**Cultural Integration and Evolution**



Stefano Ronchi **Senior Corporate Vice President Human Resources**

**In a global landscape marked by the COVID-19 pandemic and its economic and social repercussions, and following the acquisition of the U.S. Luminex in July 2021, DiaSorin faces a key challenge: outlining, also through a cultural integration, the new company profile capable of interpreting the future starting from its own history and values. As an Italian company with a global footprint, in a few years DiaSorin has become a company with half of its employees and revenues in the United States. What are the tools and processes to create an integration process of this scale?   Stefano Ronchi, Senior Corporate Vice President of Human Resources a DiaSorin talks about it, starting from the company culture and its core values.**

*“When we look at the history of this company, we immediately see the continuous growth that has marked the last twenty years and has transformed DiaSorin from a small Italian private company into an Italian-American multinational, an excellence in the diagnostics sector. The constant commitment of resources and talent in research, the winning strategic choices, the quality of execution confirm, year after year, our leading role as the "diagnostic specialist". I believe that between the lines of this success we can read the precious core of our business, a kind of rare pearl hiding in a shell. The shell is the organization, systems, processes and mechanisms regulating and making the company work, whereas the pearl is the company culture, made up of people, relations and values. Thanks to this culture we built a successful story, from which we can build an equally rewarding future.”*

**How would you describe the core of this “pearl”? What is DiaSorin business culture based on?**

To better understand the current system of values and relations that are with us in the difficult and challenging integration process, we must take a step back and look at the past. When 15 years ago the DiaSorin management started worked internally on the definition of our company culture’s distinctive features, the theme was still new and little explored. The question was simple and difficult at the same time: what does it mean to be DiaSorin people in terms of values and behaviors? Finding a consistent answer to this question, which was not a formula to be filled with good intentions, required a long, silent, constant path. A daily comparison between people’s actions and their related outcomes, at all levels, in different departments and in different countries. We had to focus on what we could not see: behaviors, values, culture, relationships, which led us to identify, in the best practices, an **intimate connection between the individual and the company value system**. A connection confirmed by figures: Today 60% of the first level top management has been working in the company for more than 10 years.
This long process, which defined a shared and widespread system of values, made us aware that corporate culture is a fundamental pillar and a successful factor for DiaSorin. Awareness perceived at all levels, from the CEO to the employee of the furthest away subsidiary.
When in July 2021 DiaSorin CEO, Carlo Rosa, met the employees and the management of Luminex, he talked about the company identity and its **sense of ownership, sense of urgency and sense of belonging**.
Responsibility, passion, sense of belonging, these are our guiding values, that are in fact contained also in the **Leadership Model of DiaSorin**.
The dialogue for cultural integration with Luminex springs from these values, at a time of social, economic and cultural change.
As the pandemic spread, different systems and paradigms started faltering, lockdowns around the globe threw large economies and the globalization system into turmoil, with economic, financial, but also political and social consequences.
Organizations, as society, required social distancing, and in the workplace this meant remote working and the increasingly widespread use of technologies for communication and relationship. Work has been impacted by the Great Resignation which, starting from the U.S.  and then spreading to the rest of the world, caused great instability in the labor market. Addressing an acquisition and developing the integration of two companies with different stories, in such a context, represented a complex and, at the same time, engaging challenge for the management.

**How was the integration process of Luminex, also from a cultural point of view?**

In a situation like the one I have just described, the integration process was characterized by clear planning and clear responsibilities, great discipline, important project management skills and a strong sense of urgency. There was so much work to be done and it had to be done well and quickly.
The first step was to redesign the Senior Leadership Team of Luminex, department by department, level by level, office by office. The new management team was ready in mid-November 2021, while the President of Luminex, identified as Angelo Rago, took over in April 2022.
Most of the figures chosen to make up the team, with the exception of the President and Human Resorces and R&D managers, come from both DiaSorin and Luminex and they have been chosen for recognized merits holding, in many cases, more important positions compared to the previous ones. Each of them combines consolidated skills with deep respects for the company's guiding values.
This is just the starting point start.
Cultural integration, in fact, is never a fait accompli, but a process in continuous evolution, which requires a particular sensitivity to reconcile all the different business areas, in the effort of **to combine and harmonize different forces.**I make an example that starts from flexibility at work:  today it is recognized as a value, especially by the young generations. Of course, during Covid, we had adopted remote working as a measure to safeguard the health of workers; in January 2022 that measure, which had been implemented as an emergency, has been included in a Group policy. This policy envisages hybrid work, partly from home, partly in the office, where job and organization permit it. This choice, which is based on the driver of the increasing empowerment of management and individual employees, is the proof of our attention to our people and their well-being but, at same time, requires to work on interpersonal relationship, dialogue and exchange of knowledge.
These are the different forces that we have to harmonize: while social changes and new generations require us to adapt our talent acquisition strategies with working tools and models that are now widely adopted in all the organizations, we need to make the uniqueness of our company known, and everyone can **meet**this uniqueness**by living concretely in DiaSorin**.
I personally think that in such a stormy time we must resist the current, trying to elaborate a less conformist thought, focusing on our business culture's character, values and special nature, which has made DiaSorin an example of excellence in the world.

**What programs or processes linked to the Human Resources management for cultural integration characterized 2022?**

The projects are manifold and operate on different company’s aspects and levels.
For example, immediately after the Luminex acquisition, we designed and launched a new equity plan that offers the management a share-based program, as part of the integration process. This new model is based on a benchmark of the most widespread equity practices worldwide and promotes a loyalty mechanism that, in line with employee retention, helps achieve a long-term alliance with each person within the company. The process that led to the definition of the equity program was an important integration step, because it benchmarked the best market practices, the Luminex plan and that of DiaSorin. The result is a system that integrates some elements inspired by the best U.S. and European market practices, featuring key elements for DiaSorin, such as the link between the creation of value for shareholder with the contribution provided by the manager.
As far as values and behaviors are concerned, we initiated working internally on an analysis of Luminex and DiaSorin companies. The process will be progressively expanded to all the management and, starting from the Leadership Model, will involve all the stages of employees’ company life, from Recruiting to Onboarding, from Talent Acquisition to Talent Development, from Performance to Rewarding, finally improving the Employee Value Proposition.
Finally, considering the evolution occurring in the way of managing people in the company, the external events and those internal to DiaSorin over the last two years, we activated a digitalization process for the integration in a single platform (Human Resource management System) of all the Human Resorces process of the Group, evolving and interpreting them, also thanks to technology, in a more modern way.
This transition to a shared platform will also enable to enhance key aspects for our corporate culture, such as the **merit**. DiaSorin has always been a meritocratic company, but now we want to be more structured and explicit, making the links between assigned responsibilities, remuneration, rewarding actions, performance evaluation, behaviors, and the global identification in the company's guiding values and ability to help build healthy interpersonal relationships within the organization more transparent to our employees, but also to external stakeholders.
A merit-based assessment that is clearly expressed in the **Report on Remuneration**which, this year among other novelties, reports results of two important remuneration benchmarks on strategic executives**.**I would also like to outline the inherent consistency between our values and our actions, and ESG issues. The approach of the ESG model to sustainability is a priority of the DiaSorin Group and therefore a key topic also in the field of Human Resources. In particular, this consistency is expressed through a constant, concrete and widespread commitment to the promotion of talent and the recognition of merit.
Leadership, engagement and talent are the key elements in our people strategy and are clearly expressed in the**Mad for Science** project, which promotes passion for science and collaboration among students and between students and teachers. Thanks to the competition, which rewards the most innovative and creative research projects, teachers and student of participating schools share the same goal, fostering the transmission of knowledge and the young people engagement. The Mad for Science project is a tangible proof of our desire to return value to the territory in which the company has grown up to become a leader in the reference market.

**Is the centrality of people also expressed in the centrality of relationship?**

Let’s get back to the central subject: interaction with people.
Interaction with people in DiaSorin means taking care of, making the person feel at the center of interest by those who have managerial responsibility over other colleagues. In a world of social distance, we need social closeness, in a world of virtual reality we need authentic, true, personal relationships, both inside and outside the world of work. We cannot believe that the social discomfort that we are experiencing today outside companies will not be part of the work environment, but the attention to people and the enhancement of relationship help us intercept this discomfort, interpret it and try to give answers.
The company's **people strategy**, which has been implemented for years along three fundamental lines: **leadership, engagement, talent**, is an expression of the centrality of relationship that takes place through personal authority (Leadership), through the awareness of the importance of our work (engagement) and the provision of talent (talent). These strategies and these paradigms, however, need to be verified and proved, to ascertain the correspondence between the actions and values inspiring them.
The cultural integration must start from here, from the dialogue on shared values that made this company great, on the identity that characterizes us.
The interpersonal human relationship is, and will continue to be, the foundation of our corporate culture. Everything else, including scientific innovation and artificial intelligence, must always be at the service of man, not the other way around, and at the Service of the environment in which we live, as we are responsible for its safeguard.
All those who have responsibility over the common Good must act with the awareness of working for the future of the community and in particular for the new generations. To them goes our legacy.
These are our Values, the Values that guide the DiaSorin community’s action through the cultural integration process aimed at building the DiaSorin of the coming decades, a company capable of imagining new markets, translating the vision into strategies and innovation, generating value for investors, employees and the community: the “DiaSorin way to be an Italian - American Company”.

**Integrazione ed Evoluzione Culturale** 

Stefano Ronchi **Senior Corporate Vice President Human Resources**

**In un panorama globale segnato dalla pandemia da Covid-19 e dalle ricadute economiche e sociali da esso provocate, e in seguito all’acquisizione dell’americana Luminex del luglio 2021, DiaSorin si trova ad affrontare una sfida fondamentale: quella di disegnare, anche attraverso un percorso di integrazione culturale, il profilo di una nuova realtà aziendale, capace di interpretare il futuro a partire dalla propria storia e dai propri valori. Da azienda italiana con impronta globale, DiaSorin è diventata, nel volgere di pochi anni, una realtà con metà dei dipendenti e del fatturato negli Stati Uniti. Con quali strumenti e attraverso quali processi si realizza un percorso d’integrazione di queste dimensioni? Ce ne parla Stefano Ronchi, Senior Corporate Vice President delle Risorse Umane di Diasorin, partendo dai temi della cultura aziendale e dei valori essenziali ad essa connessi.**

*“Quando guardiamo alla storia di questa azienda, è impossibile non notare come gli ultimi vent’anni siano segnati da una crescita continua, che ha trasformato DiaSorin da una piccola azienda privata italiana in una multinazionale italo-americana, una realtà di eccellenza nel settore della diagnostica. Il costante impegno di risorse e talento nella ricerca, le scelte strategiche vincenti, la qualità dell’execution, confermano, anno dopo anno, la nostra attitudine a presidiare il posizionamento di ‘specialisti della diagnostica’. Credo che tra le righe di questo successo si possa leggere l’essenza preziosa della nostra realtà, una sorta di perla rara che si cela in una conchiglia. Dove la conchiglia è il guscio dell’organizzazione, i sistemi, i processi e i meccanismi che la regolano e la fanno funzionare, mentre la perla è la cultura aziendale, fatta di persone, relazioni e valori. Grazie a questa cultura abbiamo costruito una storia di successo, da cui partire per realizzare un futuro altrettanto gratificante”.*

**Come racconterebbe l’essenza di questa “perla”? Su cosa si fonda la cultura aziendale di DiaSorin?**

Per parlare di oggi, del sistema di valori e relazioni che ci accompagnano nel complesso e sfidante processo d’integrazione, dobbiamo fare un passo indietro e guardare al passato. Quando 15 anni fa il management di DiaSorin ha avviato una profonda riflessione interna per definire i caratteri distintivi della nostra cultura in azienda, il tema era ancora nuovo e poco esplorato. L’interrogativo intorno cui cominciò a svilupparsi la riflessione era semplice e arduo allo stesso tempo: cosa significa essere persone della DiaSorin in termini di valori e comportamenti? Trovare una risposta consistente a questa domanda, che non si risolvesse in una formula da riempire di buone intenzioni, ha richiesto un percorso lungo, silenzioso, costante. Un confronto quotidiano tra l’agito delle persone e i risultati cui le azioni portavano, a tutti i livelli, nei differenti dipartimenti e in paesi diversi. Si è trattato di un percorso di messa a fuoco dell’intangibile: comportamenti, valori, cultura, relazioni, che ci ha portato a individuare come, nelle migliori pratiche, si esprimesse **un’intima sintonia tra il sistema valoriale individuale e quello dell’azienda**. Sintonia confermata dai numeri: oggi il 60% del management di primo livello ha più di dieci anni di anzianità aziendale.

Da questo lungo percorso, che ha portato a definire un sistema di valori condiviso e diffuso, è emersa anche la consapevolezza che la cultura aziendale è un pilastro fondamentale e un fattore di successo per DiaSorin. Consapevolezza percepita a tutti i livelli, dall’Amministratore Delegato fino al dipendente della più lontana consociata.

Quando nel luglio del 2021 l’Amministratore Delegato di DiaSorin Carlo Rosa incontra i dipendenti e il management di Luminex, racconta l'identità dell'azienda parlando di **sense of ownership, sense of urgency e sense of belonging**.

Responsabilità, passione, senso di appartenenza, sono questi i nostri i valori guida, contenuti non a caso anche nel **Modello di Leadership di DiaSorin**.

È a partire da questi valori che si apre anche il confronto per l’integrazione culturale con Luminex, in un momento storico di profondo cambiamento sociale, economico e culturale.

Con la pandemia diversi sistemi e paradigmi hanno cominciato a vacillare, i lockdown generalizzati hanno messo in crisi le grandi economie e il sistema di globalizzazione, con conseguenze sul piano economico, finanziario, ma anche politico e sociale.

Nelle organizzazioni, come nella società, si è affermato il distanziamento sociale, che sul piano del lavoro si è tradotto in remote working e nell’uso sempre più diffuso delle tecnologie per la comunicazione e la relazione. Il paradigma del lavoro è stato anche profondamente modificato dal fenomeno della Great Resignation che, partito dall’America per poi diffondersi nel resto dei paesi, ha portato sul mercato del lavoro un elemento di grande instabilità. Affrontare un’acquisizione e sviluppare l’integrazione di due aziende con storie diverse, in un tale contesto, ha rappresentato per il management una sfida complessa e al tempo stesso coinvolgente.

**Come si è realizzato il percorso di integrazione, culturale e non solo, con Luminex?**

In un panorama come quello appeno descritto, il processo d’integrazione è stato caratterizzato da pianificazione chiara e chiare responsabilità, da grande disciplina, importanti competenze di project management e un forte senso di urgenza. C’era tanto lavoro da fare, bisognava fare bene e in fretta. Si è trattato all’inizio di ridisegnare il Senior Leadership Team di Luminex, dipartimento per dipartimento, livello per livello, posizione per posizione. Il nuovo team di management era pronto a metà novembre 2021, mentre il Presidente di Luminex, individuato nella figura di Angelo Rago, ha assunto l’incarico ad aprile 2022.

La maggior parte delle figure scelte per comporre il team, a eccezione del Presidente e dei leader di HR e R&D, provengono sia da esperienze DiaSorin, sia da esperienze Luminex, e approdano ai nuovi incarichi, in molti casi di maggior spessore rispetto ai precedenti, per meriti riconosciuti. Ciascuno di loro unisce a un percorso di competenze consolidato, un’adesione profonda ai valori guida dell'azienda. Quello che ho appena raccontato però è solo un inizio. L'integrazione culturale, infatti, non è mai un fatto compiuto, ma un processo in continua evoluzione, che richiede una particolare sensibilità per conciliare tutte le differenti realtà aziendali, nello sforzo di **coniugare e armonizzare forze differenti**. Faccio un esempio che parte dal tema della flessibilità sul lavoro, oggi riconosciuta come un valore, soprattutto dalle giovani generazioni. Naturalmente, durante il Covid, avevamo adottato il remote working come misura a salvaguardia della salute dei lavoratori; nel gennaio 2022 quella misura nata come emergenziale è stata interiorizzata attraverso una policy valida per tutto il Gruppo, che ha istituito il lavoro ibrido, in parte da casa, in parte in ufficio, laddove il mestiere e l'organizzazione lo consentissero. Questa scelta, che si basa sul driver della sempre maggiore responsabilizzazione del Management e dei singoli dipendenti, è certamente un indicatore dell’attenzione verso le persone e il loro benessere, ma allo stesso tempo ci impone una riflessione essenziale sui temi della relazione interpersonale, del confronto e dello scambio di saperi. Ecco le forze diverse che siamo chiamati ad armonizzare: mentre i cambiamenti sociali e le nuove generazioni ci impongono di adeguare le nostre strategie di talent acquisition con strumenti e modelli di lavoro adottati ormai diffusamente in tutte le organizzazioni, è importante allo stesso tempo **far conoscere** il carattere unico della nostra azienda, che ciascuno può incontrare **vivendo concretamente** in DiaSorin.

Sono personalmente convinto che in un momento così burrascoso dobbiamo resistere alla corrente, cercando di elaborare un pensiero meno conformista, più ispirato al carattere, ai valori e alla specificità della nostra cultura aziendale, che ha reso DiaSorin un esempio di eccellenza nel mondo.

**Quali programmi o processi legati alla gestione delle Risorse Umane e finalizzati a realizzare l’integrazione culturale hanno caratterizzato il 2022?**

I progetti sono molteplici e operano su diversi aspetti e livelli dell’azienda, ne cito alcuni a titolo di esempio. Subito dopo l'acquisizione di Luminex, come parte del processo di integrazione, abbiamo disegnato e lanciato un nuovo piano di equity che offre al management un programma basato su azioni. Questo nuovo modello si fonda su un benchmark delle pratiche di equity più diffuse a livello internazionale e promuove un meccanismo di fidelizzazione che, in linea con una logica di stabilità delle risorse, contribuisce a realizzare un’alleanza di lungo periodo con ciascuna delle persone all'interno dell'organizzazione. Il processo che ha portato alla definizione del programma di equity ha rappresentato esso stesso un importante momento di integrazione, perché ha messo a confronto le migliori prassi di mercato, il piano di Luminex e quello di DiaSorin. Il risultato è un sistema che integra alcuni elementi ispirati alle best practice del mercato americano e di quello europeo con aspetti importanti per DiaSorin, come il collegamento tra la creazione di valore per l'azionista con il contributo che viene dato dal manager.

Sul piano dei valori e dei comportamenti è stata avviata una riflessione, attualmente in una fase di ascolto interno, che ha lo scopo di mettere a confronto la realtà Luminex e la realtà DiaSorin. Il processo si allargherà progressivamente a tutto il management e, a partire dal Modello di Leadership, andrà a coinvolgere tutte le fasi della vita aziendale dei dipendenti, dal Recruiting all’Onboarding, dal Talent Acquisition al Talent Development, dalla Performance al Rewarding, migliorando infine la Employee Value Proposition. Per finire, in quest’ottica di evoluzione del modo di gestire le persone in azienda, alla luce degli accadimenti esterni e di quelli interni a DiaSorin degli ultimi due anni, è stato attivato un percorso di digitalizzazione per l’integrazione in un’unica piattaforma (Human Resource Management System) di tutti i processi HR del gruppo, evolvendoli e interpretandoli, anche grazie alla tecnologia, in chiave più moderna.

Questo passaggio a una piattaforma condivisa permetterà anche di valorizzare aspetti chiave per la nostra cultura aziendale, come ad esempio il **merito**. DiaSorin è sempre stata un'azienda meritocratica, ma ora vogliamo esserlo in modo più strutturato ed esplicito, rendendo più trasparenti ai nostri dipendenti, ma anche agli stakeholder esterni, i collegamenti tra responsabilità assegnate, retribuzione, azioni di rewarding, valutazione delle performance, dei comportamenti, del livello di identificazione nei valori guida dell'azienda e della capacità di contribuire a costruire delle relazioni interpersonali sane all'interno dell'organizzazione. Una logica di valutazione in base al merito chiaramente espressa nella **Relazione sulla Remunerazione**, che quest’anno, tra le altre novità, riporta i risultati di due importanti benchmarking retributivi sui dirigenti strategici.

Vorrei inoltre sottolineare la profonda coerenza tra le cose in cui crediamo e che facciamo, e i temi ESG. Il modello ESG di approccio alla sostenibilità è una priorità del Gruppo DiaSorin e quindi tema chiave anche in ambito Risorse Umane. In particolare, tale coerenza si esprime attraverso un impegno costante, concreto e diffuso per la promozione dei talenti e il riconoscimento del merito. Leadership, engagement e talent, elementi chiave della nostra people strategy, sono chiaramente rintracciabili nel progetto Mad for Science, che promuove la passione per la scienza e la collaborazione tra studenti e tra studenti e insegnanti. Grazie al concorso, che premia i progetti di ricerca più innovativi e creativi, all’interno delle scuole partecipanti si realizza un’alleanza di intenti tra professore e studenti, che favorisce la trasmissione del sapere e il coinvolgimento dei giovani. Il progetto **Mad for Science** realizza in pieno la nostra volontà di restituire valore al territorio nel quale l’azienda è cresciuta fino a diventare leader nel mercato di riferimento.

**Centralità delle persone si esprime quindi anche nella centralità della relazione?**

Per finire torniamo al tema centrale: la relazione tra le persone. Relazione tra le persone in DiaSorin vuol dire prendersi cura, far sentire la persona al centro dell'interesse da parte di chi ha responsabilità gestionale su altri colleghi. Quindi in un mondo di social distance abbiamo bisogno di social closeness, in un mondo di realtà virtuale, noi, dentro e fuori dal mondo del lavoro, abbiamo bisogno di relazioni autentiche, vere, personali. È presuntuoso pensare che il disagio sociale che oggi si vive fuori dalle aziende, non entri nell’ambiente di lavoro, l’attenzione alle persone e la valorizzazione della relazione ci permette di intercettare il disagio, interpretarlo e provare a dargli risposte.

La stessa **people strategy** dell'azienda, che si realizza da anni su tre direttrici fondamentali: la **leadership**, l'**engagement**, il **talent**, è espressione della centralità della relazione che si qualifica grazie a un’autorevolezza personale (leadership), attraverso la consapevolezza dell’importanza del proprio lavoro (engagement) e la messa a disposizione del proprio talento (talent). Queste strategie e questi paradigmi hanno però bisogno di essere verificati, di essere messi alla prova dei fatti, per appurare la corrispondenza tra le azioni e i valori che le ispirano. L’integrazione culturale deve partire da qui, da un confronto sui valori condivisi che hanno reso grande questa azienda, sull’identità che ci caratterizza. La relazione umana interpersonale è, e continuerà a essere, un fondamento della nostra cultura aziendale. Tutto il resto, compresa l'innovazione scientifica e l'intelligenza artificiale, devono sempre essere al Servizio dell'uomo, non il contrario, e al Servizio dell’ambiente in cui viviamo, della cui salvaguardia siamo custodi e responsabili. Tutti coloro che hanno responsabilità sul Bene comune devono agire con la consapevolezza di operare per il futuro della collettività e in particolare per le nuove generazioni. A loro lasceremo la nostra legacy.

Questi sono i nostri Valori, i Valori che guidano l’azione della comunità di DiaSorin nel processo d’integrazione culturale destinato a costruire la DiaSorin dei prossimi decenni, un’azienda capace di immaginare nuovi mercati, di tradurre la vision in strategie e innovazione, di generare valore per gli investitori, i dipendenti e la comunità: il “DiaSorin way to be an Italian - American Company”.