

intervista a

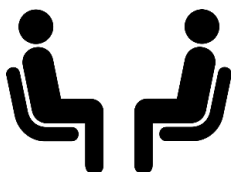
CHIARA MANGIARINI

**PROMUOVERE LA DIVERSITÀ IN AZIENDA È
UNA RICCHEZZA MAI UNA BARRIERA**



JOB FARM

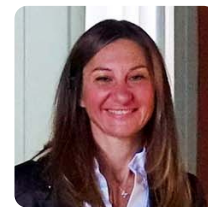
**LA FORMAZIONE FINANZIATA: LEVA DEL
CAMBIAMENTO ED EVOLUZIONE**



INTERVISTA A CHIARA MANGIARINI GROUP HR DIRECTOR DI ICE PHARMA

PROMUOVERE LA DIVERSITÀ IN AZIENDA È UNA RICCHEZZA MAI UNA BARRIERA

DI MARINA VERDERAJME



Ice Pharma è una multinazionale chimico farmaceutica con Head Quarter in Italia, che produce e commercializza principi attivi, in particolare l'acido ursodesossicolico utile alla creazione di farmaci che curano patologie prettamente legate al fegato e alcune malattie neurodegenerative. Ice Pharma ha anche una divisione che si occupa di farmaci a più ampio spettro.

Chiara Mangiarini è stata nominata dirigente molto giovane (34 anni). Ci racconta come ha raggiunto questo traguardo?

Anzitutto mi ha aiutato la **sponsorship dei mentori e dei capi che ho avuto**, penso in particolare ad una persona che oggi ricopre il ruolo di general manager corporate di Italmatch Chemicals, una multinazionale italiana della chimica di specialità. Un capo che, **ha creduto in me "nonostante fossi giovane e donna"**, mi ha dato grandissime opportunità, facendomi imparare a costruire team, girare il mondo, esercitare il mio ruolo e imparare al meglio come devono essere svolte le attività in diversi contesti culturali e normativi. Cerco di replicare il suo esempio ogni volta che ne ho l'occasione, poiché avere qualcuno che crede in te ed è disposto a formarti a 360° è fondamentale. Altro elemento importantissimo è **lo studio, essere quanto più preparati possibile**. Da un lato partecipando a corsi di formazione tenendosi quanto più aggiornati possibile, dall'altro lato **partecipando ad attività di associazione di**



CHIARA MANGIARINI
GROUP HR DIRECTOR DI ICE PHARMA

categoria industriale e merceologica o funzionale come ad esempio GIDP, mettendo quindi in circolo e a disposizione degli altri ma anche con disponibilità a raccogliere tutte quelle best practices che poi possono essere implementate e adottate al contesto in cui si opera. Il terzo elemento è sicuramente una **grande disponibilità, nel mio caso è stata disponibilità a trasferirmi nelle città presso quali le mie aziende avevano sede e a viaggiare tantissimo** unita a tanta umiltà e voglia di imparare e mettersi in gioco. Quindi questi tre elementi fondamentali: un capo che ha creduto in me, lo studio e la disponibilità a mettersi in gioco.

Quanto è importante accompagnare il cambiamento in azienda per la crescita e l'innovazione?

Nella società dove lavoro oggi il **cambiamento si è tradotto in professionalizzazione della struttura**, questa era una realtà già complessa ma a conduzione familiare e di grande successo, che aveva solo bisogno di allinearsi agli standard di una multinazionale moderna e strutturata. Ciò che come HR ho dovuto fare all'interno di questo contesto è stato anzitutto **creare il vero dipartimento HR**, partendo dal già presente "zoccolo duro" dell'amministrazione del personale. In secondo luogo, accompagnare i manager al cambiamento culturale per allinearsi a nuovi standard ed essere quindi disponibili ad apprendere un nuovo metodo di lavorare, dando loro poi tutti gli strumenti per poter agire al meglio. Quindi percorsi di carriera e di talent management adeguati a ogni contesto, una gestione delle diversità a 360°. Una delle cose che io amo di questa azienda è che siamo tutti molto diversi l'uno dall'altro, non solo da un punto di vista culturale, abbiamo indiani, neozelandesi, italiani, brasiliani, giapponesi, ma anche da un punto di vista delle nostre caratteristiche, junior e senior. **Questa diversità è promossa perché ci rendiamo conto che dà genuinamente valore**. Poi chiaramente la creazione di processi formativi, sia istituzionali e di sviluppo delle soft skill, anche qui con un



processo di omogeneità. Le prime domande che mi sono fatta entrando in azienda sono state: **come facciamo a garantire sostenibilità manageriale del gruppo? Come facciamo a garantire che questo gruppo abbia successo nei prossimi dieci anni? Quali sono per noi i valori fondamentali?** Abbiamo così individuato **cultural pillars**, che non volevamo fossero semplicemente uno slogan, ma qualcosa declinabili in comportamenti, che noi ritenevamo essere importanti soprattutto se replicati per garantire quanto più possibile unosviluppo futuro a questa azienda. I Pillars che abbiamo individuato sono: **Unity, evolution e achievement**. Ognuno di questi si traduce in comportamenti, quali **comunicazione efficace, collaborazione internazionale, azione strategica, continua trasformazione, leadership** svolta tramite l'influenza delle persone, creando la condizione in cui le persone possano performare al meglio e dare valore alla crescita personale. Su questi comportamenti stiamo sviluppando dei piani formativi o individuali o di gruppo, partendo banalmente da come si fa il manager e come si fa il manager rispettando questi valori che sono quelli che potranno continuare a garantire lo sviluppo dell'azienda, che poi si traduce in crescita delle vendite e miglioramento della supply chain.

In che modo state accogliendo in azienda le giovani generazioni e come avviate la collaborazione tra generazioni?

Partiamo dal presupposto che di giovani ne abbiamo assolutamente bisogno, loro sono i migliori interpreti del cambiamento globale e che quindi abbiamo esigenza di portare in

azienda, ma che non è possibile garantire successo a una società senza creare quel ponte che metta in comunicazione l'entusiasmo, l'interpretazione dei nuovi valori della società che loro possono portare, con la competenza e la conoscenza aziendale che hanno le figure più senior. Quello che abbiamo cercato di realizzare è stato inserire dei nuovi talenti che si affiancassero alle professionalità già esistenti consentendo quindi uno scambio. Dall'altro lato pensando esclusivamente a loro abbiamo pensato ad una realtà in cui loro si possano divertire. **Una persona dà i migliori risultati divertendosi**, ovvio che si viene a lavorare, però dare alle persone la possibilità di vedere realmente le conseguenze delle loro scelte e azioni, quindi dare loro un senso a quello che possono fare è fondamentale. Quindi da un lato l'inserimento di tanti giovani in un contesto equilibrato con persone più senior e la richiesta di partecipazione quanto più attiva alla strategia aziendale.

In GIDP abbiamo avviate molte iniziative per supportare gli Hr nel miglioramento di processi inerenti Diversity, Equity ed Inclusion nonché genitorialità delle persone in azienda. Quale percorso sta facendo nella sua azienda su questi temi?

Abbiamo definito la nostra D&I policy, poco più di un anno fa. Che andrà rivista alla luce del fatto che **abbiamo deciso di certificare le sedi italiane per la parità di genere**. A seguire estenderemo il progetto alle altre società internazionali, tenendo comunque presente nel nostro contesto diversità vuol dire tanto. Una delle cose che abbiamo scoperto prima di

scrivere la nostra D&I policy, è stato che la diversità in Nuova Zelanda è coesistenza di cultura anglosassone e cultura maori, la diversità in India vuol dire coesistenza di persone provenienti da diverse caste e così via. C'era però un comune denominatore a tutte le nostre sedi ed era quello sulla **diversità di genere**. Abbiamo deciso di certificarci, in qualche modo costringendo la struttura ad evolvere, implementando tutta una serie di iniziative. Per potersi certificare bisogna rispettare dei parametri standard, bisogna ad esempio avere un comitato dedicato all'analisi e al monitoraggio della condizione delle donne in azienda, bisogna dare dei servizi di welfare e di supporto alla genitorialità. Noi abbiamo le idee pronte e ci certificheremo probabilmente nell'ultimo quarter del 2024. Per poter raggiungere l'obiettivo verranno fatte diverse cose, per esempio: potenziamento dei giorni pagati dall'azienda di paternità, al momento gli obbligatori sono dieci e stavamo pensando di estenderne il numero, ovviamente una garanzia di smart working che da noi è diffuso per tutte le funzioni e professionalità, però estenderlo in particolar modo per i genitori dal primo anno dalla nascita del bambino. Stiamo pensando ad una serie di iniziative che devono per forza essere realizzate, perché da un lato garantiscono la motivazione e la fedeltà dei nostri dipendenti, e dall'altro penso sia una responsabilità sociale che abbiamo in questo caso specifico nei confronti delle donne. Senza però dimenticare che vi sono tante altre categorie che meritano attenzione.

Sui temi della digitalizzazione come

accompagnate le persone alla trasformazione digitale?

Una delle attività che abbiamo svolto presso tutti i nostri siti produttivi è stato l'avviamento dell'automazione di quasi tutti i processi industriali. Automazione per poter essere replicata e controllata necessita contemporaneamente dell'analisi del dato. Noi stiamo inserendo figure, in questo caso giovani, che vengono proprio da percorsi di studi o da precedenti esperienze nel mondo dell'analisi del dato. Proprio questo è l'esempio che facevo prima dell'affiancamento ad esempio di figure che operano nella supply chain a cui affianchiamo dei giovani esperti in data analytics, che possono supportare con le loro competenze. Necessariamente ci vuole tanta formazione e quanto più scambio di competenze possibili. È un tema che non possiamo ignorare poiché è necessario per la crescita della società.

In che modo "si ricarica" per avere sempre l'energia che trasmette?

Per quanto riguarda lo sport faccio dallo yoga al crossfit, per quanto riguarda il nutrimento della mente, leggo quanto più possibile romanzi.

Io vengo da una famiglia che mi ha trasmesso il fortissimo valore della cultura. **La cultura è fondamentale, soprattutto confrontandomi con persone diverse, la cultura mi ha consentito un'apertura mentale necessaria nel momento in cui mi sono confrontata con cultura tanto diverse.** Io che sono di cultura latina e sono molto italiana, ho dovuto predisporvi mentalmente al dialogo con un giapponese che non gesticola, che non sempre si sente libero di esprimere la propria opinione



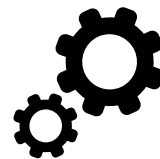
piantano un albero. Tutti i manager che mi hanno preceduto erano uomini, per me quindi è stato piantato un albero fiorito, i cui fiori vengono portati in dono a Ganesh, che è il dio che abbiamo all'interno dello stabilimento. Quindi ho un albero dall'altra parte del mondo che cresce e dona fiori, speriamo abbondanti al contesto che lo circonda.

Grazie Chiara!

a seconda del contesto in cui si trova, quindi la cultura è stata fondamentale nel mettermi in gioco accettando le diversità altrui e le mie nel momento in cui queste diversità dovevano diventare ricchezza e non una barriera. Un aneddoto divertente è che c'è un mio albero in India. Loro hanno la tradizione per cui la prima volta che un manager della corporate si reca presso la cittadina dove c'è lo stabilimento,



PARTNER GIDP

LA FORMAZIONE FINANZIATA: LEVA DEL CAMBIAMENTO ED EVOLUZIONE

Che cos'è la formazione finanziata? La formazione finanziata è un'opportunità offerta alle aziende per accedere a programmi di formazione professionale con finanziamenti pubblici o da fondi dedicati provenienti da enti, associazioni o istituzioni. Questo tipo di formazione può contribuire significativamente allo sviluppo individuale e organizzativo all'interno delle aziende.

Vediamo alcuni punti chiave:

- Benefici della formazione finanziata per le aziende:
 - Accesso a risorse finanziarie: Le aziende possono ottenere finanziamenti per la formazione dei propri dipendenti, consentendo loro di acquisire nuove competenze e migliorare le prestazioni lavorative.
 - Sviluppo delle competenze: La formazione finanziata offre l'opportunità di sviluppare competenze specifiche e di adattarsi ai cambiamenti del mercato e delle tecnologie.
 - Miglioramento della produttività: Dipendenti ben formati sono più produttivi e contribuiscono al successo complessivo dell'azienda.

- Risparmio sui costi: La formazione finanziata riduce i costi per l'azienda, poiché parte dei finanziamenti proviene da fonti esterne.
- Conformità normativa: La formazione finanziata può aiutare le aziende a rispettare le normative e le leggi del settore.
- Vantaggi per i dipendenti:
 - Crescita professionale: I dipendenti possono migliorare le proprie competenze e prospettive di carriera attraverso la formazione finanziata.
 - Motivazione e soddisfazione: La possibilità di partecipare a programmi di formazione finanziata può aumentare la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti.
 - Adattamento al cambiamento: La formazione finanziata aiuta i dipendenti a rimanere al passo con le nuove tecnologie e le tendenze del settore.

In Italia, i Fondi Paritetici Interprofessionali per la Formazione Continua sono uno dei principali strumenti di finanziamento della

formazione aziendale. Queste associazioni, promosse dai principali sindacati, sono finanziate dallo 0,30% delle retribuzioni soggette all'obbligo contributivo INPS e servono a sostenere la formazione continua dei lavoratori. I Fondi, a quasi trent'anni dalla loro prima introduzione nel nostro ordinamento, raccontano un'espressione positiva delle relazioni industriali partecipative e della bilateralità, e rappresentano il principale e più consolidato strumento di politica attiva del lavoro di matrice privatistica e in quanto tali devono essere in grado di sostenere imprese e lavoratori nell'affrontare le sfide poste dalle grandi transizioni e trasformazioni in atto. Sono gli strumenti attraverso cui si finanzia la formazione di qualità, quella pensata, costruita, definita, calibrata in base ai fabbisogni formativi delle lavoratrici e lavoratori delle aziende aderenti, dei settori e territori su cui operano, ponendo una attenzione crescente anche alla maggiore inclusività delle donne e dei giovani nei percorsi formativi.

Job Farm attraverso l'ascolto attivo dei propri clienti e l'analisi del contesto aziendale e organizzativo, guida le aziende a prendere coscienza dei propri fabbisogni

formativi scegliendo il fondo interprofessionale più adatto alle proprie esigenze e caratteristiche, illustrando anche novità relative a bandi e avvisi che ciascun fondo emana.

Novità principale del nuovo anno 2024, è l'Avviso Kit Generalista 2.2024 del Fonter, che permette a tutte le aziende aderenti di aggiornare le competenze e le conoscenze delle proprie risorse interne attraverso la scelta di interventi formativi dal catalogo formativo accreditato, formando così i propri dipendenti in maniera efficace e soprattutto a costo zero. Altra opportunità interessante, è il Fondir, che con il avviso annuale, permette una formazione manageriale per i dirigenti aziendali, con l'obiettivo di implementare e migliorare le capacità delle risorse per una crescita aziendale e professionale.

Tra i tanti fondi, sopraccitati, non possiamo non tenere in considerazione il Fondimpresa, con il suo strumento più efficace, il conto aziendale, che permette alle società aderenti di poter somministrare la formazione in ogni momento dell'anno, con flessibilità e facilità.

Oltre a questi grandi opportunità offerte da istituti e associazioni, le aziende hanno la possibilità di attingere anche ad altre vantaggiose misure di finanziamento di carattere regionali con l'intento principale di far crescere il territorio aumentando così l'eccellenza italiana nei vari settori.

A questo proposito, la Regione Lombardia, attraverso l'avviso Bando Formazione

Continua, ha l'obiettivo di favorire lo sviluppo del capitale umano rispetto alle esigenze formative specifiche di tutte le figure professionali e tutte le tipologie di impresa che caratterizzano il tessuto produttivo lombardo, mediante la concessione di voucher aziendali per la fruizione di corsi di formazione continua selezionabili dal Catalogo Regionale di Formazione Continua. Il mondo del lavoro vive una fase tale di transizione, dove non è più consentito rallentare ed è necessario, per restare al passo dei continui cambiamenti, investire in ogni azienda di qualsiasi settore. Una delle leve da azionare, sicuramente la più efficace in questo momento storico, è l'investimento in formazione, un aspetto su cui nel passato si è investito e forse creduto poco, ponendo l'Italia, per partecipazione a percorsi formativi, in posizione svantaggiata rispetto agli altri paesi europei. Per questo motivo, Job Farm ha deciso di organizzare, a maggio 2024, una Masterclass corporale con docenti di alto livello sul Bilancio di Sostenibilità, tema, in questo momento storico, sensibile e di importanza sociale e culturale.

La Masterclass permetterà la partecipazione a tutti coloro sensibili ai temi della sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa, ma interessate ad approfondire le tendenze in atto nell'ambito della rendicontazione di sostenibilità. L'evoluzione del contesto normativo e le crescenti richieste di maggiore trasparenza sugli impatti sociali e ambientali delle attività d'impresa rendono il bilancio di sostenibilità uno strumento chiave di gestione a supporto

delle decisioni e comunicazione interna ed esterna del valore generato per gli stakeholder negli ambiti ESG (environment, social and governance). A partire dall'analisi delle dinamiche di contesto, il corso presenta il percorso strategico e gestionale che porta le imprese alla revisione dei processi di rendicontazione di sostenibilità ai fini della redazione del bilancio di sostenibilità, anche attraverso il coinvolgimento degli stakeholder.

Le aziende interessate alla tematica potranno partecipare grazie all'utilizzo delle misure di agevolazioni finanziarie attive in questo momento.

HR FOCUS MAGAZINE è il periodico di approfondimento di:

G.I.D.P./H.R.D.A. Gruppo Intersectoriale Direttori del Personale/Human Resources Directors Association

Testata Giornalistica Registrata presso il Tribunale di Milano n. 139 del 02/07/2021

Direttore Responsabile: Marina Verderajme

L'Associazione:

Sede Legale

Via Luigi Borghi n° 11
21013 Gallarate (Va)

Sede Operativa

via Duccio di Boninsegna, 21
20145 Milano
Tel. 348 7677725

Contatti Segreteria Nazionale:

segreteria@gidp.it

ufficio@gidp.it



PARTNER G.I.D.P.

ADVANT Nctm



ASACERT
ASSESSMENT &
CERTIFICATION



bonoos
TUTTO IL WELFARE CHE C'È

DAVERIO & FLORIO
STUDIO LEGALE

JOB FARM
ACT.    RECRUIT



RIsoRSE
seek your growth

SEAC

STUDIO ASSOCIATO PAGANI

CONSULENZA DEL LAVORO LEGALE E GESTIONALE
HR • LABOUR CONSULTANCY • LEGAL