dall'azienda nei 50 anni di storia del Gruppo.

Questa strategia amplia l'offerta di DiaSorin nel settore della diagnostica molecolare accedendo alla tecnologia di multiplexing, che consente di analizzare contemporaneamente più parametri da un singolo campione biologico.

Attraverso l'acquisizione, DiaSorin entra in un nuovo importante settore, quello delle cosiddette Life Science, un'area che può gettare le basi per nuove importanti partnership e opportunità di business attraverso l'accesso alla ricerca accademica e scientifica. L'acquisizione di Luminex Corporation, oltre a rafforzare la presenza di DiaSorin nel mercato statunitense, conferma e consolida le capacità strategiche del Gruppo di creare innovazione e valore. Luminex è una società di circa 1.400 dipendenti prevalentemente ubicati negli Stati Uniti che sviluppa, produce e vende tecnologie proprietarie e prodotti per esami biologici, con varie applicazioni nei settori della diagnostica e della life science. Con più di 900 clienti attivi, è leader nel mercato della tecnologia multiplexing, settore con la crescita più rapida nel mercato della diagnostica molecolare e che consente di effettuare simultaneamente diversi test su uno stesso campione prelevato dal paziente. Luminex è altamente complementare al business di DiaSorin grazie alla propria tecnologia best in class e all'estesa gamma di soluzioni nel settore life science, che supportano la ricerca e lo sviluppo in ambito clinico e farmaceutico. L'acquisizione ha rafforzato il posizionamento di DiaSorin nel mercato della diagnostica molecolare e l'attuale value proposition, in linea con le priorità strategiche della

Storie di Formazione 2022

DiaSorin. Le strategie dell'Azienda poggiano su due direttrici fondamentali, consolidamento e decentralizzazione, al fine di offrire soluzioni tecnologiche ed innovative spaziando dai laboratori di analisi ospedalieri e commerciali fino ai contesti decentralizzati (Point-of-Care). Attraverso l'acquisizione e l'accesso alle tecnologie e al portafoglio Luminex, DiaSorin ha confermato la propria missione di "The Diagnostic Specialist", diventando di fatto un Gruppo con una forte presenza negli Stati Uniti oltre che in Europa.

A valle dell'acquisizione è stato avviato un progetto di integrazione non solo del business, ma anche organizzativo e culturale, nel quale le persone di DiaSorin e Luminex in tutte le aree geografiche si stanno impegnando attivamente per costruire l'azienda del futuro. Insieme alle evoluzioni degli ultimi anni, la sfida costituita dal processo di integrazione culturale tra DiaSorin e Luminex, le sinergie e il ridisegno della struttura organizzativa, hanno permesso alle persone di DiaSorin di diversificare ed arricchire le proprie competenze agendo secondo alcuni specifici valori-guida quali ad esempio l'innovazione, ovvero la capacità di cercare nuove soluzioni, nuovi approcci mettendo in discussione lo status quo, e la capacità di ispirare i colleghi, attivando processi di responsabilizzazione di un numero sempre più alto di persone per la gestione di una crescente complessità. Uno dei fattori che hanno favorito in DiaSorin la capacità di generare valore è l'innovazione unita alla velocità di esecuzione, stimulate da un ambiente di lavoro che favorisce la creatività e il confronto ed avendo come driver fondamentali la diversità e l'inclusione, valorizzati attraverso la collaborazione tra gruppi di lavoro eterogenei dal punto di vista sociodemografico (per cultura, genere, religione, ecc., ma anche per generazione e seniority) e con un nuovo ed arricchito mix di competenze, capaci di trovare soluzioni innovative ai problemi e di cogliere le opportunità che emergono nella gestione delle sempre nuove sfide professionali.

Le linee di business di DiaSorin

DiaSorin opera oggi lungo 3 linee di business.

Immunodiagnostica

L'immunodiagnostica è la tecnologia per analizzare all'interno del campione biologico la presenza di anticorpi o di antigeni per individuare, in prevalenza, la risposta immunitaria del paziente alle malattie infettive. Viene effettuata attraverso analizzatori e reagenti biochimici, che si basano su tecnologie diverse e specifiche.

All'interno del segmento dell'immunodiagnostica, DiaSorin offre al mercato analizzatori proprietari basati sulla tecnologia CLIA, in grado di garantire risultati estremamente affidabili e veloci attraverso una procedura diagnostica completamente automatizzata ed il più ampio menu di test di specialità disponibili su tale tecnologia a livello mondiale. Le piattaforme LIAISON® (LIAISON®, LIAISON® XS, LIAISON® XL e LIAISON® XL LAS) fanno parte degli analizzatori immunodiagnostici basati sulla tecnologia CLIA.

Diagnostica molecolare

La diagnostica molecolare è la tecnologia per individuare la presenza di un'infezione virale attraverso l'individuazione degli acidi nucleici (DNA o RNA) di un virus. DiaSorin offre al mercato una piattaforma proprietaria, LIAISON® MDX, basata sulla tecnologia di amplificazione PCR in grado di identificare da 1 a 4 patogeni per singolo campione del paziente, fornendo così una risposta sulla presenza di una singola infezione o differenziando tale infezione rispetto alle altre analizzate. Tale tecnologia è detta *single plex* (quando analizza una singola infezione) o *low plex* (quando analizza fino a 4 infezioni in contemporanea).

Nel 2021, a seguito dell'acquisizione di Luminex, il Gruppo ha aggiunto al proprio portafoglio tecnologico un'ulteriore tecnologia all'interno del mondo della diagnostica molecolare, la cosiddetta tecnologia *multiplexing*, in grado di identificare in ogni singolo campione una molteplicità di potenziali patogeni che possono affliggere il paziente. Si pensi, per esempio, all'indagine di tutti i patogeni che afferiscono all'apparato respiratorio superiore. Un pannello di diagnostica molecolare multiplexing è in grado di identificare tutte le possibili cause del tratto respiratorio superiore (dall'influenza alla pertosse, dal COVID al virus RSV, ecc).

Licensed Technologies

Nel campo delle Licensed Technologies, DiaSorin offre al mercato una piattaforma all'avanguardia: xMAP INTELLIFLEX®. La piattaforma, basata sulla tecnologia proprietaria xMAP®, è in grado di rilevare, attraverso la

Storie di Formazione 2022

tecnologia multiplexing, un numero elevatissimo di target attraverso delle microsfele (i consumabili utilizzati sulla piattaforma) che vengono processate nell'ambito dei programmi di sviluppo di nuovi farmaci, test diagnostici o vaccini da società del mondo farmaceutico o healthcare. All'interno del mondo delle Licensed Technologies, DiaSorin offre, infine, piattaforme e consumabili nel settore della citofluorimetria, una tecnica di laboratorio per rilevare, identificare e contare cellule specifiche e rilevarne i componenti speciali.

Trend di settore

Nel 2021 la pandemia di COVID-19 ha avuto un impatto significativo sul settore sanitario. Durante la presentazione del Piano Industriale 2019, DiaSorin aveva individuato due macro-trend nel mercato della diagnostica in vitro: il decentramento e il consolidamento.

La pandemia non ha modificato queste due tendenze, ma ha accelerato la transizione verso il decentramento, aumentando la disponibilità dei test Point-of-Care.

Gli incentivi economici annunciati dai governi hanno rappresentato un importante passo avanti in tal senso. In Italia, ad esempio, il PNRR prevede il finanziamento di iniziative a sostegno della telemedicina e il consolidamento degli ospedali di comunità. Allo stesso modo, il governo degli Stati Uniti ha stanziato un significativo contributo finanziario per sostenere la rete degli ospedali periferici.

Per quanto riguarda i cambiamenti intervenuti nel 2021, sono tre gli aspetti principali che interessano DiaSorin e, più in generale, il mercato in cui opera.

Innanzitutto, una maggiore consapevolezza dell'importanza della diagnostica nel fornire risposte rapide ai quesiti clinici. Di conseguenza, l'opinione pubblica e quindi i governi stanno prestando maggiore attenzione a questo business. In secondo luogo, il grande pubblico ha imparato a evidenziare e apprezzare la portata innovativa di tecnologie all'avanguardia, come la diagnostica molecolare, in grado di identificare e rilevare la presenza di virus anche in numeri di copie virali molto bassi in un campione. Infine, nel 2021, ospedali e laboratori di tutto il mondo hanno ricevuto importanti finanziamenti una tantum per gestire l'emergenza pandemica.

I cambiamenti intervenuti a seguito della diffusione di diverse varianti del virus SARS-CoV-2, che hanno comportato la necessità di test diagnostici per monitorare la diffusione della pandemia e di misure di contenimento, hanno spinto la crescita del mercato diagnostico a oltre il 30 per cento rispetto al 2019, a fronte di una crescita annua pre-pandemia dell'1 o 2 per cento. Quando i finanziamenti una tantum a sostegno dell'emergenza cesseranno di esistere, il settore sarà chiamato a offrire soluzioni più efficienti, fornendo cure convenienti e veloci per i sistemi sanitari nazionali. Con questa consapevolezza, DiaSorin ha avviato i progetti chiave che incideranno sull'orizzonte temporale del nuovo Piano Industriale 2022-2025 di cui parleremo nel prossimo paragrafo.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione²

Il 17 dicembre 2021 DiaSorin ha presentato al mercato il nuovo Piano Industriale 2022-2025. Il Piano si sviluppa su tre aree di business in cui opera il Gruppo: immunodiagnostica, diagnostica molecolare, Licensed Technologies.

Immunodiagnostica

La crescita del business sarà guidata da un impegno costante nello sviluppo di nuovi test, con soluzioni rivolte alle malattie più rare e specializzate, un'area in cui DiaSorin è da sempre leader mondiale. Ulteriore leva sarà lo sviluppo e la commercializzazione di nuove soluzioni, attraverso partnership con aziende leader del settore per creare sinergie tra diverse competenze tecnico-scientifiche e fornire soluzioni innovative e spesso uniche al mercato dei laboratori. Degne di nota sono le seguenti due collaborazioni:

- MeMed per la commercializzazione del test LIAISON® MeMed BV® per differenziare le infezioni virali da quelle batteriche;
- QIAGEN sulla tecnologia QuantiFERON®. DiaSorin e QIAGEN hanno già lanciato due soluzioni diagnostiche all'avanguardia: la prima per il rilevamento della tubercolosi latente attraverso un prelievo di sangue, la seconda per la diagnosi precoce della malattia di Lyme.

² Annual Financial Report, 31 dicembre 2021. https://diasoringroup.com/sites/diasorincorp/files/docs/diasorin_en_0.pdf

Storie di Formazione 2022

Attraverso l'estensione delle piattaforme di immunodiagnostica, DiaSorin risponde, dal 2021, al trend della diagnostica decentralizzata con la piattaforma LIAISON® IQ, il cui lancio è stato finora dedicato al mercato delle farmacie italiane.

Insieme al rilancio della piattaforma LIAISON® XS rivolta agli ospedali statunitensi, il piano industriale prevede lo sviluppo della piattaforma LIAISON® XXL in risposta alle esigenze dei laboratori più grandi.

Infine, l'offerta dell'intero menu di test CLIA sulle piattaforme LIAISON® XS e LIAISON® XL soddisfa le esigenze di test di piccoli, medi e grandi laboratori.

Diagnostica molecolare

DiaSorin offre al mercato due tecnologie principali: Single-Lowplex, che consente di rilevare fino a 4 diversi agenti patogeni su un singolo campione per ogni ciclo di test, e Multiplex per rilevare fino a 40 diversi agenti patogeni con un unico test.

Nel campo della tecnologia Single-Lowplex, la strategia di crescita prevede il consolidamento dell'offerta commerciale e della base installata sulla nuova e più evoluta piattaforma LIAISON® MDX Plus in alternativa alle già note piattaforme LIAISON® MDX e ARIES® utilizzate in migliaia di laboratori, principalmente in Europa e in Nord America.

La semplificazione del portafoglio delle piattaforme consentirà alla Società di concentrarsi sulla ricerca e sviluppo, oltre a sviluppare importanti sinergie industriali.

Nel campo della tecnologia multiplexing, la crescita del business di DiaSorin dipende dal prossimo lancio della piattaforma completamente automatizzata LIAISON® Plex, caratterizzata dalla cosiddetta tecnologia flex: una soluzione pay-per-use che consente ai laboratori di accedere alle soluzioni multiplexing, in maniera flessibile ed economicamente vantaggiosa, correlando direttamente il prezzo pagato con il numero di risultati riportati. Questa tecnologia all'avanguardia e unica consentirà a DiaSorin sia di consolidare la base installata di multiplexing esistente di Luminex sia di aumentare la sua quota di mercato, sfruttando la solida rete commerciale del Gruppo.

Infine, la crescita del business della diagnostica molecolare si svilupperà anche attraverso soluzioni Point-of-Care, rivolte a laboratori e farmacie decentralizzati, con il lancio della piattaforma LIAISON® NES, previsto per il 2023. Il LIAISON® NES offrirà alta affidabilità e costi test Lowplex efficaci in tempi estremamente brevi (<15 minuti).

Licensed Technologies

Sia nella tecnologia xMAP® che nella citofluorimetria, la strategia di DiaSorin consisterà in:

- rafforzare i rapporti con i partner e gli attuali clienti, facendo leva sull'estesa presenza commerciale del Gruppo;
- creare nuovi algoritmi di cura basati sul valore e sulle solide relazioni che Luminex ha sviluppato con i principali attori accademici e industriali delle scienze della vita;
- promuovere nuove opportunità di sviluppo del business focalizzate sulla piattaforma xMAP INTELLIFLEX® unica nel suo genere, che è stata lanciata di recente e consente l'analisi di 2 parametri per ciascuno dei 500 analiti rilevati in ciascun campione.

Il pilastro fondamentale che guida la crescita di DiaSorin è la sua consolidata capacità di generare innovazione rapida e continua. Questa innovazione nasce dal dialogo con la comunità scientifica, è supportata da competenze "World Class" e nasce dalle collaborazioni con le maggiori eccellenze accademiche e ospedaliere a livello mondiale. Spaziando dalla ricerca e sviluppo di piattaforme molecolari per l'identificazione diretta dei patogeni all'immunodiagnostica per la ricerca di nuovi biomarcatori di risposta immunitaria e le ultime applicazioni degli algoritmi diagnostici e dell'intelligenza artificiale per la diagnosi differenziale e la valutazione della gravità e della prognosi della malattia, il tratto distintivo della ricerca DiaSorin è rappresentato dal perfetto connubio tra tecnologia e capitale umano.

Con oltre 400 ricercatori che operano principalmente in Italia e negli Stati Uniti e attraverso forti investimenti in ricerca e sviluppo, l'azienda è in grado di supportare la continua evoluzione diagnostica lanciando ogni anno test di alta specialità e soluzioni all'avanguardia rivolte a laboratori diagnostici in tutto il mondo e progettati per diverse e grandi applicazioni cliniche e di ricerca.

Storie di Formazione 2022

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il Gruppo DiaSorin è cresciuto negli anni, così come il valore delle persone che fanno parte dell'azienda. Attraverso l'acquisizione di Luminex, DiaSorin è diventata ancora più internazionale e, grazie a una maggiore presenza negli Stati Uniti, ha aumentato il suo potenziale per nuove partnership e opportunità di business³.

Mentre il Gruppo DiaSorin sta lavorando al processo di integrazione culturale, ai dipendenti viene data la possibilità di arricchire le proprie competenze agendo sempre secondo i valori guida della cultura d'impresa. I mezzi per ispirare le persone richiedono cooperazione tra team di lavoro eterogenei, innovazione, eccellenza, velocità di esecuzione, diversità e inclusione. Motivare il team di lavoro, stimolare la creatività e la pianificazione aiutano i dipendenti a realizzare progetti e raggiungere obiettivi coerenti con la visione a lungo termine dell'azienda. In questo contesto di continua trasformazione, la sfida delle Risorse Umane è coniugare l'evoluzione della cultura aziendale con lo sviluppo di una strategia per le persone, che tenga conto non solo della nuova natura del Gruppo ma possa anche guidarla in maniera inclusiva, promuovendo i talenti delle persone.

A seguito della costante crescita aziendale e dell'acquisizione di Luminex, nel 2021 il Gruppo contava 3.358 dipendenti in tutto il mondo. La rapida evoluzione del settore di attività in cui opera il Gruppo richiede la costante ricerca di soluzioni innovative. Per questo, nel 2021, oltre alle iniziative straordinarie legate alla pandemia in corso e all'acquisizione di Luminex, l'azienda ha continuato a realizzare attività organizzative, gestionali e progettuali nei vari paesi e attività professionali in linea con l'azienda

strategia:

- attività di acquisizione di talenti attraverso ricerche approfondite, sia dal punto di vista geografico che professionale (necessità di background e specializzazione), volte ad individuare e attrarre risorse professionali con competenze distintive;
- attività connesse al processo annuale di performance management, attraverso un investimento costante volto a garantire la qualità del processo di assegnazione, misurazione e feedback delle prestazioni individuali e di gruppo. L'eccellenza del processo nasce dal coinvolgimento delle persone del Gruppo, in termini di formazione, insieme all'utilizzo di piattaforme HR a livello globale e mira a promuovere e sviluppare comportamenti coerenti con la cultura del merito. Nel 2021 la Società ha costituito un team di lavoro globale con il compito di integrare i processi di performance di DiaSorin e Luminex;
- coinvolgimento dei dipendenti, rafforzando il dialogo costante, trasparente e diretto, e svolgendo specifiche attività che favoriscano tale coinvolgimento, per creare e mantenere un ambiente di lavoro favorevole alla crescita e all'innovazione del business;
- attività in linea con le politiche e i principi di sostenibilità (ESG), attraverso la formazione dei dipendenti e il supporto alle comunità locali in cui opera il Gruppo, seguendo i principi di riferimento definiti dal Codice di Condotta DiaSorin e dall'Agenda ONU 2030.

Questa intensa attività riflette la cultura aziendale rappresentata nel modello di Leadership di DiaSorin, che unisce lo “spirito imprenditoriale” con lo “stile manageriale”.

Grazie a questo mix di talento e mentalità, DiaSorin ha mantenuto una visione strategica a lungo termine, una velocità di esecuzione e decisionale insieme alla capacità di gestire un Gruppo internazionale in un mercato dinamico combinando l'espansione geografica con una capacità unica di innovazione. Queste caratteristiche fanno di DiaSorin lo “Specialista diagnostico”, oggi.

Nel corso del 2021, visto il perdurare dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 a livello nazionale e internazionale, la Società ha proseguito le attività di protezione e prevenzione per salvaguardare la salute e sicurezza dei lavoratori e garantire la continuità aziendale. In particolare, sono proseguite le campagne di test su base volontaria e tutti i dipendenti hanno avuto la possibilità di vaccinarsi contro l'infezione da SARS-CoV-2 presso le sedi aziendali.

Inoltre, tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022 DiaSorin, ha introdotto una politica globale come parte integrante della propria proposta di valore occupazionale, al fine di promuovere l'utilizzo di un modello di lavoro ibrido, che

³ Annual Financial Report, 31 dicembre 2021. https://diasoringroup.com/sites/diasorincorp/files/docs/diasorin_en_0.pdf

Storie di Formazione 2022

combina attività in presenza e attività a distanza ed indipendentemente dall'esigenze di maggior tutela dei dipendenti derivanti dalla pandemia da Covid-19. Ciò ha consentito all'azienda di garantire produttività, flessibilità ed equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, nonché di concentrarsi sull'ambiente, la diversità e l'inclusione in relazione ai temi della sostenibilità.

La formazione in DiaSorin⁴

Ogni anno vengono pianificate e sviluppate attività di formazione tecnica e interfunzionale a supporto del business in risposta ai macro-temi/focus formativi emergenti. I programmi di formazione sono tenuti da personale qualificato interno o esterno, privilegiando i percorsi formativi interni al fine di accrescere le conoscenze e le competenze dei dipendenti. I percorsi formativi interni sono rivolti sia al personale delle aree di produzione e Ricerca & Sviluppo, sia a quello tecnico incaricato dell'installazione e della manutenzione delle apparecchiature presso le sedi dei clienti in ciascuna regione in cui è presente DiaSorin. I dipendenti dell'area Service, infatti, seguono una formazione che è interamente gestita e monitorata dai colleghi che operano nella stessa area a livello Corporate. Al contrario, la formazione esterna copre diverse aree. Nel 2021, in relazione alla gestione della situazione pandemica, i corsi sono stati svolti in parte a distanza e in parte in presenza. Gli argomenti includevano salute e sicurezza, formazione alla leadership per il Management, gestione delle relazioni tra colleghi e aumento del senso di appartenenza dei dipendenti a distanza⁵.

Per quanto riguarda gli strumenti utilizzati per garantire l'accesso dei dipendenti alle opportunità di formazione a distanza, ogni sito ha continuato a utilizzare le piattaforme multimediali ritenute più efficaci sulla base delle linee guida di Gruppo relative alle attività di formazione.

In particolare, è stato consolidato l'utilizzo di una piattaforma di apprendimento online per i dipendenti del Nord America.

Nel 2021 alcuni esempi di percorsi formativi volti non solo a migliorare le competenze tecniche, ma anche a rafforzare le competenze trasversali dei dipendenti: Take the Lead, Project Management, Diversity, Awareness Training, Marketing Pills, Corrective and Preventive Action, Nonconforming Material Reports.

Anche nel 2021 sono stati erogati corsi con specifico riferimento alla situazione pandemica e alla prevenzione.

Nel 2019 la Società ha implementato un percorso ~~corso~~ di formazione denominato DiaSorin Training Academy che ha coinvolto i dipendenti Industrial Operations dei siti produttivi europei con sessioni formative coordinate dalla Funzione HR e tenute da personale esterno. I programmi di formazione coprono diverse aree (competenze tecniche, cross-functional, soft-skills e people management) e sono proseguiti nel 2020, nel 2021 e nel 2022 sia da remoto che in presenza.

Visto il risultato positivo di queste esperienze, che non solo hanno rafforzato le competenze dei dipendenti, ma hanno anche contribuito a rafforzare il senso di appartenenza verso l'Azienda, nel 2021 DiaSorin ha avviato un progetto pilota su piattaforma e-learning. Sulla scia del successo del progetto, la Società intende ampliare il proprio ambito e introdurre una piattaforma di e-learning a livello di Gruppo.

Il programma Induction è strutturato per fornire tutti gli strumenti necessari ai neoassunti per comprendere al meglio il proprio ruolo e la Cultura Aziendale.

Nel corso del 2021 sono proseguite le attività di formazione interfunzionale di Gruppo legate ai processi HR e ai relativi sistemi informativi ed è stata completata con successo l'informatizzazione dei processi HR.

La formazione svolta sul sistema non si è concentrata esclusivamente sulle problematiche tecniche legate al suo funzionamento, ma è stata anche un'occasione per condividere la cultura aziendale alla base dei processi HR gestiti dal sistema.

Un esempio è la formazione "Year End Evaluation" erogata a tutti i Manager del Gruppo DiaSorin che, attraverso il processo di Performance, hanno la responsabilità di valutare il raggiungimento degli obiettivi assegnati ad inizio anno. La formazione ha riguardato, oltre alle necessarie indicazioni tecniche e procedurali, aspetti legati alle soft

⁴ Annual Financial Report, 31 dicembre 2021. https://diasoringroup.com/sites/diasorincorp/files/docs/diasorin_en_0.pdf

⁵ Annual Financial Report, 31 dicembre 2021. https://diasoringroup.com/sites/diasorincorp/files/docs/diasorin_en_0.pdf

Storie di Formazione 2022

skill in grado di assicurare un perfetto allineamento motivazionale tra la strategia aziendale e le attività del singolo dipendente, dei team e delle diverse Funzioni favorendo un dialogo costante e trasparente.

Infine, è stata completata l'implementazione della piattaforma SmartSolve in tutti i siti DiaSorin. Tale piattaforma consente all'azienda di automatizzare e omogeneizzare il processo di raccolta dei dati relativi alle attività formative, rendendo più accessibile e strutturata la relativa documentazione di supporto.

A Saluggia, dove si trova la sede principale di DiaSorin e lo stabilimento italiano di produzione sia delle materie prime che dei prodotti finiti, è stato costituito il percorso dell'Academy DiaSorin, che poi si è esteso agli altri siti produttivi europei del Gruppo. Si tratta di un progetto particolarmente sentito, su cui DiaSorin ha investito molto ed i cui progetti di formazione vengono realizzati anche grazie ai fondi interprofessionali come quelli di Fondimpresa.

Il principale obiettivo per cui DiaSorin ha fondato la Accademy è stato quello di poter dotare le Operations industriali di una struttura interna altamente specializzata nella formazione continua, che sviluppasse progetti formativi estremamente personalizzati e rispondenti alle specifiche esigenze di migliorare le performance aziendali.

La Fondazione DiaSorin⁶

DiaSorin ha costituito Fondazione DiaSorin nel luglio 2020, con la consapevolezza che la scienza è un valore per tutti e con l'attenzione al futuro delle giovani generazioni. L'obiettivo è guidare i giovani alla scoperta della bellezza e della complessità della scienza e del suo metodo di osservazione del mondo. Fondazione DiaSorin adotta tre approcci strategici per raggiungere questo obiettivo:

- Ispirare e supportare giovani talenti
- Creare un ponte tra ricerca e scuole
- Coltivare la passione per la scienza

La costituzione della Fondazione fa leva sull'esperienza maturata nella gestione dei progetti di responsabilità sociale d'impresa di DiaSorin in passato e massimizza i rapporti già instaurati sul territorio italiano con istituti di ricerca, università e mondo della scuola. Tutto questo nasce dalla rete dei licei scientifici coinvolti nel progetto Mad for Science, che sfida gli studenti a praticare attivamente le scienze, e sostiene lo sviluppo di laboratori scolastici all'avanguardia.

2.4 – Considerazioni riepilogative

DiaSorin è un gruppo multinazionale italiano, leader nella diagnostica in vitro, che produce e commercializza test per la diagnosi di patologie. I test DiaSorin sono rivolti a laboratori di analisi, sia ospedalieri che privati, nei mercati dell'immunodiagnostica e della diagnostica molecolare. Il focus di DiaSorin è quello di supportare costantemente le attività dei propri clienti, ottimizzando le operazioni, migliorando l'efficienza ed eliminando gli sprechi. Risulta di fondamentale importanza l'aggiornamento delle competenze delle proprie risorse per rimanere competitivi nel mercato di riferimento.

⁶ <https://www.fondazionediasorin.it/en/>

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO PER L'AREA DELLE INDUSTRIAL OPERATIONS IN ITALIA

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Gruppo DiaSorin si impegna a fornire un'istruzione di qualità, equa e inclusiva che possa rappresentare un'opportunità di apprendimento e sviluppo per ogni dipendente. Lo sviluppo delle competenze è uno dei pilastri fondamentali della mission di DiaSorin.

Per questo motivo, i fabbisogni formativi di ciascun dipendente vengono analizzati in modo estremamente approfondito sulla base delle priorità aziendali, degli input dei Responsabili di Dipartimento e, ove necessario, tenendo conto degli obiettivi derivanti dal regolare processo di valutazione⁷.

DiaSorin ha attivato processi di rilevazione dei fabbisogni formativi strutturati e orientati a comprendere e far emergere pienamente e costruttivamente le necessità di acquisizione di nuove competenze da parte delle singole persone.

Mappatura delle competenze

DiaSorin ha un processo formalizzato e strutturato di mappatura delle competenze dei lavoratori, che viene usato per tracciare lo sviluppo delle competenze e capire come si muovono i gap nelle principali diverse aree e divisioni, per poterli supportare al meglio.

Ad esempio, DiaSorin si avvale, nell'area delle Operations europee, di una piattaforma informatica in cui sono presenti i profili dei lavoratori, in termini di profili professionali, competenze rilevate ed attese, gap da colmare. La piattaforma consente anche di gestire la creazione delle classi, gli inviti alla formazione, i test di apprendimento. La mappatura delle competenze avviene attraverso molteplici sistemi. Uno di quelli usati con regolarità è quello dei test d'ingresso e dei test d'uscita, che hanno l'obiettivo di valutare l'affettiva acquisizione delle competenze attese per un determinato percorso; infatti l'Academy DiaSorin è strutturata in tre livelli, a seconda del grado di complessità dei contenuti: livello base, livello intermedio, livello avanzato. Se un partecipante non supera il test del primo livello non potrà accedere al secondo livello, quindi è fatta in maniera molto strutturata. Ciascun partecipante, si sottopone ad un test d'ingresso prima di iniziare la giornata di formazione, ad un test di uscita e un test di gradimento sui contenuti del corso e chiaramente sul docente a fine della sessione formativa. Questo è stato spesso molto utile, soprattutto nelle prime edizioni di nuovi corsi, perché sulla base del feedback ricevuti è stato possibile aggiustare contenuti, la gestione del tempo nel corso delle esercitazioni e ha aiutato a migliorare la qualità.

Rilevazione annuale

DiaSorin, solitamente in autunno per l'anno successivo, avvia la rilevazione annuale dei fabbisogni di formazione. I responsabili di area e di dipartimento, così come i manager a diversi livelli vengono contattati dalle risorse umane con l'obiettivo di raccogliere le esigenze formative per ciascuno dei loro team.

Raccolte queste esigenze, HR elabora le proposte formative, in parte attraverso la mappatura delle competenze, invece per alcuni ambiti, in particolare per quello tecnico, vengono creati specifici profili di competenze attese. Questi ultimi sono, quindi, prioritizzati per permettere la costruzione di percorsi formativi di medio o lungo periodo attraverso i quali i lavoratori acquisiranno, via via, le competenze in agenda.

Sulla base di questo processo vengono, in seguito progettati i piani e i percorsi formativi.

Percorsi d'ingresso

DiaSorin ha la necessità di trasferire ai nuovi colleghi, al loro ingresso in azienda, le specifiche competenze tecniche ed, eventualmente, gestionali utili per integrare il proprio lavoro con i flussi operativi della società e del gruppo. Nel caso di Responsabili di nuova nomina, si tratta dello sviluppo di competenze gestionali trasversali che servono per aiutarli ad apprendere, per poi usare, le migliori metodologie per poter gestire il loro ingresso in azienda. Non una vera e propria attività di analisi dei fabbisogni ma un allineamento propedeutico delle competenze, che presenta diversi risvolti positivi anche per successive analisi dei fabbisogni formativi.

⁷ Annual Financial Report, 31 dicembre 2021. https://diasoringroup.com/sites/diasorincorp/files/docs/diasorin_en_0.pdf

Storie di Formazione 2022

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il livello estremamente specialistico delle competenze rende particolarmente complesso e difficile trovare fornitori all'esterno; pertanto, una parte rilevante dei percorsi tecnici e dei corsi viene progettato grazie alla collaborazione con gli internal trainer aziendali.

In altri casi, invece, come ad esempio quelli per lo sviluppo di competenze trasversali, DiaSorin progetta i percorsi avvalendosi di fornitori esterni, insieme ai quali i corsi e le attività formative vengono personalizzati sulla base delle esigenze specifiche di ciascuno. Per ognuno di questi corsi, viene individuato un referente tecnico interno il quale controlla che i contenuti siano allineati alle esigenze formative rilevate e allo sviluppo dei profili di competenze previsti.

Fanno parte di quest'ultimo tipo di casi i corsi sulle tematiche gestionali delle risorse umane, di processo, di progetto e anche quelle degli indicatori finanziari.

Non fa eccezione il piano che stiamo analizzando, per il quale la progettazione è stata dettagliata con il supporto e la consulenza di Randstad HR Solutions S.r.l.

Per i corsi tecnici, la micro-progettazione viene realizzata internamente. Viceversa, per i corsi di taglio trasversale come quelli del piano in oggetto, la micro-progettazione è fatta in collaborazione con il fornitore. Per altri corsi ancora, invece, che sono altamente tecnico-scientifici, spesso DiaSorin preferisce rivolgersi a enti formativi specializzati ed acquistare i corsi a catalogo..

L'attività di docenza è stata svolta da professionisti esterni con esperienza pluriennale nella gestione delle dinamiche formative, specializzati nell'area tematica di riferimento.

Il coordinamento e la gestione del piano sono stati realizzati mediante il supporto di Randstad HR Solutions S.r.l. Si è prestata estrema attenzione a calendarizzare le attività in modo da conciliare l'efficacia della formazione erogata con gli impegni lavorativi dei lavoratori partecipanti alle azioni formative.

Per la valutazione ed il monitoraggio dei risultati delle azioni formative del piano, DiaSorin ha adottato i consueti metodi, strutturati ed articolati, già illustrati nelle pagine precedenti.

In particolare, è stato predisposto, sulla scorta delle policy aziendali in tema di formazione, tre sistemi di monitoraggio. Il primo ex ante, attraverso un questionario di valutazione delle competenze iniziali compilato prima dell'inizio del corso sulla piattaforma di mappatura delle competenze. Il secondo in itinere - mediante questionari e raccolta dei feedback dell'aula - che ha avuto l'obiettivo di consentire, ai progettisti ed ai docenti, di mettere in atto interventi correttivi sia durante lo svolgimento dei corsi, ma anche come stimolo per progettare ulteriori azioni formative. Infine, l'ultimo, ex post, sempre attraverso questionari erogati tramite la piattaforma di mappatura delle competenze per verificare l'avvenuto trasferimento delle competenze e rilevare eventuali ulteriori gap formativi.

È stato, infine, predisposto un sistema di valutazione dei risultati in termini di soddisfazione dei partecipanti.

3.3 – Considerazioni riepilogative

DiaSorin ha un processo di rilevazione dei fabbisogni formativo strutturato e informatizzato. Esso si compone di incontri periodici tra i Responsabili e le Risorse Umane e si avvale, inoltre, di un software per la mappatura delle competenze grazie al quale è possibile tenere traccia dei percorsi formativi di ciascun dipendente ai fini della progettazione di percorsi di formazione di medio e lungo periodo.

Il piano formativo è stato progettato grazie alla collaborazione tra figure interne all'azienda ed i docenti esterni. La formazione è stata erogata online ed ha previsto sia ore di lezione frontale sia attività di lavoro individuali e in gruppo come la soluzione di casi ed esercitazioni.

DiaSorin ha un articolato sistema di monitoraggio dello svolgimento dei corsi ex-ante, in itinere ed ex-post, utili a verificare il trasferimento delle competenze, oltre a test di soddisfazione.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L’impatto della formazione

Si è trattato di un piano formativo all’interno di un percorso di crescita delle competenze più ampio e continuo che comprende, come per tutti i lavoratori DiaSorin, un lavoro progressivo e incrementale orientato all’innovazione e all’ottimizzazione.

L’efficacia delle azioni formative emerge dalle interviste sia dei responsabili dei lavoratori, sia dai partecipanti alla formazione. Riportiamo di seguito l’esperienza fatta, cercando di trasmettere lo sfaccettato insieme di ricadute che questi corsi hanno avuto, e delle potenzialità che hanno rilevato all’interno dell’intero progetto formativo.

I responsabili dei lavoratori che hanno partecipato alla formazione riportano come le azioni formative abbiano permesso un sensibile miglioramento individuale nel modo di approcciarsi ai problemi e della capacità delle persone di analizzarli. Attraverso i corsi, le persone hanno acquisito strumenti nuovi e diversi per realizzare attività di problem solving applicato ai flussi operativi. I responsabili dei lavoratori che hanno partecipato ai corsi riferiscono anche di aver raccolto da subito feedback spontanei in questo senso dai lavoratori, i quali, già in aula o appena terminati i corsi, hanno dichiarato, e dimostrato nel concreto, di sentire di avere in tasca uno strumento in più, finalmente in grado di usare appieno.

Ad esempio, hanno appreso un nuovo metodo di lavoro per la condivisione delle idee, più funzionale ed efficiente. Infatti, rispetto a prima del corso, oggi le persone sono molto più capaci di gestire il processo della condivisione in modo strutturato e, se prima i brainstorming rischiavano di diventare un calderone di idee troppo in nuce per poter essere elaborate dal gruppo, portando alla dispersione di tempo e risorse, oggi, invece, le persone rielaborano la propria idea individualmente, strutturandola e validandola prima di condividerla con il gruppo di lavoro. Perciò, ci riportano, oggi si osserva che nelle sessioni di lavoro condiviso le idee arrivano ad un livello progettuale tale da poter costituire opzione strategica realmente percorribile, se scelta dal team.

Questa parte di formazione ha rappresentato una pietra miliare per la divisione, poiché è proprio sul metodo che essa ha impartito, che possono essere impostati ulteriori e successivi miglioramenti e progetti formativi.

Ci viene spiegato come, in DiaSorin, unire la formazione tecnica alla formazione sulle soft skills, naturalmente in un processo formativo che veda queste tipologie di contenuti avvicinarsi con programmazione professionale, ha rappresentato, e rappresenta, una combinazione efficace.

Per quanto riguarda il corso Lean Manufacturing, ci viene spiegato come in DiaSorin la decisione di introdurre i metodi Lean non sia stata dettata solo dalla ricerca della riduzione dei costi e dell’incremento delle marginalità - obiettivi per i quali più tipicamente viene introdotto questo sistema di produzione - bensì sia stata anche orientata al miglioramento organizzativo del lavoro di ciascuno. Poter organizzare meglio significa lavorare meglio - non più in fretta ci tengono a sottolineare - e i primi a beneficiarne sono proprio i diretti interessati dai processi.

Il Lean diviene dunque lo strumento elettivo per analizzare i processi e l’apporto delle singole operatività di ciascuno, consentendo letture a più livelli, affinché i responsabili e le diverse figure professionali coinvolte collaborino per ottimizzarli.

Per consentire un migliore impatto, i corsi Lean sono stati progettati come pacchetti per processo. In questo modo i beneficiari hanno potuto approfondire e seguire, dall’inizio alla fine, ogni singolo processo e le tecniche per la gestione di ciascuna fase. Un sistema di progettazione particolarmente utile.

Non solo durante le interviste, ma anche nelle stesse fasi di debriefing è emerso puntualmente dai partecipanti che gli strumenti nuovi hanno consentito di ottimizzare il lavoro e di lavorare meglio.

Alcuni partecipanti riportano come, tra le tecniche apprese durante i corsi Lean Manufacturing, ci sia quella del Flash Meeting che si tiene al mattino e prevede l’elenco di produzione, dove sono coinvolti personale di manufacturing, controllo, qualità, planning e, negli ultimi tempi anche il nostro gruppo di assicurazione. I Flash Meeting sono una fase operativa preliminare che si usa per rilevare eventuali criticità e urgenze ongoing nelle attività di manufacturing. Così tempestivamente è possibile pianificare molto più velocemente - quasi sempre in tempo utile - attività correttive o gli aggiornamenti necessari.

Storie di Formazione 2022

Ci viene anche illustrato l'impatto positivo che ha avuto apprendere ed introdurre nell'operatività l'approccio Kaizen per i sistemi di gestione in qualità, anch'esso usato per mappare, ad esempio, un flusso di produzione e capire quali siano le criticità, gli eventuali sprechi (di tempo, di attività, etc.) attribuire il corretto valore alle azioni indispensabili e studiare come modificare quelle che, invece, non si ritengono adeguate. I partecipanti ai corsi riportano come quanto appreso in aula abbia aiutato ad avere più familiarità con questi strumenti, prima meno noti e pertanto molto meno usati.

Altri lavoratori riportano come, l'apprendimento delle tecniche di Structural Equation Model (SEM) e del Value Stream Mapping, ha avuto un impatto significativo proprio per chi doveva approcciare per la prima volta processi nuovi. Questo ha permesso di mettere a fuoco le attività di ciascuno, comprendendone la funzione precisa, in raccordo, inoltre, con quelle a valle e a monte. Il Value Stream Mapping è stato applicato, ad esempio, ad un progetto abbastanza complesso, in DiaSorin chiamato CLP, e attraverso il quale si realizza la riassegnazione e la modifica di ~~una~~ alcune etichette per i chip, attività resa necessaria dal fatto che sarebbero cambiati alcuni parametri dei prodotti chimici contenuti nei kit.

I corsi di Project Management hanno permesso una migliore gestione delle timeline, una più serrata gestione anche dei costi di progetto e dei replacements.

Quello che emerge dalle esperienze dei partecipanti è che il Project Management aiuta a fare meglio e così ad impiegare meglio tutte le risorse, sia quelle individuali sia quelle aziendali.

Alcuni lavoratori riportano di aver trovato particolarmente interessanti i corsi di Project Management e Lean Manufacturing, proprio perché vicini ai propri campi di applicazione, estremamente focalizzati sugli outcomes attesi e per alcuni aspetti anche più applicabili. Ad esempio, qualcuno riporta il caso di alcuni tipi di esercizi proposti in aula, come quello della creazione di una Work Breakdown Structure (WBS), spesso presente in numerosi corsi di Project Management che si trovano sul mercato della formazione - alcuni anche partecipati autonomamente in passato dai beneficiari del piano. Di solito, ci raccontano, sono corsi nei quali non ci si sofferma adeguatamente sugli esercizi. Anche quando ne vengono presentati, non sono completi o autentici esercizi, rassomigliano di più a casi già svolti, spesso in contesti lontani e, quindi, di difficile contestualizzazione e successiva usabilità. Certamente, questo a volte è dettato da aule miste, partecipate da soggetti che provengono da realtà molto diverse, o da corsi con un taglio prevalentemente teorico.

Diverso è il caso delle azioni formative del piano in analisi, per le quali i docenti hanno progettato un esercizio da fare in gruppo in cui era necessario applicare in pratica la WBS. Proprio questo passaggio dalla teoria alla pratica ha aiutato, ci riportano i diretti interessati, nella operatività quotidiana ad andare a "scandagliare" con estrema cura e dettaglio tutti i singoli task di un progetto. Prima del corso, invece, i task venivano studiati con minore dettaglio, e i processi erano analizzati in modo più superficiale. Questo nuovo modo di usare il WBS è molto utile perché ha aiutato i lavoratori a quantificare con precisione i task di progetto, e viene pertanto ormai sempre usata, soprattutto nel caso di progetti nuovi, poiché aiuta a non sottostimare le attività in termini di durata - errore compiuto con frequenza in precedenza.

Ci viene presentato un altro caso che riguarda alcuni di questi progetti, in cui sono coinvolti molti dipartimenti dell'azienda, dalle operations alla spedizione sino alla gestione verso i clienti, ognuno con necessità differenti. In passato, il primo tentativo di approccio all'analisi dei flussi di cambio dava continuamente esito a problematiche perché si giungeva, ad esempio, ad alcune fasi del processo che non erano stati correttamente coperte o pensate nelle tempistiche corrette. È stato allora che, alcuni partecipanti ai corsi, grazie a quanto appreso, hanno cambiato approccio di analisi. Hanno cominciato ad applicare le nuove metodologie per analizzare come fosse organizzato ciascun flusso di cambio problematico, coinvolgendo tutti gli stakeholders in modo che potessero esprimere le proprie esigenze. È stato così che è stato possibile comprendere quali fossero i passaggi da modificare, in quali, invece, fosse necessario integrare da subito alcune informazioni perché strettamente necessarie. Con questo nuovo approccio, ci raccontano, è stato possibile standardizzare il processo in modo che, in ciascun passaggio, ogni ente e persona coinvolta sapesse quali erano tasks e aspettative in quello specifico step. Questo ha consentito significativi miglioramenti nella gestione di quei progetti.

Storie di Formazione 2022

Ci viene anche spiegato che i corsi sono stati progettati in modo che le aule fossero partecipate da persone provenienti da dipartimenti diversi, anche completamente scollegati gli uni dagli altri. La scelta di creare aule miste è stata voluta proprio per consentire ai corsi di essere più trasversali e il più efficienti possibile. Questo ha permesso di arricchire le lezioni ed i lavori a gruppo con punti di vista diversi, i quali hanno agevolato un migliore comprensione degli argomenti.

Altro aspetto positivo dei corsi misti che viene riportato è il fatto che abbiano permesso ai lavoratori di dipartimenti diversi di conoscersi. Occasione nuova e particolarmente ben recepita da parte di tutti; è stato anche constatato come abbia offerto validi momenti anche di confronto con persone nuove o ex-colleghi.

I materiali lasciati durante il corso sono stati molto utili, alcuni lavoratori riportano di usarli ancora oggi all'occorrenza, ad esempio, per le attività di Value Stream Mapping su progetti nuovi, come ad esempio quello che ha riguardato un nuovo stabilimento in Cina e per il quale è stato usato con successo per analizzare l'approvvigionamento delle materie prime.

Alcuni lavoratori riportano come, tuttavia, i corsi che hanno dovuto essere erogati online a causa della situazione pandemica hanno perso parte della capacità di coinvolgimento che invece avevano i corsi realizzati in precedenza in presenza, proprio a causa della mancanza di compresenza in aula.

4.2 – Considerazioni riepilogative

Il piano formativo ha consentito ai partecipanti di appropriarsi di metodi di lavoro nuovi ed essenziali per il miglioramento dell'organizzazione e dei processi. Sia i responsabili sia i partecipanti hanno riportato numerosi esempi di come le nuove competenze abbiano da subito rappresentato un'innovazione indispensabile e funzionale. Le azioni formative del piano analizzato si collocano in un contesto di progettualità formativa ampio e continuo. Dalle parole dei beneficiari e dei responsabili emerge come proprio la cultura e la cura per i percorsi formativi di ciascun individuo abbia influito positivamente anche nell'impatto di queste azioni formative.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

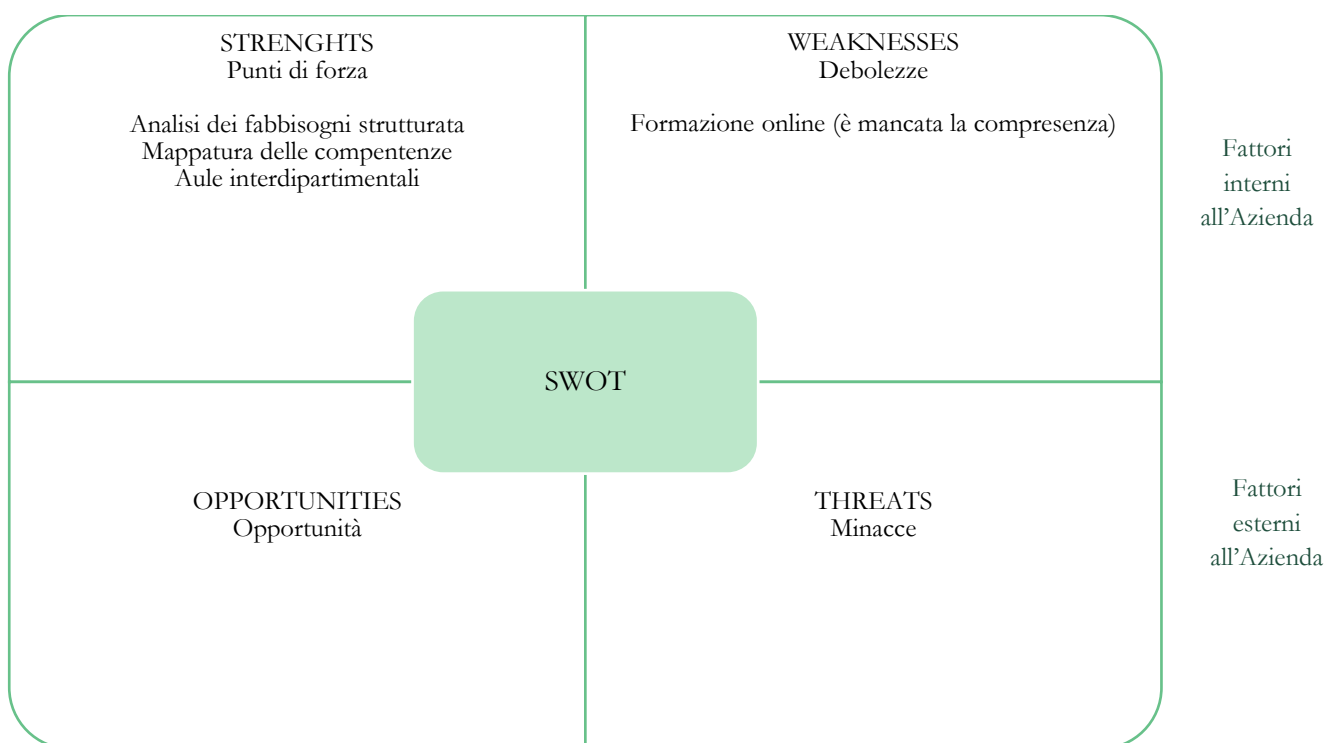
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Sono stati numerosi gli elementi che hanno esercitato un impatto positivo sulla formazione erogata grazie ai piani oggetto del presente monitoraggio. Di seguito ne riportiamo tre che la nostra analisi ci indica come i principali. Tuttavia, quando i piani rientrano in una formazione di lungo termine, strutturata grazie a diversi progetti e piattaforme ed articolata in numerose azioni formative, è sempre importante tenere conto che non è utile e nemmeno possibile separare gli impatti di questa o quell'azione dagli altri.

Anche in questo caso le azioni formative progettate ed erogate grazie al piano formativo che abbiamo analizzato, hanno apportato benefici ad un progetto formativo pluriennale molto più ampio, ed hanno a loro volta beneficiato di un percorso formativo già in atto.

I tre elementi e fattori, che portiamo al lettore poiché riteniamo siano stati prioritari nel garantire alle azioni del piano formativo analizzato efficacia e gli obiettivi che l'azienda si era prefissata, vanno dunque letti nel complesso e ricchissimo lavoro che da anni impegna DiaSorin in tal senso.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



- Analisi dei fabbisogni strutturata e articolata. I fabbisogni formativi di ciascun dipendente vengono analizzati in modo estremamente approfondito sulla base delle priorità aziendali, degli input dei Responsabili di Dipartimento e, ove necessario, tenendo conto degli obiettivi derivanti dal regolare processo di valutazione. DiaSorin ha attivato processi di rilevazione dei fabbisogni formativi strutturati e orientati a comprendere e far emergere pienamente e costruttivamente le necessità di acquisizione di nuove competenze da parte delle singole persone.
- Mappatura delle competenze. Rientra nei metodi di analisi dei fabbisogni la mappatura delle competenze che DiaSorin gestisce grazie ad una piattaforma. Quest'ultima consente all'azienda di automatizzare e

Storie di Formazione 2022

omogeneizzare il processo di raccolta dei dati relativi alle attività formative, rendendo più accessibile e strutturata la relativa documentazione di supporto.

- Aule interdipartimentali. Durante i corsi hanno preso persone da dipartimenti diversi, ed è volutamente stato scelto di creare aule miste con lavoratori provenienti da dipartimenti diversi, anche completamente scollegati, in maniera da essere più trasversali e più efficienti possibili. Questo ha permesso di arricchire le lezioni ed i lavori a gruppo con diversi punti di vista, i quali hanno agevolato un migliore comprensione degli argomenti.
- Attenzione ai percorsi formativi individuali. DiaSorin ha strutturato un sistema progettuale ibrido (informatico e tradizionale) e articolato, capace di tenere conto delle peculiarità di ciascuno, e di aiutare a pianificare percorsi di formazione calati sia sulle esigenze dell'azienda sia su quelle dei lavoratori. Le persone in azienda sono, pertanto, coinvolte e motivate ad acquisire nuove competenze, a crescere professionalmente e rimanere aggiornati.

5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- Employees Engagement. Quando le azioni formative vengono realizzate per migliorare la gestione dei processi e l'organizzazione del lavoro, di cui fanno parte le innovazioni di processo come, ad esempio, quelle previste dal Lean Manufacturing, emerge come un elemento dalle positive potenzialità il fatto di coinvolgere i lavoratori e i responsabili nelle fasi di analisi dei processi, rilevazione dei fabbisogni e progettazione. L'esperienza che emerge dal piano DiaSorin selezionato evidenzia come il coinvolgimento rappresenti un elemento fondamentale per progettare una formazione dalle elevate potenzialità d'impatto e d'innovazione. L'Academy fondata a Saluggia è stata molto importante per costruire insieme alle singole persone la consapevolezza del lavoro di ciascuno all'interno del flusso procedurale complessivo, e, sulla scorta di questo, ha aperto la fase progettuale per la progettazione del Lean Manufacturing e dei corsi collegati.
- Progettualità continuativa. DiaSorin ha costruito nel corso degli anni un modello di crescita delle competenze efficace e dalle significative potenzialità. Ogni anno vengono pianificate e sviluppate attività di formazione tecnica e interfunzionale a supporto del business in risposta ai macro-temi/focus formativi emergenti. Questo anche grazie ad una strutturata mappatura delle competenze e dei fabbisogni formativi, che, accanto alle riunioni periodiche ed annuali, si avvale di un software disponibile in ogni divisione per tenere traccia dei percorsi formativi e costruire progetti di medio lungo termine finalizzati al consolidamento e all'accrescimento delle competenze.
- Cultura come modello. Ai dipendenti viene data la possibilità di arricchire le proprie competenze agendo sempre secondo i valori guida della cultura d'impresa. I mezzi per ispirare le persone richiedono cooperazione tra team di lavoro eterogenei, innovazione, eccellenza, velocità di esecuzione, diversità e inclusione. Motivare il team di lavoro, stimolare la creatività e la pianificazione aiutano i dipendenti a realizzare progetti e raggiungere obiettivi coerenti con la visione a lungo termine dell'azienda.
- Modello formativo misto interno-esterno. I programmi di formazione sono tenuti da personale qualificato interno o esterno, privilegiando i percorsi formativi interni al fine di accrescere le conoscenze e le competenze dei dipendenti. I percorsi formativi interni sono rivolti al personale tecnico incaricato dell'installazione e della manutenzione delle apparecchiature presso le sedi dei clienti in ciascuna regione in cui è presente DiaSorin. I dipendenti dell'area Service, infatti, seguono una formazione che è interamente gestita e monitorata dai colleghi che operano nella stessa area a livello Corporate. Al contrario, la formazione esterna copre diverse aree.
- DiaSorin Academy. A Saluggia, dove si trova la sede principale di DiaSorin e lo stabilimento italiano di produzione. Proprio in questa divisione la società ha costituito, nel corso degli anni, una Academy interna. Si tratta di un progetto particolarmente sentito, su cui DiaSorin ha investito molto ed i cui progetti di formazione vengono realizzati anche grazie ai fondi interprofessionali come quelli di Fondimpresa. Il principale obiettivo per cui DiaSorin ha fondato la Accademy è stato quello di poter dotare le Operations Industriali di una struttura

Storie di Formazione 2022

interna altamente specializzata nella formazione continua, che sviluppasse progetti formativi estremamente personalizzati e rispondenti alle specifiche esigenze di migliorare le performance del sito produttivo.

5.3 – Conclusioni

DiaSorin è un gruppo multinazionale italiano, leader nella diagnostica in vitro, che produce e commercializza test per la diagnosi di patologie. I test DiaSorin sono rivolti a laboratori di analisi, sia ospedalieri che privati, nei mercati dell'immunodiagnostica e della diagnostica molecolare. Il focus di DiaSorin è quello di supportare costantemente le attività dei propri clienti, ottimizzando le operazioni, migliorando l'efficienza ed eliminando gli sprechi. Risulta di fondamentale importanza l'aggiornamento delle competenze delle proprie risorse per rimanere competitivi nel mercato di riferimento. Le azioni formative del piano analizzato si collocano in un contesto di progettualità formativa ampio e continuo, in cui il processo di mappatura dei fabbisogni formativi diviene uno strumento elettivo per lo sviluppo progettuale. Dalle parole dei beneficiari e dei responsabili emerge come proprio la cultura e la cura per i percorsi formativi di ciascun individuo abbia influito positivamente anche nell'impatto di queste azioni formative. Il piano formativo selezionato per il Monitoraggio Valutativo ha avuto la finalità di accrescere le conoscenze e le abilità operative e manageriali dei partecipanti. Le azioni previste dal piano hanno permesso l'accrescimento del know-how dei partecipanti, così come lo sviluppo delle hard e delle soft skills. Sono stati trattati, con diversi gradi di approfondimento in funzione delle esigenze formative e di ruolo, i temi della lean manufacturing, del project management, dell'industrial engineering, del time management, del people empowerment e della biologia molecolare. Il piano formativo ha consentito ai partecipanti di appropriarsi di metodi di lavoro nuovi ed essenziali per il miglioramento dell'organizzazione e dei processi. Sia i responsabili sia i partecipanti hanno riportato numerosi esempi di come le nuove competenze abbiano da subito rappresentato un'innovazione indispensabile e funzionale.

Storie di Formazione 2022

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Formulario di Presentazione del Piano formativo “FORMAZIONE 2019-2020 IN DIASORIN SPA” Codice ID 246170.

Annual Financial Report, 31 dicembre 2021.

https://diasoringroup.com/sites/diasorincorp/files/docs/diasorin_en_0.pdf

DiaSorin Investor Day 2021: Strategic Setting. Friday, 17th December 2021.

https://diasoringroup.com/sites/diasorincorp/files/strategic_setting_0.pdf

Sitografia

<https://diasoringroup.com/en>

<https://diasoringroup.com/en/group>

Storie di Formazione 2022

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	DIASORIN SPA
Regione	Piemonte (Headquarter) La società fa parte del Gruppo DiaSorin, attiva in tutti e 5 i continenti attraverso 45 società, 4 branch, 10 siti produttivi e 9 centri di Ricerca e Sviluppo.
Settore di Attività Economica	RICERCA PRODUZIONE E VENDITA KIT DIAGNOSTICI
Ambito tematico strategico	Competenze di base
Piano Formativo	Conto Formazione, ID 246170, FORMAZIONE 2019-2020 IN DIASORIN SPA
Tematiche formative principali	Lean Manufacturing Project Management
Modalità didattiche	Lezioni frontali online Casi Esercitazioni
Elementi di interesse	Approccio e gestione della formazione continua in DiaSorin. Rispondenza delle metodologie e dei contenuti dei corsi alle esigenze formative. Impatto della formazione e cambiamenti percepiti da beneficiari e Responsabili.
Risultati della formazione	Miglioramento organizzativo e di gestione dei processi.
Buone Prassi Formative	Employees Engagement, Progettualità formativa continuativa, Cultura come modello di crescita, Modello formativo misto interno-esterno, Academy.