



LIVIO ZINGARELLI

## IL PROFILO DEL MANAGER...

Livio Zingarelli lavora nella divisione Pharma Italia di Roche con il ruolo di organization & development manager. In precedenza ha maturato significative esperienze in Hewlett Packard e presso il Gruppo Radici, ricoprendo diversi ruoli sia locali sia internazionali in ambito HR.

## ...E QUELLO DELL'AZIENDA

Roche è uno dei principali Gruppi al mondo a operare nel settore farmaceutico e diagnostico. Impiega 80.000 dipendenti in 150 Paesi e ha stretto alleanze strategiche e accordi di ricerca & sviluppo con numerosi partner. È presente in Italia dal 1897, con Roche farmaceutica e Roche diagnostics. La prima conta circa 1.212 dipendenti, un sito produttivo a Segrate (Milano), e un fatturato 2008 di 909,9 milioni di euro. La seconda, con i suoi 533 dipendenti, ha registrato un fatturato globale di 406 milioni di euro.

IN COLLABORAZIONE CON



WWW.HRCOMMUNITYACADEMY.NET  
info@hrcommunityacademy.net

# THINK TANK HRC E ORA SI CAMBIA TUTTO

Per rispondere in modo tempestivo alle esigenze del mercato Roche ha avviato un programma di change management che ha coinvolto tutti i dipendenti. E...

■ Cavalcare il cambiamento per intercettare un mercato in continuo e rapido mutamento come quello farmaceutico. È questa la sfida del progetto Change management di Roche. «Questo progetto nasce da un bisogno del nostro mercato di riferimento» interviene Livio Zingarelli, organization & development manager della società. «Quello farmaceutico, infatti, è un settore che sta diventando sempre più dinamico e competitivo. E noi siamo un'azienda il cui fatturato è guidato dalle biotecnologie per il settore ospedaliero: un ambiente altrettanto complesso, con ruoli e competenze nuove, orientato al cambiamento, con caratteristiche che richiedono di rispondere in modo tempestivo, concreto, differente.

## Come avete reagito alla sfida?

Abbiamo lavorato molto sulla cultura aziendale, sviluppando un progetto di change management ispirato a collaborazione, responsabilità, cultura della performance, innovazione, creatività e a una nuova cultura del feedback. L'impegno e il ruolo attivo del top management da un lato, e il coinvolgimento della popolazione dall'altro, sono stati i fattori caratterizzanti e vincenti di questa iniziativa.

## Quali sono state le fasi?

Siamo partiti con la revisione della mission e una forte attenzione ai valori. Concretamente, ci siamo occupati della gestione di focus group in cui abbiamo coinvolto da subito 800 persone. In gruppo, i colleghi hanno lavorato sui gap esistenti fra i comportamenti agiti e quelli verso cui intendevamo andare, commentando e discutendo la nostra cultura aziendale e la sua necessaria evoluzione. Hanno analizzato valori e competenze, focalizzandosi sulla quotidianità e proponendo azioni concrete per migliorare nel proprio ruolo, nella funzione di appartenenza o, in modo trasversale, nel-

l'intera azienda. Abbiamo poi identificato 30 Change Sponsor, creando un workshop di persone proattive, disponibili, di riferimento, capaci di far evolvere e personalizzare il cambiamento aziendale e di trascinare, così, tutta l'organizzazione. Inoltre, abbiamo identificato la specifica figura del change manager, che ha dedicato 18 mesi di lavoro al miglioramento del progetto.

## Che altro?

Partendo dal workshop e dai focus group, abbiamo messo a punto un piano d'azione 2008, identificando 46 punti con cui misurarci: 38 distribuiti tra le varie direzioni e otto sulle quali operare trasversalmente. Si va dalla ri-

visitazione dei layout degli spazi per incoraggiare maggior dialogo e team work (per esempio il rinnovo della hall e l'inaugurazione del Roche Café), alla definizione di nuovi sistemi di valutazione di performance e talent management, l'introduzione del lavoro flessibile da casa e la definizione di specifici percorsi di carriera.

Parte importante del

progetto è stata non solo realizzare queste azioni, ma riuscire a condividerle, informando e discutendone con i colleghi.

## Che feedback avete avuto?

All'inizio c'è stato un comprensibile disorientamento dovuto alla novità. Poi è arrivato il coinvolgimento, le azioni operative, l'allineamento, la voglia di migliorare. Per misurare il risultato ottenuto, oltre a osservare i comportamenti, ci siamo concentrati sulla survey aziendale, andando a misurare, per 3 volte nell'arco dei 24 mesi, il feedback su elementi quali la fiducia, la cultura della performance, la responsabilità, l'open communication e l'engagement. I risultati sono stati estremamente incoraggianti: il feedback molto forte, con il 90% di partecipazione, è stato un crescendo positivo su tutte le voci.



## UNA TRASFORMAZIONE CON GLI SPONSOR

La prima fase del processo di cambiamento è stata la revisione della mission aziendale con una forte concentrazione sui valori. Poi sono stati identificati 30 change sponsor e uno change manager.