**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”.