



Monica Oppezzo head of employee services Italia e Malta di Sanofi

Empowerment e trasparenza Crescere insieme al business

di Raffaele Rovati in collaborazione con AIDP

Parlare di risorse umane in **Sanofi** (www.sanofi.it) non è questione semplice. Per un colosso farmaceutico con un organico di oltre 110mila addetti nel mondo, 100 siti produttivi in 41 paesi, e investimenti in ricerca e sviluppo per circa 5,2 miliardi di euro lo scorso anno - le persone sono il primo asset da valorizzare. E la tecnologia è lo strumento migliore per farlo. Per l'azienda parigina, però, la digitalizzazione (non solo delle risorse umane) deve tenere conto di una crescita costante dovuta a decenni di acquisizioni, che hanno portato nel perimetro del gruppo le più disparate piattaforme e infrastrutture IT. La sfida, perciò, oltre a quella di fare comunicare tra loro le varie componenti di Sanofi era anche quella di integrarle in modo organico. Sfida raccolta da **Roberto Pucci** che, dopo un passato in colossi industriali come HP e Fiat, dal 2009 ricopre il ruolo di executive vice president di Human Resources per il gruppo Sanofi.

A cavallo tra 2013 e 2014 si è deciso quindi di passare a un'unica piattaforma e Pucci, nella presentazione del progetto, spiegava come l'obiettivo fosse la creazione di una singola funzione per le risorse umane. Obiettivo che oltre tutto si concretizzava nel dare alla gente di Sanofi la possibilità di muoversi attraverso diverse attività e diversi Paesi, nel fornire un denominatore comune, una funzione che permettesse alle persone di aumentare capacità e motivazioni e, allo stesso tempo, potesse attingere alle migliori risorse che il gruppo aveva in casa.

JUST A CLICK!

Dall'avvio del progetto sono passati quasi quattro anni e il percorso si avvia verso la conclusione (se così si può definire un'evoluzione che certo non si esaurisce, ma è destinata a proseguire). «Just a click! È con questo slogan che abbiamo voluto esprimere la grande opportunità di avere accesso, entro la fine del 2017, a tutti i processi di gestione delle risorse umane dalla stessa piattaforma cloud. Accesso in qualsiasi momento, da qualsiasi dispositivo. Con un solo click del lavoratore o del manager». A parlare è **Monica Oppezzo**, che in Sanofi ricopre il ruolo di head of employee services per Italia e Malta e che in precedenza aveva guidato per otto anni le risorse umane nel nostro Paese per Merial (sussidiaria di Sanofi nei prodotti veterinari, passata di recente a Boehringer Ingelheim nell'ambito di uno scambio di attività tra i due gruppi). Monica Oppezzo ha seguito da vicino l'integrazione di questo progetto per l'Italia e Malta. Sanofi fattura nel nostro Paese 1,6 miliardi di euro (dati relativi al 2015) e vanta oltre 2.900 dipendenti, di cui 1.160 impiegati nei siti produttivi di Anagni (Frosinone), Origgio (Varese), Scoppito (L'Aquila) e Brindisi. E le risorse umane, anche in Italia, sono asset fondamentale, come testimoniato da Top Employers Italia, certificazione ottenuta nel 2017 per il quinto anno consecutivo (con il quarto piazzamento in classifica generale e il

Sanofi ha integrato in un'unica piattaforma le attività globali nelle HR con l'obiettivo di dare opportunità e strumenti più semplici alle persone

primo nel settore pharma) e che viene assegnata alle aziende che dimostrano di rappresentare l'eccellenza nel campo delle risorse umane e della loro gestione.

LA RESPONSABILITÀ DEL CAMBIAMENTO

«Attualmente, la piattaforma comprende già tutto l'organization management e per ogni collaboratore - indipendentemente da dove si trovi - il suo profilo, il processo di valutazione della performance e quello di talent, il percorso di sviluppo e quello di carriera. Nei prossimi mesi, si aggiungerà il completamento dell'anagrafica e dei processi come il recruiting, l'onboarding (l'inserimento in azienda), e attività chiave delle risorse umane come assunzioni e cessazioni, compensation, valutazione globale e la gestione del time off» - spiega Oppezzo. Una vera e propria rivoluzione che è difficile esaurire in poche parole. «A me ne vengono in mente due» - sintetizza Oppezzo. «La prima è sicuramente trasparenza. Perché tutti i dati che possono essere pubblici sono disponibili, in qualsiasi luogo del mondo, su qualsiasi dispositivo». E questo rappresenta un significativo cambio di passo, se paragonato a un passato in cui era difficile per il singolo comunicare con il resto del mondo, confrontarsi con realtà diverse per quanto tutte parti di Sanofi. «La seconda parola è empowerment». Empowerment: inglesismo che in italiano significa responsabilizzazione, anche se la traduzione non rende a pieno il senso. «Sicuramente, il singolo utente viene responsabilizzato, mettendo a sua disposizione strumenti che permettono di crescere, di confrontarsi con parti dell'azienda che in precedenza difficilmente avrebbe conosciuto. E questo è di grande valore sia per il singolo, che diventa agente del cambiamento, sia per l'azienda che, oltre ad avere il polso in tempo reale su quali siano i talenti a sua disposizione, può contare sullo spirito d'iniziativa dei suoi collaboratori» - continua Oppezzo. E il discorso riporta al concetto di «imprenditorialità» del lavoratore, indicato proprio su queste pagine da Isabella Covili Faggioli, presidente nazionale di AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale), come uno dei fattori chiave della digitalizzazione.

IL LAVORO AGILE

«Il lavoro e la sua organizzazione coinvolge il ruolo del collaboratore in una rivoluzione più ampia. Rivoluzione permessa dallo sviluppo tecnologico e che in Sanofi si è concretizzata negli ultimi anni, per esempio, nello smart working» - ricorda Oppezzo. Infatti, in Italia il gruppo ha lanciato un programma che prevede la possibilità di lavorare un giorno alla settimana da casa. Programma che è stato accolto con grande favore e che oggi rappresenta una realtà per il 60% del personale della sede di Milano. «Si tratta di un vero e proprio cambio di cultura. Non è più il tempo del "farsi

vedere in ufficio" per dimostrare il proprio impegno. La tecnologia permette una maggiore autonomia del lavoratore. Si torna al concetto di responsabilizzazione, ma ancora di più si può parlare di autosviluppo: il singolo ha gli strumenti e le motivazioni per dimostrare il proprio contributo, per crescere, per mettersi alla prova. E per l'azienda questo non può che essere un vantaggio» - conferma Oppezzo. Una rivoluzione culturale che ha anche cambiato il ruolo delle risorse umane e che ne ha modificato il peso in termini di scelta delle tecnologie da utilizzare. «Ovviamente, nel corso dei decenni l'evoluzione c'è stata ed è stata significativa. Credo che il cambio di passo più evidente sia che la tecnologia, oggi, non è più per gli addetti ai lavori ma riguarda tutti. Grazie a piattaforme che garantiscono un'usabilità semplice e intuitiva» - spiega Oppezzo. «Per quanto riguarda il ruolo delle risorse umane, certamente oggi sono più presenti nella valutazione di quali siano gli strumenti più adatti per il fine comune che resta comunque la crescita del business. Tra i vari aspetti della digitalizzazione credo che in effetti ci sia ancora da lavorare sui big data, una delle poche cose ancora non uscite dall'ambito, appunto, dei cosiddetti addetti ai lavori. Già oggi, però, con la possibilità di accedere in modo semplice a una vasta reportistica, sia per il manager sia per il lavoratore, credo ci si stia muovendo nella direzione giusta» - afferma Oppezzo.

«In conclusione, l'obiettivo della trasformazione che stiamo vivendo sul fronte della gestione delle risorse umane è dare alle persone, indipendentemente dal ruolo svolto, più opportunità di quante ne avessero in passato: prima di tutto, l'opportunità di prendere pieno controllo dei propri dati personali ed essere molto più responsabili della gestione della propria carriera. E tutto questo, grazie a una maggiore visibilità sulle possibilità future di lavoro» - conclude Oppezzo. **DM**

L'energia delle persone

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (www.aidp.it) è punto di riferimento per tutti coloro che si occupano professionalmente della relazione tra individuo e azienda, coniugando le esigenze dello sviluppo dell'impresa e delle persone. Presente in Italia con 16 gruppi regionali per valorizzare e promuovere uno sviluppo serio e responsabile delle professionalità HR e della cultura manageriale in ambito risorse umane, rappresenta la comunità HR italiana nel mondo. Attraverso eventi, pubblicazioni, progetti e ricerche sulle più importanti tematiche attinenti il mondo del lavoro, è motore di sviluppo della professionalità dei soci, presupposto per il successo delle organizzazioni e la crescita delle persone che vi lavorano.