

# People and Culture



## 2 | **DANIELA DELLA MONICA** HEAD OF FRANCHISE IMMUNOLOGY, HEPATOLOGY AND DERMATOLOGY

Mi dicono spesso che pongo molte domande: ma per me le domande sono il miglior modo per capire se stessi, i propri colleghi, e far crescere nel dialogo un team davvero coeso.

Ho costruito il mio percorso professionale e di vita cercando di fare, e di farmi, le domande giuste; non sempre le più comode o le più facili: quelle che permettono a me e ai colleghi di fare sempre dei passi avanti nella relazione e nella visione. Da qui traggono spunto per **individuare i valori alla base della crescita del capitale umano: l'autenticità**. Non ho mai avuto paura di mostrare chi sono; anche le mie fragilità, le mie preoccupazioni, sono sempre state condivise con il team nel modo giusto, sapendo di non avere la risposta a tutte le domande, ma che a volte anzi le risposte vanno cercate tutti assieme.

La pandemia non ha solamente imposto nuovi modelli di organizzazione e di lavoro per rispondere all'emergenza sanitaria: ha dato nuovo peso a valori come fiducia, libertà, cura, delineando anche nuovi modelli organizzativi. Ogni giorno nel team ragioniamo insieme, creiamo insieme; ma soprattutto quello che cerco di fare è chiedere "Come posso aiutarvi?". È una domanda che suscita sorpresa come prima reazione ma che trasferisce il senso di poter contare su qualcuno, perché alla fine **ogni leader è tale solo se è in grado di portare l'organizzazione al massimo potenziale, non lasciando nessuno indietro**.

C'è poi un'altra caratteristica che secondo me è fondamentale per costruire un vero dialogo: è il coraggio, fatto della capacità di assumersi rischi ma attento anche alla valorizzazione degli errori; perché il contesto in cui operiamo e viviamo è talmente in continua evoluzione che pensare di poter fare tutto nel miglior modo possibile, o pensare di non assumersi rischi, vuol dire rimanere immobili. **Un leader oggi deve avere coraggio e deve saper valorizzare anche il fallimento** per creare poi un contesto non ostile per le persone che fanno parte della squadra. Lavorare oggi in Novartis è stimolante, perché l'azienda ha una volontà precisa di essere parte del sistema e di agire sul sistema,

**“In Novartis l'attitudine all'innovazione, allo sperimentare nuove idee, nuovi modi di lavorare e nuove sfide non è solo uno stile, un approccio, un metodo: è un dovere etico.”**



per renderlo pronto ed efficace sul piano medico, scientifico e tecnologico. **Un'attenzione per l'ecosistema** quindi, **oltre che ovviamente per il paziente**. Nella mia vita sono stata paziente e caregiver e so quali sono le difficoltà di un sistema sanitario che è giustamente considerato d'eccellenza ma che riscontra ancora limiti importanti per i pazienti.

Novartis non si limita a vendere i farmaci ma ha un'ambizione più ampia: facilitare questo percorso. Per questo, quando devo selezionare nuovi compagni di strada, **la prima cosa che guardo in un candidato è la sua motivazione culturale e valoriale, il suo grado di generosità e curiosità**. Perché in Novartis l'attitudine all'innovazione, allo sperimentare nuove idee, nuovi modi di lavorare e nuove sfide non è solo uno stile, un approccio, un metodo: è un dovere etico. In Novartis la chiamiamo "choice with responsibility": perché tende a portare la responsabilità personale ad un livello alto, in un contesto in cui l'obiettivo di raggiungere risultati è comunque ispirato dalla capacità di contribuire alla visione, di rafforzare fiducia e vicinanza, di valorizzare il talento, promuovere l'inclusività, ottenere credibilità grazie all'autenticità e all'ascolto.

## PAOLO GALLO

EXECUTIVE COACH, AUTORE, GIÀ DIRETTORE HR BANCA MONDIALE, EBRD<sup>1</sup> E WORLD ECONOMIC FORUM

“Parlare di capitale umano per me significa parlare di people and culture: l’insieme di capitale conoscitivo, relazionale e reputazionale che unisce azienda e singolo.”



La pandemia ha avuto un importante effetto sul modo con cui le persone si vivono, si percepiscono e anche intendono ora la salute e il benessere, come individui e come professionisti. Guardando da fermi un mondo che era ossessionato dalla velocità, **abbiamo scoperto che l’efficienza non porta necessariamente ad esiti positivi e prospettici.** Mi auguro che ci sia davanti a noi un mondo nuovo, dove organizzazioni e persone trovino l’opportunità e il tempo di riflettere sui modi con cui apprendiamo e con cui interagiamo con gli altri attraverso il lavoro, e **spero anche che questa ossessione per la velocità venga sostituita da un altro tipo di attenzione, quella per la profondità.** Vuol dire riflettere bene su alcuni temi. Fermarsi. Ragionare. Capire. È qui che si apre lo spazio a ciò che non è immediatamente efficace ed efficiente, e verso quegli elementi di unicità e intensità emotiva che, se compresi, possono diventare una risorsa buona per cambiare in meglio le relazioni in ambito lavorativo. Eravamo abituati al fatto che il lavoro fosse un posto dove vai, in cui ci sono dei meccanismi prestabiliti e dove c’è un capo che ti dice più o meno quello che devi fare, ma la pandemia ha scardinato questi tre elementi totalmente: **il lavoro non è più un posto dove vai, ma un’attività che ha uno scopo profondo;** non è necessariamente un’attività che devi fare in certi orari che non dovresti fare in altri; infine, abbiamo veramente ancora

bisogno di un capo? Forse sta proprio nella risposta a quest’ultima domanda uno dei temi salienti in relazione al cosiddetto “capitale umano”: se, infatti, il leader come figura continuerà ad esistere, dovrà connotare le proprie azioni e relazioni in modo molto diverso, non più arroccato nella torre d’avorio costruita su meccanismi di misurazione e di controllo, la famosa efficienza. **Il nuovo tipo di leader di cui le aziende e le persone hanno bisogno invece deve sviluppare fiducia, perché senza fiducia le organizzazioni non vanno avanti;** ma se è molto facile avere dei KPI e dei sistemi di controllo e di valutazione, è un po’ difficile, o comunque più complicato, stabilire un rapporto pieno e reciproco nei confronti di persone che tu non vedi, o non incontri ogni giorno. **Come leader hai bisogno quindi di due elementi: il primo è l’apertura all’ascolto, il secondo una motivazione che va al di là dello stipendio e dell’eventuale promozione.** In tale contesto, il potere non può essere più coercitivo, bensì funzionale a mettere insieme persone con un obiettivo in comune molto profondo e con modalità basate sulla relazione sincera e inclusiva invece che sul controllo; per questo spesso parlo della necessità di avere una nuova “bussola”: non solo come immagine, ma in quanto luogo simbolico fatto di legami e azioni basate sulla fiducia. La bussola è *remember what you stand for*, ricordarsi le cose in cui credi davvero, come organizzazione e come persona: non è una job description, non è una posizione, non è uno stipendio, sono le cose che ti fanno alzare al mattino dicendo “io ci credo”. Parlare di “capitale umano” per me significa parlare proprio di questo, di people and culture: l’insieme di capitale conoscitivo, relazionale e reputazionale che unisce azienda e singolo. Tutte qualità umane – fiducia, integrità, compassione, trasparenza, onestà – che ormai sono asset rilevanti e non eludibili. In definitiva, il *next normal* pone le aziende di fronte alla richiesta di un nuovo senso e di una nuova sensibilità: **la creazione di fiducia è dunque il punto di avvio di qualunque pensiero e attività che voglia creare valore** sia per l’organizzazione che per le persone.

<sup>1</sup> European Bank for Reconstruction and Development

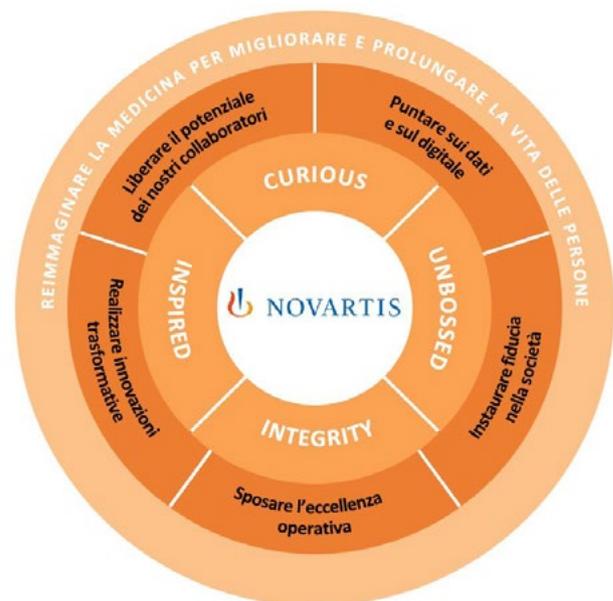
## 4 | I VALORI DI NOVARTIS

Negli ultimi anni Novartis ha avviato una profonda trasformazione culturale, ponendo le basi di un rinnovamento che riguarda l'approccio ai problemi e alle sfide del mondo contemporaneo, innanzitutto sul fronte della salute, investendo nel modo stesso di lavorare di ogni collaboratore dell'azienda.

Il senso, i contenuti e gli obiettivi di questa nuova cultura sono sintetizzati in tre attributi, "[Inspired](#), [Curious e Unbossed](#)", che devono essere parte integrante del patrimonio di valori delle persone Novartis, orientandone azioni e comportamenti. A questi si aggiunge, come condizione ineliminabile, la *Integrity*.

Per un collaboratore Novartis, essere *inspired* significa innanzitutto riconoscere l'importanza del proprio contributo al raggiungimento della missione aziendale, che è quella di migliorare e prolungare - e in molti casi salvare - la vita delle persone: assumere questa consapevolezza e integrarla nel proprio modo di pensare e agire può essere una grande fonte di motivazione e di stimolo alla realizzazione personale. Essere *curious* significa essere aperti al nuovo, disponibili a confrontarsi e ad accogliere la sfida di esperienze inedite. È il fondamento della capacità di innovazione, che non è esclusiva dei ricercatori ma, in un contesto che cambia costantemente, riguarda tutti. Essere *unbossed* vuol dire essere responsabili e autonomi nelle proprie scelte, contribuendo a costruire un ambiente di lavoro nel quale ci siano maggiori possibilità di dare spazio alle proprie potenzialità, in termini di creatività e capacità operative. Il tutto, naturalmente, in un'ottica di collaborazione e sinergia con le altre risorse aziendali, per raggiungere gli obiettivi comuni.

*Integrity*, infine, vuol dire 'fare la cosa giusta', in modo leale e trasparente, tale da giustificare e ripagare la fiducia che gli interlocutori, interni ed esterni, ripongono in noi.



## DIVERSITY & INCLUSION

Differenza di genere ma non solo: anche di età, di etnia e cultura, di condizioni fisiche, di stili ed esperienze di vita, senza dimenticare la grande varietà di background formativi e professionali. La [Diversity & Inclusion](#) è un valore, etico e civile, che è in larga misura ormai acquisito in Novartis, in tutti i suoi aspetti e implicazioni. Così come è diffusa la consapevolezza che le diversità rappresentano un patrimonio irrinunciabile per un'azienda globale, che opera in scenari differenti e soggetti a cambiamenti rapidi. Tuttavia, accogliere con convinzione le differenze e, a maggior ragione, saperle valorizzare, è un processo dinamico e non necessariamente irreversibile. Per questa ragione l'impegno di Novartis sul tema è sempre molto intenso e orientato a tradurre i principi condivisi nella realtà di tutti i giorni. In materia, le priorità strategiche di Novartis riguardano innanzitutto la costruzione di un ambiente lavorativo nel quale sia sempre garantito, a ogni collaboratore, un trattamento ispirato a equità, dignità e rispetto. Altrettanto prioritaria è un'educazione permanente all'inclusione, che deve esprimersi anche in parità di condizioni, per



consentire a tutti, e a tutte, di contribuire nel modo migliore alla crescita dell'azienda. L'impegno di Novartis, inoltre, non deve ripiegarsi esclusivamente sull'azienda, ma va rivolto anche all'esterno, per contribuire a fare dell'inclusività un valore praticato nell'intera società. Su ognuno di questi temi si sviluppano molti programmi e iniziative. Quelli che hanno finora registrato i progressi più significativi, anche perché riflettono un impegno ormai consolidato da tempo, riguardano la differenza di genere, quindi parità retributiva, uguali opportunità di carriera tra donne e uomini, condizioni di lavoro favorevoli per la popolazione femminile.

Nelle retribuzioni, i progressi sono stati notevoli ed entro il 2023 in Novartis sarà colmato ogni gap retributivo tra uomini e donne. Molto rilevanti anche i progressi sul fronte delle opportunità di sviluppo, ambito nel quale è costante l'impegno indirizzato a garantire alle donne condizioni analoghe a quelle degli uomini.

Un altro terreno qualificato di intervento è quello della conciliazione tra vita professionale e vita privata. In quest'ambito, la certificazione secondo lo standard [Family Audit](#), ottenuta nel 2017, ha favorito lo sviluppo di politiche e progetti in grado di favorire un sempre migliore equilibrio tra esigenze lavorative e personali. Tra questi lo smart working, evoluto oggi in un modello, Choice with Responsibility, che fa leva su una notevole flessibilità operativa e su un'ampia responsabilizzazione dei dipendenti. Importante e innovativa, infine, è stata la decisione adottata da Novartis nel 2020 di garantire il diritto al congedo parentale per la nascita o l'adozione di un figlio anche al genitore che, per legge, non ne potrebbe usufruire nella stessa misura: vale per il padre come per il partner del genitore biologico, senza distinzioni di sesso. A sostegno della sua introduzione in azienda sono stati organizzati specifici corsi di formazione riservati ai genitori e ai manager dell'azienda, oltre a sessioni di coaching.

## 6 | LEADERSHIP FEMMINILE

Contenuti e stile di leadership sono naturalmente il fattore chiave per il futuro dell'azienda e Novartis sta dedicando un impegno speciale alla selezione e formazione di leader in grado di svolgere nel modo più consapevole ed efficace il proprio ruolo. Coerentemente con la sua cultura, Novartis punta in particolare a far crescere al proprio interno una **leadership capace di costruire team responsabili**, rimuovendo gli ostacoli di varia natura che, nelle persone che a loro fanno riferimento, possono condizionare la piena espressione del potenziale umano e professionale. In questo quadro, ha una grande importanza lo sviluppo di una leadership 'al femminile', un terreno sul quale in Novartis si sono registrati negli ultimi anni progressi decisamente significativi. In Italia, è da rilevare che le donne rappresentano ormai la maggioranza dei dipendenti con il 51% dell'organico. E la presenza femminile nel management (quadri e dirigenti) è ancora maggiore, raggiungendo il 53%.



## I GIOVANI DI EMBRACE

| 7

La valorizzazione dei giovani talenti è un aspetto qualificante delle politiche Novartis, che ha anche effetti significativi sul mercato del lavoro, in particolare per quanto riguarda i laureati in discipline scientifiche al primo impiego. Ne è un esempio l'iniziativa di recruitment avviata all'inizio del 2019, che si è rivolta espressamente a neolaureati ed era finalizzata alla realizzazione di una 'rete' con caratteristiche innovative. Nel giro di pochi mesi è nata così la Linea Embrace, costituita da oltre **70 giovani, specificamente formati sulla gestione delle patologie croniche** e destinati a un'attività di consulenza e sostegno, su questo tema, nei confronti dei medici di base.

Proprio la gestione delle cronicità, cioè l'insieme delle cure e dei servizi rivolti ai pazienti che soffrono di una o più patologie croniche, è oggi una delle maggiori criticità per i sistemi sanitari di tutto il mondo, al punto che si calcola assorba tra il 70 e l'80% delle loro risorse. L'Italia non fa eccezione, se si considera che il 40% circa della popolazione soffre almeno di una patologia cronica. Per affrontare una sfida di queste proporzioni, decisi-

va tanto per la tutela della salute pubblica quanto per la sostenibilità del sistema, si rende necessario un approccio di tipo nuovo, basato su una 'sanità d'iniziativa' che sappia integrare assistenza ospedaliera e medicina territoriale, *digital health* e cure domiciliari, il tutto allo scopo di ridurre i tempi di accesso alle diagnosi, rendere più efficiente la gestione della patologia e favorire l'aderenza alla terapia dei pazienti.

I giovani Embrace Advisor di Novartis sono chiamati esattamente a favorire un'evoluzione in questo senso della medicina territoriale, offrendo una collaborazione qualificata ai medici di medicina generale nell'identificazione precoce di pazienti a rischio, nell'adozione di metodologie e strumenti in grado di sostenere una gestione a distanza dei pazienti cronici e nel facilitare una migliore integrazione tra medicina di base e specialistica. È una collaborazione che **in due anni ha consentito di identificare 14.000 pazienti con malattie croniche** che, grazie a una diagnosi precoce, hanno avuto accesso a un percorso terapeutico appropriato.

