

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Guido Gaetano Rossi Barattini e Giada Salta

A colloquio con Fiona Clare Cicconi e Riccardo Pasquino

Head BP Pharma Technical e Employee Relations Manager, Roche S.p.A.

Dal 1897 in Italia, Roche ha risposto con soluzioni all'avanguardia ai problemi di salute di intere generazioni: chi di voi non ricorda il Valium, il Lexotan, il Bactrim, alcuni dei più noti farmaci di *primary care* della casa farmaceutica Svizzera? Tuttavia, negli ultimi cinque anni, il core business dell'azienda è cambiato radicalmente con il passaggio da leader del segmento di *primary care* a quello del mondo *biotech*. Si potrebbe quasi affermare che in Roche si sono verificati più cambiamenti negli anni recenti rispetto ai primi cento dalla nascita dell'azienda. A ben vedere, questo mutamento nasce come risposta alla scadenza dei brevetti che per anni hanno protetto i prodotti Roche e “arginato” la concorrenza. Infatti, solo da relativamente pochi anni l'impresa farmaceutica si è inserita nel settore oncologico diventandone il punto di riferimento nonché leader di mercato. Si è assistito, dunque, a un passaggio epocale che ha portato all'approdo nelle biotecnologie e alla lotta contro patologie gravi ed importanti, nuovi orizzonti che Roche affronta grazie all'impegno nelle sue principali aree terapeutiche: oncologia, virologia, reumatologia, sistema nervoso centrale, anemia e trapianti. Roche è impegnata in tutte le fasi e le attività inerenti alle aree terapeutiche elencate, dalla ricerca e sviluppo

fino all'informazione medico-scientifica, e proprio grazie a questo tipo di organizzazione i progetti di ricerca possono diventare, in molti casi e in specifiche aree terapeutiche, farmaci clinicamente differenziati in base alle caratteristiche genetiche dei pazienti. Ad oggi il gruppo Roche conta globalmente circa 80 mila dipendenti, di cui 1.500 circa in Italia, e i suoi prodotti sono commercializzati in più di 150 Paesi nel mondo. L'affiliata italiana ha sede a Monza, in un unico complesso condiviso insieme ai colleghi di Roche Diagnostics, mentre a Segrate è attivo lo stabilimento produttivo, centro di eccellenza mondiale. Il cambio del business di riferimento ha certamente inciso sulle modalità con cui l'azienda ha dovuto accettare e affrontare la trasformazione, cominciando dai percorsi di riqualificazione e formazione dei propri dipendenti. «La metamorfosi di Roche è stata necessaria per affrontare positivamente una crisi che, prima o poi, sarebbe arrivata e, in qualità di leadership team, la sopravvivenza dell'azienda era la nostra priorità. Per questo abbiamo fatto tutto ciò che abbiamo ritenuto necessario per proseguire al meglio lungo un percorso impegnativo, con l'approccio innovativo che ci caratterizza. Per noi è stato come assistere al cambiamento dell'anima stessa di Roche!», ci

spiega Fiona Clare Cicconi, Head BP Pharma Technical del gruppo Roche – fino a luglio 2011 Head of Human Resources & Communications di Roche S.p.A. – inglese, con un passato in Olivetti, Fondiaria, General Electric e Cisco Systems. «In questo percorso certamente tanto ha influito anche lo scenario all'interno del quale abbiamo lavorato, non facilitato dalla crisi internazionale dei mercati e da alcune difficoltà con cui abbiamo dovuto confrontarci, sia dentro sia fuori l'azienda. Anche per rispondere a tutto ciò, tanto impegno è stato profuso nell'individuazione di soluzioni sostenibili per quelli che si sono rivelati, nel tempo, interventi necessari, sebbene non semplici, nelle dimensioni della struttura. Un processo che si è svolto nel corso di anni e mesi intensi, in cui non sono mai mancati il dialogo e la collaborazione con le organizzazioni sindacali e che hanno favorito in larga misura prepensionamenti, interventi specifici e mirati – come nel caso dello stabilimento di Segrate – e innovativi accordi di *co-promotion* con partner solidi, affidabili e di riferimento nel settore in cui operiamo», sottolinea Riccardo Pasquino, Employee Relations Manager di Roche S.p.A., azienda in cui è approdato nel 1988 dopo un trascorso professionale in Pirelli Pneumatici e Fiatimpresit.

Dott.ssa Cicconi, come giudica l'attuale settore farmaceutico italiano e la sua esperienza in Roche, soprattutto a fronte del suo passaggio nell'headquarter di Roche a Basilea?

Oggi il settore farmaceutico in Italia vive un momento particolarmente impegnativo. Nello specifico, realtà come la nostra, così profondamente caratterizzate dall'innovazione, da un approccio costantemente rivolto a ciò che può fare realmente la differenza nella vita dei nostri pazienti, non possono non soffrire di un quadro socio-politico spesso incerto sulle politiche di sostegno al settore in cui operiamo, cui non sono assicurate politiche di lunga durata e certezze di sviluppo. A titolo di esempio, è evidente come il delicato tema della sostenibilità dei prezzi dei farmaci, ritenuti troppo elevati, se non correttamente affrontato – *Cosa c'è dietro l'innovazione? Che cosa c'è dietro ogni singola molecola innovativa che arriva nelle mani di chi ha in cura le sorti dei pazienti, in termini di ore di ricerca, lavoro, sviluppo, sperimentazione?* – determini una involuzione nel modo di percepire un'industria, quella farmaceutica, che è in realtà tra le più fiorenti del panorama economico italiano e che in termini di indotto e valore aggiunto può essere di grande sostegno al sistema Paese. Ciò detto,

è evidente che il tema della limitatezza delle risorse va letto insieme alla consapevolezza delle specificità di un modello di welfare, quello italiano, che, almeno per alcuni aspetti, è tra i migliori del mondo: le modalità di fruizione dei servizi e la possibilità riconosciuta a tutti di poter godere di un servizio sanitario nazionale ben collaudato e sicuro sono certamente una fortuna per noi. La vera sfida sarà comprendere e anticipare ogni cambiamento o differente valutazione su una sua duratura sostenibilità. Per quanto riguarda la mia esperienza in Roche, devo ammettere che appena arrivata la prima sfida da affrontare è stata quella di lavorare sull'allineamento dell'organizzazione e della cultura aziendale alla nuova realtà del business. Insieme a un gruppo di lavoro esteso a tantissimi colleghi, in un approccio trasversale e, devo dire, ricco di grandi contributi ed energia, abbiamo avviato un importante processo di *change management*, per adeguare la struttura e la mentalità delle sue persone a un ambiente e a un mercato sempre più complesso, competitivo e ricco di sfide da un punto di vista personale e professionale. Un business completamente diverso, un posizionamento sul mercato rivoluzionato negli anni – da leader di *primary care* a numero uno in oncologia con prodotti straordinari e altamente innovativi – la stretta partecipazione alle strategie internazionali della nostra affiliata hanno portato con sé la necessità di avviare un analogo processo di cambiamento e rinnovamento innanzitutto dall'interno. Il *change* intrapreso ha lavorato sulla cultura e sul modo stesso di lavorare, pensare e infine interagire con tutti i nostri interlocutori e *stakeholders*. Stimolando l'arrivo di numerosi colleghi dall'internazionale e aprendo così, anche in questo aspetto, Roche Italia alla sua realtà di *big country* di un gruppo mondiale, abbiamo poi favorito quello scambio e quell'arricchimento che solo un mix di culture, modi di pensare e vedere le cose diversi possono assicurare, per continuare a crescere e confrontarsi con un mercato in evoluzione e ricco di costanti sfide. Ciò, naturalmente, lavorando in parallelo sulla struttura sia nelle sue dimensioni, sia nelle sue competenze e professionalità, riqualificando e motivando le persone per la sfida al cambiamento. Insieme al processo di *change*, grande energia è stata dedicata anche al rinnovamento dell'*employer branding* di Roche, affinché riflettesse sempre più quella dinamicità ricercata nelle persone, in linea con la nuova *vision* aziendale. L'intero processo è stato strategico, perché Roche si contraddistingue per il fatto di lavorare su prodotti particolarmente sofisticati e complessi che richiedono, di conseguenza, altissime professiona-

lità e specifiche competenze.

La crisi globale richiede lo sforzo congiunto di più attori. Quale contributo strategico è richiesto alla funzione risorse umane da parte della direzione aziendale?

F.C.C. La funzione risorse umane di Roche S.p.A. è chiamata oggi a valorizzare le risorse e ad agire secondo un approccio di *international global business*, coerentemente con il suo ruolo di affiliata strategica di un grande gruppo internazionale. Come precedentemente accennato, in Roche è in atto da tempo un cambiamento profondo dell'*employer branding*, oggi votato al dinamismo, alla conoscenza approfondita delle lingue e all'attitudine alla mobilità, perché il capitale umano è la prima e più importante risorsa di un'azienda e riuscire a incontrare ed avere l'impegno di persone con tali caratteristiche e con la capacità di lavorare con prodotti innovativi e complessi come i nostri, sapendo stare anche al passo coi tempi, è certamente una delle sfide più impegnative. La stessa figura dell'informatore scientifico del farmaco si è decisamente evoluta rispetto al passato. Oggi, anche grazie al supporto della tecnologia – in Roche tutta la *field force* è dotata di iPad come unico strumento di lavoro – la comunicazione tra informatore e medico è cambiata radicalmente. Dall'esempio che ho appena fornito, emerge chiaramente che la funzione risorse umane è chiamata a gestire anche il cambiamento culturale, di *skills* e di competenze nella gestione del business, affidandosi sempre a un grandissimo equilibrio. Mai come nei periodi di "rivoluzione" come quello affrontato attualmente, l'azienda deve sapersi muovere come una "gigantesca petroliera in virata", con estrema attenzione e precisione. Naturalmente, accanto alle capacità di comprensione e adattamento al cambiamento di cui un responsabile HR deve essere inevitabilmente dotato, altrettanto indispensabile è saper spiegare e motivare ai propri dipendenti le ragioni alla base di scelte aziendali non semplici e spesso controverse. Esercitare la funzione HR equivale a partecipare attivamente alla definizione della strategia aziendale e alla scelta degli strumenti da adottare per migliorare performance e risultati, partendo da quelli propri di HR: i piani di sviluppo e di selezione *in primis*. Infine, la divisione HR deve cercare i supporti necessari al cambiamento, coinvolgendo tutti gli interlocutori indispensabili per la prosecuzione del percorso, e in particolare le organizzazioni sindacali che in alcuni casi mantengono posizioni probabilmente non così attuali. Proprio quest'ul-

timo elemento deve essere preso in grande considerazione per le risorse umane che, a mio parere, ultimamente si stanno forse impoverendo di competenze, rispettando quindi solo in parte il ruolo di particolare rilievo che ricoprono.

R.P. A mio avviso ritengo, inoltre, che per l'HR rimane essenziale poter dimostrare di avere il massimo equilibrio nelle decisioni, raggiungibile solo con una grande capacità di ascolto e comprensione di tutte le parti.

Ritenete che il sistema di ammortizzatori sociali già presente nel nostro Paese, unito ai c.d. ammortizzatori sociali in deroga introdotti, stia funzionando?

F.C.C. In Italia gli strumenti ci sono, ma possono essere utilizzati solo per situazioni particolarmente gravi, direi quasi irreversibili. In questo senso è difficile che un'azienda possa metterli in atto prima che, di fatto, la "crisi" arrivi e se ne presenti, quindi, la necessità. Gli interventi realizzati in Roche sull'organizzazione, affinché quest'ultima fosse adatta all'evolversi del business aziendale, hanno privilegiato le soluzioni tese a una ricollocazione dei lavoratori impegnati nelle posizioni giudicate in esubero. Il mero licenziamento, infatti, dovrebbe essere relegato a ultima scelta, a favore invece della ricollocazione delle risorse. Ciò tuttavia richiederebbe una rivoluzione della mentalità oggi vigente nel mercato del lavoro italiano che, per i lavoratori più in là con gli anni, preferisce coprire il periodo temporale che separa dalla pensione con adeguati (e consistenti) incentivi economici, piuttosto che attivare azioni che portino alla ricollocazione presso altre realtà aziendali o attività correlate. Il passaggio però è molto arduo per essere intrapreso, e siamo molto lontani dai sistemi vigenti in altre Nazioni d'Europa in cui esistono, invece, significativi percorsi di sbocco sul mercato del lavoro per i dipendenti che consentono all'azienda di anticipare eventuali interventi sulla forza-lavoro per anticipare crisi o situazioni di sofferenza per l'organizzazione. Fino a che non si cambierà registro non si potrà evitare il massiccio utilizzo di ammortizzatori sociali, peraltro molto costosi per il sistema. Credo proprio che in Italia il problema di fondo sia costituito dalla staticità del mercato del lavoro...

Come mostrano dati recenti, la produttività risulta ancora essere una nota dolente per il nostro Paese. Cosa ne pensate?

F.C.C. Se per produttività intendiamo la premiazione della performance, in Roche utilizziamo da tempo e con ottimi risultati lo strumento della retribuzione variabile, legando incrementi salariali al raggiungimento di specifici obiettivi, con il risultato di un positivo coinvolgimento del personale.

R.P. In un'affiliata importante di un gruppo complesso come quello Roche, un discorso a parte va fatto per i parametri di riferimento relativi agli stabilimenti produttivi (come anticipato, in Italia Roche è presente anche con lo stabilimento produttivo di Segrate, centro di eccellenza mondiale, *ndr*). In questo caso il tema della produttività è di ulteriore, centrale importanza innanzitutto perché il target mondiale è definito dall'*headquarter* dell'azienda e pertanto determina una certa concorrenza sia all'interno del gruppo sia all'esterno, poiché ogni sito produttivo cerca di "difendere" i propri volumi e le proprie specificità.

Ci potete dare una opinione sul sindacato?

F.C.C. In Roche c'è una lunga tradizione di ottimi rapporti con le sigle sindacali, caratterizzata da oltre sessant'anni da un legame partecipativo. Nello specifico, presso di noi si registrano maggiori tassi di adesione ai sindacati negli stabilimenti, nella rete di informazione scientifica del farmaco, rispetto agli uffici amministrativi dove evidentemente i dipendenti sentono meno la necessità di appoggiare le suddette organizzazioni. In base alla mia esperienza, ritengo che il sindacato debba ambire a diventare un partner maturo, competente e autorevole, per poter così concertare con l'azienda determinate decisioni vitali per la sua crescita. Forse proprio l'autorevolezza comincia ad essere il tallone d'Achille delle tre sigle sindacali confederali, ed infatti la CUB, presente da qualche anno in forma minoritaria presso lo stabilimento di Segrate, riesce a porre in essere azioni in grado di raccogliere consensi tra i dipendenti mentre i sindacati confederali a volte faticano a superare i passaggi in assemblea delle ipotesi di accordo concertate insieme. Ciò crea situazioni di irrigidimento delle relazioni industriali perché vengono disattese le nostre aspettative, e spesso l'unico modo per arginare il problema è agire unilateralmente su determinate tematiche. Forse il tema della rappresentanza in sé deve essere cambiato ed in questo campo mi preme evidenziare che la normativa non viene certo incontro alle necessità dell'HR, che si trova spesso abbandonata a se stessa.

Rimanendo sul tema di relazioni industriali, vi chiediamo un parere anche sull'accordo interconfederale del 15 aprile 2009 e sull'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, nonché un'opinione in merito alle deroghe ai Ccnl.

R.P. L'accordo interconfederale del 2009 ha come spina nel fianco la mancanza della sottoscrizione della Cgil, cosa che è invece presente nell'accordo più recente. Inoltre, mi pare strano il fatto che non venga citato nel Ccnl del settore chimico-farmaceutico, neppure ove si indica la nuova durata dell'accordo ridotta da 4 a 3 anni. Ritengo tuttavia che, per quanto l'iniziativa sia pregevole, questioni come quella della rappresentatività debbano essere tipizzate in una norma di legge. Per quanto concerne le possibilità di deroga al Ccnl attraverso la contrattazione aziendale, possiamo dire che può essere un valido strumento di cui però attualmente non si sente la necessità in una realtà come quella di Roche che opera in un settore, chimico-farmaceutico, da tempo improntato a logiche di compartecipazione che riducono notevolmente il livello conflittuale e già consentono adeguati livelli di flessibilità.

In Parlamento sono presenti vari progetti di legge in tema di partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione di impresa. Pensate che i tempi siano maturi per importare in Roche questa esperienza lontana dalla nostra tradizione?

R.P. L'ipotesi di partecipare agli utili e non alle perdite rimane un passaggio delicato dal punto di vista aziendale, e accettare un sistema così diverso potrebbe essere molto arduo e traumatico. Tuttavia sarebbe un impianto rivoluzionario se ben strutturato e studiato ma il panorama nazionale e l'intero sistema andrebbe ripensato, e in modo completamente differente.

Sul fronte delle riforme vi sono molte proposte in tema di ammodernamento del mercato del lavoro. Quali possono essere gli spunti su cui basare i prossimi passi in tal senso?

F.C.C. Uno dei problemi più importanti che affliggono il mercato del lavoro italiano risiede nel disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, perché momenti quali i *career days* non riescono ad esaudire tutte le richieste di incontro tra l'azienda e il singolo. Ciò ha determinato il diffondersi del triste quanto emblematico fenomeno dei NEETs, i c.d. inattivi, giovani che non studiano, non intraprendono percorsi formativi e non lavorano. A ciò si ag-

giunga che in Italia manca una cultura del lavoro che presupponga anche una certa attitudine alla mobilità. Potrebbero essere colti degli utili spunti di miglioramento dall'esperienza anglosassone, dove, come è noto, la responsabilizzazione dei giovani inizia molto presto, e l'ottica della mobilità per la ricerca di un posto di lavoro è quasi innata in loro.

R.P. L'impianto ipotizzato per la *flexicurity* è sicuramente ben predisposto ma troppo costoso per il nostro Paese, mentre altri Stati, per far funzionare l'intero meccanismo, mettono sul piatto della bilancia ingenti quantità di denaro a supporto di imprese e lavoratori fruitori dell'istituto.

Ultimamente si sono sviluppati modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensate e quali possono esserne i futuri sviluppi?

F.C.C. In azienda abbiamo voluto modernizzare il concetto di benefit e di welfare intercettando le reali esigenze dei dipendenti; in realtà, poi, ci siamo anche resi conto che, benché alcune iniziative fossero presenti, non erano affatto conosciute o erano date per scontate! Grande, pertanto, è stato anche il lavoro fatto per comunicare al meglio questo consistente pacchetto benefit e valorizzarlo tra le nostre persone. Particolare attenzione è stata posta sui progetti avviati a tutela della salute dei nostri lavoratori, per cui abbiamo predisposto un piano integrativo aziendale, nonché un'assicurazione sanitaria e sulla vita per ogni dipendente. Teniamo poi particolarmente alla tutela del benessere della popolazione aziendale poiché operiamo in questo peculiare settore, e ciò ha portato l'azienda a creare una vera e propria *équipe-salute* intorno alla singola persona. Il team che abbiamo organizzato, composto da un medico, uno psicologo e un assistente sociale, ci tiene aggiornati sui trend presenti in azienda e sulle problematiche di salute dei dipendenti. Abbiamo anche scelto di curare maggiormente la ristorazione aziendale mediante la creazione di un menù variegato e attento alla salute, in grado di educare le persone sui benefici di una corretta alimentazione nella vita quotidiana di ciascuno di noi; è inoltre attivo da qualche mese il servizio di ristorazione take-away *Take me Home*, che prevede la possibilità di ordinare dei piatti per la cena, compilando l'apposita richiesta entro la mattina dello stesso giorno. Per quanto concerne il personale femminile stiamo lavorando affinché si possa avere un contesto aziendale dove le donne abbiano realmente le stesse chance di raggiungimento

di posizioni manageriali della controparte maschile. In concreto abbiamo cercato di eliminare la misurazione della prestazione con modalità *time@desk*, perché altrimenti le donne ne sarebbero uscite inevitabilmente svantaggiate, data la loro minore possibilità di garantire una presenza "fisica" in ufficio a causa degli impegni familiari di cui inevitabilmente si devono occupare. Quello che cerchiamo di trasferire, infine, è un clima basato sulla fiducia reciproca, in cui è determinante la formazione dei "capi" all'interno dell'impresa. Infatti, saranno proprio le figure di vertice che, tramite un costante monitoraggio, dovranno insegnare alle risorse di propria responsabilità cosa sia un risultato, per poter poi comprendere se esso venga raggiunto o meno.

Dott.ssa Cicconi, viste le sue origini oltremarina, potrebbe indicarci quali differenze esistono tra le HR italiane e quelle inglesi?

Tempo fa le imprese italiane riconoscevano alle risorse umane un ruolo completamente diverso rispetto a quello che esisteva in UK, poiché veniva data una interpretazione maggiormente "amministrativa" della divisione HR. Oggi ormai tutti i Paesi si sono uniformati, anche se non tutti comprendono quanto sia importante per la direzione HR conoscere bene il business dell'impresa per cui si lavora se si vuole gestire nel miglior modo il personale... Forse questo è il punto debole dell'Italia sul tema.

Per concludere, dott.ssa Cicconi può dirci quali doti ritiene essere irrinunciabili per chi opera nell'area delle risorse umane?

Ritengo che l'operatore HR debba essere dotato di *emotional intelligence* e di *business intelligence*: solo il connubio di queste due doti consente di lavorare con le risorse umane in modo costruttivo e corretto. Inoltre deve possedere la capacità di affrontare e influenzare i cambiamenti e un'innata tendenza all'innovazione e alla creatività che permettono di avere un'attitudine al business e, al contempo, alla tutela della popolazione aziendale, il cosiddetto *employee advocate*: oggi non si deve parlare più di potere ma di fiducia! Infine è bene ricordare che saper gestire al meglio le risorse umane può più facilmente guidare l'azienda verso il successo!