



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA E MANAGEMENT

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

“L’Approccio Integrato tra Strategia e Risorse Umane:
excursus sulla gestione HR con applicazione
ad Angelini Industries”

Prof. Luca Pirolo

MAT.274131

Dea Santorelli

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

Introduzione	2
Capitolo 1 - La Realtà di Angelini Industries	5
1.1 La Struttura Organizzativa	5
1.2 Strategia e Resource Based View	8
1.2.1 La Cultura Organizzativa	10
1.2.2 Il Valore Strategico delle Risorse Umane	13
1.3 Competenze del Team HR	14
1.3.1 Il Modello di Dave Ulrich.....	14
1.3.2 La Leadership.....	16
1.3.3 La Digitalizzazione delle Pratiche HR.....	19
1.4 Gestione Operativa delle Risorse Umane	21
1.4.1 Il Sistema di Controllo del Personale.....	22
1.4.2 Pianificazione.....	24
1.4.3 Reclutamento	25
1.4.4 Selezione	27
Capitolo 2 - La Certificazione Top Employers	29
2.1 Attract	31
2.1.1 Employer Branding	31
2.1.2 Onboarding	35
2.2 Develop	36
2.2.1 La Formazione	37
2.2.2. Percorsi di Carriera	40
2.3 Engage	42
2.3.1 Valutazione e Valorizzazione	43
2.3.2 Reward Management	47
2.4 Unite	53
Capitolo 3 - La Prospettiva dei Dipendenti	57
3.1 Great Place to Work.....	57
3.2 Caso Studio “Angeliners”	61
Conclusioni	67
Bibliografia e Sitografia	69

Introduzione

Le persone sono il motore di ogni cosa. Nessuna strategia ed alcun prodotto avrebbero la stessa valenza senza l'apporto fondamentale delle persone, che nella loro unicità ed ognuno alla propria maniera contribuiscono a rendere prezioso il mondo. Quest'ultimo è fatto di individui in carne ed ossa, che con i loro sorrisi, le loro competenze e la loro emotività danno colore ad ogni sfumatura della società. In un'era in cui la tecnologia sta prendendo il sopravvento e si pensa che robot o intelligenza artificiale possano sostituire l'essere umano, quest'ultimo è per fortuna capace di comprendere il proprio valore e lottare per il proprio ruolo. Infatti, nessun apparecchio elettronico potrà mai possedere la stessa empatia spontanea di chi si lascia trasportare dalle emozioni altrui nè potrà avere la stessa magnifica intuizione, ricca di umanità, di chi riesce a fare calcoli o analisi quantitative con estrema facilità. L'uomo non ha bisogno di qualcuno che faccia le cose al suo posto, ma di qualcosa che piuttosto lo aiuti nel suo processo di creazione di valore, accompagnandolo e non mettendolo da parte.

L'azienda è un piccolo universo che nasconde al suo interno questo insieme variegato di competenze ed emozioni. Le risorse umane di un'impresa sono il motore della stessa, la quale senza una buona gestione del proprio capitale umano probabilmente mancherebbe della principale risorsa per costruire un vantaggio competitivo.

Questo universo aziendale è cambiato moltissimo nel corso del tempo; infatti, all'inizio il *focus* era decisamente orientato verso l'organizzazione stessa piuttosto che verso la propria squadra.

Il termine "risorse umane" è stato coniato da Raymond Miles, il quale fu il primo economista che, superate le teorie della rigida organizzazione scientifica del lavoro basate sul taylorismo, sottolineò l'importanza degli individui in un'organizzazione, tanto da definirli come vere e proprie risorse. La parola risorsa deriva dal latino "*resurgere*", cioè "risorgere", ed indica dunque qualcosa di cui si ha bisogno in caso di necessità e che permette di rialzarsi in una situazione difficile, quindi di risorgere. Alternativamente, si parla di risorse nel senso archetipico del termine e cioè relativo al ritrovamento di preziosità nascoste sotto la terra¹. Questi significati fanno ben comprendere quanto l'aver deciso di parlare di "risorse umane" abbia apportato un radicale cambiamento nel pensiero dell'epoca, vedendo a questo punto le

¹ Giorno, U. P. A. (2023, November 14). Risorsa. Una Parola Al Giorno. <https://unaparolaalgiorno.it/significato/risorsa>

persone come potenzialità necessaria nella quale investire per ottimizzare performance e qualità, oltre che per riportare alla luce il successo aziendale.

Nell'epoca della digitalizzazione questo concetto continua ad evolvere, cambiando nuovamente anche il modo di esprimersi. Si è passati dall'indicare la gestione delle Risorse Umane come "Human Resource Management" ad indicarla come "People Management". Dunque, si sostituisce al termine "Risorse Umane" il classico "Persone", cambiando il modo di interpretare il vivere quotidiano nel contesto aziendale, così da prediligere la gestione di un team che origina dagli individui che ne fanno parte e non dal successo economico dell'impresa². In questa nuova denominazione si vedono le persone non come una delle tante risorse che contribuiscono al profitto, bensì poste davanti a quest'ultimo. Il People Management, a differenza dell'HRM, mette dunque al centro l'essere umano e le sue esigenze. Infatti, si è compreso che un ambiente di lavoro in cui ci si stimola l'un l'altro, meritocratico e gratificante, contribuirà senz'altro alla creazione di un valore maggiore e a maggiori profitti, non essendo quindi una prospettiva contraria alle logiche di business. La gestione delle Risorse Umane allora non è più solo una suddivisione di mansioni tra varie figure professionali bensì un approccio che vuole attrarre, sviluppare e mantenere figure valide in un'azienda, basandosi su tre pilastri fondamentali che sono la motivazione, il benessere e le relazioni sociali³.

Questi approcci si riflettono inevitabilmente nella cultura aziendale, quell'insieme di valori, caratteristiche e attitudini che rendono un'azienda unica. Essa rappresenta tutto ciò che può conformarsi alle credenze e ai sentimenti di un dipendente, orientandosi alla generazione di un clima aziendale positivo e di un ambiente di lavoro piacevole. La creazione di una buona cultura aziendale, infatti, stimola la potenzialità dei dipendenti, aumenta il benessere delle persone, attrae nuovi talenti e mantiene quelli già esistenti. Può essere pensata come ciò che rende omogenea la realtà aziendale, fornendo ai membri un senso di identità che aumenta inevitabilmente il *commitment* nei confronti del lavoro. Di solito è il leader che ha la capacità di strutturare una forte cultura aziendale, mettendo in pratica una filosofia del lavoro che è presa d'ispirazione dai dipendenti, favorendo un clima di integrazione interna. L'obiettivo di questo approccio è non fare business con chi ha bisogno di ciò che offre l'impresa, bensì farlo

² Randstad Italia (2023). People Management: cos'è e come funziona. . <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/gestione-del-personale/people-management/>

³ Monica (2023). People Manager: chi è la nuova figura delle Risorse Umane. Blog dell'Università Niccolò Cusano. <https://www.unicusano.it/blog/universita/people-manager-chi-e/#:~:text=A%20questo%20punto%20ci%20si,'occuparsi%20delle%20risorse%20umane>

con chi crede negli stessi valori dell'azienda, solo in questo modo si va verso la stessa direzione. Trasmettendo un solido set di valori, si attrarranno dipendenti entusiasti e coinvolti nella realtà dinamica aziendale che dunque renderanno meglio e aumenteranno la propria performance.

L'elaborato in questione tratta dunque dell'importanza di questi temi, di come la gestione delle Risorse Umane possa rappresentare un vantaggio competitivo a tutti gli effetti e di come un'ottima cultura aziendale dia la possibilità di accrescere questo vantaggio. Per fare ciò, l'organizzazione che ho scelto di analizzare è Angelini Industries, azienda farmaceutica, e non solo, che si è distinta nel mondo per la sua cura e attenzione nei confronti dei propri dipendenti, fungendo da esempio interessante per la ricerca. Dunque, l'elaborato si articola in una disamina dettagliata delle pratiche di gestione delle Risorse Umane, che possono determinare la distanza di un'impresa rispetto ai competitor. Verranno analizzati tutti gli elementi relativi alla forza lavoro che sono parte integrante di una strategia volta ad ottenere un vantaggio competitivo, tramite anche il supporto dei pilastri presi in considerazione per una delle classifiche più prestigiose nel campo HR, Top Employers. Grazie a questi ultimi si entrerà nel dettaglio della gestione, comprendendo al meglio come un'organizzazione debba muoversi per eccellere. Al contempo, si procederà con l'applicazione al caso di Angelini Industries, la quale ha saputo distinguersi proprio in questi aspetti, permettendo passo dopo passo di entrare nel concreto di quanto descritto e comprendere realmente quanto esaminato. Dunque, si apre con una breve introduzione riguardante la realtà Angelini e la sua struttura, per dare un contesto alla ricerca, seguendo con l'approfondimento generale sulla funzione HR e su Top Employers. Si tratta di un lavoro che mira a fare un'analisi completa e approfondita di questa meravigliosa funzione che fa delle persone il proprio punto centrale, affiancando alla teoria la pratica di un caso concreto. Infine, si passerà dalla visione manageriale a quella dei dipendenti, cercando nell'ultimo capitolo di andare più a fondo per quanto riguarda la percezione da parte del personale rispetto a queste pratiche. La differenza tra le classifiche Top Employers e Great Place To Work darà la possibilità di esaminare questo risvolto, seguita poi da un'analisi accurata riguardo le opinioni dei dipendenti di Angelini Industries, volta a dare una visione approfondita del clima aziendale e delle pratiche messe in atto.

Allow people to be themselves.

People want to be GREAT,

GREAT companies let them be GREAT.

(Arte Nathan)

Capitolo 1 - La Realtà di Angelini Industries

Angelini Industries viene definito come “un gruppo industriale multinazionale” e nasce nel capoluogo delle Marche, Ancona. Il fondatore è Francesco Angelini, colui che nel 1919 ha concretizzato la propria idea dando vita ad un impero. L’organizzazione al momento conta ben 5800 dipendenti, impiegati in 21 paesi del mondo, e vanta importanti ricavi, riuscendo a superare i 2 miliardi di euro, grazie anche ormai alla reputazione costruita negli anni. La famiglia Angelini “guida l’evoluzione del Gruppo con lo stile imprenditoriale tipico del capitalismo familiare italiano, che vuole anteporre la crescita e lo sviluppo dell’impresa al profitto immediato”. Ciò a cui punta l’organizzazione, tramite la sua strategia, è infatti “sostenere la crescita, l’internazionalizzazione e la creazione di valore, offrendo prodotti e servizi innovativi, che si prendano cura delle persone e delle famiglie nella vita di tutti i giorni”. L’ambizione è in particolare quella di “diventare campione europeo, riconosciuto per la solidità e la capacità di innovare i business in cui opera”⁴. In definitiva, la *vision* dell’azienda risulta quella di realizzare una crescita sostenibile a beneficio di tutti, in particolar modo creando valore per le nuove generazioni.

L’azienda presa in esame risulta rilevante ai fini dell’analisi, in quanto sin dalla sua fondazione si è distinta per la cura nei confronti dei propri dipendenti. L’intera strategia, nonché cultura del Gruppo, si basa su alcuni presupposti fondamentali nell’ambito delle risorse umane, che possono essere riassunti dalle parole dello stesso fondatore Francesco Angelini.

*“L’azienda non è solo mia o dei miei figli, ma è di chi ci lavora come dipendente. È di tutti quelli che dipendono dalla salute del nostro business.”*⁵

1.1 La Struttura Organizzativa

L’organizzazione di Angelini Industries è caratterizzata da una struttura divisionale, in cui ogni *industry* facente parte del Gruppo rappresenta un centro di profitto con le proprie funzioni ed il proprio direttore. La Corporate Governance della multinazionale risulta moderna e ispirata

⁴Tutti i virgolettati del paragrafo sono ripresi da: Chi siamo, Sito Web Angelini Industries
<https://www.angeliniindustries.com/>

⁵Intervista a Francesco Angelini, Comunicati Stampa Industries
<https://www.angeliniindustries.com/sala-stampa/comunicati-stampa-e-news/comunicati-stampa/intervista-a-francesco-angelini/>

ad elevati standard di trasparenza, prevedendo che tutti i manager a capo delle diverse Società Operative provengano dal mercato e dunque siano selezionati sulla base di rigidi criteri⁶. Gli stessi sono pienamente autonomi e *accountable* nelle rispettive posizioni, sottolineando in questo modo l'elevatissimo grado di divisionalizzazione che ogni società possiede. La Capogruppo è Angelini Holding, al cui vertice vi è il CEO dell'intera multinazionale. Da questo tipo di struttura organizzativa emergono due aspetti rilevanti, che sono l'internazionalizzazione e la diversificazione del business⁷. Angelini Industries risulta infatti estremamente impegnata nell'espansione all'estero e caratterizzata da un operato altamente diversificato, mediante il quale riesce ad arrivare al cliente tramite più servizi differenti tra di loro. In particolare, grazie all'internazionalizzazione, la struttura assume la forma di una globale per prodotto, in cui ogni divisione ha la responsabilità globale anche della sua diffusione internazionale.

I business che caratterizzano la *multi-industry* riguardano principalmente il settore Salute, Largo Consumo e Tecnologia Industriale, ai quali possono aggiungersi altre attività marginali, che al momento non ne rappresentano il *core* business (Angelini Real Estate e Angelini Investments).

- Il settore Salute è rappresentato dalle società Angelini Pharma ed Angelini Ventures. La prima riguarda principalmente la commercializzazione di prodotti per la salute con attenzione particolare per la Salute Mentale, l'Epilessia e la *Consumer Healthcare*, trattandosi dunque del settore farmaceutico. La seconda riguarda invece il *Venture Capital*, che si occupa di *digital health* e *biotech*, creando piattaforme *healthcare* integrate.
- Il settore del Largo Consumo comprende prodotti che seguono il consumatore nei vari aspetti della propria vita, dalla cosmetica con Angelini Beauty al settore vitivinicolo con Angelini Wines & Estates. Vanta inoltre due Joint Ventures: Fater con P&G, che si occupa di prodotti assorbenti per la persona, e MadreNatura con HeroGroup, la quale si occupa di fornire alimenti naturali per l'infanzia.

⁶ Annual Report 2022, Angelini Industries

⁷ Bilancio di Sostenibilità 2022, Angelini Industries

- Il settore della Tecnologia Industriale è invece rappresentato da Angelini Technologies, la cui principale azienda è Fameccanica che ha costruito una leadership nello sviluppo di linee di produzione nel settore dei beni di largo consumo.

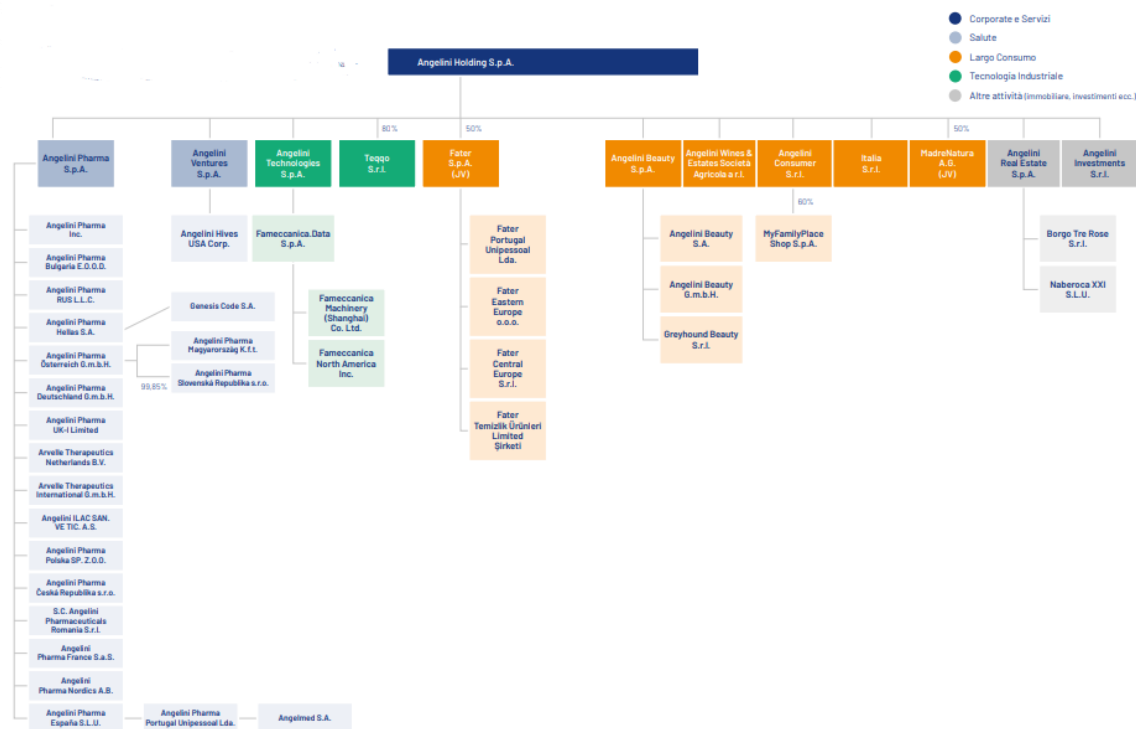


Figura 1 - Struttura Organizzativa Angelini Industries (Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2022)

Il Gruppo, in particolare, si contraddistingue nel panorama italiano per la sua identità unica e caratterizzata da un solo *purpose*, che esprime un'unica visione strategica declinabile su tutti i business. In ognuno di essi vi è una visione di insieme ed un'ottica di unione di tutte le parti dell'azienda che trasmette l'immagine di un grande Gruppo coeso ed integrato, alla base del quale vi sono un set di valori essenziali. Proprio riguardo questi ultimi, Angelini risulta positiva, motivata e aperta a nuove idee, promuovendo la collaborazione e premiando competenze, oltre che merito. Essa afferma di condividere e celebrare i successi dell'impresa e di tutte le persone, contribuendo a dare un'immagine del *brand* familiare e accogliente, dove sul posto di lavoro sembra di stare costantemente in famiglia. Per quanto affermato, si tratta di una vera e propria *Industry of Care*, che ascolta i bisogni della collettività e ricerca nuove soluzioni che siano a vantaggio di comunità e collaboratori, sostenendo l'*Unwavering Care*,

cioè una forma di cura che non conosce limiti di tempo o di spazio. Quest'ultima costituisce l'essenza del DNA dell'impresa e lo scopo del suo agire quotidiano⁸.

Proprio per questo Angelini risulta leader nella gestione delle proprie risorse, che sono coinvolte, apprezzate e parte di un ecosistema capace di valorizzarle, oltre che affiancarle sempre, come con “la forza di un abbraccio”⁹. Già dalla descrizione dell'azienda e dei suoi valori è facile intuire quanto il management del Gruppo investa nella corretta esaltazione dei propri dipendenti, affermando di prendersene cura e di avere a cuore le loro esigenze, insieme con il loro sviluppo.

1.2 Strategia e Resource Based View

Angelini Industries si occupa di perseguire il proprio obiettivo strategico tramite una definizione chiara della strategia e l'identificazione di determinati fattori abilitanti. In particolare, la prima si fonda su specifici elementi chiave, tra cui la riconoscibilità del *brand*, le *partnership*, una marcata integrazione tra le varie funzioni di ogni divisione e una notevole innovazione con importanti investimenti per quanto riguarda R&D¹⁰. A queste leve strategiche si aggiungono poi quelle già citate, nonché pilastri fondanti della modalità di azione del Gruppo: internazionalizzazione e diversificazione. Entrambe, combinate tra loro, permettono ad una struttura divisionale come quella in questione di crescere notevolmente, aumentare il coordinamento, potersi dedicare a tanti *output* differenti ed anche permettere un'elevata flessibilità all'ambiente esterno, in costante mutamento.

Successivamente, i fattori abilitanti sono quelli che rappresentano la chiave del successo di Angelini e se ne possono elencare tre. Il primo è la Governance, la quale le permette di avere competenze diversificate ma verticali in ciascuno dei business in questione, caratterizzata inoltre da un processo di scambio continuo di informazioni tra le Società, al fine di favorire strategie di Gruppo coerenti. Segue poi la nuova *Brand Identity*, che vuole trasmettere una visione consolidata del proprio portafoglio di business, offrendo al consumatore una visione chiara del concetto di “*care*”. Infine, altro fattore abilitante sono proprio le Persone, che la multinazionale tenta di attrarre con l'obiettivo di crescere i migliori talenti, attraverso l'offerta

⁸ *Unwavering Care*: un *purpose* che permea le diverse anime di Angelini Industries
<https://www.angeliniindustries.com/storie/unwavering-care/unwavering-care-un-purpose-che-permea-le-diverse-anime-di-angelini-industries/>

⁹ Si riprende lo spot pubblicitario e slogan dell'impresa, che riflette il suo *purpose* ed il suo impegno come *Industry of Care*: “siamo sempre con te, come con la forza di un abbraccio”.

¹⁰ Annual Report 2022, Angelini Industries

di varie opportunità, tra cui percorsi di carriera personalizzati o programmi di rotazione interni¹¹.

La strategia aziendale del Gruppo Angelini risulta dunque estremamente antropocentrica. Infatti, al centro di ogni decisione vi è non solo la cura dei propri clienti e pazienti, ma anche e soprattutto la cura dei propri dipendenti.

Senza dubbio, si tratta di un *modus operandi* che affonda le proprie radici non solo in un'analisi competitiva dell'ambiente esterno ma in particolare in un'analisi interna, che sia accurata e che abbia un *focus* sulle proprie risorse ed abilità. Infatti, è importante tenere a mente che, se il 25% della performance aziendale deriva da una buona analisi del macro-ambiente in cui opera l'impresa, più del 55% si basa sulle risorse e competenze che plasmano la strategia (*firm effects*)¹². Di conseguenza, la Resource Based View è ciò che guida la direzione aziendale dell'azienda farmaceutica e tutte le sue divisioni. Di fatto, questa teoria sostiene che il vantaggio competitivo vada trovato valorizzando le risorse interne all'azienda ed identificando ciò che rende la stessa unica nel suo genere, in quanto vede l'impresa come un insieme di caratteristiche che la differenziano dalle altre. La Resource Based View distingue dunque tra risorse tangibili, intangibili ed umane, ponendo queste ultime in una categoria a parte, in modo da evidenziarne la centralità. Tuttavia, ciò che realmente determina il vantaggio competitivo sono le competenze, intese come la modalità attraverso la quale organizzare le risorse. Questo aspetto risulta ancor più rilevante rispetto al mero possesso delle stesse e dipende molto dall'organizzazione aziendale, con i suoi processi di gestione, apprendimento interno o comunicazione tra i soggetti. È ciò che determina il “saper fare” di un'organizzazione tramite la combinazione strategica delle capacità possedute, di conseguenza è ciò su cui Angelini punta, valorizzando le proprie risorse e gestendole nel modo più competitivo possibile, in modo tale da potersi affermare leader del settore.

Sicuramente la competenza distintiva di Angelini Industries, cioè quel modo di agire dell'organizzazione che le permette di differenziarsi dai competitor e di ottenere dunque un vantaggio competitivo, per quanto riguarda la rilevanza delle Risorse Umane, è quella di seguire il proprio dipendente dall'inizio sin dopo la conclusione della propria vita lavorativa.

¹¹ Annual Report 2022, Angelini Industries

¹² Rothaermel, 2004

Infatti, in primo luogo, l'azienda ha particolare cura delle giovani risorse e dei neoassunti, accompagnandoli man mano con corsi di formazione *ad hoc* insieme a metodologie che li aiutino a compiere i primi passi in azienda, seguiti e valorizzati nel modo migliore possibile. Successivamente, questo impegno continua con percorsi di crescita e di formazione manageriale lungo lo sviluppo della carriera, che permettano al dipendente di consolidare sempre più le proprie competenze e la propria motivazione, anche attraverso un efficace sistema premiante. Infine, Angelini ha cura anche dei dipendenti in pensione, occupandosi della creazione di un vero e proprio Gruppo Esperienza Pensionati Angelini, ai quali vengono concessi determinati benefit e mantenuti alcuni di quelli che avevano in azienda. Si tratta di una competenza che distingue notevolmente la multinazionale in questo campo, avendo tutte le caratteristiche per considerarla VRIO, cioè *Valuable*, perchè attribuisce un valore enorme alla gestione dei processi organizzativi e alla cultura aziendale in generale; *Rare*, in quanto può essere considerato come un sistema difficilmente riscontrato in altre aziende con la medesima cura e dedizione; *Inimitable*, visto che parliamo di una procedura che solo i valori di una cultura organizzativa, creatasi da così tanti anni ed incentrati da sempre sulla persona, possono dar luogo ad una competenza del genere; *Organised*, perchè Angelini è decisamente attrezzata e determinata a perseguire questa strada e sfruttare a pieno questo vantaggio.

Sicuramente la decisione di concentrarsi sul proprio ambiente interno e far leva su ciò che rende distintiva la propria realtà è un approccio che può essere considerato come *win-win*, in quanto solo in questo modo ci si riesce a differenziare dai competitor, realizzando le attività in maniera unica ed offrendo un valore diverso. Di fatto, il *focus* sull'ambiente interno permette di riconoscere le proprie risorse, adattando le stesse all'esterno in evoluzione, e non, viceversa, adattando le proprie strategie al mercato. Nel momento in cui un'impresa è capace di sfruttare ciò che sa fare nel modo migliore, sarà sicuramente in grado di posizionarsi in un'area del mercato in cui sarà possibile trarne vantaggio, riuscendo in questo modo a sopravvivere in qualsiasi contesto, piuttosto che scegliere di adattarsi ad una situazione in cui le proprie competenze non vengono valorizzate e si rischia di stravolgere la propria reputazione.

1.2.1 La Cultura Organizzativa

Questa tipologia di *focus* è ciò che contraddistingue anche la cultura organizzativa aziendale di Angelini Industries. Secondo il *Competing Values Framework* (CVF), le culture organizzative vengono classificate seguendo due dimensioni, cioè la stabilità dell'ambiente ed il *focus*

strategico. Nel primo caso si tratta di comprendere in che modo e con quale frequenza l'ambiente esterno all'interno del quale è collocata l'azienda varia nel tempo, mentre nel secondo si tratta di comprendere se il *focus* aziendale è orientato verso l'interno o è esterno alla propria realtà, cioè se il vantaggio competitivo è insito nell'impresa o deriva da fattori esterni. Riguardo quest'ultimo, come già analizzato in precedenza, Angelini possiede un orientamento che è decisamente focalizzato sulla propria organizzazione ed il vantaggio competitivo deriva dunque da quest'ultima. Al contempo, è inserita in un contesto alquanto flessibile, che varia molto rapidamente e richiede la necessità di costante evoluzione e adattamento, soprattutto nell'era della trasformazione digitale, durante la quale anche i sistemi di *healthcare* si ritrovano a implementare importanti trasformazioni volta per volta. Proprio dall'incrocio tra queste due variabili, il CVF denomina una cultura di questo tipo come *Clan Culture*. Secondo quest'ultima, il contesto organizzativo è percepito come personale, paragonabile ad una famiglia allargata, in cui i membri sono legati da lealtà e tradizione, favorendo un senso forte di appartenenza all'organizzazione, oltre che fonte di identità. I dirigenti aziendali risultano figure di riferimento che cercano di sviluppare pienamente il potenziale del proprio personale, come l'analisi finora effettuata ha dimostrato riguardo il contesto Angelini e come continuerà ad evidenziare in maniera ancor più importante nei prossimi punti della ricerca. L'azienda che ha questa tipologia di cultura pone enfasi sulla coesione, agendo positivamente sul morale del team, ed anche sul sistema premiante, che prevede riconoscimenti e ricompense in maniera equa e meritocratica.

Tuttavia, il CVF sostiene che la cultura organizzativa non sia assoluta, bensì che essa possa riflettere una combinazione di diverse caratteristiche relative a differenti archetipi. Sostanzialmente è come se i valori culturali dell'azienda fossero in competizione tra di loro, mantenendo tuttavia una tipologia di cultura dominante che rispecchia in maggior misura l'organizzazione. Infatti, nel caso Angelini, nonostante la cultura dominante sia quella dei *Clan*, molte sono le caratteristiche che derivano dalle cosiddette *Developmental Culture* e *Rational Culture*. Nel primo caso, l'orientamento è all'innovazione, facendo della realtà in questione una realtà dinamica ed imprenditoriale, volendo diventare pioniera in questo contesto ed essendo disposta anche ad assumersi dei rischi. D'altra parte, la seconda tipologia di cultura enfatizza il raggiungimento della performance in termini di conseguimento degli obiettivi aziendali, facendo derivare la motivazione e la coesione del personale dal desiderio di acquisire

un vantaggio¹³. Il giusto mix di queste tre tipologie rende l'ambiente Angelini stimolante, motivante, concentrato, dinamico e attento a molteplici aspetti.

Alla luce di quanto detto, la cultura aziendale Angelini si basa su quattro valori fondamentali, che ispirano anche il Codice Etico dell'azienda.

“I valori che ci ispirano sono i presupposti da cui prende forma e sostanza la consapevolezza che solo attraverso un agire etico potremo costruire un futuro migliore e realizzare una crescita che crei valore e opportunità per le nuove generazioni.”

(Sergio Marullo di Condojanni, CEO di Angelini Industries)

A guidare, dunque, le scelte e le azioni grazie alle quali il Gruppo, volta per volta, plasma la propria identità, sono:

- *Ethics and Responsibility*: l'impegno a prendersi cura di collaboratori, pazienti e consumatori, garantendo un sostenibile sviluppo economico dell'impresa, a salvaguardia dell'ambiente e della comunità in cui opera.
- *Performance*: ogni membro del team è responsabile del raggiungimento degli obiettivi propri e della squadra. Emerge la determinazione a far accadere le cose e a dare il meglio in ogni circostanza, perseguendo l'eccellenza alla ricerca di traguardi ambiziosi.
- *Innovation*: si incoraggia lo sviluppo di nuove soluzioni efficaci e concrete, gestendo la complessità di un mondo in continuo cambiamento. Il team afferma di assumersi la responsabilità di scelte coraggiose per la crescita dell'impresa, imparando dagli errori e perseguendo il miglioramento continuo.
- *Engagement*: si promuove la collaborazione nel gruppo, la valorizzazione delle persone ed il loro merito, condividendo insieme i successi dell'impresa e delle risorse che hanno dato vita allo stesso¹⁴.

¹³ (Calciolari S, Prenestini A., Lega F., Grilli R.) Possono i “valori” fare la differenza? Evidenze sull'influenza della cultura organizzativa sul governo clinico.

<https://cergas.unibocconi.eu/sites/default/files/files/Mecosan-82.pdf#page=9>

¹⁴I quattro punti e la citazione sono ripresi da: I nostri valori, Sito Web Angelini Industries
<https://www.angeliniindustries.com/industry-of-care/valori/>

È dunque evidente quanto le tre tipologie di cultura organizzativa si intersechino in questi quattro pilastri, generando un ambiente unico e difficilmente imitabile.

1.2.2 Il Valore Strategico delle Risorse Umane

Da quanto finora analizzato, è chiara la misura in cui la gestione delle Risorse Umane per Angelini Industries rappresenti una parte integrante della strategia, potendo descrivere la relazione tra queste due componenti come un approccio *Soft* alla gestione. Quest'ultimo vede infatti le persone, fatte di conoscenze, impegno e motivazione, come fonte principale di vantaggio competitivo, divenendo una parte attiva della strategia. In maniera diametralmente opposta all'approccio *Hard*, le pratiche HR prendono in questo caso un'importanza centrale, influenzando il comportamento organizzativo e l'intera performance. È proprio tramite quest'ottica di gestione che si valorizzano le premesse della Resource Based View. Infatti, in questo modo, si riconosce il fatto che il capitale umano sia un *asset* strategico, in quanto si è consapevoli dell'influenza positiva che le preziose caratteristiche di ogni individuo possono avere sulle attività primarie della catena del valore, facendo inoltre l'HRM parte di quest'ultima come attività a supporto delle prime. Si considerano dunque le persone come stakeholder chiave da sostenere, includere e sviluppare, focalizzandosi in particolar modo sull'*empowerment* delle risorse, *welfare*, merito e coinvolgimento.

Proprio in quest'ottica, è possibile richiamare la teoria di Golden e Ramanujan, che hanno individuato tre tipologie di approcci riguardo la relazione tra HR e strategia, in ognuno dei quali quest'ultima è vista in maniera differente. Il primo è l'approccio "Ad una via" ed è quello in cui le scelte dell'imprenditore condizionano in maniera totale quelle organizzative, mentre le risorse umane non possono in alcun modo influenzarne i contenuti. Le pratiche HR in questo caso vengono progettate per garantire il raggiungimento degli obiettivi senza poter influire direttamente sulla loro formulazione. D'altra parte, vi è l'approccio "A due vie", che è caratterizzato invece da un'influenza reciproca tra funzione Risorse Umane e strategia, considerando che le pratiche assumono un ruolo attivo, senza tuttavia valorizzare a pieno il contributo delle persone. In aggiunta a questi due approcci, ce n'è un terzo, che codifica una realtà aziendale quanto più orientata alla *employee centricity* possibile, che permette di superare il limite posto dalla poca esaltazione del lavoro delle persone.

È il caso del People Management in Angelini, che viene dunque effettuato tramite una relazione “Integrativa” tra pratiche HR e strategia aziendale. Infatti, il rapporto tra queste ultime risulta dinamico, multiforme, vicendevole, con un’interazione continua, che rende il management HR a tutti gli effetti parte del vertice dell’impresa. Si tratta dunque di un tipo di gestione definito strategico (SHRM - Strategic Human Resource Management), che supporta, cioè, una stretta relazione tra i due aspetti, riconoscendo le persone come fattori costitutivi del successo aziendale, influenzandone i risultati. I programmi di SHRM prevedono sistemi di performance management, di formazione ed individuazione dei bisogni di sviluppo dei propri dipendenti, l’inclusione di un *compensation package* adeguato e la creazione di relazioni con i propri dipendenti positive e solide. L’obiettivo è in particolare quello di raggiungere sia un *vertical alignment*, cioè l’integrazione delle politiche HR con la strategia business, sia un *horizontal alignment*, inteso come la coordinazione delle varie pratiche tra di loro.

1.3 Competenze del Team HR

Le competenze dei collaboratori della funzione Risorse Umane sono strettamente collegate con il successo degli individui e dell’organizzazione. Infatti, esse dovrebbero far parte di ogni HR *professional* per garantire un’ottima gestione e la giusta valorizzazione di ogni risorsa. Tra le tante *skills* necessarie, vi è la conoscenza del business, l’eccellenza nelle abilità richieste dalla funzione e la gestione repentina del cambiamento. Tuttavia, queste rappresentano solo la base per un lavoro adeguato di People Management. Un collaboratore HR dovrebbe munirsi di una serie di caratteristiche che costruiscono una professionalità basata su risultati attesi, su una disciplina fatta di conoscenze e competenze, su determinati standard professionali. In particolare, dovrebbe saper ricoprire allo stesso tempo ruoli sia strategici che operativi, così come il Gruppo Angelini si impegna a fare.

1.3.1 Il Modello di Dave Ulrich

Il modello che chiede all’HR *professional* di coniugare quattro ruoli differenti è quello di Dave Ulrich, che ha appunto individuato i quattro compiti che una Direzione Risorse Umane dovrebbe saper svolgere nel modo migliore¹⁵. Quest’ultima dovrebbe prima di tutto essere uno

¹⁵ Salvatore Pisano – EBC Consulting. (2011). Il Modello di Ulrich. Direzione Multiruolo. https://www.ebcconsulting.com/images/File_pdf/Il_modello_di_Urlich_direzione_multiruolo_Salvatore_Pisano_EBC_Consulting.pdf

Strategic Partner, cioè, partecipare alla definizione della strategia allineando a quest'ultima i propri processi e strumenti. In seguito, dovrebbe essere un *Administrative Expert*, assicurando che le procedure tradizionali nell'ambito delle risorse umane siano svolte in maniera efficace ed efficiente. In terzo luogo, dovrebbe presentarsi come un *Change Agent*, e cioè come una risorsa di supporto ai leader e ai manager, identificando i problemi e le relative soluzioni con la successiva creazione di un clima favorevole. Infine, l'*HR professional* necessita di essere un *Employee Champion*, ascoltando e comprendendo il personale in modo da rendersi paladino delle loro esigenze per costruire eventuali risposte ai loro bisogni.

La Direzione Risorse Umane di Angelini Industries si distingue in particolare per il ruolo di *Strategic Partner*, capace però al contempo di concentrarsi in maniera distintiva sulle persone. L'azienda, infatti, sempre attenta alla gestione del personale, contando anche su strumenti innovativi delle pratiche, attua un costante monitoraggio delle procedure da parte della direzione HR. In particolare, come massimo esempio della volontà di questa funzione di allineare le proprie pratiche allo sviluppo della strategia del Gruppo, vi è la frequente collaborazione tra *Senior* appartenenti alle Risorse Umane e manager. Di fatto, la funzione Risorse Umane della multinazionale è solita chiedere l'opinione dei leader per comprendere se la direzione intrapresa dal loro *modus operandi* sia quella adeguata per la continuità aziendale. Si occupano dunque di fare interviste, sondaggi o *focus group* con i vari responsabili, per poi esaminarne i risultati. Da una di queste indagini, per esempio, è emerso che i responsabili richiedevano maggiori competenze di sviluppo organizzativo e sostegno al cambiamento, da parte della gestione del personale. Lo stesso direttore *Human Resources* dell'Area Pharma afferma:

“I manager chiedono di rafforzare la capacità di rispondere alle esigenze del mercato, in termini di flessibilità e di un approccio aperto all'innovazione”

(Marco Morbidelli, prima Direttore HR di Angelini Pharma, ora Chief HR & Organization Officer di Angelini Holding)¹⁶

A seguito di ciò, si è organizzato dunque un confronto diretto con gli *executive* e gli *HR professional* per valutare queste esigenze e sviluppare insieme un piano d'azione, senza mettere

¹⁶ Gabrielli, 2020. Caso Studio 1.1

da parte la consapevolezza che per implementare le proposte dei leader, c'era bisogno di formare determinate *skills* necessarie.

Il caso appena descritto risulta essere una chiara evidenza dell'attenzione che la funzione dedicata all'organizzazione del capitale umano pone non solo sull'allineamento agli obiettivi aziendali voluti dai responsabili, ma anche sul supporto che vogliono rappresentare per i manager, aiutandoli ad identificare eventuali problemi e individuando insieme la soluzione. Angelini funge allora anche da *Change Agent*, senza tuttavia tralasciare la cura per quanto riguarda le attività tradizionali della funzione, in linea con il ruolo di *Administrative Expert*. Infine, è doveroso sottolineare quanto stia diventando negli anni sempre più un *Employee Champion*, evolvendo e indirizzandosi all'ascolto delle proprie persone e delle loro necessità. Si può, in definitiva, sostenere che Angelini Industries assolva in maniera impeccabile ad ognuno dei ruoli individuati da Dave Ulrich, dando vita ad una Direzione delle Risorse Umane invidiabile da molti.

Nell'ottica della crescente importanza dell'ambiente di lavoro e dei rapporti con il personale, il modello di Ulrich si è evoluto, verso una tipologia più ampia che assegnasse dunque maggior rilievo alle persone, alla loro motivazione, capacità di ascolto ed *engagement*. Ci si è resi conto che l'impresa prima di essere un *business partner*, necessita di diventare un *employee partner*, che dà voce al proprio capitale umano. Le competenze di una funzione di questo tipo devono appartenere sia alla sfera del business che delle relazioni interpersonali, promuovendo la creazione di relazioni proattive. L'azienda farmaceutica in questione ha dimostrato di abbracciare in tutti i suoi aspetti questa evoluzione, accompagnandola ad una valorizzazione della cultura aziendale. La stessa favorisce dunque una *multi-stakeholder partnership*, in cui il Gruppo non solo cura gli interessi del business ma bilancia anche quelli dei dipendenti e degli altri attori.

1.3.2 La Leadership

Il People Manager è colui che, in maniera professionale e caratterizzato da lunga esperienza nel campo, si occupa della gestione del capitale umano dell'azienda. Si tratta di colui che non solo ha bisogno di avere le competenze distintive di un leader ma anche e soprattutto quelle di un comunicatore. Dunque, alle solite *skills*, relative al *time management*, *problem solving* e *critical thinking*, se ne aggiungono di nuove o semplicemente alcune cambiano volto. Infatti,

la leadership non è più intesa in maniera autoritaria, bensì da un nuovo punto di vista, aperto, collaborativo ed empatico.

Goleman ritiene che i leader migliori siano quelli capaci di sviluppare l'intelligenza emotiva, cioè coloro che riescono a concentrarsi sul lato umano di ogni collaboratore, perchè ne comprendono la rilevanza, considerando che l'ascolto e il coinvolgimento sono la chiave per una migliore performance dei propri dipendenti¹⁷. La leadership in generale di Angelini Industries è molto incentrata sulla cura del personale, tanto da poter essere descritta come "leader di cura", così come la loro *industry*.

Dunque, il Gruppo, oltre a mettere in pratica un'intelligenza emotiva molto marcata, che contribuisce decisamente a migliorare la performance aziendale, utilizza uno stile di leadership definito relazionale, che ha lo scopo di innalzare la qualità delle relazioni e si basa sulla consapevolezza che il leader non esiste senza il proprio gruppo. Questo stile contribuisce a dare valore al dialogo, alla conoscenza delle persone e al rispetto per sé stessi, vedendo il concetto di leadership come una costruzione sociale¹⁸, che deve essere invece superata dall'idea di una multidimensionalità della relazione tra leader e membri. Cleveland e Cleveland individuano quattro fattori basilari considerati in questo modo di approcciare: l'ispirazione, il piacere nell'essere d'aiuto agli altri, la competenza e l'adattabilità. Il leader ispiratore è colui che porta i collaboratori con sé verso una visione comune, essendo riconosciuto dagli altri come la persona capace di affrontare i problemi che si presentano, servendosi anche di empatia. Colui che guida deve essere poi abile a porgere una mano ai propri collaboratori, così da essere considerato come un supporto che comprende i pensieri altrui e favorisce la creazione di un senso di comunità. Infine, bisogna essere capaci di sviluppare le competenze del proprio team partendo dalle proprie e di affrontare le circostanze difficili, in modo da fungere da esempio e trasmettere serenità alla propria squadra¹⁹. In merito a ciò, i manager Angelini possiedono la particolare caratteristica di porre attenzione alle *skills* di ciascun collaboratore, cercando di sfruttare queste ultime al meglio e di metterle in evidenza, in modo che ognuno abbia la possibilità di avere visibilità nei confronti dell'azienda e mettendo in rilievo le caratteristiche del singolo.

¹⁷ Goleman. (2011)

¹⁸ Cleveland e Cleveland, 2020

¹⁹ Burato G., "Leadership desiderata e benessere organizzativo: il punto di vista del collaboratore", 68

Le competenze appena descritte, così come lo stile relazionale analizzato, nascono anche da un giusto utilizzo e unione di alcuni dei sei stili di leadership individuati dallo stesso Goleman²⁰:

- Visionario: lo stile di un leader che condivide gli obiettivi e la *mission* aziendale con i propri dipendenti, creando un “sogno condiviso”. Ha la capacità di identificare una direzione chiara e farla visualizzare anche al proprio team.
- Democratico: il leader in questione valorizza i propri collaboratori, li coinvolge, puntando alla partecipazione e alla responsabilizzazione, con particolare enfasi su ogni competenza.
- Coach: questo tipo di guida crea una connessione tra desideri del lavoratore e *mission* dell’azienda, facendo emergere le potenzialità del singolo.
- Esigente: il manager in questione risulta focalizzato sull’obiettivo ma poco empatico nei confronti del contesto, inseguendo il successo ed esigendo la perfezione.
- Affiliatore: stile che vuole prevenire ed evitare i conflitti, con ottime capacità comunicative finalizzate allo sviluppo di una connessione tra le persone.

Per quanto appena vagliato, lo stile di Angelini risulta il giusto compromesso tra i primi tre elencati, dando vita ad una relazione che lega in maniera strategica le persone appartenenti ad uno stesso team.

In aggiunta a ciò, la caratteristica che rende i leader Angelini, in generale in tutte le aree di impresa, vicini al proprio personale e particolarmente apprezzati, in quanto punti di riferimento, è quella di essere esperti del campo in cui operano. Infatti, come già detto in ambito Governance, ogni manager è scelto secondo accurati criteri all’interno del mercato, vantando una lunga esperienza di campo, che permette di comprendere al meglio le problematiche strutturali legate al ruolo, oltre che conoscere bene i propri subordinati, visto che prima di essere leader sono stati colleghi di lavoro. Questo modello di leadership, dal punto di vista più operativo, è detto quello in cui “gli esperti guidano gli esperti”²¹, includendo all’interno del ruolo guida non solo la capacità di “gestire” ma soprattutto la proprietà di conoscenze tecniche.

Il modello di leadership applicato in Angelini, con tutte le sue sfaccettature orientate alla cura, alla relazione e alle emozioni, rendono questa competenza unica nel suo genere ed attrattiva oltre che rassicurante da parte di tutto il proprio staff.

²⁰ Goleman. (2012)

²¹ Podolny J.M., Hansen M.T. (2020)

1.3.3 La Digitalizzazione delle Pratiche HR

Nel mondo digitale in cui ci troviamo oggi, la capacità di adattarsi al cambiamento e di essere al passo con lo stesso rappresenta uno degli elementi fondamentali per la continuità aziendale. In particolare, così come ogni tipo di processo, anche quelli delle Risorse Umane hanno bisogno di evolvere, mantenendo tuttavia il *focus* sulla persona, la quale verrà semplicemente affiancata da uno strumento che può risultare abile nel migliorare ed ampliare la costruzione solida di relazioni nel contesto lavorativo. In particolare, Lepak e Gowan, nel loro modello evolutivo, hanno individuato i fattori che potessero avere impatto significativo sulle attività primarie della gestione HR. Tra questi, vi sono le influenze ambientali, gli assetti normativi e gli aspetti organizzativi. Ciò che riguarda le “*environmental influences*” comprende anche la tecnologia, facente parte dei *trend* che hanno importanza per la funzione Risorse Umane, soprattutto al giorno d’oggi in cui le dimensioni del lavoro stanno cambiando radicalmente, dando un volto nuovo a *work*, *workplace* e *workforce*. Queste ultime si caratterizzano ora per la pluralizzazione del lavoro, il mix generazionale ed una modalità di operazione che avviene “*anytime, anywhere*”.

Così come ogni azienda, anche Angelini Industries si è impegnata molto nella *digital transformation* e nell’integrazione dell’IA nel proprio contesto. A partire da due dei propri business, che si incentrano particolarmente sul digitale e la tecnologia (Angelini Ventures e Angelini Technologies), il Gruppo ha esteso questo pensiero all’avanguardia in tutte le sue *industries*. In particolare, la multinazionale può vantare la vittoria in ben tre categorie degli *AboutPharma Digital Awards* grazie ad Angelini Pharma. Quest’ultima si sta ormai occupando di implementare una strategia ispirata al principio del “*digital first*”, venendo riconosciuta a livello globale come un’azienda innovativa in ambito farmaceutico. Per arrivare a questi risultati, il team utilizza le possibilità offerte dalla trasformazione per incentivare lo sviluppo, promuovere il progresso, ma soprattutto riconoscere il valore di ciascuno nel migliorare l’esperienza del paziente. Inoltre, questa visione è accompagnata sempre da un’informazione sana ed autorevole, e da una comunità che si identifica completamente nei valori della propria azienda, a partire dal nome di coloro che ne fanno parte: gli Angeliners. Dunque, è evidente quanto anche in questo campo l’apporto umano sia preponderante e l’attenzione al proprio staff sia essenziale per l’intera organizzazione, tanto da dare un nome specifico ai dipendenti Angelini, cosa che contribuisce a creare un senso di appartenenza e coinvolgimento unico nel

suo genere. Proprio grazie a questa strategia, gli Angeliners trionfano nelle categorie “Best Digital Company”, “Industria 4.0” e “Best Social Company”²².

In particolare, nel campo delle Risorse Umane, una delle strategie di digitalizzazione meglio riuscite del Gruppo è quella della nuova Intranet condivisa tra i dipendenti dell’azienda, per un ambiente di lavoro unito ed innovativo. Si tratta di un nuovo *digital workplace* che ha proprio la finalità di aumentare la sinergia tra le persone dell’azienda, rispecchiando al contempo la rinnovata *Digital Identity* della stessa.

“A guidarci nel rinnovamento della piattaforma di comunicazione interna sono stati i nuovi valori del gruppo: innovazione, coinvolgimento delle persone e orientamento al risultato.”

(Marco Morbidelli, Chief HR & Organization Officer di Angelini Holding)

La nuova piattaforma Intranet prende il nome di MyA ed è arrivata a prendere parte alla classifica delle 10 migliori Intranet del 2020 fatta da Nielsen Norman Group. La chiave del successo risiede nell’unione tra funzionalità, facilità d’uso e coesione del team. Si tratta infatti di un luogo in cui si trovano tutti gli strumenti digitali che servono al lavoro quotidiano, così come tutte le comunicazioni aziendali e gli aggiornamenti, con l’obiettivo di rendere più uniti i dipendenti appartenenti alle diverse linee di business e alle diverse sedi geografiche. Nella creazione di questo spazio di condivisione si è utilizzato a tutti gli effetti un approccio *human-centered* che, in collaborazione con Avanade e l’utilizzo della tecnologia Agile, ha permesso di dar vita ad un’innovazione totalmente basata sulle esigenze della persona. Il Gruppo sostiene che gli Angeliners, con le loro aspettative, siano il vero obiettivo di ogni progetto che vuole migliorare i processi lavorativi ed è per questo che ha coinvolto un campione significativo di dipendenti nelle fasi di progettazione e sviluppo. La produttività e la crescita risultano essere solo la naturale conseguenza dell’aver messo le persone al centro dell’intera progettazione. In particolare, nella creazione di MyA, sono stati coinvolti nelle attività di ricerca circa 80 dipendenti, per comprendere il contesto e analizzarne le leve motivazionali. Inoltre, il personale ha collaborato anche alla definizione dello stile, proprio con lo scopo di renderli pienamente partecipi della nuova *digital identity* di Angelini. Infine, la fase finale è stata scandita da

²² AboutPharma, 2023

<https://www.aboutpharma.com/digital-health/cultura-e-innovazione-cosi-angelini-pharma-investe-sul-digitale/>

sessioni di *user testing* volte a capire se le funzionalità e l'esperienza fossero gradite dagli Angeliners.

“La User Experience di MyA dà il massimo in termini di engagement e motivazione del dipendente, che di fatto è messo al centro dell’ecosistema informativo, privo di barriere infrastrutturali e difficoltà di fruizione.”

(Marco Lanza, Chief Information Officer di Angelini Holding)²³

Ancora una volta, Angelini Industries dimostra ed è esempio di come la strategia aziendale contribuisca al successo mondiale dell'impresa quando dà il giusto valore al capitale umano di cui si compone.

1.4 Gestione Operativa delle Risorse Umane

Addentrando nella parte tecnica della gestione delle Risorse Umane, è ora importante definire quali siano le principali attività che si svolgono in questa funzione e cioè quelle tradizionali del ruolo, così come sono state definite parlando di *Administrative Expert* nel modello di Dave Ulrich.

Le attività e i ruoli della funzione Risorse Umane variano immensamente da azienda ad azienda, comprendendo un'eterogeneità che la rende una delle componenti più complesse di un'organizzazione. Molti nel corso degli anni l'hanno descritta come una “funzione camaleontica”, in quanto variabili contestuali differenti possono determinare diverse pratiche e ruoli. Si pensa che un reparto di Risorse Umane sia articolato in tre livelli nello svolgimento dei propri compiti. Il primo livello è quello che riguarda le situazioni basilari, come la remunerazione, il reclutamento e la selezione. Al secondo livello vi è l'*engagement*, con tutte le leve motivazionali che lo compongono, che verrà analizzato nel prossimo capitolo dell'analisi. Infine, vi è il livello della strategia, descritto nei paragrafi precedenti²⁴.

Il primo livello rappresenta le fondamenta per un'organizzazione HR che possa risultare strategica e rilevante anche per i livelli successivi. Infatti, alcun tipo di strategia o di *employee*

²³ People & Change, 2020 (entrambe le citazioni)

²⁴ Armstrong, M., Taylor, S. (2017)

centricity possono essere attuati senza la costruzione di un sistema solido alla base, che ne rappresenta il punto di partenza.

Angelini Industries presenta un modo innovativo anche per le attività tradizionali del People Management, introducendo modalità di controllo, pianificazione, reclutamento e selezione che rappresentano già di per sé una leva strategica, sulla quale hanno poi costruito la competenza distintiva.

1.4.1 Il Sistema di Controllo del Personale

I sistemi di controllo del personale sono una parte fondamentale della gestione del capitale umano. La modalità attraverso la quale ciò avviene caratterizza anche la cultura organizzativa dell'intera impresa, che dunque darà un'immagine di sé precisa ai propri dipendenti. Vi sono due tipologie di controllo che i manager possono esercitare sui propri subordinati, a seconda della composizione dei propri valori aziendali.

In primo luogo, può verificarsi il controllo gerarchico, che si presenta come un costante monitoraggio, insieme alla modifica di comportamenti attraverso specifiche regole, politiche o semplicemente in base alla posizione gerarchica. È un tipo di gestione che si basa principalmente su meccanismi formali, ai quali i manager preferiscono affidarsi per verificare l'operato dei propri subordinati. In questo caso, le persone vengono viste come incapaci di autodisciplinarsi e poco degne di fiducia, dunque si preferisce monitorarle attentamente, utilizzando una struttura rigida, una modalità severa ed un controllo dall'alto verso il basso, basandosi sul potere della posizione. Le ricompense che vengono fornite ai propri dipendenti sono principalmente estrinseche, causando un comportamento ed un agire da parte dei collaboratori che non va oltre la propria mansione, provando un senso di indifferenza nei confronti del proprio lavoro. Infatti, il personale si sente poco considerato, apprezzato e valorizzato, non motivandosi abbastanza a dare il massimo.

D'altra parte, un'altra tipologia di controllo, che è anche quella applicata da Angelini Industries, è quella del controllo decentralizzato. Si tratta di una forma opposta, in cui si ricorre principalmente alla delega e all'autonomia decisionale. Si lascia libertà di scelta ai propri collaboratori, poichè si ritiene che siano capaci di gestirsi da soli, lavorando anche meglio perchè si sentono maggiormente coinvolti nei processi organizzativi. Di fatto, presenta un utilizzo limitato di regole, basandosi invece sui valori condivisi dell'organizzazione. Infatti,

Angelini Industries basa il proprio sistema di controllo sul Codice Etico dell'azienda, ponendo particolare enfasi sull'importanza che i valori assumono all'interno della multinazionale. Inoltre, nonostante quest'ultima sia organizzata in maniera gerarchica, la verticalità risulta relativamente flessibile, in quanto non vi è la presenza di un capo controllante, bensì tutti insieme si è capaci di monitorare la qualità del proprio operato, ovviamente sotto la supervisione, non rigida, di un esperto. La cosa che maggiormente caratterizza questo tipo di controllo è la descrizione delle mansioni da svolgere in termini di risultati, mettendo cioè in risalto gli obiettivi da raggiungere insieme, in quanto parte di una grande squadra. Le ricompense proposte da queste verifiche sono sia estrinseche che intrinseche, con alla base una cultura aziendale che è il mezzo per tenere insieme gli obiettivi di tutti i livelli organizzativi. La conseguenza di questo approccio è che i dipendenti si sentono molto più capiti e apprezzati, prendendo iniziative ed impegnandosi attivamente nelle procedure aziendali, in modo da aumentare anche la performance. Infatti, in questo caso le persone risultano dedite al proprio lavoro ed il *turnover* è anche molto più basso.

In Angelini Industries, in particolare, è il tasso di *turnover* positivo a risultare elevato, quello cioè relativo all'assunzione di nuovi collaboratori, considerando che si favorisce l'attrazione e la coltivazione di nuovi talenti. D'altra parte, il tasso di *turnover* negativo e dunque relativo all'uscita dei dipendenti dal contesto Angelini risulta sempre al di sotto del primo, cosa che è estremamente rilevante ai fini della valutazione del clima lavorativo. Infatti, è inoltre importante da considerare la distinzione che c'è tra cessazione volontaria dal proprio lavoro e non volontaria. Grazie a questa suddivisione è possibile notare che, del tasso di *turnover* negativo prima citato, solo una piccolissima percentuale è attribuibile al *resignation attrition rate*, che rappresenta le dimissioni volontarie. Un'evidenza può essere apportata dal contesto di Angelini Pharma nel 2022, che per un *turnover* negativo del 12,1%, presentava un tasso relativo alla volontaria dimissione di solo il 5,44%²⁵. Questi dati sono piena espressione di quanto l'ambiente di lavoro Angelini rappresenti una realtà dall'atmosfera positiva e favorevole per i propri dipendenti, nonchè motivo di entusiasmo nei confronti del proprio lavoro.

Non a caso, questo sistema di controllo, che favorisce un atteggiamento favorevole da parte del dipendente nei confronti del proprio ambiente lavorativo, viene anche definito *Empowerment*,

²⁵ Bilancio di Sostenibilità 2022, Angelini Pharma

per ciò intendendosi la capacità di sviluppare negli individui l'abilità nel compiere scelte e trasformarle in azioni autonomamente.

1.4.2 Pianificazione

Riprendendo il concetto di *Administrative Expert* di Ulrich, si procede ad analizzare ogni attività relativa alle procedure tradizionali di HRM. La prima fase è quella della pianificazione, la quale rileva il fabbisogno necessario di risorse umane all'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi. È una fase di estrema importanza, in quanto si sceglie ciò che poi sarà fonte del vantaggio competitivo dell'azienda. Fa infatti parte dell'intero processo di pianificazione strategica organizzativa e rappresenta la fase in cui ci si prepara al futuro e a ciò che l'azienda dovrà affrontare.

Il processo di pianificazione è formato da diversi fattori, legati tra di loro secondo la scelta di un approccio che può essere lineare o circolare, a seconda delle esigenze. Nel primo vi è il susseguirsi di fasi temporalmente successive, partendo dalla previsione del fabbisogno, a cui segue l'identificazione delle modalità da seguire per soddisfarlo, per poi concludere con la definizione del piano d'azione, realizzazione e monitoraggio dello stesso. D'altra parte, l'approccio circolare prevede l'avvio di questo *iter* da uno qualunque degli elementi citati, per metterne in evidenza l'evoluzione continua che caratterizza il processo, il quale risulta formato da componenti che si modificano costantemente grazie al mutare delle proprie dimensioni.

Così come nella gestione generale delle Risorse Umane, anche in quella della pianificazione delle stesse vi sono due dimensioni da poter seguire: *hard* e *soft*. La prima dimensione dà particolare rilevanza al fabbisogno aziendale in termini quantitativi e dunque al numero di persone di cui l'impresa necessita, trovato tramite analisi matematiche specifiche. Al contrario, la dimensione *soft* si riferisce agli aspetti qualitativi dell'azienda. Si vogliono infatti individuare le competenze che in quel momento mancano all'organizzazione nell'ottica del raggiungimento dei propri obiettivi, comprendendo che a fare la differenza nell'attuazione della propria strategia è la qualità e non la quantità. È proprio ciò che fa Angelini Industries, ricercando capacità ed esperienza che possano essere conformi al viaggio comune che la multinazionale vuole percorrere con i propri dipendenti. La *multi-industry* sostiene infatti che preferisce valorizzare le competenze di chi ha il desiderio di avvicinarsi ad una realtà caratterizzata da determinati obiettivi, piuttosto che seguire una semplice analisi matematica. In merito a ciò, Angelini risulta perfettamente in linea con il cambiamento che la visione della

pianificazione sta attraversando, passando da una semplice coerenza tra collaboratori e posti vacanti all'esaltazione delle competenze individuali e il loro sviluppo.

Infine, il processo di pianificazione si occupa anche di gestire i flussi del personale. Questi ultimi sono intesi come il movimento dei collaboratori dell'impresa che può svolgersi in ingresso, in uscita o internamente. Per flussi in ingresso, si intende l'acquisizione delle risorse sul mercato del lavoro. Contrariamente, quelli in uscita sono relativi all'interruzione del rapporto di lavoro che può avvenire per diverse motivazioni. In terzo luogo, per mobilità interna si intende invece l'assegnazione di ruoli, trasferimenti, promozioni o rimozioni all'interno della stessa azienda. È un tipo di sviluppo orizzontale che offre opportunità di arricchimento delle proprie competenze, il quale ha però bisogno di essere percepito in maniera equa dal dipendente, che deve ricevere risposta alle proprie aspirazioni personali. Angelini Industries è molto attenta a questo aspetto, valutando caso per caso cosa sia meglio per il proprio collaboratore e cosa quest'ultimo preferisce. Molti Angeliners si dichiarano grati ai propri manager che, prima di procedere ad una promozione o ad un cambiamento di ruolo, chiedono loro come si sentono a riguardo e se ciò corrisponde alla loro idea di sviluppo, avendo a cuore la loro motivazione. È frequente il caso di dipendenti che, nonostante avessero ricevuto promozioni importanti, hanno preferito continuare a ricoprire il proprio ruolo, perchè corrispondente alla propria passione e dunque fonte di soddisfazione. Ascoltare e comprendere le aspirazioni delle proprie persone è uno dei punti di forza fondamentali della multinazionale, che ne tiene costantemente conto nel proprio processo di pianificazione.

1.4.3 Reclutamento

Subito dopo la pianificazione, si procede con l'attrarre ed identificare le persone interessanti per i ruoli pianificati. Si tratta di un insieme di attività che esprimono sostanzialmente la domanda di lavoro dell'azienda. Si articola principalmente in due fasi, che comprendono la definizione del profilo e la scelta del mercato in cui ricercare le risorse. La stesura del profilo ricercato si compone di una *job description*, in cui si definiscono le finalità, le responsabilità e gli obiettivi che la posizione richiede, e di una *person specification*, la quale esplicita invece le conoscenze, le abilità e i comportamenti che rendono la performance eccellente, grazie alla concreta capacità di applicazione del sapere in quell'ambito.

Successivamente, con la scelta del mercato si attiva concretamente la ricerca. Capendo se ricercare la risorsa all'interno o all'esterno, si procede all'attivazione dei canali da utilizzare.

Il ricorso al mercato interno si riferisce all'inserimento di persone che già fanno parte dell'organizzazione ma in ruoli diversi da quello vacante, per valorizzare quelle che sono le risorse meritevoli. Per orientare questo tipo di scelta, Lepak e Snell hanno elaborato una matrice che, distinguendo tra diverse risorse, permette di comprendere qual è il luogo migliore in cui ricercarle. Si distinguono dunque risorse strategiche e risorse *partner*, che richiedono un *know-how* specifico o un'elevata specializzazione, molto più adatta al mercato interno, considerando la previa conoscenza dell'ambiente aziendale ed un processo di sviluppo già iniziato relativo a quelle determinate competenze. D'altra parte, vi sono le risorse *job-based* e marginali, che richiedono delle conoscenze diffuse o ancillari, dunque non difficilmente acquistabili sul mercato esterno.

Angelini Industries, in questo ambito, valorizza e apprezza le risorse in entrambe le modalità considerate. Infatti, per quanto riguarda il mercato esterno, prevede la candidatura spontanea sul proprio portale *online*. In questo modo, permette alla risorsa di ricercare qual è la posizione più affine ai propri interessi e alle proprie competenze, dando la possibilità di autocandidarsi. Di fatto, l'impresa vuole dare valore alla persona sotto ogni punto di vista, sostenendo che sia proprio il contributo di ogni singolo individuo a fare la differenza²⁶. Dal punto di vista del mercato interno, invece, si è molto attenti alla crescita del proprio personale. Di fatto, è presente un sistema di candidatura e selezione interna per i propri dipendenti, che viene sempre prediletto dal top management, soprattutto per l'assegnazione di ruoli di elevata responsabilità. Nel caso di candidatura interna, il sistema di sviluppo considerato è il *job posting*, attraverso il quale il dipendente appunto si candida per i ruoli di interesse, rafforzandone il *commitment*. Questo perchè l'azienda crede molto nel proprio staff e nella *retention* dei propri talenti, provando sempre a ricercare ciò di cui ha bisogno tra le risorse già presenti, in quanto le considera tutte meritevoli e rilevanti. Tuttavia, è da tenere presente che Angelini non mette mai da parte l'acquisizione di nuovi talenti, riconoscendone la funzione di arricchimento per l'organizzazione ed innovazione della stessa. Tra i canali predisposti alla selezione di nuovi talenti, vi sono le collaborazioni con scuole e università, le partecipazioni agli *open day* oppure le *partnership* con i migliori "cacciatori di teste" sul mercato.

²⁶ Careers Angelini Industries: il processo di selezione https://careers.angeliniindustries.com/Angelini-Pharma/content/Il-nostro-processo-di-selezione/?locale=it_IT

In particolare, Angelini ha avviato una modernizzazione delle pratiche di *recruiting*, mirata a rendere più soddisfacente la *Candidate Experience*. L'approccio adottato vuole offrire ai candidati la stessa attenzione e dedizione riservata ai propri dipendenti, includendo anche l'utilizzo di sondaggi per raccogliere opinioni riguardo la loro esperienza durante il processo.

1.4.4 Selezione

A conclusione delle precedenti due fasi, si giunge al termine delle principali attività di gestione del capitale umano, tramite la selezione. Si tratta del momento in cui si sceglie il candidato e si viene scelti dallo stesso, consentendo ad entrambe le parti di prendere una decisione. Questa fase assume sempre più importanza, proprio grazie al crescente significato che si sta attribuendo al contributo delle persone in un'azienda, comprendendo che la selezione è anche un modo per mantenere nel tempo i propri livelli di prestazione.

Una selezione corretta deve soddisfare entrambe le parti, perchè deve permettere all'azienda di raggiungere i propri obiettivi ma al contempo garantire la soddisfazione dei dipendenti. Si guarda allora al *person-environment fit*, che rappresenta la sintonia ricercata tra candidato e contesto lavorativo. Quest'ultima riguarda sia il *person-organization fit*, relativo all'allineamento tra individuo e contesto organizzativo, sia il *person-job fit*, riguardante la relazione tra persona e posizione lavorativa. Entrambi i *fit* sono di eguale importanza, tendendo tra l'altro ad influenzarsi reciprocamente in termini di maggior adattamento e coinvolgimento. Tuttavia, il primo risulta particolarmente rilevante, soprattutto nel contesto Angelini. Infatti, in quest'ultimo, ci si basa sul principio secondo il quale la condivisione dei valori e la cultura organizzativa favoriscono l'identificazione con l'azienda, che permette dunque una motivazione sostenuta nel tempo. Tutto ciò favorisce una maggior propensione del dipendente verso comportamenti che vadano a vantaggio dell'impresa.

Per favorire un giusto allineamento tra cultura aziendale, posizione e candidato, Angelini Industries mette in campo un processo di selezione che prevede come strumento centrale il colloquio. Quest'ultimo risulta il metodo privilegiato in quanto favorisce un confronto diretto tra le due parti, avviando una relazione che crea il perfetto scambio "a due vie", di cui si parlava nei primi paragrafi. In particolare, in Angelini vi è un primo *step* che prevede un *assessment* di gruppo per i neolaureati oppure un colloquio *one-to-one* per chi ha già esperienza pregressa. Nel primo caso si tratta di un metodo facente parte dell'Assessment Centre, ossia un insieme di prove che valutano sia le competenze tecniche che relazionali, indirizzata in questo caso ai

neolaureati proprio per evidenziarne il potenziale in contesti simili. La prova consiste nella risoluzione di un problema in un tempo definito oppure di rivestire i panni di un ruolo specifico dell'organizzazione per valutare la coerenza dei comportamenti messi in pratica rispetto a ciò che si richiede. Nel secondo caso, invece, si tratta di un colloquio tradizionale, con la classica intervista situazionale, in cui si chiede come ci si comporterebbe in determinate situazioni. Inoltre, molto utilizzato è anche il Behavioural Event Interview formulato da Mc Clelland, che identifica nelle esperienze passate il modo migliore per prevedere l'agire futuro del candidato; dunque, si cerca di indagare quanto più possibile sul vissuto lavorativo della persona.

Dopo il primo step, la fase successiva nel processo di selezione di Angelini Industries è quella dell'intervista tecnica con il *line manager*. In questo caso, la multinazionale tenta di porre maggiore attenzione al *know-how* e alla concretezza del "sapere" del proprio candidato, affiancando a ciò anche un contatto più diretto con le posizioni di elevata responsabilità, in modo tale da trasmettere un'atmosfera più collaborativa e familiare. Si tratta anche del momento in cui il candidato si esprime in maniera spontanea ed esplicita il suo sistema motivazionale, decisivo per la scelta, in quanto procede ad un vero e proprio confronto sui valori. Da qui, infatti, si passa a quella che è l'impostazione di reciproche obbligazioni ed aspettative, tra azienda e individuo, che vanno oltre il contratto giuridico lavorativo. Si parla, in questo caso, di contratto psicologico, un modello mentale che comprende i comportamenti e le azioni valorizzate da un lato e dall'altro, vicendevolmente. In pratica, il candidato, durante la selezione, percepisce la cultura dell'azienda e la compara con i propri valori, verificando se poi si rispettano le percezioni avute. Si suggella alla fine un contratto tramite il quale il candidato si impegnerà a mettere in atto gli atteggiamenti apprezzati dall'impresa, in cambio di ciò che gli è stato trasmesso in questo momento iniziale²⁷. È la parte fondamentale dell'intero processo e alla quale Angelini Industries pone particolare attenzione, con massima trasparenza e chiarezza.

Infine, Angelini si impegna a dare un *feedback* a tutte le persone che sono state coinvolte nel processo, dimostrando ancora una volta l'estrema attenzione che ha per gli individui, che devono essere sempre considerati ed apprezzati, anche se non ancora facenti parte dell'organizzazione.

²⁷ Rousseau D.M., 1995

Capitolo 2 - La Certificazione Top Employers

In questa fase dell'analisi ci si occuperà di illustrare nel particolare quali siano le leve strategiche distintive che permettono ad un'azienda di eccellere nell'ambito delle Risorse Umane, con attenzione alle pratiche utilizzate, le iniziative e i valori nel concreto. Nell'ottica di questo approfondimento, la disamina si concentrerà, in alcune sue parti, in maniera più dettagliata su una divisione della multinazionale analizzata, che è Angelini Pharma. Quest'ultima, infatti, è il centro di profitto che maggiormente è riuscito a distinguersi per la gestione del capitale umano, a livello mondiale.

Angelini Pharma è riuscita ad emergere globalmente per quanto riguarda numerosi premi e classifiche relativi alla cura delle proprie persone. Un'evidenza è rappresentata dall'ennesima presenza dell'azienda all'interno della classifica "Italy's Best Employers 2024", realizzata dal Corriere della Sera, in collaborazione con Statista²⁸, tramite un sondaggio che coinvolge circa 20.000 lavoratori di 4.500 aziende diverse nel territorio italiano, con l'obiettivo di misurarne la soddisfazione nell'ambiente di lavoro. Il fatto di essersi posizionata al terzo posto per quanto riguarda l'Industria Farmaceutica, Chimica e di Biotecnologie in Italia²⁹, rende Angelini Pharma una delle realtà maggiormente desiderate dai lavoratori italiani, estendendo il concetto man mano anche all'intera multinazionale e tutte le sue divisioni.

La scalata di Angelini Pharma continua ed è importante annoverare tra le vittorie quella per il quinto anno consecutivo della certificazione Top Employer Europe. Di fatto, l'azienda farmaceutica ha ricevuto per cinque anni, compreso il 2024, uno dei riconoscimenti più prestigiosi esistenti relativo alle pratiche HR. Quest'ultimo premia le aziende che vogliono garantire al proprio personale le migliori condizioni di lavoro, attuando le *best practices* HR, con l'obiettivo di mettere le persone al primo posto³⁰. La certificazione viene rilasciata dal Top Employers Institute al termine di un lungo processo, che prevede un'analisi minuziosa di tutte le pratiche. I processi oggetto di analisi sono in particolare sei:

²⁸ Si tratta di un'azienda che offre ricerche di mercato ed è specializzata nel realizzare i *ranking* e le analisi dei dati aziendali.

²⁹ Articolo dal Corriere della Sera https://www.corriere.it/buone-notizie/23_ottobre_01/business-qualita-vita-pagella-aziende-top-dove-lavorare-2024-3e180640-5e47-11ee-85c8-69bd0c18b956.shtml

³⁰ Our Careers Angelini Industries: Premi e Riconoscimenti https://careers.angeliniindustries.com/Angelini-Pharma/content/Premi_Riconoscimenti/?locale=it_IT

- *Steer*: comprende tutto ciò che riguarda la strategia, includendo business, *people* e leadership.
- *Shape*: si riferisce all'organizzazione in generale, alla digitalizzazione delle pratiche HR e all'ambiente di lavoro.
- *Attract*: include l'*employee journey* all'interno dell'azienda, Employer Branding ed il processo di *onboarding*.
- *Develop*: fa riferimento allo sviluppo del capitale umano, alla formazione e alla carriera.
- *Engage*: tutto ciò che compone il *well-being* del dipendente ed il suo *engagement*, inclusa la retribuzione.
- *Unite*: si tratta della dimensione relativa alla cultura e ai valori dell'azienda, con Diversity Management e sostenibilità.

Dopo l'iniziale fase di validazione di questi pilastri si riceve un *feedback*, non solo rispetto all'ottenimento della certificazione ma anche in merito ai punti di forza ed i processi da migliorare. Proprio riguardo queste aree, si procede ad un percorso di efficientamento e innovazione per i successivi dodici mesi. In merito a ciò, la divisione farmaceutica risulta essere posizionata al di sopra del *benchmark* in quasi ogni area³¹.

L'analisi verterà dunque sull'approfondimento degli ultimi quattro pilastri, considerando che i primi due sono stati già esaminati e descritti nel dettaglio precedentemente. Si ritiene importante questo tipo di ricerca, soprattutto perchè la certificazione Top Employers è un tipo di riconoscimento che viene richiesto in prima persona dall'azienda e funge dunque da leva strategica per la stessa. Infatti, la stessa Talent, Development e People Engagement Manager di Angelini Pharma, Eleonora Perticarà, sostiene che richiedere questo tipo di premio è strategico per un'impresa, visto che conferma la validità e la robustezza della strategia HR, dando valore al posizionamento che la stessa vuole raggiungere, che in questo caso è quello di diventare Employer of Choice³². Quanto finora descritto permette di ottenere un riconoscimento a livello europeo che rafforza l'*employer brand* della realtà, assicurando l'attrazione e la fidelizzazione dei talenti. Proprio per questo motivo, Angelini Pharma ritiene utile, da cinque anni a questa parte, partecipare al processo per ottenere la certificazione.

³¹ Top Employers Institute <https://www.top-employers.com/it/>

³² Angelini Pharma, News e Pubblicazioni <https://www.angelinipharma.it/media/news/angelini-pharma-si-conferma-top-employer-italia-e-top-employer-europe-anche-per-il-2022/>

“Siamo felici ed orgogliosi di questo risultato che conferma quanto per Angelini Pharma sia importante investire sulle persone e sul loro benessere e che ci spinge a fare sempre meglio in questo percorso. Grazie a tutti coloro che hanno riconosciuto il nostro impegno nel sostenere e promuovere i nostri valori”.

(Giovanni Manarini, Chief HR & Organization Officer di Angelini Pharma)³³

2.1 Attract

Il primo pilastro da considerare, dopo *steer* e *shape*, è quello dell'*Attraction*, fase in cui l'azienda deve mostrare i propri valori e punti di forza, con il fine di risultare interessante per il candidato ideale e convincerlo ad intraprendere il proprio percorso lavorativo in quella realtà. Di questo pilastro sono parti fondamentali l'Employer Branding ed il processo di *onboarding*, insieme al *talent management*. Angelini Pharma, così come tutta la multinazionale, si è distinta in questo campo con una strategia di attrazione che ha reso possibile il continuo successo dell'impresa nel reclutare i talenti.

2.1.1 Employer Branding

L'Employer Branding è parte fondamentale del processo di *attraction* all'interno di un'azienda, soprattutto in un'epoca in cui è in corso la cosiddetta “guerra dei talenti”. Con quest'ultima locuzione si vuole indicare la situazione di estrema competizione che vige tra le imprese per riuscire ad arruolare e mantenere all'interno del proprio contesto le risorse umane, e dunque i talenti, che possono rappresentare sin da subito un vantaggio competitivo. Per uscire vincitori da questa battaglia, le organizzazioni si impegnano giorno dopo giorno a mettere in pratica iniziative e strategie che possano fungere da fonte di sviluppo e soddisfazione per i propri collaboratori, in modo da essere percepiti come contesti lavorativi favoriti dagli stessi. L'Employer Branding risponde a questa esigenza, trattandosi di una vera e propria strategia che ha l'obiettivo di comunicare ai potenziali talenti da attirare (*talent acquisition*), ma anche a coloro che già fanno parte del contesto aziendale e vanno fidelizzati, un'immagine ben precisa dell'azienda, cioè quella di *employer* in linea con il proprio target di riferimento e distinta da tutti i competitor, sotto ogni punto di vista. Di fatto, la società in cui viviamo oggi non è più caratterizzata dal principio dell'impiego a vita, come invece era tipico una volta, bensì è sempre

³³ Angelini Pharma anche quest'anno sul podio del Best Employer Italy. (n.d.).
<https://www.angelinipharma.it/media/news/angelini-pharma-anche-quest-anno-sul-podio-del-best-employer-italy/>

più frequente l'instabilità dei rapporti di lavoro, che vanno affrontati dalle aziende tramite queste modalità.

Uno degli strumenti che maggiormente accompagna la strategia dell'Employer Branding è il Marketing, considerando che si basa proprio sul concetto di *brand* come fattore capace di influenzare le scelte dei clienti, pilotate anche dalla reputazione dell'azienda. Così come in questo caso, anche il *branding* relativo all'*attraction* delle persone promuove a queste ultime l'azienda come se fosse un prodotto, che consiste nell'esperienza di lavoro vivibile in quel contesto. Di conseguenza, proprio come in una strategia di Marketing, sulla quale appunto l'Employer Branding si basa, quest'ultimo va costruito tramite un processo di segmentazione, posizionamento e comunicazione. Infatti, in primo luogo c'è bisogno di stabilire le variabili per la segmentazione, che fungeranno anche da mezzo di esplicitazione per quanto riguarda la prospettiva che l'azienda utilizza per leggere il mondo del lavoro. Dopo aver individuato dunque quali siano i principi guida dei potenziali candidati di riferimento, c'è bisogno di posizionarsi nella mente di questi ultimi come esperienza unica, che possa allinearsi perfettamente alle dimensioni intangibili che hanno maggiormente peso per gli stessi. A seguito di ciò, si comunica in maniera chiara e precisa la cosiddetta Employee Value Proposition, che, esattamente come la *value proposition* legata al business, sottolinea gli elementi che rendono quell'azienda unica rispetto alle altre, con il fine di essere percepite come Employer of Choice. Quest'ultimo concetto indica un'organizzazione, caratterizzata da una cura talmente elevata del proprio personale, realizzata grazie alla creazione di un'atmosfera positiva, giusta retribuzione, adeguato sviluppo di carriera e leve motivazionali, da risultare come unica nel suo genere e "*dream workplace*" per le persone del settore.

Di solito, le imprese attuano strategie differenti per comunicare immagini diverse di sé. Il Brand Communication Interactive (BCI) Index permette di comprendere quale sia il profilo di attrattività di un'impresa, potendone distinguere tra quattro tipi. Vi è infatti la *Best Corporate*, caratterizzata dalla trasmissione di un'immagine del proprio contesto come realtà prettamente istituzionale e produttrice di beni, dunque percepita anche dal personale come estremamente affermata nel settore ma poco attenta alle proprie risorse. A seguire vi è la *Weak Company*, che invece non è percepita né come ottima dal punto di vista dell'autorevolezza né per l'*employer brand*, diametralmente opposta alla *Strong Company*, che presenta al contrario una fortissima immagine da entrambi i punti vista. Infine, la *Best Employer* è quell'azienda che si focalizza

quanto più possibile sull'ambiente di lavoro e la cura delle persone, tralasciando tuttavia la solidità del *corporate brand*.

Avendo analizzato l'aspetto generale, è semplice comprendere quanto Angelini Industries, grazie in particolare alla divisione Pharma, sia considerata una *Strong Company*. Di fatto, la multinazionale vanta una fortissima reputazione non solo per quanto riguarda la cura del personale ma anche la qualità dei propri servizi e prodotti, conosciuti ed apprezzati in tutto il mondo.

“Come le nostre Industries si prendono cura dei clienti, noi ci prendiamo cura delle nostre persone”

(Marco Morbidelli, Group Chief HR & Organization Officer)

L'Employer Branding di Angelini risulta dunque particolarmente marcato, avendo l'obiettivo di creare un ecosistema ricco di virtù che accolga differenze, capacità e stili di vita diversi. In cima alle priorità della strategia vi sono il *work-life balance* e il *welfare* aziendale, sostenendo che investire in questi *asset* significa garantire all'organizzazione non solo una crescita in termini di profitto ma soprattutto in termini di coesione interna e responsabilità sociale. Ogni divisione, dunque, definisce i propri programmi in relazione ai *work ethic values*, per creare carriere sostenibili e fidelizzazione³⁴. L'attività di Employer Branding si fonda in particolare sul rendere le persone consapevoli riguardo i valori del Gruppo, attraverso la condivisione di storie, testimonianze ed iniziative. Per raggiungere questo obiettivo, la multinazionale è presente su tutti i canali social, in modo da arrivare a quante più persone possibili. Da ciò scaturisce allora la Employee Value Proposition dell'azienda, che risulta essere: “*A change to drive. A purpose to embrace. A change to belong*”. In questi tre enunciati vi è espressa la possibilità, che c'è nel contesto aziendale in questione, di imparare, crescere e creare valore, anche attraverso una contaminazione interaziendale, che permette a tutti di avere a disposizione gli strumenti che possano nutrire la propria crescita professionale. Segue poi l'appartenenza ad un unico *purpose* basato sul costante rispetto dei più alti standard etici nei confronti di colleghi, consumatori e comunità, accompagnato dalla cosiddetta “*Angelini Way*”, cioè il modo in cui la *multi-industry* lavora, orientandosi molto al business ma con particolare cura e rispetto di un ambiente accogliente e aperto, in modo da poter sempre contare sui propri colleghi, in un luogo

³⁴ Angelini Industries, Stories, Il *welfare* aziendale come valore imprescindibile (anche la citazione) <https://www.angeliniindustries.com/storie/unwavering-care/il-welfare-aziendale-come-valore-imprescindibile/>

di lavoro che risulta essere stimolante, costruttivamente competitivo e in cui ci si indirizza alla crescita senza lasciare indietro nessuno: “un gruppo industriale contraddistinto dal tocco umano”³⁵.

La direzione HR ha deciso inoltre di strutturare l'imperativo strategico del Gruppo Pharma, “*Become an Employer of Choice*”, in quattro pilastri fondamentali: Ingaggio, tramite una cultura inclusiva che renda semplice il coinvolgimento delle persone, le quali devono sentirsi protagoniste della vita aziendale; Attrattività, vista come il continuo miglioramento dell'ambiente lavorativo per essere riconosciuta come datore di lavoro maggiormente scelto tra i talenti; *Leadership&Development*, intesa come processi per la valorizzazione e lo sviluppo del personale; Total Rewarding, che è un modello moderno di remunerazione, molto più flessibile³⁶.

Proprio in quest'ambito, dunque, il Gruppo vanta l'ennesima vittoria, aggiudicandosi il premio di Employer Branding “Italy's Most Attractive Employer 2019” in occasione di Universum Award. Il riconoscimento si basa su una *survey* che misura quali siano i datori di lavoro più attrattivi per studenti universitari e neolaureati delle nuove generazioni, coinvolgendo circa 40.400 studenti, che hanno portato Angelini al secondo posto al mondo tra le aziende del settore farmaceutico ed al terzo posto tra gli “*Ideal Employer*” per gli studenti dell'area *Health/Medicine*³⁷.

Nell'ottica del rafforzamento di questa immagine, il Gruppo ha recentemente rinnovato la sua *Brand Identity*, attuando un vero e proprio *rebranding*. Quest'ultimo ha avuto dunque l'obiettivo di rinforzo del posizionamento, in particolare per ricostruire un'immagine ancor più orientata verso le persone. La nuova *identity* vuole infatti trasmettere il concetto di “prendersi cura” del mondo (come già detto, si parla di *Industry of Care*), basandosi sui valori e sui principi guida già analizzati precedentemente. In particolare, l'offerta dell'azienda vuole essere “per” tutti, cioè per chi beneficia del suo lavoro, delle sue idee e del suo modo di fare³⁸. Per raggiungere tale scopo, la nuova identità è stata modificata anche visivamente, con la

³⁵ Our Careers Angelini Industries, Employee Value Proposition

https://careers.angeliniindustries.com/content/EmployeeValueProposition/?locale=it_IT

³⁶ Bilancio di Sostenibilità 2022, Angelini Industries

³⁷ Angelini Industries, Comunicati Stampa e News

<https://www.angeliniindustries.com/sala-stampa/comunicati-stampa-e-news/news/angelini-italys-most-attractive-employer-2019/>

³⁸ Angelini Industries, Brand Identity

<https://www.angeliniindustries.com/industry-of-care/brand-identity/>

trasformazione del logo. Quest'ultimo è ora composto dalla lettera A (iniziale del *brand name*), unita ad una circonferenza aperta sia in alto che in basso, messa in dialogo con le rette ortogonali della lettera. La figura rimanda nel suo complesso ad un abbraccio, per sottolineare il mondo aperto, inclusivo ed accogliente dell'azienda. Inoltre, lo stesso *brand name* è stato modificato per dare un'idea di inclusività e coesione tra le varie *industries* del Gruppo, evidenziandone la diversificazione³⁹.



Figura 2 - Logo di Angelini Industries (Fonte: Official Website)

2.1.2 Onboarding

Il processo di *onboarding* all'interno di un'azienda è fondamentale. Esso si riferisce alla fase immediatamente successiva alla selezione del candidato, avvenuta stipulando un contratto formale e psicologico tra le due parti in questione. Si tratta dunque del momento in cui avviene il primo impatto con il nuovo ambiente lavorativo, caratterizzato di solito dalla ricerca di conferme riguardo le percezioni avute durante il *recruiting* e tramite l'Employer Branding attuato dall'impresa. Subito dopo essere entrati nell'ambiente aziendale, la realtà prima immaginata assume tutt'altra forma e viene vista in maniera differente. Proprio durante questo periodo, il neoassunto assume consapevolezza riguardo il modo in cui le sue competenze verranno valorizzate, riguardo le aspettative di performance e quelle di comportamento da parte dei propri datori. Essendo una fase cruciale, è frequente che l'impresa si impegni per organizzare percorsi di socializzazione ed inserimento, che rispecchino la cultura aziendale. È compito della funzione HR predisporre le prime informazioni riguardo le cose fondamentali da conoscere, fornendo una sorta di bussola per avere dei punti di riferimento durante i primi

³⁹ La multinazionale prima si chiamava solo "Angelini". A questo nome è stato poi aggiunto "Industries", a seguito del *rebranding*, proprio per sottolineare la diversificazione ma al contempo l'unione tra le varie divisioni che compongono il Gruppo.

giorni. Di solito, ci si occupa di organizzare incontri formativi sia di team che con il vero e proprio Amministratore Delegato, con il fine di conoscere i nuovi arrivati e farli sentire sin da subito importanti nel contesto di riferimento. Tutti questi strumenti sono un grande aiuto per favorire l'identificazione dell'azienda, rendere più produttivo il neoassunto e ridurre al contempo la probabilità che quest'ultimo lasci l'impresa. In quest'ottica, sempre più utilizzati sono programmi di *mentorship* o di socializzazione tramite un *buddy*. I primi riguardano l'instaurarsi di una relazione con un dipendente *senior* più esperto che possa insegnare particolari competenze relative al ruolo, mentre nel secondo caso si affianca un collega dello stesso livello che possa semplicemente facilitare l'integrazione sociale in azienda.

Angelini è molto attenta a questo aspetto, guidando e affiancando i neoassunti sin dai loro primi passi. Essi vengono infatti seguiti tramite programmi di formazione o anche introdotti tramite l'organizzazione di visite presso gli *headquarters* della multinazionale, in modo da conoscere meglio la realtà e assistere alle presentazioni dei vertici del Gruppo. Il CEO fa di solito un *pitch* collettivo nella sede centrale, in cui dà il benvenuto e ci tiene a stringere la mano ad ognuna delle nuove risorse. Inoltre, è stata sviluppata una vera e propria piattaforma di *digital onboarding*, per sostenere l'assunzione ed il coinvolgimento dei nuovi dipendenti, la quale viene attivata dai quindici giorni prima dell'ingresso in azienda e rimane a disposizione dei neoassunti fino a sei mesi dopo. In questo modo si vuole semplificare il processo di *onboarding*, fungendo da guida costante anche da remoto. Molto utilizzato è poi soprattutto il *mentoring*, tramite il quale gli Angeliners di giovane assunzione non si sentono mai soli o lasciati indietro. Anno dopo anno, inoltre, il Gruppo si sta impegnando sempre più affinché questi processi siano svolti nel modo migliore possibile e innovando costantemente.

2.2 Develop

Il secondo pilastro che ha reso Angelini Pharma, e tutta la multinazionale, tra i contesti di lavoro maggiormente attrattivi è quello dello sviluppo del capitale umano. Quest'ultimo concetto è fondamentale per la competitività di un'impresa, comprendendo tutti gli strumenti utili alla valorizzazione delle persone e all'incremento di motivazione e competenze. È cruciale aiutare le risorse a realizzare i propri progetti di crescita, con il fine di creare un ambiente che esalti l'impegno dello staff. Tra gli strumenti che favoriscono lo sviluppo nel contesto aziendale vi sono la formazione, al cui interno vi includiamo anche lo sviluppo *work-based*, cioè tutto ciò che comprende la crescita personale durante le esperienze lavorative, ed i percorsi

di carriera. L'azienda analizzata eccelle nel fornire opportunità in ognuno di questi ambiti, contribuendo al miglioramento costante della squadra.

2.2.1 La Formazione

La formazione è una leva strategica centrale per un'azienda, considerando che viviamo in una società caratterizzata da una economia che può essere descritta come “*knowledge-based*”, in cui, cioè, l'apprendimento è diventato indispensabile tra gli *asset* intangibili. A fare la differenza, infatti, tra un determinato numero di competitor è proprio il capitale umano inteso come un insieme di capacità, *know-how* ed *expertise*. Nasce in quest'ottica il cosiddetto Management della Conoscenza, che vede l'organizzazione come una *learning organization*, in cui è importante costruire occasioni per accrescere le competenze collettive. Tra i pilastri del *knowledge management* vi è dunque la formazione, composta da un set di processi ed iniziative finalizzate all'acquisizione di capacità trasversali.

Per mettere in campo un processo formativo strategico è necessario scegliere una buona metodologia. Di fatto, un processo di questo tipo può essere formato da un insieme di fasi specifiche. Prima di tutto, si procede all'analisi dei fabbisogni formativi per comprendere quale sia la necessità dell'organizzazione, sia a livello complessivo che individuale, cioè relativo a determinati ruoli o posizioni, per colmare dei *gap* esistenti. Si procede allora alla progettazione, convertendo l'analisi in obiettivi formativi, che comprendono il sapere, il saper fare e il saper essere, intesi come conoscenze tecniche, professionali e comportamentali. Centrale è infine la scelta dei destinatari, il contenuto, la durata e la strategia didattica da adottare. Quest'ultima dipende fondamentalmente dall'obiettivo formativo ma di solito ne esistono di tre tipologie: *learning by absorbing*, *learning by doing* e apprendimento collaborativo. Nel primo caso si stimola l'ascolto, nel secondo la partecipazione alla costruzione della conoscenza e nel terzo l'interazione con gli altri. D'altro canto, fanno parte della formazione anche nuove esperienze e particolari opportunità, che rappresentano un ottimo metodo per accrescere l'*employability*. Quanto appena citato rientra nel campo dello sviluppo *work-based* e comprende i meccanismi di *job rotation*, cioè la possibilità di lavorare per un periodo in aree differenti dalla propria, le mobilità internazionali o le strategie di *externship*, essendo tutte modalità che permettono di apprendere sul campo.

Fondamentali nei processi di apprendimento organizzativo e sempre più diffuse a livello globale sono le Corporate Academies, cioè strutture educative che hanno l'obiettivo di fungere

da aiuto alla propria impresa per proseguire la *mission* definita dalla stessa, attraverso programmi che accrescano l'apprendimento e le conoscenze a tutti i livelli. La creazione di questo tipo di realtà realizza un approccio alla formazione che è molto più strategico, piuttosto che tradizionale, innovando in questo senso l'area HR. Normalmente in queste strutture vengono erogati dei corsi che mirano proprio a rafforzare determinate *skills* richieste dall'azienda, in modo tale che si possano educare figure professionalizzate all'interno della realtà in cui le stesse operano. La Corporate Academy può essere considerata anche una leva per l'Employer Branding, proprio perchè un candidato sarà sicuramente attratto da un contesto che utilizza strumenti all'avanguardia come questo, consentendo di trasmettere un'immagine che suscita interesse negli altri⁴⁰. Di solito, i *tools* utilizzati in quest'ambito per erogare ore di formazione, sono tecnologici, come videolezioni, applicazioni, *software* oppure specifiche piattaforme con questo fine. A ciò si aggiungono spesso anche tecniche di simulazione, conferenze, incontri o iniziative di *team working*.

Proprio in Angelini Industries, oltre al *training* autonomo di ogni Società Operativa, vi è una Corporate Academy che mira a produrre benefici per tutti gli Angeliners che hanno bisogno di stimoli di crescita e sviluppo, denominata Angelini Academy. Il *purpose* di quest'ultima risulta essere “*Growing Together; Crescere insieme*”, argomentato nel modo seguente: “la nostra Academy esiste per immaginare, progettare e costruire la crescita del mondo Angelini e delle comunità con cui collaboriamo, insieme alle persone che ne fanno parte”⁴¹. La stessa vuole promuovere una filosofia gestionale efficace, con un approccio alla leadership che rifletta i valori del Gruppo. La Academy è dunque composta da quattro aree di lavoro: in primo luogo, vi è lo *scouting* con l'individuazione delle abilità future, che consiste nel coinvolgimento di università e *business school* per svolgere ricerche riguardo lo sviluppo di nuove capacità che spingano le persone ad uscire fuori la propria zona di *comfort*. In seguito, si erogano veri e propri corsi di formazione di eccellenza, accompagnati anche da iniziative indirizzate ai familiari dei dipendenti e alle comunità esterne, nell'ottica del cosiddetto Community Empowerment⁴². Infine, si attivano progetti di ricerca e sperimentazione con le università e le *business school*, comprese anche cattedre condivise nell'ambito di determinate materie⁴³. Tra

⁴⁰ Reverse.hr. Corporate Academy: cos'è e come si progetta. <https://blog.reverse.hr/corporate-academy>

⁴¹ Bilancio di Sostenibilità 2022, Angelini Industries

⁴² Bilancio di Sostenibilità 2022, Angelini Industries

⁴³ Tra le università coinvolte vi è anche la LUISS Guido Carli, con la quale non solo ha partnership per quanto riguarda la LUISS Business School ma ha anche stipulato una collaborazione nel 2022 per la creazione della cattedra di Strategic Innovation.

le attività proposte dalla struttura vi sono poi eventi in cui confrontarsi con esperti sia interni che esterni all'impresa, programmi di leadership interaziendali, *bootcamp*, per gestire complessità e trovare soluzioni in contesti incerti, e corsi di informatica riguardo il Lean Thinking e l'Agile Approach. Si tratta dunque di metodologie didattiche che prevedono sia il *learning by doing* che il *learning by absorbing*, ma soprattutto l'apprendimento relativo ad interazioni, situazioni concrete e praticità, senza tuttavia trascurare le classiche lezioni in aula. Solo nel 2022, Angelini Academy si è occupata di offrire ben 10.000 ore di formazione ai propri dipendenti.

"Management e Responsabilità è una cosa che io sento fortissimo in tutte le cose che faccio, perchè, occupandomi di formazione e sviluppo delle persone, devo essere molto attenta che le competenze che scelgo ed il tempo che le mie persone dedicano alla formazione sia davvero utile, per loro come persone, per le generazioni che seguono, per l'azienda e la sua sostenibilità."

(Tiziana Carnicelli, Responsabile Angelini Academy)⁴⁴

Per quanto riguarda invece il *focus* su una delle Società Operative, Angelini Pharma si è sicuramente contraddistinta per le iniziative di formazione. Queste ultime sono suddivise in ore di istruzione obbligatoria, tecnica, per le competenze digitali, linguistica e manageriale. È stato inoltre messo in pratica un programma di *coaching*, basato sui fabbisogni formativi rilevati grazie ad una *global survey*. Il *coaching* è un altro processo aziendale molto utile, che vuole aiutare le persone ad avviare un percorso di cambiamento, tirando fuori il meglio dalle stesse ed instaurando una relazione basata su ascolto e fiducia tra dipendente e coach.

In definitiva, Angelini Industries, con la sua divisione Pharma, è particolarmente attiva per quanto riguarda lo sviluppo del proprio capitale umano, evidenziando quanto questo concetto sia fondamentale per la buona riuscita di una strategia ma soprattutto per la creazione di una realtà capace di dare vita a grandi cose.

⁴⁴ Dialoghi HR, la voce delle aziende

https://www.youtube.com/watch?v=uAazeOKF_4w&list=PLnfmeJA6ur3PssCtdoYsZ88W2L82vwZKk&index=5

2.2.2. Percorsi di Carriera

La carriera può essere definita come mobilità all'interno della stessa organizzazione o tra più imprese, potendo essere declinata attraverso due accezioni, una più oggettiva mentre l'altra più soggettiva. Infatti, nel primo caso la carriera può essere vista come una crescita aziendale fatta di posizioni, qualifiche e retribuzione, dunque come una scalata tra i vari livelli gerarchici. D'altra parte, può essere intesa come una sequenza di comportamenti associati alle varie esperienze lavorative, dunque composta di soddisfazione, realizzazione, appagamento. La concezione di carriera è sempre stato un argomento alquanto complesso per tutti gli individui, soprattutto nella società odierna in cui vige l'autonomia e il dinamismo, vedendo l'accezione soggettiva prendere sempre più il sopravvento su quella oggettiva. Di conseguenza, è ora cruciale per le aziende prestare attenzione alla gestione delle carriere, vista la rilevanza che assume oggi per le persone in termini di qualità di vita ed aspettative. Dunque, nell'ambito delle Risorse Umane, molte leve riguardano il *career management*, che comprende appunto la pianificazione delle carriere, le successioni ed i sistemi di promozione interni; elementi che ormai sono tutti volti ad accrescere la motivazione del personale. Per compiere ciò nel miglior modo possibile, l'impresa deve occuparsi di comprendere i bisogni della propria squadra, cercando di intuire se il successo lavorativo assume per loro una connotazione oggettiva, e dunque realizzato quando si arriva a posizioni di elevata responsabilità, oppure soggettiva, in cui la performance è percepita in termini di autorealizzazione. È importante analizzare il caso sia dal punto di vista dell'azienda, che deve sviluppare competenze ed associarle correttamente alle posizioni, sia dell'individuo.

I percorsi di carriera sono di diverse tipologie, a seconda di ciò che la persona ritiene adeguato. Infatti, può verificarsi una carriera "lineare", fatta del classico avanzamento gerarchico con forte orientamento al potere, oppure una carriera "da esperto", che si caratterizza per la volontà di svolgere sempre lo stesso compito nel medesimo ruolo per tutta la vita, così da poter acquisire la giusta padronanza dell'area professionale. A queste seguono la carriera "a spirale", fatta di spostamenti periodici tra aree differenti ma che consentano comunque di acquisire consapevolezza di un determinato ruolo, oppure quella "transitoria", che invece prevede il cambiamento continuo tra ruoli differenti poichè si è in costante ricerca di varietà ed indipendenza. Proprio nel delineare le prospettive di carriera del proprio personale, si tengono in conto tutti questi aspetti e si definiscono quelle che sono le ambizioni o aspirazioni di ogni collaboratore, soprattutto nella definizione delle cosiddette tavole di successione. Queste

ultime sono principalmente strumenti che servono per identificare quelle persone che possono ricoprire, nel futuro, ruoli di elevata responsabilità. Saper individuare la giusta risorsa rappresenta un indicatore fondamentale di politiche di sviluppo adeguate ed è dunque essenziale che il top management sappia farlo nel modo migliore, sia per l'azienda che per i propri subordinati. Di solito per definire la rosa di persona da indicare in queste tavole, si utilizza il cosiddetto People Value Mapping, che è uno strumento atto a incrociare i livelli di prestazione e potenziale conseguiti dalla risorsa analizzata. Sostanzialmente si divide la popolazione aziendale in *cluster* differenti, assegnando loro un punteggio per quanto riguarda le due variabili considerate. Si tiene dunque conto sia della performance, senza cioè perdere di vista gli obiettivi di business ed i risultati da raggiungere, ma anche del potenziale della persona, inteso come ciò che la risorsa ha dimostrato di poter essere disponendo delle giuste leve, sia motivazionali che operative.

In Angelini Pharma e nelle altre divisioni vi è un'attenzione in termini di Talent Management elevata, in quanto ci si vuole focalizzare su ciò che le persone possono offrire in futuro e al contempo garantire una crescita a livello professionale continuativa, in modo da formare una forza lavoro che sia coesa e motivata. Dunque, la multinazionale si concentra non solo sull'acquisizione di nuovi profili, come abbiamo visto nel pilastro precedentemente descritto, ma anche sulla valorizzazione di chi è già presente, per poterne esaltare il potenziale. Per fare ciò, in particolare, l'impresa mette a disposizione, come già descritto, un meccanismo di autocandidatura interna per potersi proporre nel caso di ruoli di elevata responsabilità (*job posting*), ma, oltre a ciò, si è dato vita anche ad un progetto unico nel suo genere. Quest'ultimo rappresenta l'iniziativa di punta del Gruppo, denominata Future Leaders Program in collaborazione con la SDA Bocconi, che vuole sviluppare professionalmente e rinforzare i ruoli manageriali. In particolare, rappresenta un metodo di selezione, tramite un meccanismo di apprendimento accelerato. Esso si articola in cinque moduli formativi e due progetti, mettendo in pratica tutte le competenze apprese lungo il percorso. Per l'ammissione al programma vi è un processo di *recruiting* interno e successivamente la permanenza nello stesso è subordinata al superamento di alcuni esami. In aggiunta a ciò, nel corso di quest'anno si è svolta la prima edizione di un nuovo *mastery program*, che è definito appunto come un percorso formativo personalizzato sulla base del target scelto, denominato Angelini Mastery Program for Managers, in collaborazione la LUISS Business School. Quest'ultimo ha l'obiettivo di formare i nuovi manager del Gruppo, dunque di accrescere le competenze del personale, per far sì che siano capaci di ricoprire un ruolo così importante. Infatti, il programma si propone di guidare

le proprie persone per affrontare tutte le *challenge* che il futuro può riservare, allineando ciò alla cultura manageriale tipica dell'*Angelini Way*.

Oltre ad importanti programmi di crescita interna, per quanto riguarda lo sviluppo di carriera in Angelini, vi è anche molta cura per la definizione di processi di successione. Infatti, vi è stato ultimamente, in Angelini Pharma, un'evoluzione del Succession Planning e della Key Positioning Map, attraverso un lavoro di revisione del peso che ogni ruolo ha all'interno dell'azienda. Ogni anno, nella divisione Pharma, si riuniscono tutti i leader delle funzioni per poter rivedere le posizioni chiave dell'organizzazione, i rischi per quanto riguarda la *retention* degli attuali titolari dei ruoli e i piani di successione. Questo momento è cruciale per il Gruppo, non solo per scegliere le persone in maniera accurata e strategica per il business, ma soprattutto per evitare eventuali eventi di *disruption* ed anche per alimentare il dinamismo interno. Inoltre, l'azienda farmaceutica ha anche modificato tutti gli strumenti atti all'identificazione delle personalità di maggior talento, per poter dare più valore al potenziale di ciascuno e per offrire percorsi di sviluppo che siano quanto più personalizzati possibile. Si potenzia poi, in maniera estremamente marcata, il meccanismo di mobilità internazionale, per permettere ai propri dipendenti di fare nuove esperienze ed accrescere l'*employability*; ma anche la *job rotation*, sempre nell'ottica di un incremento degli stimoli e delle leve motivazionali⁴⁵.

2.3 Engage

I dipendenti di una qualsiasi azienda, così come ogni essere umano, agiscono in funzione dei cosiddetti atteggiamenti. Questi ultimi sono di solito alla base di ogni decisione importante e rappresentano la tendenza di un individuo a reagire positivamente o meno nei confronti di qualcosa o qualcuno. La reazione scaturita da un atteggiamento si manifesta tramite un comportamento, che risulta osservabile, a differenza del primo che invece è interno alla persona. Tra gli atteggiamenti sul posto di lavoro vi è l'*engagement*, inteso come uno stato mentale favorevole nei confronti della propria professione, caratterizzato da soddisfazione e dedizione nei confronti della stessa. Le persone risultano *engaged* quando vengono trattate con rispetto sul posto di lavoro e riescono ad instaurare buoni rapporti con i propri manager, essendo riconosciuti per il loro impegno e attenzionati per quanto riguarda il loro sviluppo personale. Stimolare questo senso di appartenenza nel dipendente si traduce inevitabilmente in una maggiore efficienza, che aumenta la produttività del collaboratore e di conseguenza il

⁴⁵ Bilancio di Sostenibilità 2022, Angelini Pharma

raggiungimento dei risultati aziendali. Un dipendente *engaged* sarà inoltre spronato a prendere iniziative e a innovare i propri processi, incrementando al contempo la soddisfazione di altri stakeholder. È una strategia *win-win* che ormai rappresenta una priorità per la funzione Risorse Umane, la quale, in questo modo, diminuisce anche la propensione del personale a lasciare l'azienda⁴⁶. Molte sono le leve che le organizzazioni possono sfruttare per aumentare l'*engagement* della propria squadra, a partire dalle valutazioni individuali sino a meccanismi di ascolto del proprio personale oppure pratiche di *crowdsourcing* e coinvolgimento. Tra queste leve rientra senza dubbio anche la retribuzione e tutto ciò che viene corrisposto in aggiunta a quest'ultima per valorizzare il contributo dello staff.

2.3.1 Valutazione e Valorizzazione

La valutazione è intesa come l'azione che assegna un determinato valore a qualcosa o qualcuno, rilevandone pregio ed importanza. È fondamentale nelle organizzazioni un'equa suddivisione dei ruoli per definire una corretta retribuzione delle persone oppure per scegliere a chi concedere premi e promozioni. Questi ultimi aspetti si riferiscono alle finalità strategico-organizzative della valutazione, che vogliono garantire il corretto funzionamento del complesso aziendale. Tuttavia, è necessario evidenziare le finalità motivazionali della stessa, intesa in questo caso come valorizzazione del contributo delle persone. È inevitabile che una valutazione positiva influisca sulla determinazione e sull'impegno del dipendente, il quale si sentirà più spronato a continuare e dare il massimo. Tuttavia, non tutte le imprese comprendono la valenza strategica che risiede nella stretta correlazione tra valutazione e valorizzazione. Di fatto, nel secondo caso, ci si riferisce al valore di una persona e alla capacità del proprio contesto lavorativo di accrescerlo, cogliendone tutte le specificità. Valorizzare significa anche avere la capacità di mettere un individuo in condizione di manifestare tutte le sue qualità, grazie all'identificazione di un ruolo adeguato, in relazione alle sue attitudini e desideri. Questo concetto non va confuso con la mera valutazione, che invece lo precede. Infatti, mentre la valutazione è sempre presente, la valorizzazione dipende dalle competenze del manager, come l'empatia e l'ascolto, e dall'impostazione di determinati valori in un'azienda. Dunque, il fatto di estrarre il maggior valore possibile dalle persone, andando oltre lo scarno giudizio dei loro

⁴⁶ Ormai è diffuso il fenomeno della Great Resignation, per il quale sempre più persone lasciano il proprio posto di lavoro. Le motivazioni che hanno dato vita a ciò sono da ricondurre proprio alla cattiva gestione delle risorse umane, intesa come incapacità di soddisfare le aspirazioni dei collaboratori o per la scarsa flessibilità. Inoltre, al giorno d'oggi, si pone sempre più attenzione ai valori aziendali, per cui spesso si abbandona la propria professione proprio perchè questi ultimi non sono allineati con i propri.

compiti, definisce anche il posizionamento di un'organizzazione, che in questo caso può sfruttare tale *modus operandi* come tratto distintivo.

La valutazione tiene conto di innumerevoli aspetti, che vanno dalla dimensione più personale a quella più organizzativa. Si distinguono in questo caso la valutazione della posizione, della prestazione, delle competenze o del potenziale. Nei primi due casi si parla di *job evaluation* e *performance appraisal*, che si riferiscono da una parte alla classificazione delle varie attività, con apprezzamento di determinati compiti, senza porre il *focus* sul soggetto; dall'altra, al risultato che l'individuo ha conseguito, verificando il reale contributo che ha apportato all'azienda in termini di raggiungimento di obiettivi, definiti dal ruolo ricoperto. Quest'ultima modalità di valutazione fa parte di un più ampio sistema di gestione, definito come performance management, cioè un processo che vuole sviluppare la capacità di fungere da supporto per i collaboratori nei loro percorsi di autosviluppo ed anche in termini di aspettative. La fase finale di questa gestione è quella che maggiormente si lega al concetto di *engagement*, essendo un momento in cui il contesto può modificare l'atteggiamento della persona, determinando la qualità della performance. Si parla infatti del *feedback* finale, che è un colloquio con il proprio manager in cui si comunica l'esito della valutazione, condividendo le azioni per il futuro. È un momento essenziale del processo che rafforza il rapporto tra capo e subordinato, contribuendo a formare un senso di appartenenza al gruppo. Infatti, va svolto secondo determinate regole che mirano a mettere l'individuo a proprio agio, in modo da poter valorizzare quanto più possibile la sua esperienza ed essere visto come un alleato piuttosto che come un'autorità da temere. In questo modo, l'interlocutore sentirà che il proprio impegno è stato apprezzato, cogliendo con estrema positività eventuali consigli per il futuro e migliorando anche la propria produttività.

Gli altri due sistemi di valutazione si basano invece su competenze e potenziale. Questi approcci sono quelli che maggiormente coinvolgono la squadra, perchè si soffermano sui loro comportamenti e sulla capacità di capirsi l'un l'altro. La valutazione delle competenze prevede l'identificazione di determinati modi di agire che sono espressione di abilità specifiche, ritenute risorse di valore. Tuttavia, ad essere considerata maggiormente una leva motivazionale è la disamina basata sul potenziale. Il concetto di potenziale è la metodologia che più mira a cogliere il reale valore delle persone, essendo orientata alla crescita e con lo scopo di captare eventuali elementi che possano predire delle prestazioni future da parte dell'individuo. È un metodo che non si ferma alla superficie, osservando solo comportamenti e competenze, ma cerca di conoscere le parti più intime di una persona, basandosi sulla consapevolezza che ogni

essere umano possiede delle attitudini, capacità ed un'energia, di cui riesce ad esternare solamente una piccola parte nel contesto lavorativo, per cui è compito dei suoi superiori cercare di estrarre e dare valore al *surplus* di potenziale che nasconde. Un'azienda che valuta e dà importanza al potenziale dei suoi dipendenti ha di sicuro a cuore la loro crescita e la loro dimensione emotiva, aumentandone il coinvolgimento, sia operativo che personale.

Un'altra tecnica particolarmente apprezzata per l'incremento dell'*engagement*, inteso come valorizzazione della persona, è quella del *crowdsourcing*, in particolare quello interno. Si tratta di un meccanismo tramite il quale l'azienda chiede collaborazione ai propri dipendenti per formulare nuove strategie o avere nuove idee in merito ad una particolare situazione. È una tecnica mediante la quale i dipendenti possono far sentire la propria voce riguardo l'implementazione di pratiche che li riguarderanno direttamente dal punto di vista operativo. Di conseguenza, ciò rientra nella pratica di ascolto della squadra, oltre che nella consapevolezza che ognuno dei componenti dell'organizzazione può apportare un valido contributo, essendo caratterizzato da un "saper fare" di valore e riconosciuto dai manager. Essere coinvolti in questi processi rappresenta un'occasione importante per i collaboratori per sentirsi totalmente allineati alla strategia, ai valori e agli obiettivi dell'azienda, collaborando attivamente. L'*engagement*, in questo modo, in termini di soddisfazione e attiva partecipazione, cresce in maniera esponenziale.

In Angelini Industries con la sua divisione Pharma l'*engagement* è ciò che più ci si impegna ad accrescere, riconoscendone il valore. Infatti, il Gruppo si impegna nella misurazione dei livelli di coinvolgimento mediante specifiche *survey* relative al clima aziendale, seguite da un'accurata analisi relativa a quali sono state le esigenze comuni, come risultato dei sondaggi. Si pone, in questo modo, particolare attenzione alla motivazione del personale, ascoltandoli periodicamente e dando vita ad un vero e proprio Piano di Engagement di Gruppo. Quest'ultimo viene realizzato grazie alla coordinazione tra la Capogruppo, Angelini Holding, i referenti HR di tutte le divisioni ed una *task force* a rappresentanza di diversi contesti aziendali, comprese generazioni e professioni. Il risultato è stato quello di definire iniziative che fossero in linea con il gradimento dei dipendenti ma al contempo con la fattibilità delle proposte.

La *multi-industry* considera un importante metodo di incremento dell'*employee well-being* anche le iniziative riguardanti l'*agile working*. Infatti, queste ultime hanno permesso di applicare metodologie diversificate di lavoro, sia in termini di *smart-working* che di diversità

locali, implementando lo stimolo per l'apprendimento di un processo digitalizzato e all'avanguardia. A ciò si aggiunge, nell'ottica di ascolto del dipendente, un programma dal nobile scopo di porre particolare attenzione alla salute sia fisica che mentale dello staff. Parte, infatti, un programma di Mind & Body Health, rivolto a tutta la popolazione aziendale, ma esteso anche alle persone a loro più care, che prevede dei webinar sia pratici che teorici sulla *mindfulness*⁴⁷. Ad integrazione di questa iniziativa, vi è anche il programma di supporto psicologico, che prevede: la disponibilità per tutti i collaboratori di cinque sessioni di *counseling*⁴⁸ con psicologi esperti, la possibilità di chiedere consigli anonimamente ad uno psicologo tramite un *forum* oppure diverse modalità per aggiornarsi costantemente sulla tematica della salute mentale. La piattaforma tramite la quale si mettono a disposizione questi servizi è chiamata #Angelini4you e sfrutta molto anche la collaborazione scientifica della divisione Pharma, vantando oltre 1700 partecipanti solo nel 2022.

Per quanto invece riguarda il Performance Management del Gruppo, risulta rivisitato proprio per porre i processi HR come base degli imperativi strategici. Tramite ciò si vuole sviluppare uno stile di leadership funzionale alla loro implementazione, innovando la procedura. Di fatto, si integrano in questa gestione la valutazione primaria dei comportamenti, detti *Core Behaviors*, la condivisione delle proprie ambizioni per il futuro, per quanto riguarda anche i percorsi di carriera, ed infine varie riflessioni riguardo comportamenti utili al cambiamento. Le modifiche sono state applicate in particolare tramite attività di formazione e supporto, prima di tutto rivolte ai people manager. Da quanto appena descritto si deduce che la modalità di valutazione integrata dal Gruppo sia quella basata sulle competenze; tuttavia, la multinazionale risulta attiva anche relativamente a posizione, performance e potenziale, cercando di non tralasciare nulla e fornire una considerazione a trecentosessanta gradi, nell'ottica della massima valorizzazione della persona. Ogni posizione organizzativa è valutata infatti aderendo ad un metodo internazionale di *job evaluation*, misurandone complessità e peso. A ciò segue, la valutazione della performance, che si determina in base a risultati e comportamenti. Si tratta di un sistema misto molto efficace, perchè vuole tener conto non solo dell'allineamento agli obiettivi aziendali ma anche ai valori del Gruppo, rafforzandone la cultura. Questo processo prevede anche un'autovalutazione, che accresce ancor di più l'*engagement* potendo sviluppare

⁴⁷ Si tratta di una tecnica di meditazione che aiuta l'individuo a concentrarsi sul presente e sulla propria esperienza corrente, cercando di alleviare le pressioni relative al futuro e alle responsabilità.

⁴⁸ Fa parte, insieme a *coaching* e *mentoring*, delle relazioni di sostegno all'interno di un'azienda, cioè delle attività che vogliono valorizzare le relazioni interpersonali. Il *counseling* mira all'analisi dei problemi di un individuo, stabilendo una relazione di aiuto tramite vari colloqui incentrati su tematiche personali.

al contempo un pensiero autocritico. Infine, si definisce il processo di valutazione del potenziale, che è inteso dall'azienda come l'insieme di conoscenze, fattori motivazionali e attitudini che possono dar vita nel futuro ad atteggiamenti di successo. L'obiettivo è quello, dunque, di identificare i punti di forza, al fine di indirizzare le scelte relative alla formazione e alla crescita degli Angeliners. “La gestione del personale di Angelini Industries si fonda sulla consapevolezza che nutrire il talento e coltivare le potenzialità dei propri dipendenti, attraverso lo sviluppo e il *reskilling* delle competenze, favorisca la crescita del business, permettendo al Gruppo di mostrarsi competitivo in un mondo in cui i cambiamenti avvengono con estrema rapidità”⁴⁹.

Infine, relativamente alle tecniche di *crowdsourcing*, la multinazionale leader del settore farmaceutico supporta molto queste modalità. In particolare, si occupa di applicare sia *crowdsourcing* esterno, con il coinvolgimento di esperti esterni del settore o di altre aziende (*open innovation*), sia interno. In merito a quest'ultimo, una delle iniziative promosse proprio per aumentare l'*engagement* è stata quella di coinvolgere tutti i dipendenti nella costruzione degli Action Plans, accettando idee e proposte da parte degli stessi. Inoltre, è stato svolto un processo di *crowdsourcing* anche nei confronti dei figli dei dipendenti. Infatti, chi tra questi ultimi ha vinto la Borsa di Studio, erogata dalla stessa azienda per meriti scolastici, ha avuto modo di partecipare ad un *workshop* interno per la definizione di una strategia Marketing sui social media, nell'ambito dell'Angelini Academy. Durante questo evento sono stati allora accolti consigli ed idee dai ragazzi partecipanti su come gestire al meglio la strategia social della Corporate Academy.

In definitiva, è facile intuire il motivo per cui, anche in questo campo, Angelini Pharma sia arrivata prima, grazie alle politiche collettive dell'intera multinazionale, applicate in maniera particolarmente proficua in questa divisione. Il modo in cui essa coinvolge i propri Angeliners è dunque decisamente da Top Employer.

2.3.2 Reward Management

Un'altra leva fondamentale per quanto riguarda l'*engagement* dei dipendenti è quella relativa alla remunerazione. Infatti, mentre da un lato è importante ricercare nel lavoro un benessere personale e il motivo della propria soddisfazione, è allo stesso modo rilevante focalizzarsi sulla

⁴⁹ Bilancio di Sostenibilità 2022, Angelini Industries

retribuzione. Quest'ultima spesso rientra tra i fattori che agiscono sulla motivazione delle persone, soprattutto nella sua accezione non monetaria. Infatti, le tipologie di remunerazione sono diverse, distinguendo tra intrinseche, provenienti dall'interno e legate a sentimenti di autostima e realizzazione, ed estrinseche, riscontrabili invece dall'esterno e prendendo forma da riconoscimenti perlopiù sociali. Inoltre, è possibile dividere la remunerazione in monetaria e non monetaria, per ciò intendendosi tutti i premi che hanno un valore gratificante anche se non in denaro, come per esempio il *feedback* del performance management o la possibilità di costruirsi un percorso di carriera *ad hoc*. Il management cerca di integrare tutte le tipologie tramite il cosiddetto Total Rewards, che è un modello atto a valorizzare non solo l'economicità delle ricompense ma anche tutto l'insieme di fattori intrinseci e non monetari. È un metodo che permette di attenzionare i premi erogati, dando occasione all'azienda di conseguire anche migliori risultati, in relazione ad un'ottima gestione di *talent attraction* e *talent retention*. Le aziende in grado di applicare questo tipo di modello sono quelle in cui i manager sono interessati realmente alle proprie persone, in un'ottica di *employee centricity*. In particolare, il Total Rewards, gestisce le ricompense secondo due dimensioni: la natura tangibile o intangibile delle stesse e la natura individuale o collettiva.

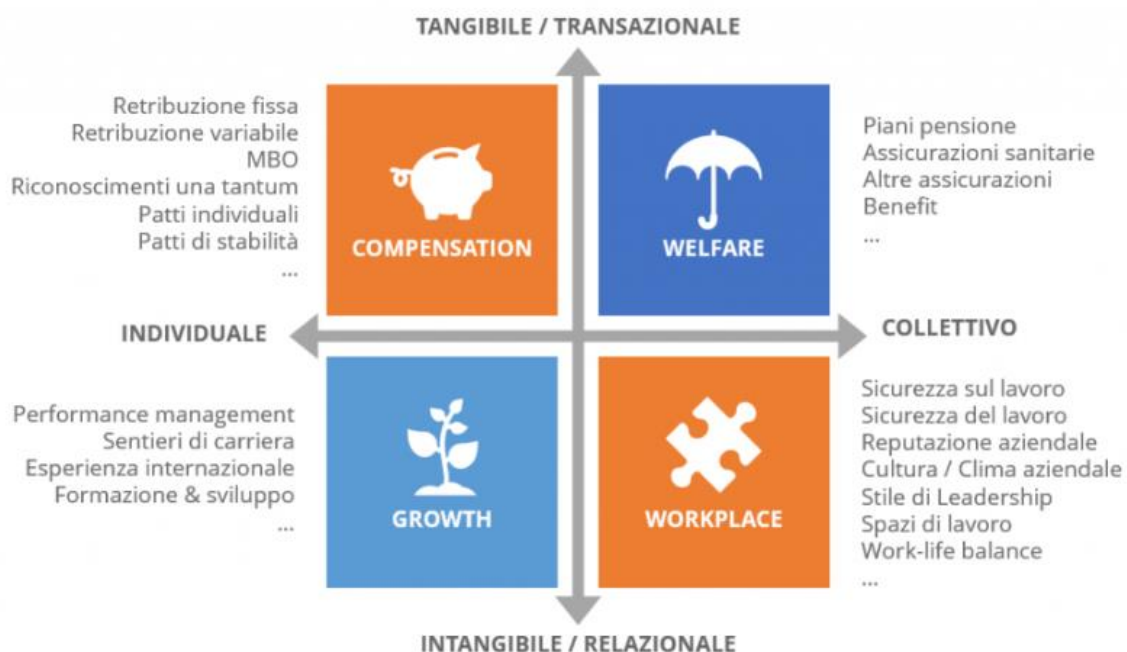


Figura 3 - Modello di Total Rewards (Fonte: InfoJobs)

Angelini Industries in tutte le sue divisioni si occupa di applicare proprio questo modello, che viene definito però adattivo. Infatti, l'azienda afferma di superare il modello tradizionale per implementarne uno più dinamico, che non prevede un approccio uguale per tutti ma tiene conto delle peculiarità dei contesti, come famiglie o mercati locali. Nell'ambito della retribuzione tangibile ed individuale ha infatti introdotto nuove politiche sia per quanto riguarda l'incentivazione per obiettivi che per la scheda LTI (*long-term incentives*), la quale si riferisce ad *overachievement* degli stessi. In aggiunta, sono stati introdotti servizi di People Care che vengono adattati a seconda dei contesti e dei periodi storici, come la pandemia, intervenendo in maniera adeguata per eventuali esigenze, espresse tramite periodici *opinion surveys*.

Entrando maggiormente nel dettaglio, la definizione del *compensation package* in un'azienda rappresenta una fase cruciale, considerando che si tratta di un sistema che ha impatto sia sull'impresa, rappresentando una voce di spesa nel bilancio ma al contempo entrando in competizione col mercato, sia sul dipendente. Esso prevede quattro componenti fondamentali: la retribuzione fissa, quella variabile, il *welfare* aziendale e la retribuzione di partecipazione, che si riferisce al contributo dell'individuo rispetto a obiettivi collettivi aziendali; dunque, rientrano al suo interno, per esempio, i premi di produttività e redditività. Il tutto viene deciso all'interno di una strategia retributiva e garantendo la cosiddetta equità sia interna che esterna, cioè, riferita alle responsabilità delle persone ma anche al trattamento retributivo offerto dai competitor sul mercato per uno stesso ruolo. Infatti, nell'ambito di una politica retributiva d'effetto, è necessario stabilire un posizionamento retributivo, che definisce quanto remunerare le persone della propria organizzazione rispetto a quanto retribuiscono sul mercato. La scelta del posizionamento può dipendere dal mercato del lavoro, dall'*ability to pay* dell'impresa, dalla strategia in atto o dal *life-cycle* della stessa. Dunque, il posizionamento retributivo funge anche da strumento di attrazione per i dipendenti, che confronteranno le varie offerte anche in base a questo. Nel caso di Angelini Industries, si è deciso di optare per un posizionamento in perfetta linea con il mercato.

Il primo elemento del *compensation package* è la retribuzione fissa, intesa come la corresponsione di una remunerazione stabile e continuativa, definita dalla maggioranza come stipendio mensile. Quest'ultimo può essere deciso in base al peso del ruolo, alla performance, utilizzando una specifica matrice dei meriti, o alle competenze, riconoscendo l'elevato e competitivo *know-how* di una persona. Angelini Industries basa molto la paga fissa su posizione e performance. Infatti, a seguito della valutazione fatta riguardo il ruolo, di cui

abbiamo discusso precedentemente e fatta per garantire un sistema quanto più meritocratico possibile, ogni posizione viene inserita all'interno di un determinato *grade* formato da riferimenti retributivi minimi e massimi, aggiornati sulla base di informazioni riguardanti il mercato e dunque in linea con il concetto di equità sia interna che esterna. Si procede poi a suddividere i *grade* in fasce retributive, le quali invece dipendono dalla performance. Questo sistema garantisce l'allineamento al mercato e la differenziazione in base al contributo dell'individuo.

La retribuzione variabile è invece quella che si aggiunge alla fissa, rendendo flessibile il sistema e fungendo da quota aggiuntiva. Essa può dipendere da varie motivazioni, legate a prestazione, merito o motivazione, con il fine di guidare gli sforzi del personale, premiare chi riesce a distinguersi e dunque incrementare l'*engagement*. La parte variabile può essere di breve termine, riferendosi all'anno, oppure di lungo termine, per tale intendendosi tutti quegli schemi caratterizzati da un arco temporale maggiore e di solito destinati agli *executive*, quindi ruoli di elevata responsabilità, proprio come i piani LTI sopra citati. Tra quelli a breve termine vi sono invece i bonus prestazionali o gli incentivi per obiettivi. Nel primo caso, ci si riferisce ad un rinforzo positivo legato al merito, dunque un premio aggiuntivo *una tantum*, che si basa su un giudizio finale dei risultati raggiunti, non essendo di conseguenza formalizzato nè esplicitato ma corrisposto solamente *ex post*. Al contrario, gli incentivi per obiettivi sono dei bonus legati all'*achievement* di determinati target. Si tratta allora di una variabile esplicita, perchè formata da *goal* facenti parte di uno schema contrattuale. Tra questi, la scheda MBO (Management by Objectives) è quella più utilizzata, la quale stabilisce obiettivi di diversa natura⁵⁰, con pesi e valenze diverse, il target a cui si riferisce ed una curva di incentivo che serve a determinare quanto si è contribuito in percentuale al raggiungimento di quel *goal*.

La multinazionale farmaceutica applica in maniera estremamente strategica gli schemi di retribuzione variabile, garantendo sia premi legati al merito, quindi *ex post*, che incentivazioni grazie ad obiettivi formalizzati. Infatti, prendendo ad esempio l'area degli informatori scientifici del farmaco in Angelini Pharma, essi dispongono prima di tutto di premi *una tantum*, concessi nel caso in cui ci si distingua per comportamento organizzativo, performance rilevante, disponibilità nei confronti dei colleghi o impegno in lavori che vadano al di fuori del solo svolgimento del proprio compito. Si tratta di premi molto significativi, in quanto si può

⁵⁰ Gli obiettivi devono essere SMART, cioè specifici, misurabili, raggiungibili (*achievable*), rilevanti e *time-based*, altrimenti non risultano validi.

vedere come tengano conto non solo della prestazione ma anche di valori come il *team working* e lo sviluppo personale, dando importanza alla sfera più privata della persona. Inoltre, l'azienda stila ogni anno una classifica dei primi dieci *top performer* di quell'area, i quali ricevono un premio in denaro ma anche un viaggio da fare insieme, con lo scopo di conoscersi e fare lavoro di squadra. A ciò si aggiunge anche l'accurata formulazione di una scheda MBO, che divide gli obiettivi in qualitativi e quantitativi. Essi comprendono obiettivi definiti come: *financials* (peso del 40%), di *compliance* (10%) di cui fa parte anche la formazione, di copertura (15%), di frequenza (10%), raccolta ID (15%) e assegnazione dell'area manager (10%). La parte innovativa di questo sistema è che spesso gli obiettivi vengono proposti dagli stessi dipendenti, proprio nell'ottica del *crowdsourcing* ed *engagement* analizzati prima, e successivamente approvati poi dall'area manager. Dunque, in questo caso, non solo si stimola la motivazione del personale tramite l'assegnazione di obiettivi ma anche attraverso l'attiva partecipazione alla definizione degli stessi.

Infine, ultimo elemento che è necessario evidenziare nel *compensation package* è quello del *welfare* aziendale e dei benefit. Il *welfare* è un tipo di ricompensa che si basa sul cosiddetto *welfare state*⁵¹, di conseguenza la sua natura è non monetaria e caratterizzata da valenza sociale. Si tratta di un insieme di beni e servizi aggiuntivi che rispondono ad esigenze sociali ed organizzative aventi una tutela specifica. Esso si offre all'intera popolazione aziendale, dunque fungendo da strumento di estrema inclusione, e deve rispondere a determinate finalità, come istruzione o sanità, in quanto rappresentano le stesse delle quali si occupa lo Stato. Quest'ultimo ha dato vita a questo sistema, incentivando le aziende tramite degli sgravi fiscali su questi servizi, proprio perchè si è reso conto di quanto le organizzazioni potessero aiutarlo ad integrare le attività legate alla sfera sociale. Di solito, le aziende decidono di offrire il *welfare* in base a due approcci: quello tattico, con lo scopo di cogliere le opportunità fiscali offerte, oppure strategico, inteso come volontà di soddisfare i bisogni delle proprie persone. Nel caso di Angelini, si tratta indubbiamente di quest'ultimo approccio, facendo del *welfare* una dimensione fondamentale del Gruppo. Esso vuole proporsi come strumento per rafforzare la relazione tra capo e collaboratori e aiutare la squadra ad aumentare la produttività. Come vertice della *people strategy*, l'offerta del sistema si articola in tre ambiti e viene poi adattata alle varie Società Operative, che hanno piena autonomia. Le aree sono *family care*, *people care*

⁵¹ Insieme di politiche pubbliche da parte dello Stato, che interviene per garantire il benessere dei cittadini, migliorandone le condizioni di vita. (Fonte: Treccani)

ed *health care*, all'interno delle quali vi sono, per esempio, il servizio di assistenza sanitaria, la previdenza con fondi sanitari oppure le borse di studio erogate ai figli dei dipendenti su base meritocratica, che sono circa 70 con l'aggiunta di oltre 120 buoni libri. L'evento della premiazione avviene in sede, tramite una cerimonia che offre anche strumenti concreti per accompagnare la formazione, come laboratori o *talk* riguardo le *challenge* da affrontare nel mondo del lavoro. A questi si aggiunge inoltre una piattaforma di *flexible benefit*, che permette di usufruire di alcuni servizi come centri estivi, babysitter o pagamento delle rette scolastiche; le convenzioni per l'acquisto di prodotti a prezzi più economici ed anche il pacco natalizio comprendente il dono per i figli del personale che hanno fino ad otto anni di età. La piattaforma utilizzata per l'erogazione di questi servizi si chiama WeCare.

“WeCare è uno strumento pensato per il dipendente che vuole accedere in modo chiaro e immediato a tutti i servizi (tangibili e intangibili) che il Gruppo mette a disposizione per tutte le persone e per le loro famiglie.”⁵²

(Marco Morbidelli, Group Chief HR & Organization Officer)

Oltre al classico *welfare*, Angelini permette anche la cosiddetta welfarizzazione della produttività, cioè, dà la possibilità di convertire una parte o un intero premio concesso in servizio *welfare*, come ulteriore testimonianza di quanto si stia diffondendo il cosiddetto *trend* della personalizzazione nelle pratiche di People Management e di quanto il Gruppo faccia di ciò il proprio criterio ispiratore.

D'altra parte, diversamente dal *welfare*, i *benefit*, che rappresentano sempre una ricompensa non monetaria, rispondono ad esigenze diverse, non essendo erogati nè per finalità di natura sociale nè per la totalità dei dipendenti, bensì sono destinati a persone specifiche su base meritocratica e dovuti alla discrezionalità manageriale. Esempi, ripresi direttamente dal contesto Angelini Pharma, sono l'auto aziendale, il cellulare o l'iPad.

Dunque, tramite la disamina delle componenti della remunerazione e gli esempi pratici forniti dalla multinazionale analizzata, si è compreso quanto questo argomento rappresenti sia una leva strategica per l'organizzazione che una leva motivazionale per il personale.

⁵² *Unwavering Care*, Il *welfare* aziendale come valore imprescindibile
<https://www.angeliniindustries.com/storie/unwavering-care/il-welfare-aziendale-come-valore-imprescindibile/>

2.4 Unite

Giunti all'ultimo pilastro su cui si basa la classifica Top Employers, si procede ad analizzare ciò che riguarda le politiche di diversità ed inclusione in azienda. Il concetto di *Unite* è quello che più si adatta all'evoluzione della nostra società, ormai molto più attenta ai valori di integrazione nonostante le differenze di qualsiasi tipo che distinguono gli esseri umani, caratterizzati da meravigliosa unicità. Al passo con i tempi e con il crescere della diffusa consapevolezza, è necessario che anche i complessi aziendali implementino politiche e strategie volte ad evitare ogni discriminazione, per tutelare i diritti umani prima di tutto. Inoltre, aumentare la diversità aziendale permette di arricchire le conoscenze, avere punti di vista differenti ed innovare. Di conseguenza, al giorno d'oggi, le differenze prese in considerazione da un'impresa sono innumerevoli, considerando che non si tengono in conto solo quelle apparenti ma si declinano tutte le dimensioni che rendono una persona unica rispetto all'altra. Esiste dunque un modello che permette di individuare gli elementi di diversità tra gli individui in forma circolare, in modo che al centro vi siano le caratteristiche più stabili di un essere umano, mentre all'esterno quelle meno controllabili in prima persona.



Figura 4 - Il Modello di Diversità (Fonte: Gility)

Il livello che rappresenta il fulcro del modello è quello della personalità, cioè tutto ciò che guida la condotta di una persona e quindi una dimensione intima che dipende o dalla genetica o dai contesti socioculturali. Segue poi la dimensione più interna, detta *core dimension*, la quale si riferisce ad aspetti più specifici capaci di differenziare gli individui, dunque etnia, età, genere.

Il terzo livello è la cosiddetta dimensione esterna, in cui vi sono tutti quegli elementi determinati da condizioni perlopiù personali e che sono, dunque, modificabili solo in parte da una persona. L'ultimo è infine quello della dimensione organizzativa, che stabilisce le differenze in base ai ruoli ricoperti in un'azienda, semplicemente per il fatto che l'appartenenza ad una funzione piuttosto che a un'altra può causare discriminazioni interne. È importante allora evidenziare quanto il modello voglia porre l'attenzione sull'insieme delle tante componenti che un'organizzazione deve considerare nello stipulare il già citato contratto psicologico con il proprio lavoratore⁵³.

È su questo modello che si basa il Diversity Management, cioè tutte quelle politiche all'interno di un'azienda volte ad amalgamare queste differenze. In particolare, la funzione Risorse Umane svolge un compito cruciale nella definizione di queste pratiche, poichè deve tenerne conto in tutti i processi di cui si occupa, dalla selezione alla pensione, dovendo da un lato includere tutti gli individui nella vita aziendale e dall'altro incrementare l'inclusione con le politiche quotidiane. Tutto ciò è fondamentale per creare "un comune sentimento di partecipazione, interessi condivisi e mediati, obiettivi significativi e risultati in parte comuni, valori e obiettivi condivisi, lealtà multiple ai processi, alla professione, all'organizzazione di appartenenza e senso di appartenenza sia alla comunità locale [l'organizzazione] che a una comunità professionale"⁵⁴. Di conseguenza, il Diversity Management messo in atto dalla gestione HR si focalizza in particolare sul livello della dimensione interna del modello, cercando di creare coesione per quanto riguarda le diversità relative ad età, genere, orientamento sessuale, etnia ed abilità fisiche.

Nell'ambito di questo argomento, Angelini Industries presenta un vero e proprio D&I Manager, garantendo inclusione e meritocrazia. C'è particolare attenzione al cosiddetto *gender balance*, quindi diversità di genere, tanto è vero che in Angelini Pharma le donne sono il 42% dell'intera popolazione aziendale. Tuttavia, l'azienda continua il suo processo di maggiore inclusività, a partire dalla selezione e dalla definizione dei piani di carriera interni, ottenendo un effetto positivo anche per quanto riguarda il *gender pay gap*, che risulta notevolmente ridotto. C'è una fortissima attenzione in merito a tutte le tipologie di differenze, promuovendo in particolare le pari opportunità, volendo creare una *workforce* estremamente composita. Le loro politiche di

⁵³ Diversity Management come motore della vita aziendale. (2021)

<https://www.dirittoantidiscriminatorio.it/diversity-management-come-motore-della-vita-aziendale/>

⁵⁴ Butera F., Il cambiamento organizzativo, Hoepli Edizioni, 2009, 77-78

D&I si incentrano quindi sulle *industries*, le aree geografiche, il genere, la *seniority* e la funzione professionale. Il Gruppo può vantare 52 Dirigenti di genere femminile, mentre riguardo il *turnover* si può dire che di 709 nuove assunzioni, il 46% sono donne. Inoltre, in termini di diversità dovuta all'età, Angelini è caratterizzata da un elevatissimo numero di dipendenti *senior*, dunque over 50, di conseguenza sta incrementando politiche per includere maggiormente giovani talenti. Infatti, il 25% del totale delle assunzioni del 2022 risulta essere relativo a giovani under 30. Proprio in quest'ottica è stato creato lo Shadow Board, cioè un gruppo di talenti con età inferiore ai 30 anni, da rinnovare ogni anno con l'intenzione di rappresentare le nuove generazioni durante i piani d'azione futuri per l'organizzazione⁵⁵.

In aggiunta a quanto già esplicitato, Angelini Pharma risulta particolarmente attiva sotto questo punto di vista, tanto da dare vita al “Manifesto globale per la diversità e l'inclusione di Angelini Pharma”, che delinea l'approccio all'inclusione per promuovere determinate linee guida che introducano tutte le espressioni di differenza esistenti, in linea con il Modello prima descritto. Il motto del manifesto è “Apprezzati per ciò che siamo” ed esplicita la volontà di essere sia Employer of Choice che Partner of Choice, grazie alle politiche che creano un grande ambiente coeso e variegato, sotto ogni punto di vista⁵⁶.

Inoltre, altre politiche implementate dall'azienda farmaceutica, in questo campo, risultano essere: un incremento del congedo parentale offerto alle coppie di qualsiasi tipo, unite in matrimonio o civilmente, ed anche l'adesione a Parks-Liberi e Uguali⁵⁷, redigendo una *policy* globale relativa al tema D&I.

Infine, un'altra iniziativa è quella relativa al “contratto integrativo aziendale Angelini Pharma 2024-2026”, che pone attenzione su inclusione e sostenibilità. È un accordo con alcune organizzazioni sindacali che vuole migliorare le condizioni dei dipendenti tramite una formazione continua e mirata. La promozione delle politiche D&I viene attuata principalmente tramite l'apposito manager, parte fondamentale dell'intero accordo.

⁵⁵ Bilancio di Sostenibilità 2022, Angelini Industries

⁵⁶ Link al Manifesto: https://www.angelinipharma.it/media/3onpkmt/ap22_d-i_manifesto_ita.pdf

⁵⁷ È un'associazione no-profit formata da soli datori di lavoro che vuole aiutare le aziende socie a sfruttare la massima potenzialità delle loro attività, grazie a strategie e *best practices* legate alla diversità.

*“Questo accordo invia messaggi significativi anche oltre il perimetro aziendale, cercando di rafforzare e diffondere principi e valori come quelli dell'inclusione e della parità di opportunità. Mette al centro dell'impresa il capitale più importante, quello umano e riconosce un giusto valore economico alle persone.”*⁵⁸

(Lorenzo Grattini, coordinatore della RSU)

⁵⁸ Contratto integrativo aziendale Angelini Pharma 2024-2026: un accordo che valorizza le persone, il lavoro, puntando alla sostenibilità - CISL Marche. (n.d.). CISL Marche. <https://cislmarche.it/notizie/contratto-integrativo-aziendale-angelini-pharma-2024-2026-un-accordo-che-valorizza-le-persone-il-lavoro-puntando-alla-sostenibilita>

Capitolo 3 - La Prospettiva dei Dipendenti

Quanto finora discusso attiene alla visione manageriale della gestione delle Risorse Umane, in quanto descrive la maniera in cui manager e HR *professional* dovrebbero comportarsi con la propria squadra, in modo da costruire una realtà vincente. Al contempo, però, questa ottima gestione deve riflettersi nella percezione che il dipendente ha dell'organizzazione. Infatti, spesso vi è una discrepanza tra corretta modalità di direzione e ciò che effettivamente arriva all'individuo, in termini di sensazioni e valori. Proprio nell'approfondire questo aspetto, si procede a descrivere un'altra classifica importante nell'ambito HR che può fornire una visione più accurata della situazione. Di fatto, è utile sottolineare che sia Top Employers che Great Place to Work possono essere considerate due certificazioni che fungono da monitoraggio per quanto riguarda la strategia di Employer Branding aziendale. Quest'ultima, infatti, a seguito di segmentazione, targeting, posizionamento e comunicazione della *value proposition*, si conclude con una verifica di quanto compiuto, la quale può avvenire tramite opinioni raccolte da tre punti di vista: *job seeker*, dunque soggetti esterni che vogliono entrare in contatto con l'azienda, specialisti HR, come nel caso di Top Employers, o dipendenti, nel caso qui analizzato.

3.1 Great Place to Work

La classifica Great Place to Work (GPTW), di importanza eguale a quella Top Employers, si occupa allo stesso modo di analizzare la qualità dell'ambiente di lavoro, legata ad una crescita sia personale che lavorativa. Tuttavia, la certificazione in questione permette di ribaltare la modalità di operazione attuata da quella precedentemente descritta. Infatti, in GPTW ad essere oggetto di valutazione sono le risposte da parte dei lavoratori, piuttosto che la correttezza delle pratiche attuate dal management. Si tratta di una certificazione estremamente rilevante perché dà voce a ciò che ne pensa il diretto interessato, piuttosto che considerare in maniera esclusiva il lato dell'organizzazione. È un qualcosa che ancora una volta è estremamente legato all'elaborazione dell'Employer Branding e alla necessità di adattarsi ai vari cambiamenti, senza mai perdere il *focus* sulle persone. Inoltre, partecipare a queste classifiche permette di avere anche effetti positivi sul fatturato, considerando che è stato dimostrato un incremento del 13% in un anno, per tutti coloro che sono rientrati tra le aziende premiate in GPTW⁵⁹. Ciò mette in

⁵⁹ Reverse, T. (2023, January 30). Migliori aziende in cui lavorare: cosa fanno di diverso? Reverse HR. <https://blog.reverse.hr/migliori-aziende>

evidenza ulteriormente quanto la cultura aziendale e con essa la corretta valorizzazione delle persone, con la creazione di un clima positivo, sia strettamente legata anche al business dal punto di vista economico, rappresentandone dunque una leva strategica.

Nel caso della certificazione qui approfondita, si pone come base del metodo l'ascolto della persona, in quanto si utilizzano delle *survey* destinate al personale per arrivare al risultato. Il Trust Index è uno dei principali elementi d'analisi, che stima qual è il valore che i vari lavoratori attribuiscono al proprio datore, relativamente alla fiducia che ripongono in lui in quanto tale. Di fatto, lo stesso istituto sostiene che il posto migliore in cui lavorare sia definito in questo modo: “un'organizzazione in cui i collaboratori ripongono fiducia nelle persone per cui lavorano, sono orgogliosi di quello che fanno e si trovano bene con i colleghi di lavoro”⁶⁰. Dunque, andando maggiormente nel dettaglio del modello analizzato, quest'ultimo si basa su ciò che rappresenta la chiave per i rapporti sociali quotidiani costruiti in azienda, che fanno di quest'ultima un ambiente eccelso, cioè la fiducia. In particolare, proprio perchè si lega l'indice di fiducia alla voce dei dipendenti tramite i sondaggi, lo strumento utilizzato si chiama Questionario di Clima Trust Index. In particolare, si utilizza un preciso modello metodologico che è composto da cinque dimensioni. La prima è la credibilità, che deve comprendere la comunicazione e l'integrità; la seconda è il rispetto, caratterizzato da cura e coinvolgimento; la terza è l'equità, che si definisce come imparzialità e giustizia. A questi si aggiungono l'orgoglio, riscontrabile tramite lavori svolti ed immagine aziendale, e la coesione, fatta di accoglienza e collaborazione. Di conseguenza, l'*employee survey* si occupa di misurare il livello che i collaboratori attribuiscono ad ognuna di queste dimensioni, rispetto alla realtà nella quale lavorano. È semplice notare quanto si tratti di un modello molto più personale e legato agli aspetti intimi di un essere umano, con emozioni e sentimenti, piuttosto che pratiche vere e proprie, come il caso di Top Employers. Questa metodologia è stata anche denominata Modello GPTW for All, per sottolineare che, se un'organizzazione possiede un'atmosfera favorevole, ciò deve accadere per tutti, indistintamente e senza alcuna dipendenza da caratteristiche, ruoli o mansioni⁶¹. L'obiettivo è dunque anche quello di dare una visione d'unione e considerazioni oggettive, che non siano condizionate da contesti o situazioni.

⁶⁰ Great Place to Work, domande frequenti

<https://www.greatplacetowork.nl/it/domande-frequenti>

⁶¹ Great Place to Work <https://www.greatplacetowork.it/culture-consulting/>

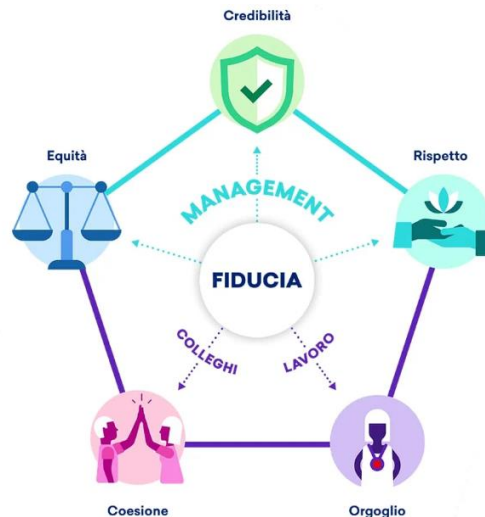


Figura 4 - Il modello a 5 dimensioni GPTW (Fonte: IntraGroup)⁶²

In quest'ambito, interessante è analizzare il fatto che molte imprese rientrino nella classifica Top Employers ma non in quella Great Place to Work. In particolare, le due classifiche spesso non coincidono, evidenziando quanto cambiare alcune variabili sia decisivo per i risultati della ricerca. Focalizzarsi su alcuni aspetti più personali porta in alcuni casi ad un punteggio meno elevato e questo può essere causato dal fatto che l'organizzazione sia perfettamente in grado di gestire le risorse nella maniera più attenta possibile, integrando tutto ciò che ha a che fare con i sei pilastri del Top Employers Institute, tramite politiche, iniziative, tentativi di coinvolgimento vario, rispettando così la coerenza tra *intended practices* ed *actual practices*⁶³; tuttavia, nonostante gli sforzi, non riesce a trasmettere al proprio personale la cura che intende includere in questa gestione. Si tratta di un evidente *gap* tra *actual practices* e *perceived practices*⁶⁴. Di conseguenza, in una certificazione⁶⁴, come GPTW, in cui a parlare sono proprio i dipendenti, tutta questa eccellenza non emerge. Dunque, in questo caso, la soluzione per l'azienda in questione sarebbe quella di migliorare maggiormente la comunicazione con la propria squadra, per far sì che tutti i valori che intendono condividere arrivino forti e chiari, anche tramite qualcosa di più concreto rispetto a semplici *policies* o comunicati stampa che rientrano nel regolamento e nei report aziendali, senza concretizzarsi nella realtà. Spesso il problema risiede proprio nella mancata corrispondenza tra parole e fatti, che caratterizza molte imprese, accecate esclusivamente dal profitto e dalla reputazione che potrebbe accrescerlo.

⁶² <https://www.intra-group.it/blog/intra-%C3%A8-ufficialmente-un-great-place-to-work>

⁶³ Si tratta delle pratiche di gestione HR così come sono state pensate e pianificate, insieme a quelle che poi sono state effettivamente messe in atto.

⁶⁴ In questo caso c'è una distanza tra le pratiche messe in atto, prima citate, e ciò che invece viene percepito dai destinatari delle stesse.

D'altra parte, un altro motivo per cui un'azienda non rientra all'interno di quelle premiate, potrebbe essere legata al fatto che essa decida di non partecipare al processo di certificazione GPTW, non essendo interessata. Di fatto, così come Top Employers, si tratta di una procedura alla quale l'azienda accede deliberatamente, chiedendo che si proceda con la verifica dei requisiti. Di conseguenza, se un'organizzazione, che risulta tra i primi posti nella classifica descritta nel capitolo precedente, non appare in quella qui approfondita, potrebbe dipendere dalla decisione di partecipare a solamente una delle due classifiche. Sostanzialmente si tratta di due certificazioni molto simili, in cui cambiano variabili importanti, ma che comunque esaminano i medesimi aspetti di un clima imprenditoriale; dunque, si può sostenere che partecipare ad una delle due sia sufficiente. In aggiunta, ciò può essere legato anche ad una questione di cultura aziendale, per cui si preferisce ricevere una certificazione dal punto di vista gestionale e manageriale, perchè si vuole ottenere maggiore visibilità e credibilità da quel punto di vista, piuttosto che da quello dei collaboratori, i quali potrebbero già diffondere il verbo dell'atmosfera positiva vissuta lì, indipendentemente da una verifica più formale.

A tal proposito è allora opportuno citare anche il caso di Angelini Industries. Infatti, quest'ultima che, con la sua divisione Pharma, rientra tra le prime in classifica per quanto riguarda i Top Employers per ben cinque anni di fila, non appare invece nella classifica GPTW, in cui altre aziende farmaceutiche prendono il sopravvento. L'ultima certificazione di questo tipo è stata ricevuta nel 2007, quando ancora la multinazionale si chiamava A.C.R.A.F. (Aziende Chimiche Riunite Angelini Francesco), che è il primo nome della *multi-industry*, la quale è diventata "Angelini" già nel 2014. Ciò ci permette di intuire che probabilmente, dal cambiamento di direttivo e per l'evoluzione che ha caratterizzato l'azienda, si è ritenuto non più rilevante ricevere la certificazione relativa ai *best workplaces*, contrariamente a quella Top Employers. L'azienda multinazionale è di fatto sempre stata decantata dai propri dipendenti, rendendo non indispensabile la formalizzazione delle loro opinioni. Infatti, a dimostrazione di ciò, la ricerca a seguire evidenzia quanto anche i collaboratori percepiscano la cura che è stata analizzata nel profondo dagli studi finora condotti. Di conseguenza, si potrebbe escludere che abbia partecipato e non sia stata premiata. Nonostante i motivi, anche validi, che possono esserci alla base di questa decisione, è necessario tuttavia sottolineare quanto sia importante ricevere entrambe le certificazioni, visto che permettono di riconoscere un'eccellenza a trecentosessanta gradi che comprende aspetti anche differenti tra loro, contribuendo ad accrescere il prestigio dell'organizzazione.

3.2 Caso Studio “Angeliners”

Un’attenta ricerca di tipo qualitativo ha permesso di portare alla luce dati e testimonianze riguardanti il benessere dei dipendenti all’interno di Angelini, che possano fungere da prova relativamente al fatto che la multinazionale non sia stata annoverata tra i *best workplaces* non per mancanza di requisiti, ma per decisioni interne. Dunque, si cerca in questa sede di dare voce a coloro che compongono l’anima Angelini, per verificare se effettivamente ci sia una corrispondenza tra teoria e pratica, e cioè tra ciò che viene messo in atto e ciò che viene percepito dai destinatari.

Come già esplicitato, uno dei motivi per cui Angelini Industries non ha ricevuto la certificazione Great Place to Work può essere quello di non ritenere la procedura necessaria, considerando che i partecipanti della multinazionale si fanno già portavoce e ambasciatori di quanto percepito dalla stessa. Di fatto, i dati di due delle piattaforme più accreditate per le recensioni anonime da parte dei collaboratori, che danno la possibilità a chi si affaccia nel mondo del lavoro di capire come ci si trova in determinate aziende e qual è l’ambiente del quale presto faranno parte, dimostrano quanto in realtà i giudizi riguardanti l’atmosfera Angelini siano positivi. Parlando di Glassdoor, le statistiche dimostrano che il 58% di coloro che hanno avuto a che fare con la realtà in questione la consiglia ad un amico, ottenendo un punteggio di ben 3.5 stelle su 5, relativamente alla qualità dell’esperienza. Infatti, i commenti rilasciati recitano tutti allo stesso modo, descrivendo un ambiente stimolante, in cui si impara molto dagli altri, con un’ottima retribuzione e comodi orari di lavoro, con l’aggiunta della formazione di un team affiatato ed ottimo clima tra i colleghi⁶⁵. Rientrano dunque in queste recensioni tanti degli aspetti di cui si è parlato precedentemente, evidenziando quanto le percezioni di chi ha lavorato lì siano state in linea con ciò che il management aveva intenzione di mettere in pratica e trasmettere. Si va dal tema della valorizzazione a quello della coesione, dall’adeguata retribuzione a un ottimo *work-life balance*, che insieme danno vita ad un ambiente vincente e degno di un Employer of Choice. In aggiunta a ciò, la seconda piattaforma con lo stesso scopo, Indeed, possiede recensioni simili, se non migliori, con addirittura un approfondimento maggiore riguardo determinati aspetti. Infatti, su questo social Angelini riceve ben 4.1 stelle su 5, che, paragonate ai punteggi di altre aziende farmaceutiche presenti sulla stessa piattaforma, risulta tra i più elevati del settore. Si attribuisce un punteggio di 4.2 al *work-life balance*, seguito

⁶⁵ Glassdoor, Recensioni Angelini. <https://www.glassdoor.it/Lavoro/index.htm>

da un 3.9 sia per il valore della cultura aziendale che per la adeguatezza della retribuzione. Riguardo quest'ultima, le statistiche sul sito suggeriscono che il 66% dei dipendenti ha mostrato pieno apprezzamento riguardo la propria paga fissa, dando un punteggio di 3.4 al tema della stabilità economica e professionale. Il management di Angelini si aggiudica, secondo gli utenti di Indeed, un punteggio di 3.6, avvalorato da commenti che parlano di questa realtà come una grande famiglia che ti fa sentire a casa, un ambiente dall'elevata esperienza di crescita professionale e caratterizzato da dipendenti competenti e influenti⁶⁶. Il tema della familiarità e della coesione è molto diffuso, sottolineando spesso il fatto che la propria squadra sia stata di supporto per varie situazioni, oltre che per il miglioramento delle proprie abilità.

In aggiunta a dati derivanti da piattaforme *online* in cui gli utenti, in maniera anonima e disinteressata, decidono di condividere la propria esperienza con chi ha bisogno di conoscere qualcosa in più riguardo un nuovo lavoro, vi sono altre testimonianze di questo tipo. Di fatto, sono numerosi i giudizi rilasciati da dipendenti Angelini in prima persona, durante chiacchierate ed interviste. Molti elencano tra i valori che li hanno attratti di quest'azienda la passione, il coraggio, il guardare oltre la superficie e la sensibilità nei confronti degli argomenti che trattano, relativamente ai propri prodotti. Per esempio, uno dei dipendenti, Paolo Lamagna, afferma di avvertire profondamente il *purpose* comune di prendersi cura delle persone, sentendo di poter fare la differenza non solo nel futuro dell'azienda ma anche nella vita dei clienti.

In seguito, quando si chiede il motivo per cui si è scelto di candidarsi per un posto di lavoro proprio lì, la risposta maggiormente data dà prova della vincente strategia di Employer Branding. Infatti, la maggioranza dice di aver scelto il Gruppo anconitano a seguito di consigli da parte di colleghi in altre aziende farmaceutiche, che hanno valutato Angelini migliore della propria, oppure perchè è arrivato forte e chiaro il messaggio di una realtà aziendale solida ed estremamente attenta al dipendente, emblema di *employee champion*. Altri, alla stessa domanda, hanno risposto: “perchè in Angelini siamo ancora persone, mentre in molte altre multinazionali siamo solo numeri”. Questa frase è stata particolarmente toccante, soprattutto perchè deriva dall'esperienza di una donna che è stata licenziata da una precedente azienda a causa del suo stato di gravidanza e che invece ha trovato accoglienza e comprensione nell'*equipe* Angelini.

⁶⁶ Indeed, Recensioni Angelini. <https://it.indeed.com/cmp/Angelini>

Particolarmente interessanti sono poi le parole di un dipendente che ci tiene a sottolineare quanto durante il processo di selezione si sia creata nella sua mente un'immagine di una realtà lavorativa idilliaca, poichè sono stati attentissimi durante tutte le fasi a capire quale fosse il miglior collocamento ed il giusto ruolo, che combaciasse con la sua persona in termini di attitudini, preferenze, competenze, modo d'essere. Di fatto, è stato raccontato che, una volta, un candidato è stato rifiutato per un ruolo poichè non in linea con la sua personalità ed è dunque stato indirizzato verso un altro posto di lavoro che potesse essere maggiormente affine. Questo rispecchia non solo un'ottima gestione della procedura di ricerca del *person-job fit*, ma soprattutto un'enorme attenzione al dipendente in quanto essere umano, prendendo in considerazione cosa può risultare più stimolante dal punto di vista soggettivo, per migliorare la sua avventura.

È normale che non tutto può essere estremamente positivo, di conseguenza tra alcuni svantaggi elencati si può considerare il fatto che sia stata descritta come un'azienda un po' lenta nel cogliere le occasioni di miglioramento e molto burocratica. Tuttavia, questo lato negativo è stato mitigato dall'evoluzione che sta attraversando la realtà aziendale, adesso molto più improntata sull'innovazione e sulla crescita. Di fatto, molti che avevano deciso di dirigersi verso nuove avventure per poter evolvere, sono stati contenti di aver aspettato e preso parte a questo processo evolutivo, che ha permesso loro di rimanere nell'impresa che hanno sempre considerato "casa" e che adesso risponde pienamente anche alle loro esigenze di crescita. Inoltre, molto positive sono le opinioni riguardanti il *work-life balance*, sostenendo che sia il luogo ideale in cui poter costruire una famiglia contemporaneamente alla costruzione di una carriera soddisfacente.

Di conseguenza, dallo studio che si sta conducendo è possibile dare una visione interna delle dimensioni che compongono il modello metodologico di GPTW. Partendo dalla credibilità, quest'ultima viene estremamente evidenziata dai componenti di Angelini Industries, che percepiscono la cura e l'attenzione anche nei confronti dei consumatori finali, riuscendo a vedere il valore che il contributo dell'azienda e di ciò che rappresentano, facendone parte, ha per la società. Il rispetto e l'equità vengono definiti centrali nel processo aziendale, infatti lo sottolinea Sylwia Gojska, una delle dipendenti, sostenendo che la comunicazione interna risulta estremamente chiara e che tutti i dipendenti sono liberi di esprimere la propria opinione o proporre le proprie soluzioni, con la capacità tangibile di poter influenzare le decisioni ed essere parte integrante della strategia aziendale. Inoltre, alcuni tendono a sottolineare quanto non solo

avvertono un rispetto intrinseco ma anche estrinseco, dovuto alla loro personalità e al ruolo rappresentato.

Dipendenti appartenenti alle più svariate aree e a diversi Paesi del mondo sottolineano quanto l'ambiente sia capace di scoprire il potenziale di ognuno di loro, "nutrendo al contempo la nostra curiosità" come dice Miricu Adela. Il coinvolgimento viene infatti definito incredibile da Daniela Sommer, perchè caratterizzato dal contributo di ogni individuo che sente di avere le giuste abilità per portare avanti l'azienda. Inoltre, viene evidenziato quanto i manager incoraggino ad essere autonomi e responsabili, considerando ognuno di loro valido e degno di fiducia in termini di formulazione o implementazioni di strategie.

Per quanto riguarda l'orgoglio, i dipendenti Angelini si dichiarano estremamente fieri di essere Angeliners, portando in giro il proprio *badge* con presunzione, dice Sedettin Can. Questo perchè si sentono valorizzati, avendo la multinazionale dato loro anche l'occasione di conciliare tutti gli eventi della propria vita e di crescere sotto ogni punto di vista. Alessandro Tagliapietra, con estremo coinvolgimento emotivo, addirittura sostiene: "è stata l'azienda che mi ha dato fiducia quando sono entrato nel mondo del lavoro".

Infine, la coesione è alla base di tutto. I collaboratori Angelini sostengono di aver imparato in primo luogo la fiducia nei confronti dei propri colleghi, che hanno capito essere essenziale per la gratificazione quotidiana ed il raggiungimento degli obiettivi non solo personali ma dell'intero Gruppo, come afferma Claudia Innocentini. A ciò si aggiunge la condivisione di esperienze di persone che esprimono la loro gratitudine per aver costruito un team così unito, che ha dato vita a legami importanti, portati dietro per tutta la vita, oltre che per il fatto di aver avuto l'occasione di interagire con persone da ogni Paese del mondo, crescendo tantissimo e facendo cose meravigliose.

È poi interessante la testimonianza di chi afferma quanto si senta chiaramente l'appartenenza di ogni individuo a determinati valori. Generalmente, tutti gli Angeliners collaborano bene tra di loro, grazie al fatto che sono stati selezionati tramite una visione comune ed un *purpose* condiviso, per cui le personalità di ognuno di loro si somigliano e si conciliano oppure si completano secondo la reciproca utilità degli opposti. Ciò è il riflesso di una filosofia manageriale che parte sin dalla selezione e che crede fortemente nella cultura sulla quale si basa l'intera organizzazione. In aggiunta, è possibile dall'esterno individuare un dipendente Angelini per alcune caratteristiche, come l'educazione, la professionalità, la distinzione, il comportamento "perbene", che hanno creato un vero e proprio marchio riconoscibile anche al di fuori del contesto.

Ultimo importante elemento da analizzare per quanto riguarda un *best workplace* è la fiducia. Ascoltando alcune interviste a riguardo, il grado di fiducia riposto nei propri superiori risulta eccezionale, dai neoassunti sino ai più veterani. Questi ultimi tendono a rispondere positivamente riguardo la responsabilità che viene data loro, l'ascolto dei propri bisogni e il rapporto non troppo autorevole che viene instaurato. D'altra parte, i più giovani sostengono di avere fiducia in questa azienda poichè hanno trovato le giuste opportunità per crescere, un'ottima accoglienza ed uno spazio unico in cui poter dar sfogo alla propria creatività, come dice Jakub Kowalczyk.

Quanto finora descritto, con l'ausilio di parole e discorsi reali ripresi da interviste ed opinioni di Angeliners, rilasciate su canali social o testate giornalistiche, può essere annoverato anche tra quelle che sono considerate misure d'efficienza della gestione HR, chiamate *proximal outcome measures*⁶⁷. Infatti, valori come la soddisfazione, il coinvolgimento, l'equità, l'*engagement*, la responsabilità sono anche quelli sui quali si basa l'analisi dell'efficienza delle pratiche di gestione delle Risorse Umane, per comprendere se effettivamente hanno riscosso quanto desiderato. A ciò si aggiunge che ognuna di queste considerazioni positive sono da comprendere anche tra quei fattori capaci di incrementare la performance aziendale e dunque includibili nel cosiddetto Modello AMO. Quest'ultimo individua le pratiche che hanno effetto sulla performance del dipendente grazie all'incremento di *Ability, Motivation* ed *Opportunity*, intesa come opportunità di partecipazione nei processi aziendali. Dall'analisi delle ricerche fatte, tra i fattori che hanno contribuito ad incrementare le capacità delle persone vi è l'occasione di far parte di un importante gruppo di lavoro, formato da persone valide e disponibili. In secondo luogo, la responsabilità e il senso di appartenenza che lega la persona al ruolo, oltre che il riconoscimento per lo stesso, sono considerati fattori in grado di influire sulla motivazione dell'individuo. Infine, la piena autonomia decisionale ed il coinvolgimento nelle deliberazioni hanno spronato all'attiva partecipazione.

Le testimonianze dateci dalle interviste e i dati esaminati sono dunque espressione diretta di quanto la gestione formale delle pratiche sia riuscita a risultare tangibile in termini di risultati ma soprattutto percepibile in termini di esperienza personale.

⁶⁷ Distinguibili dalle *distal outcome measures*, che sono quelle misure d'efficienza relative all'organizzazione nel complesso. Qui, invece, si fa riferimento a quelle misure che riguardano solamente la funzione Risorse Umane.

In definitiva, la gestione delle Risorse Umane in Angelini presenta molti elementi che indicano un'atmosfera positiva e supportiva, anche se non è stata certificata come Great Place to Work. Infatti, la multinazionale investe molto in programmi di sviluppo, benessere, politiche di coinvolgimento, offerta di benefici, attenzione alla vita privata, come anche le parole di chi ne ha usufruito in prima persona ci hanno dimostrato. Inoltre, recensioni su piattaforme come Glassdoor o Indeed riflettono un'opinione che nel complesso è molto positiva. Tutto ciò suggerisce ancora una volta che probabilmente la mancata certificazione potrebbe essere dovuta, piuttosto che a una reale mancanza di qualità dell'ambiente di lavoro, a fattori prevalentemente procedurali. Pertanto, si può sostenere che Angelini possieda i requisiti di un ottimo posto di lavoro anche supportati da importanti *feedback* favorevoli da parte dei dipendenti.

Conclusioni

L'analisi condotta nel corso di questo elaborato ha dato la possibilità di comprendere quanto le Risorse Umane siano il reale cuore pulsante di un'azienda. La loro soddisfazione ed il loro benessere determinano le sorti del successo organizzativo, tramite implicazioni dirette sulla performance e sulla reputazione. Se un'organizzazione riesce a distinguersi e ad emergere tra le altre, il più delle volte ciò è dovuto alle persone che la compongono, che creano una *workforce* eterogenea e competente, capace di influire su qualsiasi fattore critico di successo.

Mediante un iniziale *excursus* di quelle pratiche HR che sono alla base della gestione aziendale, si è data una visione generale di come un'organizzazione dovrebbe comportarsi per ottenere il desiderato vantaggio competitivo, dando come esempio e caso pratico la realtà di Angelini Industries, che ha aiutato, passo dopo passo, a visualizzare in maniera concreta quanto spiegato. Nell'approfondire l'argomento, la certificazione Top Employers ha permesso alla ricerca di andare nel profondo della gestione HR, scoprendo quali fossero realmente gli aspetti che contribuiscono al successo. Dunque, i sei pilastri (*Steer, Shape, Attract, Develop, Engage e Unite*) hanno dato all'elaborato un risvolto più dettagliato, con la conclusione finale di tracciare le linee guida per diventare un Employer of Choice. Si è compreso quanto sia importante per un individuo non solo avere una guida professionale ma soprattutto un supporto emotivo, quanto il clima lavorativo sia parte integrante della vita di un essere umano ed in quanto tale abbia bisogno di essere sano, motivante, corretto. Si è appresa l'importanza che si deve dare ai bisogni altrui, quanto la salute psico-fisica possa contribuire in maniera più diretta all'incremento dei profitti, contrariamente al mero raggiungimento di obiettivi, che spesso porta a stress, malcontento, mancanza di stimoli e conseguente indifferenza. Attrazione dei talenti, formazione, crescita, valutazione accompagnata da una marcata valorizzazione, riconoscimenti, inclusione, sono tutti valori che dovrebbero essere alla base di ogni complesso aziendale. Solo in questo modo si può garantire la distinzione dalla concorrenza. Una squadra soddisfatta sarà in grado di portare grandi soddisfazioni.

Infine, la ricerca si è indirizzata verso la comprensione della percezione delle pratiche HR, intesa come disamina più orientata verso la prospettiva del dipendente e di cosa effettivamente abbia fatto esperienza quest'ultimo, piuttosto che guardare esclusivamente alla formalità manageriale della gestione. Questo ha permesso di comprendere che spesso la teoria non corrisponde alla pratica e che varia molto il risultato finale se si cambia il punto di vista. In

questo frangente, il caso studio di Angelini Industries e della certificazione Great Place to Work ha portato la ricerca verso una direzione più analitica, con lo scopo di dare valore alle discrepanze tra le diverse prospettive ed interrogarsi sulla motivazione. Grazie allo studio di dati secondari, interviste riportate ed informazioni pubbliche, è stato possibile arrivare ad una conclusione. Secondo quest'ultima, la mancata attribuzione di un riconoscimento può essere dovuta a decisioni interne e diversa impronta culturale, che porta un'azienda a voler ricevere credibilità per un determinato aspetto piuttosto che per un altro. Inoltre, il passaparola, l'esperienza spontanea, la condivisione genuina di opinioni positive da parte del personale vale spesso molto di più rispetto ad una procedura formale.

Angelini Industries è stata di supporto durante il processo di ricerca, rappresentando l'esempio pratico alla letteratura descritta. L'elaborato aveva l'obiettivo di interrogarsi sull'importanza della persona in un'azienda e comprenderla realmente, con esempi di vita reale, perchè solo tramite un accostamento tra teoria e pratica le nozioni ed i concetti riescono a rimanere impressi nella mente. L'esempio di chi è stato capace di applicare ciò di cui si è sempre parlato funge da ispirazione, stimolo, motivazione, anche per tutti gli altri. D'altra parte, l'analisi finale aveva l'obiettivo di andare oltre la superficie e dare vita ad un pensiero critico, facendo di Angelini il caso studio per una questione importante che interessa molte realtà aziendali e che può aiutare a comprendere molte cose.

In definitiva, è opportuno ricordare che, prima di essere grandi imprenditori, uomini/donne d'affari, persone di fama mondiale, che raggiungono obiettivi e che arrivano al successo, siamo soprattutto esseri umani. Siamo individui fatti di emozioni, le stesse che ci rendono unici, puri, completi. Siamo individui fatti di sentimenti, sensazioni, paure, ansie, le stesse che ci permettono di dare il massimo. Siamo un turbinio di preziose componenti che non devono perdersi all'interno di un contesto aziendale, il quale dovrebbe piuttosto cogliere la bellezza di ognuno ed incastrarla con le altre. Aziende in cui le persone sono riconosciute in quanto fonti primarie di successo sono quelle caratterizzate da un'umanità che viene percepita molto di più anche dai clienti a cui si riferisce, accrescendo il suo valore, relativamente a molteplici aspetti.

Le aziende sono fatte di persone, non di numeri.

Il successo di un'organizzazione sta nella forza della sua squadra, ancor prima che nel suo profitto.

Bibliografia e Sitografia

- Gabrielli G., Profili S., 2020, Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane, ISEDI, Torino, III ed.
- Caroli, M. (2021). Economia E gestione sostenibile Delle imprese.
- Daft, R. L. (2021). Organizzazione aziendale.
- Tiernan, S. & Morley, M. (2019) Modern Management Theory and Practice for Irish Students, 5th Edition, Dublin, IPA.
- Gunningle, P., Heraty, N., Morley, M. (2017) Human Resource Management in Ireland, 5th Edition, Dublin, IPA.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2017) Armstrong's Book of Human Resource Management Practice, Kogan Page, New York.
- Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). Exploring strategy. Pearson UK.
- Contributori di Wikipedia. (2023, October 16). Risorse umane - Wikipedia. https://it.wikipedia.org/wiki/Risorse_umane
- Business Coaching Italia s.r.l. (2021, September 21). Risorse umane: guida all'Human Resources. Business Coaching Italia. <https://www.businesscoachingitalia.com/risorse-umane-guida-allhuman-resources/>
- Monica. (2023, July 11). People Manager: chi è la nuova figura delle risorse umane. Blog Dell'Università Niccolò Cusano. <https://www.unicusano.it/blog/universita/people-manager-chi-e/#:~:text=A%20questo%20punto%20ci%20si,'occuparsi%20delle%20risorse%20umane'>
- Italia, R., & Italia, R. (n.d.). Randstad Italia. <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/gestione-del-personale/people-management/>
- Italia, R., & Italia, R. (n.d.-b). Randstad Italia. <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/employer-branding/cultura-organizzativa-aziendale/>
- “Competing on Stories: Marketing and Cultural Narratives” – Christian Sarkar and Philip Kotler. (2019, November 19). <https://www.marketingjournal.org/competing-on-stories-marketing-and-cultural-narratives-christian-sarkar-and-philip-kotler/>

- Cornfield, G. (2022, January 14). Recognizing Your Customer's Purpose is Key to Growth. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/05/whats-your-customers-purpose>
- Sito Web Angelini Industries www.angeliniindustries.com
- Annual Report Angelini Industries 2022, consultabile al link: https://www.angeliniindustries.com/media/grmd0zbh/angelini_bilanci_annual-report-web_def_3_7_23.pdf
- Bilancio di Sostenibilità Angelini Industries 2022, consultabile al link: https://www.angeliniindustries.com/media/hofjt5iy/eserc2_angelini_bilanci_sostenibilita_industries_web_09112023.pdf
- Stefano Calciolari, Anna Prenestini, Federico Lega, Roberto Grilli. (n.d.). Possono i valori fare la differenza? Evidenze sull'influenza della cultura organizzativa sul governo clinico. Consultabile al link: <https://cergas.unibocconi.eu/sites/default/files/files/Mecosan-82.pdf#page=9>
- Salvatore Pisano - EBC Consulting. (2011). Il Modello di Ulrich. Direzione Multiruolo. https://www.ebcconsulting.com/images/File_pdf/Il_modello_di_Urlich_direzione_multiruolo_Salvatore_Pisano_EBC_Consulting.pdf
- Orientamento a persone, processi e relazioni: il ruolo strategico della direzione del personale in PGM Italy. (2008). <https://www.assioa.it/wp-content/uploads/2008-37.pdf>
- Goleman, D. (2011). Intelligenza emotiva: che cos'è e perché può renderci felici. Milano: Rizzoli Libri.
- Goleman, D. (2012). Essere leader: Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva. Milano: Rizzoli Libri.
- Cleveland, M., & Cleveland, S. (2020). Culturally agile leadership: A relational leadership development approach. International Journal of Public and Private Perspectives on Healthcare, Culture, and the Environment, 4(1), 1-9.
- Burato, Giorgia. "Leadership desiderata e benessere organizzativo: il punto di vista del collaboratore). Tesi di laurea, Università degli studi di Padova, 2022.
- Podolny J.M. & Hansen M.T. (2020). Organizational Structure: How Apple is organized for Innovation.
- Caranci F. (2023). Cultura e innovazione: così Angelini Pharma investe sul digitale. AboutPharma.com. Consultabile al link:

<https://www.aboutpharma.com/digital-health/cultura-e-innovazione-cosi-angelini-pharma-investe-sul-digitale/>

- People&Change, R. (2020, January 23). *MyA: più sinergia e collaborazione tra le persone di Angelini con il nuovo digital workplace*. People & Change 360. <https://www.peoplechange360.it/hr-tech-analytics/mya-digital-workplace-intranet-angelini/>
- Bilancio di Sostenibilità Angelini Pharma 2022. Consultabile al link: <https://www.angelinipharma.it/media/0a4ffiun/angelini-pharma-bilancio-di-sostenibilit%C3%A0-italiano-file-web.pdf>
- Rousseau D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- Angelini Pharma Website, Media e Comunicati Stampa <https://www.angelinipharma.it/media/comunicati-stampa/>
- Top Employers Institute Website <https://www.top-employers.com/it/>
- Amendola (2007). I fattori di sviluppo dell'employer branding.
- Bellini (2021), *Employer Branding: cos'è e perché è importante per le aziende*. <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/employer-branding-cosa-e-perche-serve/>
- Costa (2022). *Employer Branding, l'arte di attrarre i talenti: una forza poco conosciuta*. Sole 24ore. <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2022/08/11/employer-branding-talenti/>
- Ed Michaels– Helen Handfield Jones – Beth Axelrod 2001, *The War of Talent*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Tgcom24 (2022). Il rebranding di Angelini Industries. Consultabile al link: https://www.tgcom24.mediaset.it/tgcomlab/eventi/il-rebranding-di-angelini-industries-un-nuovo-marchio-aperto-e-inclusivo-sostituisce-la-storica-a-triangolare_47103880-202202k.shtml
- Reverse.hr. *Corporate Academy: cos'è e come si progetta*. <https://blog.reverse.hr/corporate-academy>
- Origlia (2023). *Harvard Business Review Italia. Angelini Academy: un modello di innovazione ed ispirazione*. Consultabile al link:

<https://www.angeliniindustries.com/media/kv3gjt0l/white-paper-angelini-academy-ita.pdf>

- Menghini (2022). Coltivare e “mantenere” i talenti. L’esempio della Angelini Academy.
- Angelini Academy Website <https://www.angeliniacademy.com/>
- Italia, R., & Italia, R. (n.d.). Randstad Italia. Employee Engagement: cos’è e perchè è importante. <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/employer-branding/employee-engagement/#:~:text=L%27employee%20engagement%20pu%C3%B2%20essere,il%20successo%20della%20propria%20organizzazione>
- Malhotra A., Majchrzak A., Kesebi L., Loooram S. (2017). MITSloan Management Review. Developing Innovative Solutions Through internal Crowdsourcing.
- Redazione. (2021, November 24). Diversity management come motore della vita aziendale. EQUAL. <https://www.dirittoantidiscriminatorio.it/diversity-management-come-motore-della-vita-aziendale/>
- Il nostro impegno. (n.d.). <https://www.angelinipharma.it/la-nostra-responsabilita/diversity-inclusion/il-nostro-impegno/>
- Angelini Pharma firma i nuovi accordi integrativi aziendali. (n.d.). <https://www.angelinipharma.it/media/comunicati-stampa/angelini-pharma-firma-i-nuovi-accordi-integrativi-aziendali/>
- Contratto integrativo aziendale Angelini Pharma 2024-2026: un accordo che valorizza le persone, il lavoro, puntando alla sostenibilità - CISL Marche. (n.d.). CISL Marche. <https://cislmarche.it/notizie/contratto-integrativo-aziendale-angelini-pharma-2024-2026-un-accordo-che-valorizza-le-persone-il-lavoro-puntando-alla-sostenibilita>
- Arena, C. (2024, January 18). Aziende "certificate": come funzionano le classifiche? Avvenire. <https://www.avvenire.it/economia/pagine/top-employers-2024-classifica-italia-come-funziona-il-meccanismo>
- Reverse, T. (2023, January 30). Migliori aziende in cui lavorare: cosa fanno di diverso? Reverse HR. <https://blog.reverse.hr/migliori-aziende>
- Great Place to Work Italia. (2023, September 6). Culture Consulting - great place to work Italia. <https://www.greatplacetowork.it/culture-consulting/>

- *Angelini Pharma è top employer, intervista a 7 Angeliners.* (2024, 18 Gennaio).
<https://www.angelinipharma.it/media/news/angelini-pharma-e-top-employer-per-il-quinto-anno-consecutivo/>
- Altre Interviste a dipendenti Angelini: Angelini Pharma [@angelinipharma]. (2023, 30 Novembre). Our future is more than a destination; it's a collective journey towards continuous growth. Instagram. https://www.instagram.com/reel/C0Q-UZYNvFE/?utm_source=ig_web_copy_link ; (2023, 29 Novembre). Developing a strong sense of belonging among our people means experiencing personal fulfillment in their task and collaborating together toward common goals. https://www.instagram.com/reel/C0OZkhmvv8k/?utm_source=ig_web_copy_link ; (2023, 22 Novembre). Mental well-being isn't just a mission - it's a woven into our everyday. https://www.instagram.com/reel/Cz89sbmocU9/?utm_source=ig_web_copy_link ; (2023, 20 Gennaio). Our #TopEmployer2023 celebration week is coming to an end but our journey to improve our HR practices #Forabetterworldofwork never stops. https://www.instagram.com/reel/CnogEuSL1aR/?utm_source=ig_web_copy_link
- Glassdoor, Recensioni Angelini. <https://www.glassdoor.it/Lavoro/index.htm>
- Indeed, Recensioni Angelini. <https://it.indeed.com/cmp/Angelini>