

Lessons learned come fattore di successo.

**Case study di un progetto internazionale di
trasformazione nel settore farmaceutico.**

Teresa Iorfida – Isabella Di Luozzo



presenta:

PMexpo

Roma, 14 novembre 2025



Teresa Iorfida

Consulente, docente
Membro del Consiglio Direttivo ISIPM.
Project Manager professionista UNI 11648.
Docente ISIPM-Base®, Assessor ISIPM-Prado®, certificata Six Sigma Green Belt, qualificata ISIPM-Base®, ISIPM-Av®

[Teresa Iorfida | LinkedIn](#)

Oltre 25 anni di esperienza nell'Industria Farmaceutica, Consumer Healthcare e Cosmesi, ha ricoperto ruoli manageriali in ambito R&D, Qualità, Affari regolatori, Portfolio, Program & Project Management, PMO, Business Strategy and Transformation, Merge&Acquisition, Risk Management.

Ha guidato con successo progetti strategici di innovazione e change management, in contesti multiculturali e in complesse organizzazioni a matrice e realizzato programmi aziendali finalizzati alla crescita di maturità di Project Management.

Ha coordinato a livello nazionale e internazionale le attività dei 'Women Employee Resource Groups' in promozione della cultura di Diversity Equity & Inclusion.

Attualmente svolge attività di consulenza, docenza, progettazione di percorsi di formazione manageriale nell'area di Project Management, Leadership e DE&I.

Relatrice e autrice, collabora con Università e Associazioni professionali.

Project Manager and
Supply Chain Long Term Planner
Certificata APICS
Qualificata ISIPM-Base®

[Isabella Di Luozzo | LinkedIn](#)



**Isabella Di
Luozzo**

25 anni di consolidata esperienza nell'Industria Farmaceutica e Consumer Healthcare.

Ha ricoperto ruoli manageriali in ambito di Pianificazione della domanda e Buyer, Supply Chain e Customer Service, PMO, Gestione e Ottimizzazione Portfolio.

Ha guidato team multifunzionali e progetti strategici come Transfer di prodotti, cambi di Legal Entity, introduzione e lanci di nuovi prodotti e installazione di nuovi equipment. Attualmente si occupa di ottimizzazione di portfolio prodotti.

AGENDA

- Cosa si intende per Lessons Learned
- Richiami alle Norme
- Perché sono importanti
- Quando avviare il processo di Lessons Learned
- Processo di apprendimento delle Lessons Learned
 - Identificare, Documentare, Analizzare e organizzare, memorizzare, recuperare
- Fattori chiave per il successo dell'apprendimento
- Case study: progetto strategico di trasformazione nel settore farmaceutico
- Conclusioni

COSA SI INTENDE PER LESSONS LEARNED

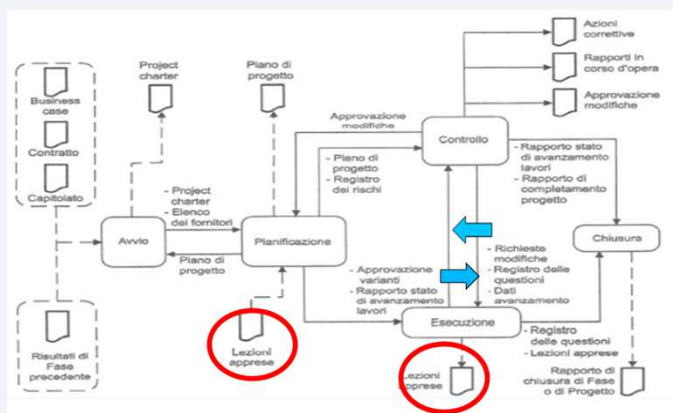
- Le **lessons learned** sono uno strumento di **gestione** e di **preservazione** delle **conoscenze** e delle **esperienze** che le organizzazioni generano nel corso delle loro attività.
- Sono insegnamenti ai fini di un **miglioramento** tesi a evitare i casi negativi e valorizzare quelli positivi, al fine di trarne vantaggio per progetti attuali e futuri.
- Vanno a costituire parte della **proprietà intellettuale** delle organizzazioni.
- Sono le **informazioni documentate** che riflettono sia le esperienze **positive** che quelle **negative** di un progetto.
- Riguardano sia **aspetti tecnici che manageriali**
- Le lezioni apprese fungono da **ponte tra il passato e il presente**.

RICHIAMI ALLE NORME – UNI ISO 21502

«Durante l'intero progetto dovrebbe essere fatto un riesame delle lezioni apprese»

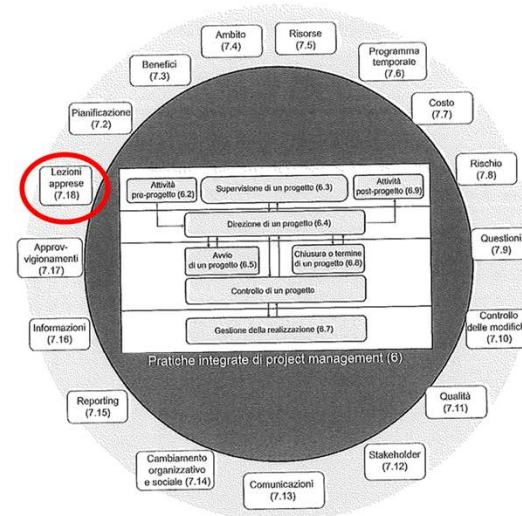
prospetto A.2 Collegamento delle pratiche di cui ai punti 6 e 7 del presente documento con i gruppi di processi della ISO 21500:2012 (Continua)

Punti del presente documento	Gruppi di processi della ISO 21500:2012				
	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Controllo	Chiusura
7.18 Lezioni apprese		7.18.2 Identificazione delle lezioni apprese	7.18.3 Divulgazione delle lezioni apprese		



Fonte: Adattato da UNI ISO 21500:2012
«Guida al project management»

figura 6 Pratiche di gestione di un progetto in relazione alle pratiche integrate di project management



PERCHE' RACCOGLIERE LE LESSONS LEARNED

- **Evitare di commettere sempre gli stessi errori:** Se si tratta del 'primo' progetto per il team, è importante apprendere dall'esperienza di altri
- **Identificare le opportunità:** Il team e il Project Manager dovrebbero cercare di trovare delle opportunità per miglioramenti durante il progetto in corso.
- **Promuovere il miglioramento continuo:** Ciò che si è imparato nel progetto sarà di grande aiuto per i progetti futuri simili.
- **Incoraggiare la condivisione delle conoscenze:** Condividere la conoscenza e l'apprendimento è una responsabilità collettiva.

LESSONS LEARNED - CULTURA DI MIGLIORAMENTO E CAMBIAMENTO

La pratica delle **lessons learned** è la componente principale di una **cultura organizzativa** orientata al **miglioramento continuo** e ad una **gestione adattiva**.

Sono spesso **trascurate** sia per mancanza di tempo, sia per la mancata promozione della cultura di condivisione della conoscenza oltre che per la **cultura dell'errore**, tutti aspetti presenti nell'organizzazione che possono generare **resistenza al cambiamento**.

Catturare le lezioni apprese è:

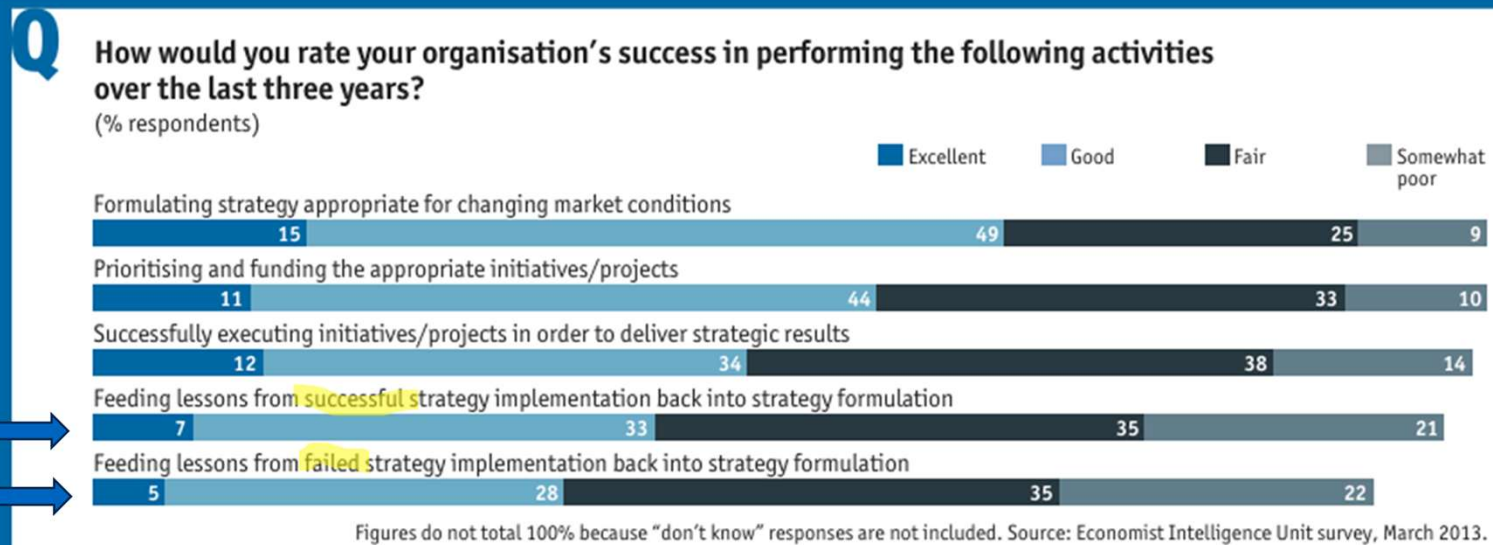
- una **mentalità**, un atteggiamento che riconosce un prezioso potenziale nell'esistenza di uno stato di memoria;
- un **comportamento**, poiché l'obiettivo è imparare dai fallimenti passati per scongiurare situazioni simili e per **massimizzare l'apprendimento** al fine di implementare buoni processi e pratiche, utili a completare il lavoro esistente e futuro.

LESSONS LEARNED - CULTURA DI MIGLIORAMENTO E CAMBIAMENTO



© The Economist Intelligence Unit Limited 2013

LESSONS LEARNED - CULTURA DI MIGLIORAMENTO E CAMBIAMENTO



QUANDO AVVIARE LA RACCOLTA DELLE LEZIONI APPRESE

Dovrebbero essere acquisite, analizzate, documentate, diffuse, usate e archiviate durante tutta la durata del progetto.

Sebbene sia *d'obbligo* raccogliere le lezioni apprese alla fine di ogni progetto, ***raccoglierle durante il ciclo di vita del progetto*** o alla fine di ogni fase è utile (e necessario!), soprattutto quando si lavora su progetti grandi o complessi.

Il **pericolo di aspettare** fino alla **fine** di un progetto per identificare, catturare e analizzare le lezioni è che **la maggior parte dei membri del team di progetto sarà già concentrata sul progetto successivo**.

Lo slancio del progetto sarà rallentato e la maggior parte del team lo vedrà come un esercizio di "spunta".

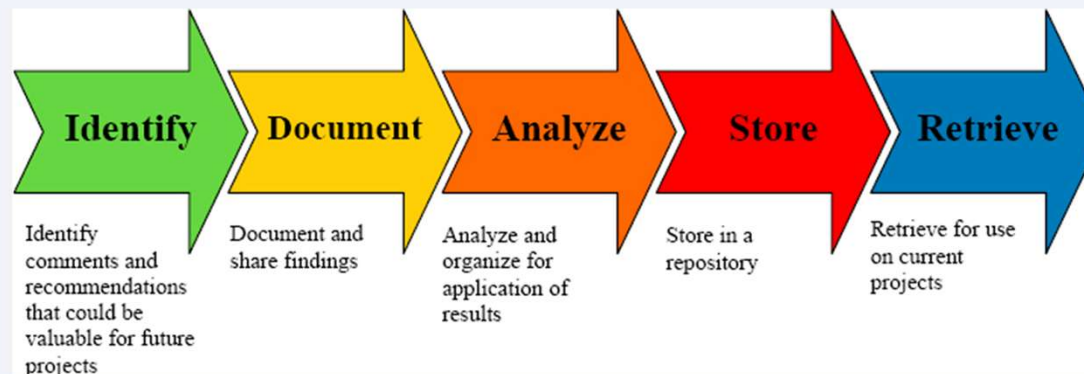
PROCESSO DI RACCOLTA DELLE LESSONS LEARNED

La gestione delle lessons learned deve essere **sistematica** e i dati e le informazioni devono essere generati durante **l'intero ciclo di vita del progetto, attraverso un processo strutturato**.

Il **fattore tempo** per le lessons learned è quindi assai importante: le informazioni debbono essere **raccolte in modo rapido e sistematico**, man mano che il progetto procede e deve essere eseguita in **modo formale o informale**, a seconda della natura del progetto e della cultura dell'organizzazione che lo esegue.

FASI DEL PROCESSO DI APPRENDIMENTO

Secondo il Project Management Institute (PMI), l'intero processo delle lezioni apprese può essere suddiviso in **cinque fasi per aiutare ad acquisire e documentare le informazioni sul progetto** e quindi condividerle in un secondo momento.



Step 1: Identificare le lezioni apprese

a) Organizzare l'indagine sul progetto **per categoria**, per non perdere le informazioni chiave e per focalizzare la discussione. Es:

- Processi e Metodi
- Ruoli / Aree funzionali
- Rischi
- Stakeholder

b) Coinvolgere il Team e i principali stakeholder nella raccolta

c) Prepararsi per la sessione delle lezioni apprese

- Focalizzare la discussione sull'identificazione del successo e dei fallimenti del progetto
- Includere raccomandazioni per migliorare le prestazioni future dei progetti
- Assicurare la presenza dei principali stakeholder interni ed esterni
- Porre le tre domande chiave:
 - Cosa è andato bene
 - Cosa è andato storto
 - Cosa deve essere migliorato

Step 2: Documentare e condividere le lezioni apprese

Le lezioni apprese devono essere comunicate agli stakeholder del progetto.

- Prevedere l'**elaborazione di diversi tipi di report** in base agli stakeholder recepent.
- **Includere i dati** acquisiti durante la sessione di lezioni apprese e da eventuali input aggiuntivi da parte dei partecipanti che non sono stati in grado di partecipare.
- **Distribuire il rapporto** dettagliato sulle lezioni apprese a tutti i partecipanti (presenti e non alla sessione)
- **Archiviare** il rapporto finale con l'altra documentazione del progetto.
- **Preparare un riassunto per la leadership**: presentare una panoramica del processo di apprendimento delle lezioni apprese e una sintesi dei punti: cosa è andato bene, punti deboli del progetto, cosa è andato storto e raccomandazioni, cosa deve essere migliorato.

Step 3: Analizzare le lezioni apprese

- Analizzare e organizzare le lezioni apprese per l'applicare i risultati.
- Condividere le informazioni con altri team durante le riunioni organizzative.
- Identificare e organizzare l'applicazione dei miglioramenti evidenziati come risultato delle raccomandazioni apprese.

Step 4: Memorizzare le lezioni apprese

- Archiviare in un repository, raccomandato un repository dedicato alle lezioni apprese.
- Rendere disponibili i report delle lezioni apprese ad altri team di progetto.

Step 5: Recuperare le lezioni apprese

- Stabilire un modo semplice per recuperare le lezioni.
- Recuperarle per utilizzarle nei progetti in corso.

FATTORI CHIAVE PER IL SUCCESSO DELL'APPRENDIMENTO

- **L'identificazione delle lezioni apprese** da ciascun progetto è la **responsabilità** primaria di ciascun **project manager**. Questa mentalità deve essere **fortemente incoraggiata** dal project manager fin dal primo giorno. Deve passare attraverso la **formazione e il coinvolgimento** del project manager, dei **membri del team, includendo sponsor** e i sostenitori del progetto
- La persona o le persone incaricate di analizzare le lezioni apprese da un'organizzazione dovrebbero essere situate a un **livello all'interno dell'organizzazione che consenta loro di implementare soluzioni approvate**.
- **La raccolta** dei dati originali delle lezioni apprese deve essere **fatta utilizzando processi e forme coerenti**. La coerenza delle informazioni di input consente un'identificazione più rapida dei problemi ricorrenti e risoluzioni proattive. Es utilizzare un modulo di input standardizzato.
- **Stabilire le Metriche:** essere in grado di prendere l'analisi completata e convertire tali dati in metriche importanti per gli approvatori delle azioni a livello esecutivo dell'organizzazione.
- **Per garantire il successo del programma di lezioni apprese è fondamentale l'impegno da parte del senior management di alto livello.**

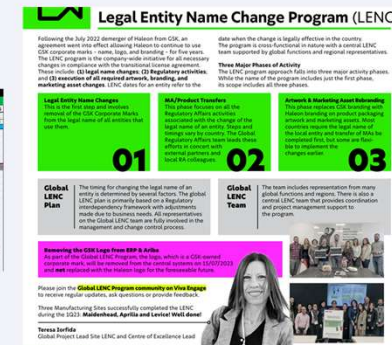
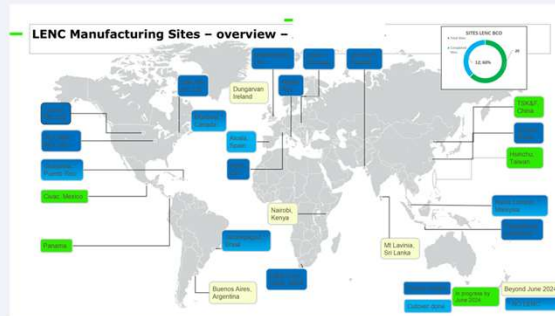
Case study

Programma LENC – Legal Entity Name Change

Descrizione: Cambio di Entità Legale a seguito di un processo di 'demerge' di un'azienda del settore farmaceutico.

Obiettivo: gestire il cambio in tutti i settori coinvolti, assicurando l'aderenza alle normative regolatorie e di compliance, nei tempi e nei costi e senza significativa interruzione di business.

- 24 Siti di Produzione
- Circa 100 Mercati - Tutti i Continenti
- 24 mesi durata – 3 Waves
- Oltre 10.000 cambi di artwork



Governance: Global Team/SteerComm del Programma + Local Site & Market Project Manager/Team

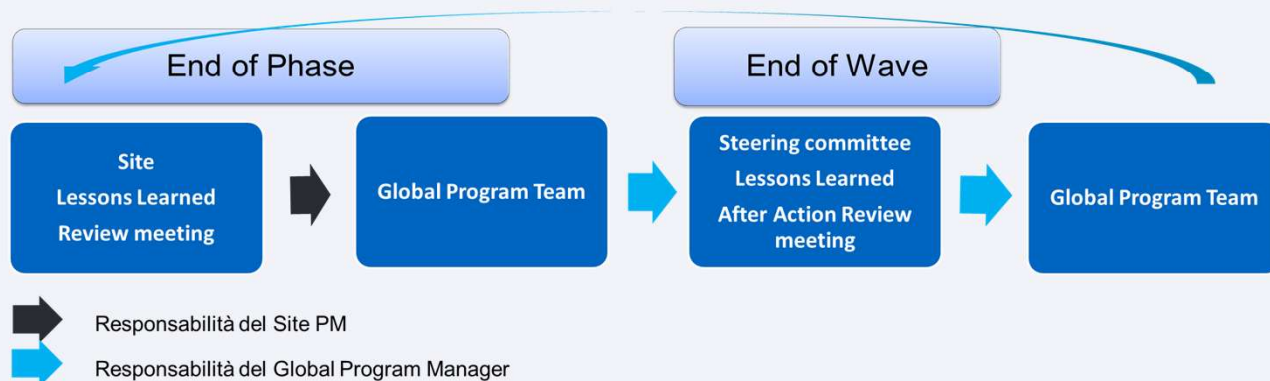
Funzioni coinvolte: Procurement, Supply Chain, Quality, Regulatory, Ingegneria, Produzione, HR, Technology, Legal, Finance, Marketing... **TUTTE!**

ASPETTI CHIAVE DEL PROCESSO DI LESSONS LEARNED DEL PROGETTO

PIANIFICAZIONE

Le sessioni di Lessons Learned e After Action Review sono state pianificate sin dall'inizio del progetto, alla fine di ogni fase per ogni Sito di Produzione e alla fine di ogni Wave con lo Steering Committee del programma globale.

Sessioni mattina e pomeriggio organizzate in rispetto del Time Zone
Tutti i Project Manager dei 24 Siti coinvolti.



Site Name	LEEC planned date	JUN 22	JUL 22	AUG 22	SEP 22	OCT 22	NOV 22	DEC 22	JAN 23	FEB 23	MAR 23	APR 23	MAY 23	JUN 23	JUL 23	AUG 23	SEP 23	OCT 23	NOV 23	DEC 23	JAN 24	FEB 24	MAR 24	APR 24	MAY 24	JUN 24	JUL 24	AUG 24	SEP 24	OCT 24	NOV 24	DEC 24
Alcala (ES11)	FEB 24																															
Aprilia (IT14)	MAR 23																															
Buenos Aires (AR 01)	OCT24																															
Cape Town (ZA02)	JUN 23																															
Orvico (MO10)	JUN 24																															
Dungeness (GB06)	DEC 24																															
Guantanamo (CR08)	N/A																															
Hamid (TW07)	JUN 24																															
Jershore (IN02)	JUN 23																															
Lavica (SK02)	APR 23																															
Livorno (US48)	DEC 23																															
Maldenhead (GB07)	FEB 23																															
McLennan (LA01)	AUG 24																															
Nairobi (KE01)	OCT 24																															
Nyin (CH40)	AUG 23 / SEP 23																															
Oak Hill (US49)	DEC 23																															
Panama (PA02)	JUN 24																															
Polgondang (ID01)	OCT 22																															
St Louis (US46)	DEC 23																															
Softhu (CH13)	NOV 23																															
TSD&P (CH09)	JUN 24																															

ASPETTI CHIAVE DEL PROCESSO DI LESSONS LEARNED DEL PROGETTO EMPOWERMENT DEL PROJECT MANAGER

Il Project Manager di ciascun sito è stato responsabile di:

- **Coordinare le attività con il proprio team locale nella raccolta delle Lessons Learned**
- **Relazionarsi con il Site Leadership Team e con il PMO per analizzare le Lessons Learned e stabilire un relativo piano di azione**
- **Condividere l'esperienza con gli altri Project Manager del programma nelle sessioni Lessons Learned, fungendo da punto di riferimento**

ASPETTI CHIAVE DEL PROCESSO DI LESSONS LEARNED DEL PROGETTO

STANDARDIZZAZIONE

Moduli raccolta Lessons Learned e After Action Review standardizzati per categorie

Area
Team Structure & Governance <ul style="list-style-type: none">• Did we have the right membership on the team and was the team structured correctly to deliver?• Did we have the right governance?• Were decisions made quickly by the right people and not revisited?• Were the team empowered to make decisions• Was there a clear route of escalation?
Planning <ul style="list-style-type: none">• Did our detailed planning happen at the right times? Were we missing any above function / region / market support?• Did our workshops take place at the right time? Were the outputs valuable and communicated correctly?• Did we have the right level of activity in our plan?• Was the critical path clearly identified and managed?• Did we experience issues that we should have identified earlier and mitigated?
Execution <ul style="list-style-type: none">• Were activities executed on time? Did we complete anything later than planned which caused issues to dependent workstreams / regions / markets?• Did we have any competing priorities leading up to cutover? Could these have been better managed?
Systems & Planning Tools <ul style="list-style-type: none">• Were the tools & Power BI Reports to manage your plan effective?• Which reports / checklists / tools / processes were most effective and helpful? Which were least?
Collaboration & Communication <ul style="list-style-type: none">• Did your team work effectively coming together when needed?• Was it possible to work effectively across functions / regions / markets?• Were you able to effectively engage with the TMO/QSC LENC Lead?• Did the global communications and updates help you/your team feel informed?• Were key announcements well understood?• Were the vision, strategy, culture and leadership team visible?
Any other reflections that don't fall into the above categories

Lessons Learned

What went well / did not go well	Relevant Function	Lesson learnt / proposed Solution

ASPETTI CHIAVE DEL PROCESSO DI LESSONS LEARNED DEL PROGETTO

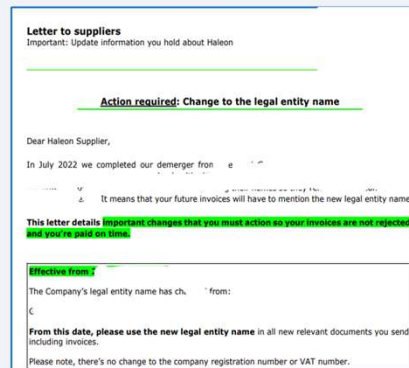
STANDARDIZZAZIONE

Sessione Lessons Learned

- **Agenda e formato della presentazione standardizzati**
- **Strumento sviluppato ed utilizzato: *'To Know – To Do'***
- **Esempio di documento / Esperienza / Azione intrapresa / Watch out**
- **Raccomandazioni finali basati sull'esperienza appresa**

Agenda

- 1.Global LENC Overview
- 2.Supplier Communications & Contracts
- 3.Procurements (Direct & Indirect)
- 4.Warehouse & Distribution
- 5.Quality
- 6.Legal Documents
- 7.Communication to Employees
- 8.Day 1- Golden Batch & Hypercare
- 9.Artwork
- 10.Based on our experience, focus on...
- 11.Q&A



To Know To Do

1. Global Procurement has sent the Official Communication to all suppliers sharing that:
 - a. Active Purchase Orders and Contracts issued to or by the Company under its previous legal entity name will remain valid, and no action is required on these;
 - b. New Purchase Orders and New Contracts created from 19 September 2023, must reflect the new legal entity name
 - c. All Invoices must be addressed from 28 August 2023 to the new legal entity name
2. Profit the communication to remind suppliers the invoicing submission process
3. Contract holders to remember when renewing new contracts beyond 19 September 2023, to use new legal entity name

ASPETTI CHIAVE DEL PROCESSO DI LESSONS LEARNED DEL PROGETTO

ANALISI

- Lessons Learned sono state esaminate nell'ambito della gestione dei rischi
- Le azioni stabilite a fronte delle lessons learned sono state valutate nelle sessioni di After Action Review con il Senior Management e lo Steering Committee del programma

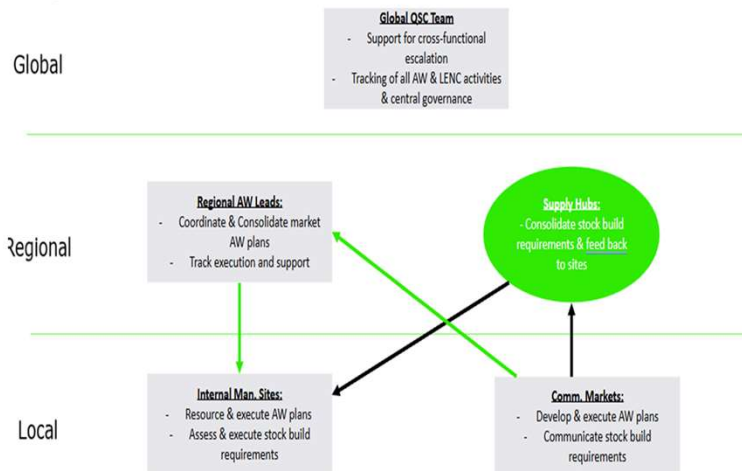
After Action Review – Lessons learned

Raccomandazione: cosa è andato bene / non è andato bene		Funzione	Lesson learned / soluzione proposta		
TOP 3 ACTIONS					
#	ACTION DESCRIPTION	OWNER	DATE	B*	E*
1					
2					
3					

B=Benefit: 1=Low, 2=Medium, 3=High, E=Ease of implementation: 1=Low, 2=Medium, 3=High

LENC AW & Stockbuild planning responsibilities

- GIVE AW plan
- GIVE stock build requirements



Cosa è andato bene: gestione cambi artworks

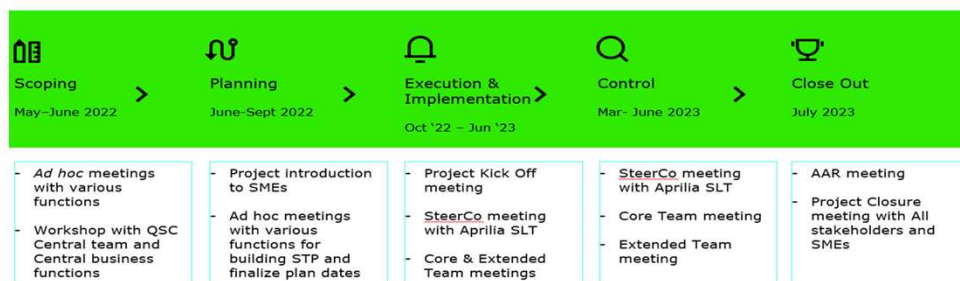
Durante la pianificazione abbiamo deciso come gestire i cambi artworks considerando le interdipendenze tra i cambi di LE del Sito di Manifattura, del Sito di Rilascio e del titolare AIC/titolare alla vendita, i cui requisiti non sempre coincidevano.

Abbiamo valutato se era concesso un 'grace period' ed abbiamo pianificato lo stockbuild se necessario.

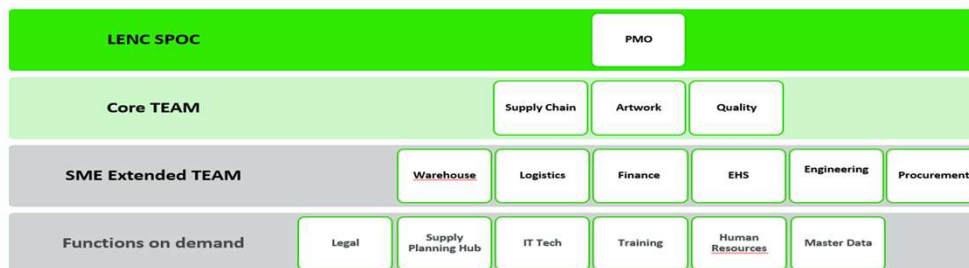
Ad es: per i prodotti Italiani con Bollino Ottico del poligrafico dello Stato, abbiamo programmato uno stock build per ovviare al vincolo normativo di non poter emettere ordini di acquisto a fronte del nuovo nome legale fino al rinnovo della licenza da parte dell'Autorità Ministeriale, che invece concedeva la produzione con il vecchio nome nel periodo di attesa.

LENC- Project Governance

Key phases meetings



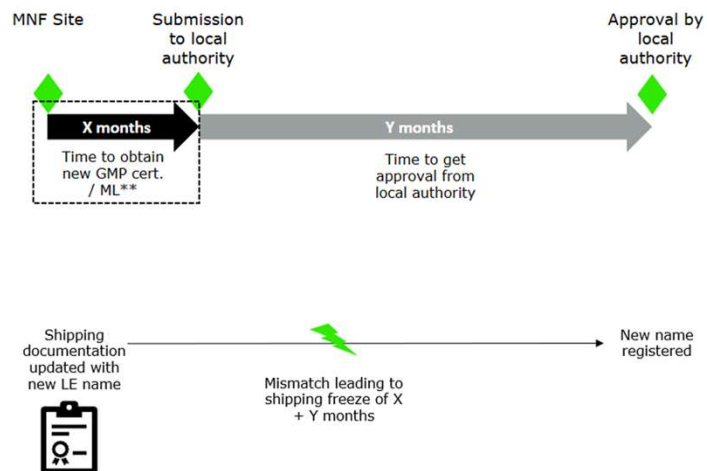
SME team



Cosa è andato bene: La Governance del Progetto: a livello Global & Local...

- Chiarezza a livello Global e Local su ruoli e periodicità dei diversi meeting;
- Chiarezza a livello di Comunicazione e Condivisione;
- Chiarezza delle attività che rimanevano da seguire (nel "Run the Business") dopo la chiusura del Progetto;
- Uniformità dei tools utilizzati e della archiviazione dei Documenti, nonostante le diversità culturali dei diversi Siti.

Cosa poteva essere gestito meglio...



Dal momento in cui si cambia la Legal Entity (Day 0) a quando la licenza è effettiva con il nuovo nome passa un determinato periodo di tempo: va individuato cosa si può continuare a fare (ad esempio usando la licenza con il vecchio nome) e cosa invece non può essere fatto, fino all'emissione della nuova licenza con la nuova Legal Entity.

Ad esempio richiedere nuovi permessi per spedire prodotti con sostanze psicotrope. In tal caso va considerato uno stock build con i mercati di riferimento per non avere problemi di stock out.

Al momento dell'elaborazione del Site Impact Assessment, questo aspetto non era stato evidenziato come critico: appena si è manifestato il problema con un'esportazione, abbiamo stabilito le azioni correttive e condiviso l'accaduto nella sessione periodica delle LL con gli altri Siti che dovevano ancora cambiare la Legal Entity: questi hanno rivisto il piano di dettaglio sulla base delle lezioni apprese ed evitando il ripetersi del problema.

ASPETTI CHIAVE DEL PROCESSO DI LESSONS LEARNED DEL PROGETTO

CONDIVISIONE della CRITICITA' del CONTESTO

- **Politica:** le elezioni politiche in alcuni Mercati hanno determinato lo slittamento dell'implementazione del cambio da una Wave all'altra (12-18 mesi di posticipo) in attesa dei risultati sul nuovo Governo (es Argentina)
- **Economia:** l'inflazione si è confermata un fattore chiave da considerare nella determinazione della contingency di budget ad inizio progetto (es Argentina)
- **Società:** le leggi locali a protezione di minoranze o etnie hanno avuto un impatto sui team di lavoro (es Sud Africa)

ASPETTI CHIAVE DEL PROCESSO DI LESSONS LEARNED DEL PROGETTO

ARCHIVIAZIONE e RECUPERO

Le Lessons Learned sono state raccolte in un Manuale, permettendo:

- **Immediata condivisione con i nuovi Project Manager / team member subentrati nel corso del programma**
- **Indipendenza nell'esecuzione del cambio degli ultimi Siti e Mercati del programma, senza il supporto del Global Team, con successo.**

CONCLUSIONI

Le lezioni apprese rappresentano tutte le esperienze, le informazioni e le intuizioni raccolte sui progetti passati e sul progetto in corso.

Le lessons learned generano **conoscenza tacita**, ovvero il 90% circa della conoscenza di cui un'organizzazione dispone.

L'**apprendimento** – la creazione e l'uso della conoscenza – è una pratica basata sulle persone. Condividere gli insegnamenti è un modo efficace per incrementare la conoscenza delle persone.

Le **lessons learned** diventano un potente **fattore di successo** di un progetto quando, da mero meccanismo di raccolta ed archiviazione di informazioni, vengono riconosciute dal team e dagli stakeholder come componente principale di una **cultura organizzativa orientata al miglioramento continuo e basata sulla condivisione della conoscenza, aperta al cambiamento.**

Grazie per l'attenzione!



presenta:

PMexpo

Roma, 14 novembre 2025