



*We Innovate Healthcare*

**Fondazione Bellisario**  
*“Forum sui Giovani Talenti”*  
20 aprile 2011

Fiona C. Cicconi  
*Human Resources & Communications Director*  
Roche S.p.A.

**Roche e le sue persone**

Sviluppare il potenziale delle persone e prepararle a nuovi ruoli e sfide è uno degli obiettivi di Roche per continuare a innovare nel settore della salute e fare la differenza nella vita dei pazienti.

Innovazione, competitività e crescita oltre ad essere le parole chiave per lo sviluppo del Sistema Paese sono anche alcuni dei concetti che guidano l'approccio di Roche nella gestione del suo capitale umano.

\*\*\*

Roche in Italia è l'affiliata di un Gruppo che opera in tutto il mondo e che proprio grazie alle sue persone porta innovazione nella medicina, dalle impegnative fasi di ricerca a quelle della produzione finale, di cui una testimonianza è presente in Italia con il sito di Segrate, Centro di Eccellenza Europeo.

Un impegno che a livello corporate ci è stato riconosciuto per il secondo anno consecutivo con il SAM (*Sustainable Asset Management*) Sector Leader e SAM Gold Class medallist, che in questa ultima edizione ha premiato in particolar modo l'intervento dedicato allo sviluppo del capitale umano.

Con riferimento al tema di questa giornata, Roche si è certamente contraddistinta negli anni per aver creato un **contesto di lavoro idoneo allo sviluppo delle professionalità**. Ciò significa che Roche si sta impegnando per rafforzare il proprio ruolo di “produttrice di competenze”, sia dei propri dipendenti sia dei giovani selezionati nei percorsi di inserimento in azienda.

Roche è un'azienda che fa dell'innovazione il suo elemento distintivo, pertanto le competenze e le capacità delle sue persone rappresentano un elemento chiave, oltre che un vantaggio competitivo



*We Innovate Healthcare*

importante in uno scenario sempre più complesso. Per questo la nostra azienda investe tempo e risorse nella crescita e nello sviluppo delle sue persone.

Roche prevede percorsi di formazione individuali e specifici rispetto ai bisogni delle sue persone. Nella visione dell'azienda, infatti, il dipendente è responsabile in prima persona del proprio sviluppo ed è chiamato a condividere con l'azienda il proprio percorso di crescita, non solo in funzione del ruolo attuale, ma anche delle sue aspettative e dei possibili futuri ambiti di attività all'interno dell'organizzazione. Questo orientamento ha portato manager e collaboratori a discutere delle potenzialità dei dipendenti e ad individuare delle azioni di sviluppo idonee per migliorare le skill e le competenze per il lavoro attuale o per acquisirne di nuove, utili per ricoprire ruoli futuri.

Con questa logica nel corso del 2010 sono stati completati più di **500 piani di sviluppo** e l'obiettivo quest'anno è quello di estendere la compilazione del piano a tutti i dipendenti. Nel 2010 Roche ha erogato corsi di formazione a **964 dipendenti**, di cui **410 donne**, per un totale di **75.127 ore di training** d'aula e non (equivalenti a una media di **63,5 ore** di formazione per dipendente).

Da segnalare come proprio grazie alle competenze acquisite in azienda, anche alcuni colleghi interni siano stati coinvolti in qualità di 'formatori' nei corsi (i.e. Finance for non Financials e Managing@Roche), affiancando partner consolidati come le Business School della Bocconi e del Politecnico di Milano.

Rispetto a un altro interessante tema della giornata, quello di un Mercato del Lavoro con tante barriere all'ingresso per i giovani italiani, Roche si è fatta promotrice negli anni di un innovativo percorso di inserimento in azienda per i ragazzi alla ricerca del primo impiego o con solo una breve esperienza professionale alle spalle, che risponde all'attenzione di Roche per la crescita del suo potenziale umano citata in apertura. Si tratta del **New Graduates Program**, nato nel 2009 con l'obiettivo di creare una pipeline di high potential per il futuro di Roche. Il Progetto ha le seguenti caratteristiche:

- riguarda giovani neolaureati con breve o senza esperienza professionale;
- prevede un contratto di inserimento di 18 mesi;



*We Innovate Healthcare*

- presuppone lo sviluppo di competenze specialistiche e trasversali;
- contempla una formazione specifica e uno sviluppo in numerose aree (project management, public speaking, ecc);
- coinvolge circa 20 giovani l'anno;
- negli ultimi due anni più dell'80% delle persone coinvolte è stata confermata su ruoli e professionalità a tempo indeterminato.

Grande attenzione è data in questo programma allo sviluppo delle cosiddette soft skills, indispensabili per un corretto inserimento in azienda e per raggiungere performance già all'altezza delle sfide che una realtà complessa come quella di Roche rappresenta.

In questo senso la nostra azienda riscontra spesso un divario crescente tra le competenze di tipo tecnico e scientifico, certamente spiccate e di valore tra i giovani che ambiscono a far parte di Roche e le competenze che sono invece più 'comportamentali', come la comunicazione, l'attitudine al teamwork, la predisposizione al lavoro 'per progetto', le doti di innovazione e creatività, fondamentali nel mondo del lavoro.

Si tratta certamente di un **divario** in parte dovuto alle caratteristiche del mondo Universitario italiano, che prepara sempre meno i giovani all'ingresso nel mondo del lavoro.

Una situazione che è stata segnalata anche nel **Libro Verde sul futuro del modello sociale (la Vita Buona nella Società Attiva)** redatto nel 2008 dall'allora *Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali*, laddove si cita che "le tre variabili che possono incidere positivamente sull'anticipo delle scelte responsabili di vita" da parte dei giovani, che sempre più vivono con disincanto e quasi disaffezione la ricerca del lavoro, "sono proprio: i percorsi scolastici privi di ritardi, **le molteplici esperienze lavorative durante la fase degli studi** e quindi l'immediato ingresso nel mondo del lavoro".



*We Innovate Healthcare*

Senza un percorso Universitario che dialoghi con il mondo del lavoro e che ad esso prepari i suoi studenti, con percorsi formativi in azienda intesi come parte integrante del percorso di studi, le aziende continueranno a riscontrare questo divario.

Fare in modo che i 'due mondi' si capiscano e creino situazioni di 'contaminazione', può essere una delle soluzioni su cui impegnarsi, tutti, Istituzioni, Industria, Enti Accademici, per rispondere ad una delle domande più sfidanti del Libro Verde, vale a dire *“come costruire un mercato del lavoro più flessibile e dinamico, garantendo al tempo stesso al lavoratore diritti basilari quali la salute, la sicurezza sul lavoro, una stabilità sostanziale e una giusta retribuzione”*.

Roche certamente si sta impegnando in questa direzione, anche nella definizione e proposta degli stage al suo interno. Nella nostra visione, infatti, lo stage non è il primo momento di conoscenza del mondo del lavoro da parte del giovane neolaureato, ma piuttosto una fase necessaria e conclusiva del suo percorso di studi. In questo senso, nella selezione delle figure in stage (peraltro retribuiti e quindi anche di 'sostegno' al percorso universitario), ci rivolgiamo con convinzione agli studenti universitari.

Con riferimento ai giovani, infine, è esperienza comune nei colloqui di selezione, incontrare spesso ragazzi ancora poco consapevoli, sia rispetto alle opportunità professionali da cogliere durante il percorso di studi, come si diceva, sia rispetto alle scelte da affrontare alla fine di tale percorso; tanti sono i ragazzi che ignorano l'esistenza dei Career Day, ad esempio, che come Roche ci vedono sempre molto presenti sul territorio e nelle Università italiane;

per quanto detto in precedenza, e non solo per loro responsabilità, i nostri giovani sono spesso impreparati a tutte le complessità del mondo del lavoro e forse ancora troppo 'protetti' dall'ambiente familiare che tende in qualche modo a *deresponsabilizzare* i ragazzi.



*We Innovate Healthcare*

Infine, notiamo di frequente giovani poco propensi a rischiare, a ‘buttare il cuore oltre l’ostacolo’, a fare la differenza anche con la loro freschezza e il loro entusiasmo, con l’umiltà di voler crescere all’interno di un’azienda e imparare da tutti i colleghi che li circondano.

Naturalmente questa è una generalizzazione, e tanti sono invece i giovani che sanno dare prova dell’esatto contrario, ma riteniamo siano tutti segnali da non trascurare visto che arrivano da chi rappresenta il futuro delle nostre aziende.

Questa grande attenzione di Roche alle persone, è certamente frutto di un profondo processo di rinnovamento culturale e di ridefinizione dei valori aziendali condotto negli ultimi anni in azienda, anche per rispondere alle sfide di un business complesso e competitivo. In questo senso anche l’”High Potentials@Roche” si inserisce come ‘naturale’ evoluzione di tale attenzione, verso l’identificazione e la valorizzazione dei talenti all’interno dell’organizzazione. Questo approccio ha portato nel tempo alla creazione di un Talent Pool che al momento è composto da 37 persone, con un buon mix in termini di diversity di genere (14 donne, 23 uomini), età (3 persone entro i 30 anni, 23 persone tra 31 ed i 40 anni, 11 persone tra 41 e 50 anni), anzianità aziendale (19 persone con un’anzianità fino a 5 anni, 7 persone tra 6 e 10 anni, 8 persone tra 11 e 15 anni, 1 persona dai 16 anni di anzianità e 2 oltre i 21 anni di anzianità).

\*\*\*

Per concludere, Roche è orgogliosa di poter partecipare a questo tavolo. Come si evince da questo intervento, promuovere il potenziale umano è per Roche un obiettivo strategico a lungo termine perchè premiare i contributi individuali, avere le persone giuste nelle posizioni adatte, creare nuove opportunità di apprendimento e di crescita, significa non solo dare seguito ai principi di meritocrazia su cui è giusto si fondi la relazione tra l’azienda e il proprio capitale umano (un altro tema oggetto dell’incontro odierno), ma spingere l’organizzazione verso traguardi ambiziosi, contando sulle capacità, la passione e l’entusiasmo delle persone.