

La gestione dei giovani: la passione come sentiero di crescita per i talenti

Chiesi Farmaceutici (Arnaldo Ghiretti)

La nostra azienda è riconosciuta nel mercato *pharma* per le capacità di generare innovazione (gli investimenti in Ricerca e sviluppo di circa 150 milioni di euro, pari ad oltre il 15% del fatturato di gruppo, ci collocano all'8º posto tra le aziende che, in valore assoluto, investono di più in *Red in Italia*) e per la crescita, fatta attraverso acquisizioni internazionali, ma anche attraverso i propri prodotti. È proprio grazie a questi tratti caratterizzanti che noi individuiamo percorsi di crescita per le persone all'interno della nostra organizzazione, che da un lato sappiano portare valore aggiunto negli ambiti scientifici che ci caratterizzano e che dall'altro siano pronte a impadronirsi rapidamente degli spazi che una azienda che sta crescendo lascia alle risorse interne e in particolare ai giovani, per supportare attivamente lo sviluppo del business.

L'università, ahimè, non prepara i giovani sul piano manageriale e gestionale, ma in molti casi non può neppure fornire le competenze scientifiche caratterizzanti il nostro *core business*. Per questo motivo la crescita dei giovani passa attraverso un percorso di formazione teso a dar loro le competenze scientifiche necessarie e a prepararli come futuri manager. Tutti i nostri giovani, in gran parte laureati in discipline scientifiche, prendono parte ad una iniziativa denominata *First Steps* in Chiesi in cui i Direttori delle principali aree organizzative illustrano valori, mission, meccanismi operativi di funzionamento delle diverse aree; una iniziativa in cui i giovani cominciano a capire cosa è l'azienda; di pari passo inizia la formazione sul campo, che li vede impegnati in un tour de force di informazioni, riunioni, procedure, documenti scientifici, che costituiscono la base delle proprie attività.

Noi ricerchiamo al momento dell'inserimento in azienda tre caratteristiche: la conoscenza fluente della lingua inglese, la capacità di apprendere e di mettersi in gioco, la passione per le cose in cui si crede. Così facile, quindi, essere assunti? Per nulla. La combinazione dei tre fattori è rara e molte volte dobbiamo aprire ricerche anche a livello internazionale, i giovani noi non li facciamo andar via, andare all'estero... Li riportiamo a casa, li cerchiamo e li facciamo rientrare in Italia oppure li importiamo direttamente; sempre di più in futuro utilizzeremo questo canale perché le esperienze fatte all'estero sono importanti nella formazione e nello sviluppo dei giovani, specie in un contesto come quello della nostra Ricerca e sviluppo, ove la lingua ufficiale è l'inglese.

Venendo ai nostri piani di crescita e di valorizzazione del talento mi vorrei focalizzare su tre aspetti caratterizzanti:

- il *Competence Lab*;
- l'*Academy*;
- i *Development Centers*.

Il *Competence Lab* è una iniziativa in cui si danno ai giovani, nei primi 3 anni di carriera, le basi per accrescere le proprie capacità manageriali. Sono sviluppate quattro aree tematiche: *Team work, Stili di relazione, Finance, Project Management*. Durante il percorso è anche prevista una prima valutazione di potenziale che non è finalizzata a capire chi ha e chi non ha il potenziale di crescita (ci auguriamo che lo abbiano tutti), ma ha l'obiettivo di indirizzare i giovani, attraverso la consapevolezza dei propri punti di forza e delle proprie aree da migliorare, verso un sentiero di crescita su misura che tenga conto delle attitudini di ciascuno. Durante i 3 anni i giovani ricevono

anche le prime valutazioni di performance da parte dei propri capi e quindi i primi riconoscimenti di merito volti a premiare in modo differenziato le competenze espresse a vantaggio evidentemente dei migliori.

L'*Academy* è una iniziativa di carattere internazionale, realizzata con il partner SDA Bocconi, alla quale sono invitati a partecipare i giovani che hanno dimostrato nei primi anni di lavoro in Chiesi di possedere caratteristiche che possono farli considerare come futuri manager. Al corso prendono parte circa 30 giovani di tutti i Paesi europei; il corso è in realtà un vero e proprio Master sul settore farmaceutico, nel quale sono trattati tutti i temi (marketing, vendite, produzione, HR, ecc.) rilevanti per la costruzione di competenze manageriali trasversali. I giovani, al termine dei 2 anni di formazione (si tratta di circa 22 giornate di aula e di un *project work* da fare, in contemporanea al proprio lavoro) ricevono un diploma dalla SDA Bocconi. Inutile dire che un obiettivo del corso è anche quello di creare integrazione tra persone di Paesi diversi, di aziende diverse, tutte gravitanti nel mondo Chiesi. Diciamo che il *Team Spirit* ne esce assai rinvigorito.

Il *Development Center* è uno strumento che l'azienda utilizza nel momento in cui si propone il giovane, in azienda da alcuni anni, per il passaggio a quadro; la promozione contrattuale è importante perché segna il momento del passaggio da giovane di belle speranze a manager con responsabilità precise. Noi vogliamo che il passaggio non sia solo un fatto formale ma diventi anche un momento di presa di coscienza del livello globale di competenza manageriale acquisita dalla persona sino a quel momento (le competenze tecnico-scientifiche non sono più oggetto di discussione, perché queste sono state già giudicate dai propri capi che hanno proposto i giovani per la promozione a quadro). Il *Development Center* è un momento di verifica di capacità manageriali, di attitudini gestionali e di grande impegno di fronte ad *assessors* esterni esperti. Al termine del *Development* viene predisposto un piano di sviluppo individuale per ciascuno dei partecipanti, che accompagnerà nuovamente la crescita della persona.

Sarebbe troppo lungo e complicato illustrare tutti gli altri sistemi che caratterizzano lo sviluppo dei talenti e più in generale delle risorse, ma è chiaro che i tre esempi citati si integrano con il performance management, con la formazione al ruolo, con il sistema di *feed back* individuale.

Vorrei però citare un'ultima cosa: la crescita delle persone e dei giovani deve andare di pari passo con la crescita della propria vita individuale, personale. Chiesi è convinta di questo ed ha posto in essere da anni un sistema di *Work Life Balance* che promuove tutta una serie di iniziative, valorizzate anche all'interno del contratto integrativo aziendale, tese a favorire anche la propria vita personale; restare indietro su questo punto vuol dire non capire che la conciliazione non è un hobby, ma un vero e proprio vantaggio competitivo nella gestione delle risorse. In Chiesi da anni viene concesso il part-time alle donne che rientrano dalla maternità sino ai 3 anni del bimbo, esistono orari flessibili di lavoro ed anche orari personalizzati; vi è una serie di iniziative, ufficio viaggi interno, accordi con lavanderia che viene a ritirare i vestiti e a riportarli, agevolazioni su rette asili, *tagesmutter*; inoltre un *Cral* aziendale molto attivo per iniziative culturali, sportive, sociali e di aggregazione, ecc.

Insomma, il successo e la passione passano anche dal mettere in condizione i giovani di poter vivere serenamente il proprio programma di vita.

Arnaldo Ghiretti
Direttore Risorse umane Italia Chiesi Farmaceutici