

The background is a solid light blue color. It features several stylized, semi-transparent illustrations of office-related items: a computer keyboard in the top left corner, a fountain pen with a feather quill in the middle left, a smartphone with a keyboard on its screen in the bottom right, and a typewriter in the bottom left. These elements are arranged in a way that suggests a professional or business context.

LE TAVOLE ROTONDE DI
PAROLE DI MANAGEMENT

L'evoluzione HR del Pharma nel post covid

Cultura d'impresa nuovi ruoli e digitale Il Pharma alla prova delle nuove sfide HR

Le società farmaceutiche sono presenti su diversi mercati stranieri oltre a quello dove hanno la loro sede. Devono quindi affrontare un tema di confronto con altre culture che comprende aspetti importanti per il business, come la diversity. Anche in questo settore, la digitalizzazione sta trasformando i ruoli tradizionali, per esempio quello dell'informatore scientifico. Cambiano inoltre i criteri di valutazione e formazione del personale. Nella nuova normalità post covid, queste imprese sono chiamate a salvaguardare la propria interfunzionalità. I manager HR di alcune aziende player a confronto sull'evoluzione del comparto.

di Gabriele Perrone

Negli scorsi decenni, l'Italia si è distinta per una buona capacità di fare ricerca farmacologica e innovazione (attraverso lo studio e l'utilizzo di molecole) e questo ha permesso al Pharma di affermarsi tra i settori principali della nostra economia. Dal 2018 il nostro Paese è diventato il primo produttore europeo di farmaci davanti alla Germania, con un valore di 32 miliardi di euro, dei quali il 79% è destinato all'export, e conta circa 66mila addetti (dati Farindustria).

continua >>



Si tratta di un comparto più ricco rispetto ad altri, con prodotti che hanno prezzi più elevati rispetto a quelli di altri settori considerati di prima necessità. Non si tratta di un mercato molto dinamico, piuttosto è caratterizzato da rendite di posizione a lungo termine derivanti dalla capacità delle aziende di puntare su ricerca e sviluppo di molecole. L'innovazione gioca quindi un ruolo fondamentale nell'affermazione del Pharma italiano (che però nel 2017 ha perso l'occasione di ospitare la sede dell'Agenzia europea del farmaco, assegnata all'Olanda), unita al fatto che il nostro sistema sanitario funziona meglio rispetto a quello di molti altri Paesi.

L'industria farmaceutica è caratterizzata da specificità distintive e da personale altamente qualificato: ci sono le figure professionali di alto profilo, impegnate nelle attività di Ricerca e Sviluppo, detentrici del *knowledge* dell'impresa e garanti, con il loro lavoro, del futuro successo; gli informatori scientifici, che accompagnano la competenza farmacologica a quella commerciale; gli operatori di produzione, necessariamente dotati di specifica formazione e di attenzione alla qualità; i comunicatori, dediti a informare i cittadini.

La presenza di queste figure si lega a problematiche e scelte organizzative che possono essere adottate nella gestione, nello sviluppo e nel sistema premiante di ognuna delle popolazioni sopra ricordate. Di tutto questo si è discusso nella tavola rotonda dal titolo *Le sfide HR nel settore Pharma* promossa da *Parole di Management*, alla quale hanno partecipato manager della funzione Risorse Umane di alcune tra le principali aziende del comparto.

Dalla discussione sono emersi temi legati all'attualità che comprendono l'impatto della digitalizzazione sui ruoli tradizionali (per esempio l'informatore scientifico) e la trasformazione dei criteri di valutazione e formazione del personale. Nella 'nuova normalità' post covid, queste imprese possono sfruttare al meglio la loro presenza su diversi mercati stranieri e le varie declinazioni della Diversity nel rapporto con altre culture per pensare a una trasformazione organizzativa e a nuove strategie di Employer branding.

**Federica
Dominicis**

Head of HR
(stabilimenti di Rieti e Pisa)
di Baxter Manufacturing,
ora parte di Takeda



Il confronto con altre culture crea nuove opportunità

Le imprese del Pharma sono presenti su molteplici mercati esteri oltre a quello dove hanno la sede principale: ciò significa che esiste un tema di cultura organizzativa che riguarda il confronto con altri Paesi e il rapporto con realtà diverse (per esempio dal punto di vista etnico e religioso) che può portare ricchezze e opportunità.

Nel settore le fusioni e acquisizioni sono molto frequenti e coinvolgono culture diverse tra loro. Questo aspetto è stato evidente nel caso dell'acquisizione di Shire e Baxter Manufacturing da parte della multinazionale giapponese Takeda nel 2019. "Nell'ambito dell'acquisizione, abbiamo avuto la possibilità di entrare in contatto con l'organizzazione di riferimento sia a livello *global* sia in Italia", racconta **Federica Dominicis, Head of HR (stabilimenti di Rieti e Pisa) di Baxter Manufacturing, ora parte di Takeda**. "L'integrazione è stata una vera opportunità di crescita e ha permesso di rivalutare schemi operativi di entrambe le aziende e di mantenere i processi più validi ed efficaci. Il Gruppo punta a una reale efficienza mantenendo i più alti standard di qualità in tutti i settori direzionali e operativi. Anche dal punto di vista delle risorse umane quindi, l'acquisizione ha comportato una vera integrazione

delle persone a tutti i livelli. Attraverso il programma *Together Takeda*, l'azienda ha investito tempo e risorse sul coinvolgimento del personale che ha competenze diverse, ma culturalmente è chiamato ad amalgamarsi. L'Italia ha un ruolo strategico per il gruppo, per una presenza consolidata, due centri produttivi d'eccellenza e oltre 900 professionisti impegnati nel garantire l'accesso alla salute. L'azienda ha un ruolo centrale all'interno del sistema salute e innovazione Italia e questa centralità è stata considerata anche nelle risorse umane. Sono state quindi create occasioni di inclusione tra i team in termini di formazione del personale sui valori dell'azienda e su alcuni ruoli organizzativi (anche fuori dal reparto HR) che potessero fare da veicolo di questi valori internamente all'azienda. Queste persone si sono formate sulla storia dell'impresa e ne hanno disseminato la cultura organizzativa".

Il percorso di *induction* del personale è iniziato *on the floor*, cioè coinvolgendo chi lavora nei reparti e che quotidianamente determina l'impatto sul paziente, che è fondamentale per il nostro business. La nostra filosofia di 'takedaismo' prevede di vivere quotidianamente i valori (integrità, lealtà, onestà e perseveranza) attraverso la pratica nel lavoro. La stessa operazione di unione tra Takeda e Shire vuole essere prima di tutto un'opportunità di nuovi trattamenti per pazienti e operatori sanitari e di sviluppo e crescita per professionisti e comparto". Quanto ai temi di diversity e inclusion, l'azienda, per esempio, nei siti produttivi ha concretizzato i principi attraverso "scambi di personale tra i diversi siti, *rotation* e *assignment*, facendo conoscere altri stabilimenti all'estero, con azioni mirate al confronto di esperienze e *best practice*".

Dominicis sottolinea come non si debba semplificare la diversity associandola a mere percentuali (per esempio la presenza di donne in un board). "Un ambiente di lavoro è definito inclusivo a seconda di quelli che sono i temi più sentiti nei rispettivi Paesi (dal sesso alla razza o alla religione). L'azienda deve creare opportunità e condizioni per far sì che tutte le risorse accedano a determinate posizioni senza distinzioni e

ci sia attenzione agli aspetti privati e lavorativi in ottica di *work-life balance*".

La cultura organizzativa e i valori di un'impresa si evolvono sia dal punto di vista temporale sia da quello geografico. Ne è un esempio la storia di Ipsen, azienda fondata in Francia, nel 1929, che ha creato progressivamente alleanze a livello internazionale e che oggi vanta una presenza commerciale in oltre 115 Paesi. "Negli anni 2000 abbiamo vissuto un momento di discontinuità con l'internazionalizzazione e la managerializzazione dell'impresa, che progressivamente si è trasformata, a tutti gli effetti, in una multinazionale", racconta **Alessandra Benevolo, HR & Country Services Director di Ipsen.**

"Ipsen non ha abbandonato la sua vocazione iniziale, ma ha fatto delle scelte precise a livello organizzativo per mantenere la propria competitività sul mercato. Il nostro set valoriale (gioco di squadra, fiducia reciproca, apprendimento quotidiano) è accompagnato da una serie di comportamenti e attitudini condivisi. Tutta la leadership, sia a livello globale sia nelle varie filiali del gruppo, ha fatto un lavoro molto approfondito di Transformation management, focalizzato sul linguaggio, le attitudini e le nostre priorità".

Negli anni c'è stato quindi un passaggio da una cultura manageriale, più incentrata sul controllo e sulla



Alessandra Benevolo
HR & Country Services
Director
di Ipsen

**Maria Grazia
Cristina**
HR Business
Partner Corporate
di Zambon



reportistica, a una cultura internazionale, caratterizzata da un maggiore empowerment dei dipendenti. In questo contesto si inserisce il tema della diversity, che secondo Benevolo "non riguarda solo la *gender equality* e la percentuale di donne presenti in azienda, che in tante imprese in Italia è ancora un problema. Si tratta di gestire tutte le diversità, non solo nelle percentuali, ma in particolare nella pratica quotidiana e di considerarle come una ricchezza". La filiale italiana di Ipsen è certificata dal Winning Women Institute sia per gli aspetti etici sia per quelli di business legati alla diversity.

Nel confronto con culture straniere, è importante non perdere la propria identità originaria. Un'azienda italiana familiare, ma molto presente all'estero, è Zambon, la cui cultura organizzativa "è molto connotata dall'essere italiani, ma si è sviluppata in modo forte a livello globale negli ultimi anni", come sottolinea **Maria Grazia Cristina, HR Business Partner Corporate di Zambon**. "La nostra azienda è sempre più permeata da una cultura internazionale grazie a manager di varia cultura e provenienza. La diversity è sempre stato un tema molto importante, cui come azienda siamo molto attenti. Amiamo il fatto di ritrovarci insieme e condividere le scelte strategiche: ci incontriamo ogni anno con colleghi di altri Paesi in una città diversa per analizzare i risultati raggiunti e definire le sfide del futuro". Anche Zambon ha un set valoriale e di comportamenti che sono considerati così importanti da far parte del sistema aziendale di valutazione delle persone e mette in campo più iniziative di inclusione e condivisione dei

valori dell'impresa. "La cultura organizzativa proveniente dal passato si aggiorna con l'entrata dell'azienda in nuovi mercati. Entrare in contatto con il mondo statunitense, per esempio, è stato molto affascinante e positivo. Inoltre, abbiamo programmi di scambio e *rotation* (sia a breve sia a lungo termine) e *graduate program* che ci permettono di continuare questa condivisione come un'unica entità".

La multiculturalità è insita nel Dna di Sintetica, che ha sede in Svizzera, ma ha un CEO con doppia nazionalità italiana e svizzera, il quale ha costruito una filosofia d'impresa uomocentrica. "L'approccio è valoriale e profondo, il messaggio su cui puntiamo molto in tutti i processi di onboarding è quello di essere sempre aperti, disponibili e rispettosi", racconta **Daniele Fontana, Sustainability & HR Corporate Director di Sintetica**. "Questo messaggio viene diffuso nel corso di riunioni mensili in cui il CEO spiega come tale filosofia valga a prescindere, anche se naturalmente ha effetti importanti anche sul successo dell'impresa, giacché instaura pure un clima aziendale che porta capacità operative e funzionali migliori". Sintetica ha quindi applicato questa filosofia anche attraverso un sistema di valutazione dell'adesione delle persone ai principi immateriali e *soft* portati avanti dall'azienda (26 elementi in totale). Oltre al 'cosa' le persone siano capaci di fare dal punto di vista delle performance, il 'come'



**Daniele
Fontana**
Sustainability &
HR Corporate Director
di Sintetica

interpretino i valori dell'impresa è quindi considerato molto importante. "Abbiamo fatto un doppio percorso", spiega Fontana. "Da una parte, abbiamo costruito il sistema di valutazione, dall'altra abbiamo svincolato nettamente questo sistema dai bonus di fine anno, perché bisogna minimizzare il rischio della soggettività (ed è necessario educare anche i valutatori su questo aspetto)". Attraverso il supporto di consulenti, l'azienda effettua attività di mentoring nei confronti dei propri manager per tradurre questa filosofia in un elemento di valutazione. "Inoltre, puntiamo molto sul concetto di autovalutazione: prima di ogni colloquio con il manager, il collaboratore è invitato ad autovalutarsi in base agli stessi elementi presi in considerazione e in futuro potrà anche sottoporsi al giudizio dei colleghi per avere un riscontro più oggettivo possibile".

Sul tema dei sistemi premianti, Dominici aggiunge che "se si parte dal dipendente puntando sull'autovalutazione e sull'uso dei feedback, si può fare uno scatto di crescita che rende più oggettivo tale processo e responsabilizza maggiormente le persone".

Creare un ambiente di lavoro inclusivo, all'interno dell'azienda e all'esterno nei confronti dei clienti, non è solo un tema etico, ma rappresenta anche un vantaggio dal punto di vista dell'aumento di quote di mercato e del fatturato. Ne è convinta **Andreina Grisolia, HR Business Partner e Diversity & Inclusion Lead di Sanofi**, gruppo che da molti anni si impegna in questa direzione. "I nostri CEO si alternano nel corso degli anni e puntano

sull'inclusione come un asset strategico di business. In Italia sono arrivati manager da diversi Paesi, anche a livello apicale, e in molte funzioni siamo riusciti con grande agilità a portare persone all'estero attraverso il mantenimento del loro contratto di lavoro in Italia e affidandogli ruoli *global*, chiedendo loro di viaggiare nei Paesi dove gestiscono i team". Ogni anno per Sanofi si alternano le priorità: "Un tema è sicuramente quello del gender, il nostro obiettivo è arrivare nel 2025 ad avere il 50% di donne e il 50% di uomini al livello Top executive; un altro punto fondamentale è l'Age management che si lega al Reverse mentoring; c'è poi l'inserimento dei giovani; infine è molto importante la collaborazione tra più gruppi di lavoro nel settore Pharma".

Sulla diversity, Sanofi ha realizzato partnership con le associazioni Valore D e Parks in merito a temi come l'orientamento sessuale che "non è un tabù, con l'obiettivo di far esprimere alle persone le loro specificità". Grisolia evidenzia poi come l'azienda realizzi "percorsi a tappeto sul tema degli *unconscious bias* (pregiudizi e stereotipi inconsci)", mentre per valutare i dipendenti e gli eventuali bonus il punto di riferimento restano i numeri legati alla produttività dei singoli dipendenti.

Cambiano ruoli, metodi di lavoro e criteri di valutazione

Addentrando più nello specifico nel settore Pharma, è interessante osservare come, complice il processo di digitalizzazione delle aziende, sia in atto un cambiamento dei ruoli: per esempio quello dell'informatore scientifico, ma anche le funzioni Marketing e Comunicazione, così come il rapporto con clienti, medici e pazienti. Nel nostro Paese, poi, c'è un problema di *skill shortage* legato, da un lato, alla necessaria professionalizzazione e formazione in Ricerca e Innovazione, dall'altro alla mancanza di fondi per la Ricerca che provoca una



**Andreina
Grisolia**
HR Business Partner
e Diversity&Inclusion Lead
di Sanofi



‘battaglia’ tra le aziende per assumere i professionisti del settore.

In merito al ruolo dell’informatore scientifico, Benevolo evidenzia che questo argomento era già in discussione prima del *lockdown*, che ha accelerato la trasformazione di questa figura professionale. “Facendo le giuste distinzioni tra i business model delle aziende farmaceutiche, c’è un rischio preoccupante all’orizzonte: quello della fuga in avanti sulla cosiddetta *remote call*”. Questo porta alcuni General Manager a ragionare sulla possibile riduzione delle linee di informatori scientifici, dal momento che tutti i processi potrebbero essere digitalizzati. Ma secondo Benevolo, “la relazione personale che l’informatore scientifico instaura con il suo principale interlocutore, cioè il medico, non può essere integralmente sostituita da contatti virtuali. In questo scenario è in atto, inoltre, un ragionamento sul contenimento dei costi, che riguarda anche la possibile riduzione degli spazi dedicati agli uffici, ma la digitalizzazione dovrebbe essere un ‘di cui’ della normale attività di relazione personale”.

Concorda su questo aspetto Dominicis, secondo la quale la digitalizzazione può aiutare, ma “non può sostituire la persona competente e i rapporti con medici

e pazienti”. L’alternanza tra incontri di persona e virtuali può rappresentare il giusto compromesso: “Il processo di innovazione è irreversibile, ma bisogna trovare un equilibrio”. Nell’affrontare l’emergenza covid-19, Takeda ha messo al centro del suo impegno il benessere e la sicurezza dei propri dipendenti, attivando –tra le altre iniziative– la possibilità di usufruire di supporto psicologico. La campagna *#takedarestaacasa* e i webinar settimanali con tutta l’organizzazione consentono inoltre di restare in contatto, di essere aggiornati e di condividere proprio l’esperienza di lavoro da casa.

A riguardo, Fontana porta ciò che ha vissuto la propria azienda durante l’emergenza sanitaria: “Per rispettare il distanziamento sociale, quando è scoppiata l’emergenza abbiamo ridotto il personale presente in sede. Un gran numero di collaboratori e collaboratrici ha così lavorato in *Smart working*. Poiché la metà di loro è frontiera abbiamo dovuto confrontarci con il problema della legislazione e della fiscalità italiana per chi lavora da remoto in un altro Paese”. Con questo massiccio ricorso alla soluzione *smart*, l’azienda si è poi trovata a dover gestire la delicata situazione in

cui rischiavano di formarsi due 'categorie' di lavoratori: da una parte c'era chi stava in azienda e godeva di uno statuto 'culturale' tradizionale, dall'altra i cosiddetti Smart worker. Il management di Sintetica ha quindi lavorato per smussare il sentimento di differenza tra chi lavorava in ufficio (e poteva considerarsi o essere visto come un lavoratore di serie A in prima linea) e chi restava a casa (sentendosi, in taluni casi, un dipendente di serie B, non appartenente a pieno all'azienda). "Da remoto è assolutamente possibile lavorare, ma bisogna avere come azienda e come management un'attenzione etica, senza pensare ai risparmi derivanti da tale modalità di lavoro complessa, che va gestita nel modo giusto", sottolinea Fontana, secondo il quale altrimenti lo Smart working rischia di diventare "uno strumento 'utile' solo da un punto di vista economico-finanziario e non un elemento di riequilibrio dei rapporti casa-lavoro".

Ben prima dell'emergenza covid, in Zambon è stato avviato un progetto di Digital strategy. "Abbiamo creato una Digital school in Italia, Europa e Paesi extra Ue che ha avuto grande successo e prevede diversi step di formazione customizzati per tutta la popolazione aziendale", illustra Cristina. "Stavamo anche iniziando a ragionare su una policy di Smart working quando è scoppiata l'emergenza, quindi da fine febbraio 2020 tutti hanno potuto lavorare da remoto, senza ovviamente fermare le linee di produzione". Ora l'azienda sta pensando alla ridefinizione delle competenze dei suoi ruoli chiave, dall'informatore scientifico in poi. "Ciò che ci caratterizza è lo *human touch*, con l'obiettivo di mantenere il senso di comunità per condividere la quotidianità in questa nuova normalità. Abbiamo messo in campo diverse attività in questo senso. Riguardo ai nuovi modi di lavorare, non pensiamo



a modelli solo virtuali, ma a un equilibrio rispetto a quanto vivevamo prima".

Grisolia racconta invece come in Sanofi lo Smart working fosse già una pratica assodata dal 2013 e fosse stato introdotto nel corso degli anni anche nei siti produttivi per le professioni d'ufficio. "Il covid ha accelerato tutto, ma eravamo pronti dal punto di vista tecnologico a questa flessibilità, perché in precedenza avevamo educato la popolazione manageriale a valutare le persone sul raggiungimento degli obiettivi e non sulle ore lavorate". Da settembre 2020 il 50% del personale dell'azienda ha potuto tornare in ufficio rispettando le regole di distanziamento e Sanofi ha anche stretto un accordo sindacale per portare la *full flexibility* fino a dicembre 2020.

Il rischio del ritorno ai 'silos' aziendali

Un'altra sfida per le aziende farmaceutiche in questa nuova normalità riguarda l'integrazione

interfunzionale: il distanziamento obbligatorio rischia di riformare i 'silos' all'interno delle organizzazioni, ma in questo modo viene meno l'interfunzionalità (si pensi alla tipica chiacchierata alla macchinetta del caffè da cui nascono nuove idee). Ci si chiede come le aziende rilancino il tema della nuova normalità, cosa dicano ai loro leader per lavorare in un modo diverso da prima e per evitare la 'proceduralizzazione' attraverso protocolli.

Secondo Fontana, se le aziende lavorassero in modo più orizzontale, ciò faciliterebbe le modalità di lavoro e non basterebbe una crisi come quella legata al covid per riformare i silos. "Piuttosto vedo un tema di budget, di gestione economico-finanziaria dell'azienda che spinge ogni funzione a pensare al proprio interesse e non ad aiutare gli altri. Questo però è un aspetto più strutturale che congiunturale". La chiave è capire come la proprietà di un'azienda intenda amministrare il budget e le risorse: "Da questo dipende il ritorno ai silos e l'egoismo interno ai reparti aziendali. Il vero nemico di un'organizzazione snella è il budget a tutti i costi". Si tratta anche di un tema di leadership, perché "la figura del CEO e i componenti del board possono rappresentare lo 'scudo' contro questo rischio di formare 'recinti' limitati che creano zone di comfort. Serve quindi un lavoro di squadra a livello di Top management".

Nel caso di Takeda, Dominici spiega come l'allineamento tra i reparti aziendali sia facilitato da "una struttura organizzativa compatta, con un leadership team che riporta al *site head* attraverso riunioni essenziali quotidiane per condividere gli aspetti più critici, con rappresentanza di tutti e linee di comunicazione fluide". Inoltre, in azienda è presente un *crisis team* che si riunisce con appuntamenti strutturati settimanali. "La comunicazione e la leadership sono stati quindi fondamentali per evitare il cosiddetto effetto silos durante il periodo di emergenza".

Secondo Cristina, già da prima dell'arrivo del covid questo era un argomento affrontato, piuttosto c'è un tema di team *cross functional*, dove le capacità e competenze delle persone devono essere agite in modo trasversale per lavorare bene in gruppo. "Tutti sono a conoscenza delle sfide strategiche che interessano l'azienda e mensilmente abbiamo delle plenarie con il nostro CEO dove si parla di business, appuntamento mantenuto in modalità virtuale nell'emergenza. Inoltre, durante il *lockdown* Zambon ha lanciato un programma che si chiama *Stay closer*, che permette alle persone di condividere idee, ambiti di interesse (anche extra lavorativi), momenti di vicinanza e condivisione, creando un senso di comunità".

Benevolo concorda con Fontana sul fatto che il tema dei silos non è legato all'impatto del covid. "Nelle aziende farmaceutiche era già presente diversi anni fa e riguardava vari reparti, per esempio Marketing, Sales, Medica, Regolatorio e Compliance. Nel tempo abbiamo lavorato con successo su questo aspetto. Non credo che ci sia stato un ritorno al passato, le persone hanno continuato a lavorare insieme anche se svolgevano l'attività da casa (non è corretto chiamare Smart working le modalità con le quali abbiamo dovuto operare negli ultimi mesi). Se oggi una realtà di business riscontra una tematica di silos, il problema era già presente da prima".



Sanofi è invece strutturata per business unit che rispondono verticalmente al *globale* e sono responsabili del proprio *profit and loss*. "Non abbiamo Country manager, ma ogni business ha un suo General manager", racconta Grisolia. "Ciò che garantisce una buona trasversalità è il Country chair insieme con la Direzione HR, che è l'unica funzione rimasta trasversale al Paese. C'è un'ottima collaborazione tra le funzioni, sui temi trasversali la Direzione HR si muove per garantire regole e valori della società". Quanto a leadership e formazione dei manager, Sanofi ha lavorato (con il supporto di psicologi qualificati) per accompagnare il cambiamento in atto in relazione alla gestione delle persone. "Nelle attività di formazione nel periodo di emergenza, abbiamo anche fatto portare sul tavolo ai dipendenti tematiche private, che influiscono sul lavoro".

Riguardo allo Smart working, secondo Grisolia le persone "devono scegliere dove lavorare, non essere obbligate a stare a casa come è stato nel *lockdown*. In azienda abbiamo stilato un decalogo di orari e regole per garantire pause a chi lavora in questa modalità e

per evitare stress eccessivo per chi sta a casa. Abbiamo anche fornito sedie ergonomiche, connessioni Internet e schermi per chi ne avesse bisogno, per sostenere le spese dei dipendenti".

Le strategie di CSR e Employer branding delle aziende

La digitalizzazione e l'emergenza covid hanno avuto un impatto anche in termini di Employer branding e reputazione delle aziende farmaceutiche. Queste ultime sono 'vocate' a favorire il benessere delle persone e della società, quindi è utile capire come si declina la Corporate Social Responsibility (CSR) di queste aziende. "Talvolta, queste attività possono non essere direttamente collegate al business aziendale; altre volte, invece, devono esserlo", evidenzia Benevolo. "In Ipsen abbiamo organizzato diverse iniziative di team building sociale, per esempio per supportare i fratellini dei piccoli pazienti ospedalizzati per patologie oncologiche, o per fornire gli arredi ad alcune strutture che ospitano soggetti deboli".

In Takeda, Dominicis racconta come si cerchi di far partecipare i dipendenti attraverso apposite survey, chiedendo loro quali iniziative sarebbero utili per il mondo esterno all'impresa. "Ci sono poi opportunità di fare volontariato nella comunità locale, sul territorio, fino alla donazione del sangue (ospitiamo l'emoteca all'interno dell'azienda). Cerchiamo di far sì che i programmi siano facilmente accessibili e vicini ai dipendenti.

Ricordando che garantire una vita migliore a tutti è l'obiettivo primario del settore farmaceutico, Grisolia



cita numerose attività di volontariato di Sanofi, tra le quali la recente partnership con Croce Rossa, "che ha avuto grande successo a livello mondiale".

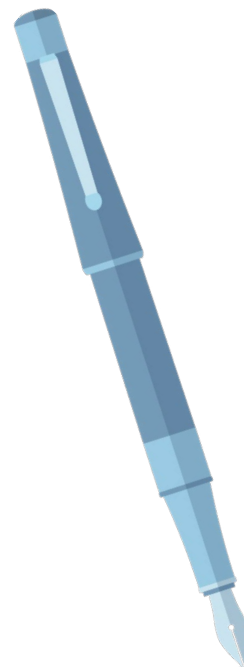
Zambon invece ha lanciato una raccolta fondi a sostegno dei presidi ospedalieri.

Negli ultimi mesi, complice l'emergenza coronavirus, alcune attività di Employer branding hanno cambiato fisionomia. "Prima eravamo molto presenti in fiere e *career day* universitari, oggi questa strategia viaggia sui social, soprattutto LinkedIn che permette di restare in contatto con i potenziali talenti", afferma Dominicus. "Abbiamo effettuato molte assunzioni durante il *lockdown*". Dopo l'acquisizione del 2019, Takeda "ha puntato molto su una presentazione dell'azienda come gruppo durante gli eventi del Bio Pharma Day", il *career day* del settore organizzato da Jobadvisor in diverse città italiane.

Grisolia sottolinea come Sanofi sia "attivissima" sui canali social e "fortemente digitalizzata". Per valorizzare la propria reputazione, l'azienda punta su "campagne *corporate* dove diffondiamo valori e messaggi chiave e facciamo leva sui premi che vinciamo. Anche noi abbiamo assunto molte persone in periodo di *lockdown*, persino in posizioni di alto livello. Oggi i processi HR, in particolare per gli inserimenti in stage, sono totalmente virtualizzati".

Benevolo individua una declinazione interna ed esterna dell'Employer branding: "In Ipsen abbiamo un turnover molto basso. Non partecipiamo ai *career day* né ad altre attività analoghe. Preferiamo comunicare sulle iniziative concrete che realizziamo o a cui prendiamo parte, come le nostre collaborazioni con grandi centri di ricerca o associazioni di pazienti. Utilizziamo i nostri canali online, che sono diventati la prima fonte d'informazione per molti candidati e stakeholder, ma i nostri dipendenti sono e restano i nostri migliori *ambassador*".

Infine, Cristina illustra come Zambon faccia leva sui social per raccontare la propria storia e per far parlare i



suoi leader e i dipendenti, che raccontano i loro percorsi di crescita, anche a livello internazionale. "Abbiamo quintuplicato il numero di follower negli ultimi anni su LinkedIn, dove comunichiamo iniziative, riconoscimenti e tappe importanti del nostro core business".

Dalla tavola rotonda sono quindi emerse alcune *best practice* delle imprese del settore farmaceutico nell'ambito della cultura organizzativa che, nel confronto con mercati stranieri, comprende aspetti importanti per il business, come la diversity. Anche il Pharma è stato impattato dalla digitalizzazione, che sta trasformando i ruoli tradizionali, su tutti quello dell'informatore scientifico. Cambiano inoltre i criteri di valutazione e formazione del personale. Nella nuova normalità post covid, queste imprese sono chiamate a salvaguardare la propria interfunzionalità per evitare la formazione di silos interni all'azienda e a cambiare la propria strategia di Employer branding puntando soprattutto sull'utilizzo dei canali social.



SCEGLI ESTE PER COMUNICARE



Eventi fisici e online
Tavole rotonde
Seminari



3 Riviste
cartacee
e digitali



Libri
e monografie



**Tanti canali per raggiungere
in maniera efficace
la comunità di manager
e imprenditori di medie
e grandi aziende**

Per richiedere informazioni
commerciali scrivi a:
commerciale@este.it