



Harvard Business Review



ANGELINI ACADEMY

Un modello di innovazione e ispirazione



Angelini Academy

La nostra Academy esiste per immaginare,
progettare e costruire la crescita del mondo

Angelini Industries e delle comunità
con cui collaboriamo, insieme alle persone
che ne fanno parte

ANGELINI ACADEMY

**Un modello di innovazione
e ispirazione**



INDICE

5 **PREFAZIONE. UN ECOSISTEMA DELLA FORMAZIONE PER ALIMENTARE IL CAMBIAMENTO**

A cura del prof. Giuseppe Soda

9 **INTRODUZIONE ALLA LETTURA**

11 **PARTE 1. LA NASCITA DI ANGELINI ACADEMY**

12 La disruption che ha cambiato tutto e la nascita di Angelini Academy

12 La diffusione di un nuovo sistema di valori

14 La sfida di allineare la leadership alla cultura

16 Approfondimento: come diventare campioni nazionali

Intervista al prof. Sergio Marullo di Condojanni

19 **PARTE 2. UN MODELLO DI INNOVAZIONE E ISPIRAZIONE**

19 **2.1 Angelini Academy e i modelli formativi delle società di Angelini Industries**

19 La formazione nel Gruppo Angelini Industries:

integrazione e sinergia tra le aziende operative e la *corporate academy* di Gruppo

21 Approfondimento: lo scenario delle *corporate academy* in Italia

22 Angelini Academy, il contributo allo sviluppo del capitale umano e il desiderio di fare squadra

22 **2.2 Il sistema di competenze allineate ai valori**

22 Definizione delle competenze che alimentano l'offerta formativa di Angelini Academy

24 L'attuale palinsesto di Angelini Academy

26 **2.3 La rete di partnership di eccellenza per la formazione e l'innovazione**

28 **2.4 Il modello operativo di Angelini Academy**

29 **2.5 La governance di Angelini Academy**

31 Board Accademico, i razionali e le prospettive evolutive

31 Dati e indicatori per prendere decisioni

32 Approfondimento: cosa determina il successo di un'Academy: intervista al Prof. Alessandro Zattoni

37 **2.6 Le prospettive evolutive**

41 **PARTE 3. L'IMPATTO DI UN PERCORSO FORMATIVO CON ANGELINI ACADEMY, TRE TESTIMONIANZE**

45 **PARTE 4. L'APERTURA DI ANGELINI ACADEMY ALLE COMUNITÀ ESTESE**

47 Il sogno nel cassetto

49 **POSTFAZIONE**

A cura del prof. Giuseppe Soda

51 **RINGRAZIAMENTI**



PREFAZIONE

UN ECOSISTEMA DELLA FORMAZIONE PER ALIMENTARE IL CAMBIAMENTO

A cura del prof. Giuseppe Soda¹

Gli investimenti nel capitale umano, nella formazione, nel potenziamento e adeguamento delle competenze (*upskilling*), e nello sviluppo di nuove competenze (*reskilling*), sono una delle strade maestre per governare le grandi trasformazioni che le imprese, e la società più in generale, sono chiamate a guidare.

Già nel gennaio del 2017, ben prima dall'uragano Covid, un fortunato e profetico numero dell'*Economist* indicava la formazione continua (*lifelong learning*) come un nuovo "imperativo", ossia una strada obbligata per consentire a persone, imprese e organizzazioni di sopravvivere nell'era dell'automazione e dell'intelligenza artificiale. A partire dal 2020, una sequenza inattesa di shock esogeni (dal Covid alle nuove tensioni geopolitiche) ha amplificato le spinte trasformative rendendo ancora più centrali e urgenti i processi di riconversione del capitale umano impiegato, tanto nelle imprese, quanto nelle istituzioni e nel sistema pubblico. Non si tratta di processi effimeri, ma di un cambiamento strutturale destinato a perdurare nel tempo, poiché la velocità e la profondità delle variazioni nelle competenze e nelle skill imposte dalle trasformazioni richiedono un

adattamento continuo della forza lavoro da cui nessuno è esonerato, sia ai livelli operativi, sia a quelli di controllo e decisionali.

L'implementazione di questo cambiamento impone una modifica radicale del paradigma che ha dominato il governo dei processi di formazione per diversi decenni. Questo paradigma identifica tre fasi distinte nel processo di formazione, sviluppo, aggiornamento e adattamento delle competenze lungo la vita di una persona: 1) la scolarizzazione e l'alta educazione che fungono da spinta propulsiva; 2) l'esperienza professionale come campo privilegiato di *learning-by-doing*; 3) gli interventi di formazione costruiti su fabbisogni ad hoc che evolvono durante i cicli professionali. In altre parole, una volta costituite le fondamenta attraverso una robusta formazione di base, le competenze necessarie per la crescita professionale e la carriera sono lasciate all'esperienza sul campo e ad attività formative non particolarmente intense e strutturate, distribuite all'occasione e sulla base di fabbisogni specifici lungo la vita lavorativa. In questa logica, la spinta della formazione iniziale, l'esperienza lavorativa e la formazione ad hoc alimentano diacronicamente una sorta di contenitore in cui la conoscenza e il sapere professionale si accumulano, fornendo alle persone competenze, strumenti e modelli coerenti non solo con le attività lavorative che sono chiamate a svolgere, ma anche con la crescita delle responsabilità, dell'autonomia, della varietà di compiti che l'evoluzione della carriera richiede.

Questo approccio si è rivelato efficace in un mondo di competenze statiche e relativamente stabili nel tempo, un mondo nel quale la competenza e la conoscenza sono concepite come

¹ Professore Ordinario di Organizzazione d'Impresa e Network Analysis presso l'Università Bocconi e la SDA Bocconi School of Management. È stato Dean della SDA Bocconi School of Management dal 2016 al 2022. In precedenza, ha guidato la Divisione Ricerca Claudio Demattè della SDA Bocconi (2006-2012) e il Dipartimento di Management and Technology (2012-2016). È attualmente membro dell'Accreditation Board di EQUIS (EFMD – European Foundation for Management Development, Bruxelles) e membro (eletto) del Board di GMAC (Graduate Management Admission Council, Washington DC, USA). Il lavoro di ricerca del prof. Soda si focalizza sullo studio delle reti sociali organizzative e sugli impatti dell'interazione tra queste e l'organizzazione formale delle imprese. La sua ricerca è internazionalmente riconosciuta ed è stata pubblicata sulle più importanti riviste scientifiche di management e organizzazione.

uno stock di capitale il cui valore d'impiego è funzione del ciclo di vita professionale e, quindi, dell'anzianità lavorativa e/o della posizione occupata. Molto diverso è invece un contesto che sperimenta una profonda e continua instabilità delle competenze e dei modelli di management. Infatti, la strutturazione e la continuità degli investimenti formativi lungo la vita lavorativa sono una condizione necessaria per poter fronteggiare due importanti sfide. La prima è l'instabilità nelle skill che caratterizza moltissimi settori e che rappresenta la porzione di nuove conoscenze e competenze tecniche funzionali allo svolgimento di un determinato lavoro. Per esempio, la *skill instability* media nei settori agricoltura, cibo e bevande, auto, manifatturiero avanzato, beni consumo, ICT, energia e servizi finanziari è stimata in circa il 44% (World Economic Forum, The Future of Jobs Report, 2020), con punte del 55% come nel caso dell'automotive. La seconda, si lega alla continua evoluzione dei modelli di management e di leadership, e al legame sempre più stretto che unisce la formazione con l'evoluzione dei valori e delle culture aziendali.

A questo generale accorciamento del ciclo di vita delle competenze, si aggiunge un'altra tendenza, ossia la riduzione del tempo medio di permanenza in una data posizione lavorativa o mestiere (*job-hopping*). Il *job-hopping*, la tendenza cioè a occupare per un tempo molto limitato un lavoro, ha perso il suo tradizionale stigma che ne faceva una caratteristica indesiderata per un datore di lavoro. Mentre la *skill instability* è una continua modifica delle competenze richieste per un determinato lavoro, il *job-hopping* è un processo di rapido movimento tra mestieri e posizioni diverse. L'elemento che accomuna questi due processi è la dinamicità sottostante il rapporto persona-job-organizzazione, nella forma di una crescente liquidità nelle competenze tecniche e manageriali richieste per svolgere le attività lavorative. Tutto ciò impone la continua esposizione a processi di *upskilling* e/o *reskilling* per far sì che la rapida obsolescenza delle competenze non si traduca in un sistematico *mismatch* tra persone e lavoro a tutto svantaggio, non solo dell'impiegabilità e dello sviluppo di carriera dei singoli, ma anche della produttività complessiva. Per far fronte a questa trasformazione le esperienze che imprese e istituzioni operanti in Ita-

lia hanno iniziato a costruire sono molto diverse. Secondo lo studio condotto da ASFOR² del 2022, la maggioranza delle imprese coinvolte (circa il 70%) governa le attività di formazione attraverso strutture o funzioni collocate all'interno della Direzione HR. Nel periodo 2017-2022 il numero di imprese che ha costituito Academy Centrali o di Funzione è cresciuto del 16% rappresentando oggi il 50% del campione. Il rapporto di ricerca di Assoknowledge del 2023 sullo Stato dell'education nelle Imprese italiane, mappa circa 150 *corporate academy* osservando come queste stiano diventando i luoghi nuovi di "condivisione di identità, valori e competenze delle organizzazioni utile a creare una nuova cultura del lavoro" (2023: 10). Nondimeno, lo spazio potenziale di crescita di queste realtà è considerevole se si considera che l'intensità di "utilizzo" di queste strutture appare ancora marginale visto che solo nel 10% dei casi le *academy* rappresentano il referente per l'attivazione di programmi formativi rivolti a manager e alti potenziali. Fenomeno ancor più evidente per le *corporate university* che sono presenti nel 14% del campione ASFOR (dato stabile rispetto al 2017), ma solo nell'1% dei casi rappresentano il referente per l'attivazione di programmi formativi.

In questo articolo si racconta una di queste storie che possiamo senza dubbio ritenere innovativa e di successo. Angelini Academy nasce da una felice intuizione: costruire un vero e proprio *corporate hub* della cultura e del sapere manageriale nel perimetro di Angelini Industries, ma con l'ambizioso obiettivo di aprire le iniziative a tutto l'ecosistema industriale e sociale del Gruppo. L'Academy agisce principalmente sullo sviluppo delle capacità di leadership e manageriali avanzate offrendo opportunità formative d'eccellenza, in partnership con i principali attori nel mercato dell'alta formazione, e con lo sguardo rivolto alle competenze del futuro e alle sfide che le aziende del Gruppo Angelini Industries si trovano ad affrontare. Sono tre gli elementi distintivi dell'Angelini Academy: 1) una concezione trasformativa della formazione manageriale; 2) una forte enfasi

² Per il 2022, il campione della ricerca ASFOR CFMT è composto da 100 imprese (51 grandi, 28 medio-grandi, 11 medie e 10 piccole) appartenenti a una grande varietà di settori per un totale di 1.234.906 persone impiegate. Il 48,5% è costituito da aziende industriali mentre il 51,5% da aziende del terziario. Il 53% del campione è costituito da imprese italiane che operano in Italia e all'estero, mentre il 47% è costituito da multinazionali con headquarter in Italia o all'estero.

sulle metodologie didattiche innovative che si integra con un approccio esperienziale al processo di apprendimento; 3) un modello di funzionamento e di governance che combina una fortissima sponsorship della leadership aziendale con la costruzione di una rete di relazioni con istituzioni eccellenti e un pool di esperti esterni ad Angelini Industries, ma fortemente allineati rispetto alla missione dell'Academy.

Grazie alla sua nativa identità "trasformativa" Angelini Academy offre una piattaforma integrata di contenuti e iniziative capaci di incidere sia sulle componenti *hard* delle competenze, sia sugli elementi culturali e comportamentali delle persone. Grazie a questo approccio, la formazione diventa una forza rigeneratrice, una vera e propria palingenesi (παλιγγενεσία) individuale e collettiva che si tramuta in una tensione continua verso il rinnovamento. Infatti, al di là degli effetti positivi sul grado di "impiegabilità" dei singoli rispetto all'evoluzione del lavoro e delle skill richieste, la formazione orientata alla trasformazione produce effetti moltiplicativi, in larghissima parte positivi, sulle organizzazioni nel complesso. Questo potere trasformativo parte dalle persone e si riverbera positivamente su tutta l'organizzazione. Centrale, infatti, è nell'Academy l'insieme dei meccanismi attra-

verso cui l'esperienza formativa individuale diventa patrimonio di tutta l'organizzazione.

Il secondo elemento caratterizzante e innovativo di Angelini Academy è rappresentato dall'attenzione verso gli aspetti metodologici e verso la "nuova pedagogia" emersa negli ultimi anni che combina il valore dell'esperienza come motore dell'apprendimento con l'uso intelligente della tecnologia. In proposito, un esempio di grande successo, ben raccontato nell'articolo, è l'utilizzo degli hackathon che hanno prodotto idee ad alto potenziale di implementazione e, al contempo, accresciuto l'attrattività del Gruppo Angelini Industries verso le nuove generazioni. Infine, coerentemente all'evoluzione delle grandi istituzioni nel campo dell'educazione, un modello di governance e funzionamento che guarda all'intero ecosistema di Angelini Industries e che si basa su un network collaborativo che coinvolge un ampio e diversificato sistema di attori esterni all'azienda (persone e istituzioni) non più in una logica tradizionale fornitore-cliente ma, appunto, di vero e proprio ecosistema. Dunque, una pluralità di soggetti che operano in modo integrato in un unico contesto e contribuiscono a comporre una cornice unica funzionale agli obiettivi del Gruppo Angelini Industries e dei suoi stakeholder.



INTRODUZIONE ALLA LETTURA

Questo allegato al numero 10, ottobre 2023, di *Harvard Business Review Italia*, è interamente dedicato all'approfondimento di un caso di una *corporate academy* italiana: Angelini Academy.

Angelini Academy è la *corporate academy* di Angelini Industries e si occupa di sviluppare il capitale umano, che a diverso titolo appartiene all'ecosistema di questo gruppo industriale, **sulle competenze di leadership e sulle competenze manageriali coerenti con i valori dell'impresa**. Le opportunità formative offerte da Angelini Academy si integrano e completano il piano di formazione e sviluppo individuale realizzato da ognuna delle società operative del Gruppo Angelini Industries.

Angelini Academy è **socio ASFOR**, l'Associazione Italiana per la Formazione del Personale, dal 2006. Dal 2022 ha inoltre ottenuto la certificazione ASFOR come struttura accreditata per il *corporate learning*. Tale accreditamento è l'unico in Italia che valuta e certifica l'eccellenza dei percorsi post-laurea ed executive, di contenuto gestionale aziendale.

La nascita di Angelini Academy, nella configurazione che la contraddistingue oggi e che viene approfondita in questa pubblicazione, avviene a cavallo tra gli anni 2018 e 2019.

In quel periodo, Angelini Industries stava attraversando un profondo cambiamento di governance, organizzativo e culturale.

Sin dalle sue prime mosse, questa *corporate academy* è stata chiamata a svolgere un **ruolo trasformativo nell'accompagnare il cambiamento**, che significava (e significa) guardare costantemente al futuro della formazione, concentrarsi sulle competenze manageriali e di leadership di frontiera, ridefinire periodicamente il

proprio palinsesto e **portare in azienda la cultura dell'innovazione, innovando lei per prima**.

Perché ciò fosse possibile, era necessario, da un lato, dotarsi di una **rete solida di partner** (business school, ricercatori, docenti, expert, ...) che alimentassero costantemente l'offerta formativa, mantenendola sempre *cutting edge*; dall'altro, introdurre rigorosi processi di lavoro, di dialogo con le società operative, di analisi del mercato della formazione e di monitoraggio e rendicontazione dello sforzo profuso.

Grazie a questo approccio, oggi Angelini Academy attiva e coordina circa **40 iniziative formative all'anno**, coinvolge nei suoi programmi formativi più di **1200 persone** dell'ecosistema di Angelini Industries, mantiene una relazione di valore con **20 business school italiane e internazionali**. Tra le altre: **SDA Bocconi, Luiss Business School, London Business School, MIT, ...**

Questa pubblicazione è articolata in quattro capitoli: il primo capitolo è dedicato alla storia di Angelini Academy; il secondo al suo attuale modello operativo; il terzo riporta alcune testimonianze che danno evidenza dell'impatto generato dalla formazione erogata; infine, il quarto capitolo presenta alcune delle prospettive evolutive che interesseranno le *corporate academy* nei prossimi anni. I capitoli possono essere letti in sequenza o singolarmente, sulla base degli specifici interessi dei lettori e delle lettrici.

Si segnala infine che è stato attivato un indirizzo e-mail (angeliniacademy@angeliniindustries.com), a cui è possibile inoltrare commenti, segnalazioni o curiosità. Il team Angelini Academy sarà felice di dare risposta alle osservazioni che verranno raccolte.

Buona lettura!



PARTE 1.

LA NASCITA DI ANGELINI ACADEMY

La storia di Angelini Academy è una storia in divenire, che accompagna la crescita e lo sviluppo di un gruppo industriale in continua trasformazione: il Gruppo Angelini Industries.

Fondato ad Ancona nel 1919 da Francesco Angelini, il Gruppo Angelini Industries opera in 3 settori di business: salute, tecnologia industriale e largo consumo. Una realtà industriale solida e articolata che impiega oggi circa 5.800 dipendenti ed è presente direttamente in 21 Paesi del mondo, con ricavi per oltre 2 miliardi di Euro.

Angelini Academy nasce ufficialmente a maggio 2018. A luglio 2020 adotta l'attuale assetto operativo; oggi, al momento della pubblicazione di questo allegato, è ormai pronta per la prossima evoluzione, prevista nell'autunno del 2023.

Gli anni 2000

In realtà, l'idea di un'Academy Angelini nasce ben prima del 2018. Infatti, l'intuizione della famiglia Angelini di investire nella formazione e nelle Risorse Umane si manifesta già agli inizi del 2000,

con l'avvio della Scuola di Management Angelini. C'era una struttura che si occupava, a beneficio di tutte le aziende del Gruppo e delle due Joint Venture, dei giovani neolaureati, chiamata Scuola di Management Angelini.

La Scuola di Management Angelini aveva l'obiettivo di sviluppare, in tempi rapidi, le capacità manageriali dei giovani neolaureati, integrando quanto appreso durante gli studi universitari con il modello di competenze necessarie per lavorare in un'azienda.

Inoltre, la Scuola di Management si poneva, nei confronti delle funzioni HR di linea (gli attuali HR Business Partner), come centro di competenza per la supervisione e il coordinamento della formazione manageriale. Venivano proposti ed attivati programmi incentrati principalmente sulla capacità di lavorare in team, di risolvere problemi, di prendere decisioni e di avere un efficace stile comunicativo³.

³ Le Joint Venture del Gruppo Angelini godevano di autonomia rispetto alla Scuola di Management nella gestione dei programmi formativi. Alle Joint Venture era comunque costantemente garantita la possibilità di aderire alle iniziative educative promosse dalla Scuola di Management.

Figura 1 – Angelini Industries è un gruppo industriale multinazionale fondato nel 1919, che opera in diverse aree di business



Figura 2 – Angelini Industries in cifre



La partecipazione di persone provenienti da diversi settori di business, incluse le due Joint Venture⁴, garantiva quella diversità e multidisciplinarietà delle aule che ancora oggi caratterizza e amplifica il valore della formazione aziendale. La formazione tecnico-specialistica, la formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza e il rispetto degli obblighi di formazione specifici di ciascuna industria come, ad esempio, la farmacovigilanza per il settore farmaceutico, era invece gestita in autonomia dalle funzioni di linea.

2018

Il 2018 vede il Gruppo Angelini Industries impegnato ad affrontare un'importante traiettoria di crescita che lo proietta in una dimensione sempre più internazionale.

Emerge, di conseguenza, la necessità di innovare la formazione: non puntare solo sulle capacità manageriali di base per formare in tempi rapidi un capitale umano competente ed efficiente, ma sviluppare competenze sempre più distintive e specifiche e far emergere le abilità dei talenti a sostegno dei business.

Il ruolo della formazione nel Gruppo Angelini Industries si trasforma quindi da **"reattivo a proattivo"**. In poco tempo vengono riconosciuti e apprezzati sia il contributo fornito dalla formazione all'innovazione, quanto il vantaggio competitivo generato dall'introdurre nei programmi di formazione competenze avanzate, distintive, trasversali, proiettate al futuro e quindi sempre aggiornate. Lo scopo era quindi di migliorare i

processi di lavoro e sfruttare sempre meglio le tecnologie emergenti.

Con questa nuova impostazione, a maggio 2018 la Scuola di Management Angelini finisce il suo corso e nasce Angelini Academy.

La disruption che ha cambiato tutto e la nascita di Angelini Academy

La prima grande sfida in cui si cimenta Angelini Academy, all'epoca ancora in fase di costituzione, è il contributo alla diffusione di un nuovo sistema di valori, messo a punto nei mesi immediatamente precedenti.

La diffusione di un nuovo sistema di valori

Alla base dell'identità e della cultura di Angelini Industries ci sono oggi quattro valori fondanti, che ispirano e guidano tutte le scelte del Gruppo: **Ethics & Responsibility, Innovation, Performance ed Engagement**.

Questi valori rappresentano la premessa fondamentale per la conduzione di tutte le attività che si svolgono in azienda, incluse quelle di Angelini Academy. Il percorso che ha portato all'identificazione e definizione del nuovo set di valori ha rappresentato un importante momento fondativo e partecipativo per Angelini Industries che è arrivata a queste definizioni attraverso l'ascolto della popolazione manageriale a più livelli.

Come spiega **Marco Morbidelli, Group Chief HR & Organization Officer di Angelini Industries:**

"In quella particolare fase della vita di Angelini Industries, era prioritario riscrivere i core values, a testimonianza del cambiamento in atto, in modo da creare un'infrastruttura valoriale di riferimento per tutte le realtà e le nostre persone.

È stato un lavoro realizzato assieme al nuovo

⁴ Dal 2022, Fameccanica viene completamente acquisita da Angelini Industries. Fameccanica, dal 1992 fino a quel momento, era stata una joint venture paritetica tra Angelini Industries e la multinazionale americana P&G. Fater continua invece a essere Joint Venture paritetica tra Angelini Industries e P&G.

Figura 3 – I valori di Angelini Industries



CEO di Angelini Industries, Sergio Marullo di Condojanni, e alla vice-presidente esecutiva del Gruppo Angelini Industries, la Dottoressa Thea Paola Angelini. E non li abbiamo introdotti "dall'alto". Li abbiamo voluti definire attraverso un attento ascolto della popolazione manageriale, con una metodologia rigorosa, che è passata anche attraverso assessment e focus group, sino al coinvolgimento dei componenti apicali del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo. Questo lavoro ha portato dapprima alla riscrittura dei valori di Angelini Industries ed è quindi stato ulteriormente sviluppato dalla Comunicazione di Gruppo per la definizione di un nuovo purpose aziendale e di una nuova vision. Il lavoro del dipartimento Risorse Umane è continuato, e continua tutt'ora, nel far vivere i valori in tutte le pratiche e i sistemi gestionali del Gruppo".

Luglio 2020

Il 2020, anno in cui la pandemia da Covid 19 mortificava l'ottimismo e tutto appariva nebuloso, coincide per Angelini Industries con un'importante revisione della governance del Gruppo. Di conseguenza, cambia il posizionamento e il modello operativo di Angelini Academy. Viene infatti istituito un consiglio di amministrazione con membri indipendenti di com-

provata esperienza in tutti i settori di business presidiati dalle società operative e cambia l'assetto organizzativo del Gruppo: si passa da un modello organizzativo funzionale con alcune funzioni centralizzate, ad un modello organizzativo divisionale, dove ogni società operativa ha piena responsabilità di tutte le leve gestionali. Non esistono per lo più funzioni centralizzate. **Angelini Holding, la Capogruppo di Angelini Industries, assume il ruolo di una holding industriale di indirizzo strategico, governo e controllo.**

"Quando penso ad Academy, la mia memoria torna al momento in cui sono arrivato in Angelini Industries. Allora, stavamo vivendo una profonda trasformazione sia nella governance sia nell'organizzazione e poi, a cascata, nella strategia e nei rapporti con le aziende operative, più responsabilizzate su tutte le loro leve gestionali. Una grande discontinuità e un processo evolutivo che continua tuttora", prosegue sempre **Marco Morbidelli.**

Cambiato l'assetto organizzativo di Angelini Industries e introdotto l'attuale modello operativo di Gruppo, che prevedeva una governance di indirizzo da parte della Capogruppo e l'autonomia gestionale delle società operative, **anche Angelini Academy cambia e si riposiziona.**

Figura 4 – Le trasformazioni che hanno interessato e interessano Angelini Academy sono sempre funzionali al processo di trasformazione e crescita che pervade Angelini Industries.

2000	2018	2020
SCUOLA DI MANAGEMENT ANGELINI	ANGELINI ACADEMY	ANGELINI ACADEMY 1° TRASFORMAZIONE
Onboarding neolaureati di Gruppo	Estensione dei programmi formativi a popolazioni manageriali più senior	Contributo alla diffusione dei valori aziendali attraverso un nuovo palinsesto di competenze
Centro di competenza per la formazione manageriale	Estensione dell'offerta formativa verso competenze nuove e distintive	Competenze di leadership coerenti con i valori
	Principale leva di sviluppo dei talenti di Gruppo	Competenze manageriali avanzate e sperimentali
		Partnership con business school internazionali
		Supporto di un Board Accademico indipendente
		Dialogo continuo con le società operative
		Meccanismi di governance strutturati
		Misurazione dell'apprendimento e dell'impatto della formazione
		Apertura di alcune iniziative formative alle famiglie/figli dei dipendenti

La sfida di allineare la leadership alla cultura

La scelta di confermare Angelini Academy, in occasione del ridisegno strategico della funzione *Human Resources & Organization* di Gruppo, avvenuto nel 2020, ha impresso un'accelerazione alla capacità innovativa di Angelini Industries.

Da luglio 2020 **Angelini Academy ripensa il suo modello operativo** in un'ottica integrativa e complementare rispetto alla formazione promossa dalle aziende operative; **sposta il suo baricentro d'azione in avanti e comincia a volgere lo sguardo verso l'innovazione**, atteggiamento che tutt'ora guida le sue scelte.

Lo fa attraverso **due decisioni strategiche** che ne delineano il posizionamento *corporate* e ne distinguono il perimetro d'azione rispetto alle società operative: **la tipologia di competenze**

da allenare e la scelta dei partner a cui far erogare la formazione.

Da un lato, promuove l'allenamento delle competenze di leadership coerenti con il sistema valoriale del Gruppo Angelini Industries, allo scopo di consolidare un modello di leadership univoco e condiviso da tutte le aziende operative; dall'altro, cessa di concentrarsi sulle competenze di cui le persone necessitano per l'esercizio del proprio ruolo professionale e si proietta in avanti, introducendo in azienda le competenze manageriali del futuro.

Questo nuovo posizionamento di Angelini Academy, insieme alla scelta di **avvalersi esclusivamente del supporto di business school internazionali** come enti che erogano la formazione, trova l'accordo del CEO e del direttore HR di Angelini Industries, così come dei CEO e dei rispettivi direttori HR delle aziende operative.

Sintetizzando lo schema formativo attuato dal Gruppo Angelini Industries distinguiamo:

FORMAZIONE SULLA LEADERSHIP

ANGELINI ACADEMY/ANGELINI INDUSTRIES → trasmissione a tutte le società operative delle competenze di leadership coerenti con i valori d'impresa.

SOCIETÀ OPERATIVE → formazione sull'utilizzo delle competenze di leadership secondo lo stile di leadership proprio di ogni società operativa e del suo CEO.

FORMAZIONE MANAGERIALE

ANGELINI ACADEMY/ANGELINI INDUSTRIES → inserimento nei programmi formativi dedicati allo sviluppo dei talenti del Gruppo di alcune competenze manageriali avanzate, talvolta ancora sperimentali, che serviranno a gestire il business, le persone e le tecnologie nei prossimi 3-5 anni. Il rischio imprenditoriale di far allenare nei programmi formativi di Angelini Academy competenze del futuro, ancora non utilizzabili nella quotidianità, viene mitigato dalla scelta di affidarle ai talenti del Gruppo, portatori di innovazione e capaci di influenzare e contaminare colleghi, capi e collaboratori.

SOCIETÀ OPERATIVE → formazione sulle competenze manageriali specifiche di ogni settore di business a supporto degli obiettivi strategici di ogni società.

Il **valore percepito** dalle persone che accedono ai programmi formativi di Angelini Academy è quindi **triplice: esposizione a competenze d'avanguardia, interazione con business school internazionali, contaminazione con colleghi che provengono da tutte le aziende del Gruppo Angelini Industries.**

Questa chiarezza di visione sinergica e integrata, unita alla forte sponsorizzazione del top management, è ben rappresentata anche dalla codifica del **purpose** di Angelini Academy **"Growing Together"**: *"La nostra Academy esiste per immaginare, progettare e costruire la crescita del mondo Angelini Industries e delle comunità con cui collaboriamo, insieme alle persone che ne fanno parte"*.

Ricorda **Marco Morbidelli Group Chief HR & Organization Officer**, *"Dopo aver definito i nuovi valori di Angelini Industries dovevamo fare in modo che venissero conosciuti, compresi, vissuti. Il passo successivo è stato quindi costruire l'Academy. Con una persona – Tiziana Carnicelli – appena arrivata e proveniente da un'esperienza diversa rispetto alle Risorse Umane, quella del Marketing. Ed è stata una scelta vincente, perché oltre all'entusiasmo e alla passione con cui si è messa alla prova, ha portato un pensiero laterale e una visione strategica assai utili. E così siamo partiti per un'avventura, in cui – all'inizio – sembrava che non ci credesse nessuno, tranne noi. Sergio Marullo di Condojanni e Thea Paola Angelini ci hanno dato l'endorsement e la fiducia necessari"*.

APPROFONDIMENTO: COME DIVENTARE CAMPIONI NAZIONALI

Intervista al prof. Sergio Marullo di Condojanni

Con una brillante carriera universitaria alle spalle, l'amministratore delegato artefice del ridisegno del Gruppo Angelini Industries ha le idee molto chiare su quale futuro attende il Gruppo. "La mia visione strategica è questa: garantire la sostenibilità e la crescita incisiva del Gruppo, investendo tanto in capitale finanziario-economico quanto in capitale umano" – dichiara il prof. Sergio Marullo di Condojanni – "Il modo migliore per investire in capitale umano è fornire alle persone gli strumenti per coltivare se stesse e alimentare il talento. Per farlo, l'Academy è lo strumento ideale, perché è uno strumento interno, che sta facendo un lavoro eccellente e che dovrà accompagnare le persone nella trasformazione del Gruppo, che è una trasformazione di business, ma anche culturale e umana".

È questa la visione strategica che sostiene il suo convinto supporto ad Angelini Academy?

Qualunque realtà, soprattutto una complessa come Angelini Industries, che ha un'ambizione di crescita, è fatta da persone. Senza le persone giuste il successo è impossibile. Servono quindi strumenti che consentano alle persone di coltivare se stesse e, se hanno talento, di crescere all'interno dell'organizzazione, così da poter contribuire al successo dell'azienda.

Nei prossimi 10 anni Angelini Industries potrà diventare un riferimento per il nostro Paese, che ha bisogno di campioni nazionali che spingano in avanti l'economia. Tra le diverse aziende del Gruppo, ce ne sono due – quella farmaceutica e quella di tecnologia industriale – che hanno l'opportunità di fare cose

eccezionali. Su queste abbiamo ambiziosi programmi di crescita, che non si potranno realizzare se non avremo, parallelamente, programmi di crescita delle persone. Da qui il mio forte appoggio all'Academy.

Dopo tre anni di attività dell'Academy, crede che sia già arrivato il momento di un secondo step, che aumenti il coinvolgimento della popolazione aziendale?

Penso che sia necessario. È stato corretto partire dai talenti, perché il rodaggio va fatto su numeri più piccoli; per vedere se una cosa funziona, bisogna mettere a punto dei meccanismi e non si possono avere grandi numeri da subito, bisogna focalizzarsi. Prima di fare un secondo step, per me era importante capire se l'impostazione fosse corretta. La risposta è stata sì. A questo punto, dobbiamo coinvolgere tutta la popolazione aziendale, perché – un gruppo che ha l'ambizione di diventare molto più grande, non tanto in termini dimensionali quanto di capacità di raggiungere le persone e di far bene le cose che fa – non può limitarsi a coltivare solo i talenti, deve aiutare tutti a migliorare. Quindi, l'Academy deve servire a tutti. È chiaro che ci sono dei rischi, ma siamo ottimisti. Del resto, i rischi ci sono sempre e la loro assunzione fa parte del nostro lavoro.

In questo modo si prospetta la possibilità di disegnare carriere trasversali tra le aziende del Gruppo, con un effetto di contaminazione interessante. È anche questo un obiettivo dell'evoluzione dell'Academy?

Questo aspetto sicuramente è molto impor-

tante, soprattutto per alcune funzioni di staff, che ci sono in tutte le aziende, ma che hanno applicazioni e declinazioni diverse, visto che afferiscono a business piuttosto diversificati. La possibilità di muoversi dà alle persone l'opportunità di vedere realtà assai differenti. Ci sarà un crescente spostamento da una realtà all'altra, che noi già oggi incoraggiamo molto, soprattutto tra aziende più grandi e più piccole, che si rivolgono diversamente ai consumatori e ai pazienti, oppure che sono B2B. Questa varietà aiuta sicuramente le persone ad avere un percorso di formazione più completo.

Quale pensa che sia l'elemento distintivo sul quale il Gruppo Angelini Industries potrebbe venire riconosciuto a livello nazionale e internazionale?

Immagino che noi saremo riconosciuti per essere dei grandi innovatori che si prendono cura delle persone. In alcuni settori industriali andremo verso dei processi di innovazione dirompente, legati all'introduzione di intelligenza artificiale e di soluzioni che cambieranno ancora più profondamente alcuni business e che obbligheranno le persone a riconvertirsi, a cambiare lavoro e a mettersi in discussione. Quindi, crediamo fortemente che l'innovazione sia una cosa da cavalcare, da governare e su cui essere pionieri e leader, ma siamo anche consapevoli di quante persone rischiano di restare indietro. Vogliamo essere riconosciuti come coloro che se ne prendono cura. In questa delicata transizione, l'Academy è di grande aiuto, perché può fornire alle persone gli strumenti necessari per cercare di rimanere al passo. Ad esempio, se in un magazzino arriva una soluzione che introduce un robot per caricare la merce su un pallet, chi la caricava a mano dovrà imparare ad usare il robot. Allora andrà aiutato, sapendo che se ha 30 anni apprende

velocemente, ma se ne ha 60 ci può mettere un po' di più. Abbiamo bisogno di innovare senza lasciare indietro nessuno.

Investire così tanto sul potenziale delle persone implica, inevitabilmente, un approccio diverso alla leadership e modelli organizzativi meno gerarchici. Qual è il suo pensiero al riguardo?

La mia opinione è che il leader migliore sia quello autorevole e non autoritario. Le *hard skills*, ad un certo livello, diventano una commodity: tutti sanno fare le cose più o meno bene. Quello che fa la differenza è la capacità di leggere il contesto e quindi di tirare fuori il meglio da chi ci sta accanto, che presuppone non soltanto comprendere cosa sa fare, ma anche come lo sa fare, in cosa crede e quali sono le sue attitudini caratteriali. La leadership di cui abbiamo bisogno è questa: non gerarchica e autoritaria, ma più autorevole e inclusiva. Essere riconosciuti come leader significa che la persona che lavora con te, non lavora solo per te, ma lavora, appunto, con te. Allo stesso tempo, questo non significa che la gerarchia non esista più, perché altrimenti l'azienda non funzionerebbe. In questo delicato equilibrio, difficile e sofisticato, un leader deve prendere decisioni responsabili, ha l'autorità e il dovere di farlo.

Pensa che Angelini Academy possa assumere un ruolo sociale maggiore sul territorio, per accompagnare il Paese nella critica fase che sta attraversando? Oggi tutto si basa sulle competenze e forse le aziende potrebbero svolgere un ruolo più attivo nella società.

Sono molto d'accordo. In questa crisi generale delle istituzioni, nel senso formale del termine, l'azienda può essere un valido supporto perché più un ente è grande, più ha la possibilità di raggiungere grandi numeri di

persone. Per quanto mi riguarda, posso dire che – avendo alle spalle una carriera universitaria – provo grande tristezza nel vedere il ritardo del sistema universitario italiano nel suo complesso, pur avendo delle eccellenze straordinarie. Penso che tutto quello che può aiutare a veicolare la formazione in modo sano e meritocratico, come la nostra Aca-

demy, deve essere portato a conoscenza del pubblico. Innanzitutto, deve servire le nostre persone, ma – nel momento in cui avremo raggiunto il livello di soddisfazione atteso – ci apriremo anche all'esterno nel modo corretto, con i passi giusti. Più persone possiamo aiutare a formarsi, meglio è. Più servizio potremo offrire al Paese, meglio sarà.

PARTE 2.

UN MODELLO DI INNOVAZIONE E ISPIRAZIONE

2.1. ANGELINI ACADEMY E I MODELLI FORMATIVI DELLE SOCIETÀ OPERATIVE DI ANGELINI INDUSTRIES

Angelini Academy è la *corporate academy* di Angelini Industries e si occupa di formare il capitale umano di Gruppo sulle **competenze di leadership e sulle competenze manageriali coerenti con i valori dell'impresa**. Le opportunità formative offerte da Angelini Academy si integrano e completano il piano di formazione e sviluppo individuale realizzato da ognuna delle società operative per le proprie persone.

Angelini Academy è **socio ASFOR**, l'Associazione Italiana per la Formazione del Personale, dal 2006. Dal 2022 ha inoltre ottenuto la certificazione ASFOR come struttura accreditata per il *corporate learning*. Tale accreditamento è l'unico in Italia che valuta e certifica l'eccellenza dei percorsi post-laurea ed executive, di contenuto gestionale aziendale.

La formazione nel Gruppo Angelini Industries: integrazione e sinergia tra le aziende operative e la *corporate academy* di Gruppo

Angelini Academy si ispira ai principali centri di ricerca, business school e università internazionali, che sceglie come partner, sia per l'erogazione dei contenuti che ne compongono l'offerta formativa, sia per orientare le sue scelte più rilevanti, coerentemente con un modello di governance ben definito.

Per poter garantire una corretta selezione di competenze distintive, l'Academy vanta collaborazioni stabili e consolidate con diversi enti che si occupano di formazione e business school.

Il sistema di partnership, sottoposto a costante monitoraggio e aggiornamento, viene consultato da Academy in maniera mirata, laddove viene riconosciuta alla business school un'area di eccellenza su un tema specifico.

Figura 5 – Il passaggio dalla Scuola di Management ad Angelini Academy è stato segnato dalla ridefinizione della *vision* e del *purpose*

LA VISION DI ANGELINI ACADEMY

L'obiettivo di Academy è essere il benchmark culturale sia per il Gruppo Angelini Industries che per la comunità in cui opera, aprendole l'accesso alla conoscenza di cui è portatrice.

IL PURPOSE DI ANGELINI ACADEMY

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.

Figura 6 – Sono stati in seguito definiti alcuni principi guida che definiscono approccio e modalità con cui Angelini Academy ha costruito e alimenta il proprio palinsesto formativo e il proprio network di partner



Il modello formativo è quindi un modello aperto:

- ricerca, raccoglie e analizza stimoli e spunti dalla comunità scientifica internazionale nell'ambito degli studi di management;
- ne adatta le linee di indirizzo formativo alle esigenze dell'ecosistema Angelini Industries;
- ottiene validazione e consenso attraverso un processo strutturato di dialogo e confronto tra Angelini Academy e i vari interlocutori che guidano Angelini Industries.

Nel capitolo successivo verrà dettagliato sia il processo iterativo di identificazione e aggiornamento delle competenze – fiore all'occhiello di Angelini Academy e tratto distintivo rispetto ai modelli operativi della maggior parte delle *corporate academy/university* italiane – sia il processo di governance che porta alla validazione annuale del palinsesto formativo.

Se Angelini Academy, attraverso i suoi programmi formativi, garantisce la conoscenza e l'allenamento delle competenze di leadership coerenti con i valori del Gruppo Angelini Indu-

stries e sviluppa competenze manageriali d'avanguardia nei talenti (come meglio descritto a pagina 14 nel paragrafo “La sfida di allineare la leadership alla cultura”) è invece compito delle aziende operative selezionare le persone da inserire nei programmi formativi di Academy ad integrazione del loro piano di sviluppo individuale.

Angelini Academy opera, inoltre, in maniera integrata con i processi di identificazione e gestione del talento di Angelini Industries, basati su indicatori condivisi da tutte le aziende del Gruppo.

“Avevamo bisogno di lavorare in modo nuovo sul talent management, lavorare in modo precoce sui talenti, allevandoli dall'interno e creando una pipeline di persone di valore che fossero capaci di garantire sostenibilità di medio-lungo termine nelle nostre aziende. Anche in questo caso Angelini Academy ci viene in aiuto come luogo di caring, crescita e sviluppo dei talenti” – **Marco Morbidelli, Group Chief HR & Organization Officer di Angelini Industries.**

APPROFONDIMENTO: LO SCENARIO DELLE CORPORATE ACADEMY IN ITALIA

Il rapporto pubblicato a maggio del 2023 da Assoknowledge, l'Associazione italiana dell'Education e del Knowledge di Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici, dal titolo "Lo stato dell'Education delle imprese in Italia", assume una particolare rilevanza in quello che è stato proclamato – non a caso – l'“Anno europeo delle competenze”.

Il piano strategico *European New Generation*, teso a costruire le condizioni per affrontare il più velocemente possibile la transizione energetica e digitale dell'Europa, dipende innanzitutto dal fattore competitivo per eccellenza dell'economia della conoscenza: il capitale umano. Senza l'investimento in *education*, *upskilling*, *reskilling* e ricerca, sarà difficile vincere la doppia sfida.

In tale scenario, il ruolo delle *corporate academy* assume una forte rilevanza, sia per la competitività delle aziende, sia per l'impatto che possono avere sul sistema paese. È una buona notizia, dunque, che dall'ultimo Rapporto Assoknowledge emerge un aumento del numero delle *corporate academy* italiane, nonché la maturazione e l'apertura verso l'esterno di quelle già esistenti. In termini qualitativi, le migliori esperienze creano non solo un luogo di apprendimento continuo di competenze manageriali, tecniche e culturali di un'azienda, ma “diventano il ‘nuovo luogo’ di condivisione di identità, valori e competenze delle organizzazioni utile a creare una nuova cultura del lavoro”⁵.

Se davvero connesse con l'evoluzione dei modelli di business e organizzativi richiesti dalla rivoluzione digitale, le *academy* dovrebbero puntare allo sviluppo della *business capability* delle persone, ovvero su quella combinazione di abilità, conoscenze ed esperienze che può mettere i lavoratori nelle condizioni di lavorare al meglio.

Non si tratta soltanto più di competenze tecniche e funzionali, semmai di un'integrazione tra le competenze umanistiche (cognitive e relazionali) e le competenze digitali e di applicazione al business, mediante metodi strutturati di *problem solving* e *agile management*.

La vera scommessa, tuttavia, è quella di lavorare sul mindset delle persone, favorendo l'adozione di un approccio orientato all'apprendimento continuo. In questo modo, la “*corporate academy* diventa un asset competitivo e strategico per l'azienda, in grado di attrarre talenti, diffondere il brand aziendale e creare occasioni di networking, innovazione e business”⁶.

Il passo successivo è l'apertura verso la società e in particolare verso le scuole, i giovani e i disoccupati. Quando questo avviene, le *corporate academy* “assumono un ruolo sociale davvero unico e rilevante ed esprimono il meglio dell'azienda che rappresentano in termini di impatto sugli stakeholder”⁷. In tale prospettiva, il Rapporto prevede che diventeranno sempre più un attore fondamentale per la crescita dei territori, a fianco delle Istituzioni e a supporto delle politiche dell'*education* e del lavoro, in un sistema evoluto di partecipazione sociale.

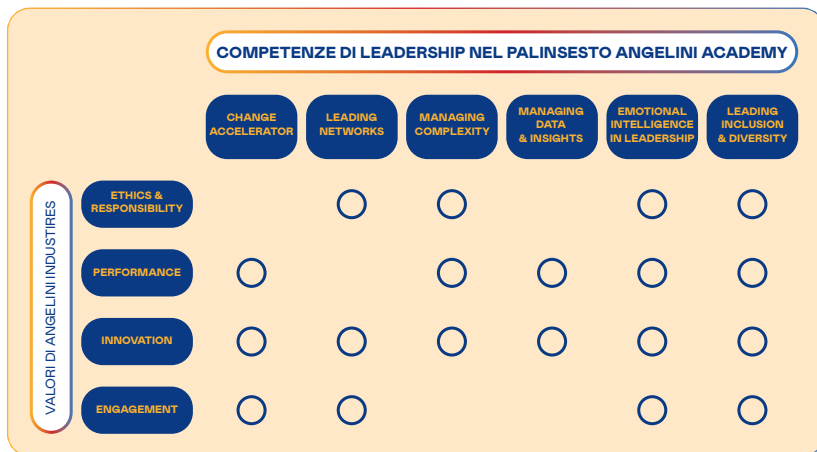
Ne derivano quattro direzioni in cui le *corporate academy* dovrebbero investire secondo il Rapporto: passare dalla produzione di conoscenza alla disponibilità di competenze; integrare maggiormente nei programmi le competenze *soft* e relazionali; valorizzare forme di collaborazione tra soggetti di diversa provenienza; individuare metodi di valutazione del valore apportato dalla formazione. E misurare sempre di più gli effetti delle attività sul capitale umano, per innescare processi di miglioramento continuo.

5 Rapporto Assoknowledge 2023, *Lo stato dell'Education delle imprese in Italia*, p. 10

6 *Ibid.*, p. 12

7 *Ibid.*, p. 13

Figura 7 – La definizione del sistema di competenze di Angelini Academy è stata condotta sulla base di un modello che consentisse di evidenziare, per ogni competenza, gli elementi di coerenza con i valori di Angelini Industries



Angelini Academy, il contributo allo sviluppo del capitale umano e il desiderio di fare squadra

Nelle pagine che seguono, si descrive il modo in cui Angelini Academy ha sviluppato le quattro direzioni di investimento individuate dal rapporto Assoknowledge sulle *corporate academy* italiane del 2023 – **passare dalla produzione di conoscenza alla disponibilità di competenze; integrare maggiormente nei programmi le competenze *soft* e relazionali; valorizzare forme di collaborazione tra soggetti di diversa provenienza; individuare metodi di valutazione del valore apportato dalla formazione** – anche attraverso le testimonianze di chi ha partecipato ai suoi percorsi.

È indubbio il grande sforzo intellettuale, progettuale e implementativo, oltre che il notevole investimento di risorse che il Gruppo Angelini Industries dedica allo sviluppo del capitale umano. Altrettanto evidente, e lo sarà ancor di più leggendo il secondo capitolo, la propensione di quest'impresa, con tutte le sue società operative, a fare squadra per avere cura delle proprie persone, garantire percorsi di sviluppo che integrino competenze più specialistiche con competenze umanistiche e relazionali, in un atteggiamento di totale apertura al confronto e alla contaminazione.

“Angelini Academy collabora con altre corporate academy italiane, siede in tavoli di confronto istituzionali e mette a disposizione le sue competenze e il suo modello di funzionamento a tutti coloro che desiderano contribuire a ridurre la povertà educativa, dentro e fuori dalle aziende. È un percorso lungo, che non si può fare da soli” – **Tiziana Carnicelli, Group Education, HR Communication & Engagement Head.**

2.2. IL SISTEMA DI COMPETENZE ALLINEATE AI VALORI

Definizione delle competenze che alimentano l'offerta formativa di Angelini Academy

Uno degli ambiti di maggiore impegno da parte di Angelini Academy consiste nell'assicurare la piena **coerenza tra le competenze che costituiscono il suo palinsesto e il sistema valoriale di Angelini Industries.**

Qui di seguito, viene presentato il metodo che è stato adottato nel luglio 2020 per identificare le sei competenze di leadership che costituiscono il primo palinsesto formativo.

Tale palinsesto, al momento della pubblicazione di questo allegato, è già al suo secondo aggiornamento, che è stato condotto sulla base del medesimo impianto metodologico.

La composizione del primo palinsesto formativo di Angelini Academy, così come i successivi aggiornamenti e revisioni, è quindi il risultato di un processo rigoroso e codificato.

In prima battuta, sono state identificate le **competenze di leadership** più rilevanti e di maggiore attualità, sulla base di un'attenta analisi della **letteratura scientifica** nell'ambito degli studi di management, dei più autorevoli **osservatori internazionali** e dei programmi delle principali **business school**.

Le evidenze emerse da questa analisi preliminare sono state quindi **valutate** alla luce della cultura organizzativa che si voleva (e si vuole) consolidare in Angelini Industries, arrivando così a selezionare una rosa di **competenze coerenti con i valori e i comportamenti del Gruppo**.

Infine, i consigli e le raccomandazioni del **Board Accademico**⁸ di Angelini Academy, composto da professori provenienti da quattro prestigiose business school internazionali, così come la validazione finale da parte del CEO di Angelini Industries e dei CEO delle aziende operative e dei loro direttori HR, hanno decretato la nascita del primo **palinsesto di competenze** di Angelini Academy.

L'evoluzione costante del proprio sistema di competenze rappresenta un asset di Angelini Academy. Infatti, per garantire un adeguato supporto alla crescita industriale, l'offerta formativa deve **evolvere alla velocità richiesta dal business**.

Il processo di aggiornamento delle competenze può essere schematizzato come segue:

Figura 8 – Le competenze del modello formativo di Angelini Academy sono soggette a un processo di aggiornamento strutturato che ne garantisce il costante allineamento rispetto ai bisogni formativi delle aziende del Gruppo



⁸ Per un approfondimento relativo alla Governance di Angelini Academy e del ruolo del Board Accademico, cfr. *Infra*, p. 29

Lo studio dei principali osservatori europei, il confronto con gli esperti e il dialogo costante con le società operative sono i 3 ingredienti che Academy mette nella sua attività di innovazione continua.

Come ricorda **Marco Morbidelli - Group Chief HR & Organization Officer di Angelini Industries**: *“Quello dell’Academy è un lavoro che richiede una grande continuità nel portare avanti le priorità strategiche individuate già allora, nella fase trasformativa iniziata nel 2020, che per noi rimangono cruciali: il cambiamento culturale nei valori e nei comportamenti delle persone, lo sviluppo dei talenti e l’innovazione.*

Il percorso, di per sé lungo per raggiungere tutte le nostre 5.800 persone, è favorito dal fatto che Academy è un luogo in cui i manager delle diverse aziende si incontrano e questo è un vantaggio perché consente contaminazione e convergenza”. L’orientamento di Angelini Academy alla ricerca costante di innovazione al servizio del business e la sua capacità di rimodulare il proprio palinsesto formativo sono elementi di distintività rispetto alle *corporate academy* di altre grandi aziende italiane.

In generale infatti le *academy* del settore privato mostrano difficoltà a stare al passo con la velocità di aggiornamento che serve alle persone sul lavoro, proprio a causa del cambiamento repentino delle competenze.

Inoltre, al contrario della maggior parte delle *corporate academy* – come emerge dal rapporto Assoknowledge in cui si ratifica che l’80,5% delle *academy* aziendali non si avvale di un comitato scientifico – Angelini Academy continua ad avere un suo Board Accademico, che le garantisce supporto scientifico costante e l’accesso in anteprima ai risultati di studi e ricerche nell’ambito delle competenze organizzative.

In sintesi, l’Academy di Angelini Industries, grazie ai suoi organi di supporto indipendenti e al coinvolgimento dei vertici aziendali delle società operative, si mantiene costantemente aggiornata su bisogni e tematiche di maggiore interesse per le persone che lavorano in un’impresa moderna e in continua trasformazione e, in questo modo, favorisce l’innovazione all’interno delle aziende stesse.

Lo sguardo esterno e la validazione del top management non sono però l’unico presupposto al cambiamento del palinsesto formativo.

Di uguale rilevanza è la **verifica delle performance espresse dalle attività formative**, personalizzate per ogni partecipante, che vengono monitorate attraverso la somministrazione di **test di apprendimento e la raccolta dei feedback, sia in Italia che all’estero.**

Massimo Marin, oggi Group Chief Strategy & Corporate Development Officer di Angelini Industries, entrato in azienda nel 2021, ha partecipato ai programmi *Executive* di Angelini Academy:

“Ricordo ancora che rimasi affascinato dall’ecosistema dell’Academy, ancor prima di entrare a far parte di Angelini Industries; mi sorprese il livello di estrema innovazione e coerenza con i valori di sviluppo del capitale umano del Gruppo. Assolutamente un unicum e un modello di riferimento molto evoluto rispetto a tante altre realtà che avevo incontrato nella mia storia professionale. Normalmente, quando si entra in un’azienda, alcune aspettative si ridimensionano, ma nel caso dell’Academy continua a stupirmi giorno dopo giorno la capacità di costruire percorsi taylor made, ‘sartoriali’, attorno alle persone adattando alle specifiche esigenze”.

L’attuale palinsesto di Angelini Academy

Il palinsesto di Angelini Academy si snoda attraverso diversi percorsi formativi, in costante aggiornamento. Gli obiettivi formativi, i destinatari, i contenuti e le modalità di erogazione della formazione sono codificati in un documento riepilogativo, disponibile sulla intranet aziendale.

Le sessioni formative che compongono i vari percorsi, declinati sulle diverse popolazioni aziendali, vengono alimentati dalle competenze a cui si è fatto cenno nei paragrafi precedenti.

1. Competenze di leadership

Le competenze di leadership su cui Angelini Academy ha lavorato fino ad ora sono sette: *Change Accelerator, Managing Complexity, Leading Networks, Mastering Data & Insights, Driving Creativity & Innovation, Emotional Intelligence in Leadership, Leading Inclusion & Diversity.*

Le modalità con cui sono stati erogati i contenuti formativi sulle competenze di leadership scelte da Angelini Academy sono varie:

Leadership Talk: webinar live della durata di circa 90 minuti, che hanno l'obiettivo di ispirare e condividere buone pratiche. Sono tenuti, in lingua inglese e in italiano, da professori universitari, manager di Angelini Industries e manager di altre aziende. L'efficacia e il gradimento dei "Leadership Talk" vengono monitorati attraverso la misurazione del numero dei partecipanti, dei feedback di gradimento e dei test di apprendimento.

E-learning asincroni: hanno una durata più contenuta rispetto ai "Leadership Talk", tra i 30 e i 50 minuti e sono disponibili con sottotitoli in lingua locale. L'erogazione dei contenuti formativi ha una durata di quattro mesi e avviene attraverso i canali digitali di Angelini Academy. Perché la partecipazione a un "e-learning asincrono" possa essere storicizzata nel curriculum formativo di chi vi partecipa, è necessario superare il test di apprendimento.

Executive Open Programs: sono attività formative dedicate ai talenti senior di Angelini Industries. L'attivazione di tali programmi formativi è altamente personalizzata: avviene infatti a seguito di un'attenta analisi dei bisogni educativi del partecipante, di una ricognizione delle opportunità formative disponibili e di una valutazione condotta congiuntamente dal team Angelini Academy, dal candidato e dai referenti HR delle aziende di provenienza. Si tratta di programmi formativi della durata media di una settimana, erogati dalle business school internazionali partner di Angelini Academy. In forma *onsite* o *online*, sono molto apprezzati e restituiscono il più alto livello di coinvolgimento, il miglior tasso di apprendimento e di retention sino ad oggi rilevati in Angelini Academy. Le competenze di leadership vengono inoltre ospitate nei "Mastery Program" e nei programmi di *general management*, dedicati ad un numero più ampio di persone rispetto agli "Executive Open Program". Tali programmi formativi "di gruppo" saranno oggetto di approfondimento nel paragrafo successivo perché questi modelli formativi si prestano particolarmente bene all'allenamento delle competenze manageriali.

2. Competenze manageriali avanzate

La seconda tipologia di competenze che alimenta i percorsi formativi di Angelini Academy è chiamata "competenze manageriali avanzate". Sono **competenze pionieristiche, che anticipano nuove modalità di lavoro.**

Rientrano solo nei programmi di sviluppo professionale dei talenti di Angelini Industries, e li preparano ad un cambio di ruolo.

Questa è la tipologia di competenze a più alto rischio imprenditoriale per Angelini Academy, ma anche una fonte di innovazione per le società operative. Affidare lo sviluppo di competenze manageriali innovative ai talenti del Gruppo mitiga il rischio che tali competenze non vengano affatto introdotte e adottate e responsabilizza i talenti nei confronti degli stakeholder che investono sulla loro crescita.

Le competenze manageriali avanzate, identificate da Angelini Academy, appartengono a tre categorie: competenze manageriali avanzate per gestire il business, per gestire le tecnologie e per gestire le persone.

Nell'attuale palinsesto di Angelini Academy sono ospitate le seguenti competenze manageriali avanzate:

- **sezione Managing Business:** *Value-Based Management, Lean Thinking & Agile Approach, Design Thinking.*
- **sezione Managing Technology:** *Data Science, Prototype AI, Digital Supply Chain.*
- **sezione Managing People:** *Human Capital Management, Stakeholder Governance, Engaging & Mobilizing People.*

Le principali modalità di erogazione dei contenuti formativi sulle competenze manageriali di Angelini Academy sono:

Bootcamp e Masterclass tematiche: sono interventi formativi di durata limitata a 1,5-2 giorni di formazione, in presenza e ad alto contenuto sperimentale. Possono partecipare tutte le persone di Angelini Industries, senza vincoli di età o di ruolo aziendale, selezionate dai propri responsabili HR.

Mastery Program: programmi progettati insieme alle business school per classi di massimo

30 persone. Si svolgono in presenza presso la sede delle business school partner di Angelini Academy. Nell'offerta formativa 2023-2024 è attivo sia il "Mastery Program" per giovani neolaureati che il "Mastery Program" per *people manager*. In entrambi i casi, sono percorsi della durata di 8 giornate formative distribuite su 4 mesi.

Future Leader Program: programma di *general management* o di *general development* dedicato a 20 giovani di alto potenziale che andranno a ricoprire una posizione manageriale in Angelini Industries entro 12 mesi.

Mentoring Program: programma dedicato ai giovani dirigenti del Gruppo Angelini Industries, accompagnati nella crescita ed aiutati nell'interpretazione del ruolo da *top manager* provenienti da società operative diverse da quella di appartenenza.

2.3. LA RETE DI PARTNERSHIP DI ECCELLENZA PER LA FORMAZIONE E L'INNOVAZIONE

Una delle caratteristiche distintive di Angelini Academy, che le permette di erogare programmi formativi di qualità integrandosi perfettamente nei piani di sviluppo del capitale umano di Angelini Industries, è la folta rete di partnership instaurata con la maggior parte delle business school internazionali: italiane, europee e americane.

Questa rete di relazioni si è dimostrata preziosa tanto per Angelini Academy quanto per le società operative, poiché ha consentito anche l'attivazione di progetti e collaborazioni su ambiti di innovazione e di ricerca industriale, tutt'ora in corso.

Selezione dei partner formativi

La scelta di un partner formativo può essere determinante per il successo o l'insuccesso di un'iniziativa formativa.

Lo sa bene il team di Angelini Academy, che investe tempo ed energie nella raccolta e nello studio di tutte le informazioni necessarie per l'attivazione di una partnership con un ente che si occupa di formazione.

La selezione dei partner prevede le seguenti analisi preliminari: valutazione del suo ranking pubblico; analisi dei feedback pubblici dei partecipanti ai suoi programmi formativi; valutazione della quantità e della qualità delle pubblicazioni riconducibili al centro di ricerca interessato; analisi del profilo dei componenti della faculty, del Dean, del Rettore o del CEO, se si tratta di un ente privato; ricognizione dei manager che si sono formati presso quello specifico centro; verifica dell'ottenimento di premi e riconoscimenti nell'ambito della formazione o della ricerca accademica.

Inoltre, come già detto in precedenza, Angelini Academy si avvale di un Board Accademico che, oltre alla validazione scientifica dei programmi di formazione e al supporto nella ricerca delle competenze da allenare, si dimostra particolarmente prezioso nella selezione degli enti a cui far erogare la formazione. Grazie al feedback dei suoi advisor scientifici, Academy riesce infatti a identificare le aree di eccellenza di ciascuna business school, orientando al meglio l'efficacia della formazione.

In ultimo, ogni partner formativo è soggetto a feedback da parte dei partecipanti ai programmi formativi di Angelini Academy e viene valutato attraverso indicatori di soddisfazione e indicatori di apprendimento delle competenze.

È interessante, a questo proposito, la testimonianza di **Massimo Marin, Group Chief Strategy and Corporate Development Officer di Angelini Industries**, e partecipante ai programmi executive di Angelini Academy:

"Nel mio percorso di studi non avevo avuto la possibilità di effettuare un'esperienza di studi internazionale, che si è dimostrata estremamente arricchente. Al di là dei contenuti formativi, completi ed esaustivi, ma che vertevano su ambiti in cui avevo già una discreta conoscenza, mi hanno colpito il metodo di insegnamento e il networking. Rispetto all'approccio delle università italiane, INSEAD – come molte altre business school internazionali – segue una logica estremamente empirica e pragmatica, in cui lo studio è integrato da case study e lavori di gruppo con i colleghi".

Al momento Angelini Academy collabora stabilmente con diverse business school italiane e internazionali, come: **SDA Bocconi, Luiss Business School, London Business School, IMD** ecc.. a cui affida la progettazione e l'erogazione dei programmi di sviluppo della leadership e di *general*

Figura 9 – Angelini Academy aggiorna costantemente il proprio network di partner, coerentemente con l'evoluzione del palinsesto di competenze e in relazione al livello di apprezzamento da parte dei discenti.

SCELTA DEL PARTNER FORMATIVO



management, compresi i “Mastery Program” per i giovani neolaureati e per i *people manager*.

Per la realizzazione ed erogazione di webinar, con la stessa rigorosa modalità di selezione che

garantisce la qualità delle partnership, Angelini Academy si avvale della collaborazione di **Bridge Web Academy, Challenge Network e Harvard Business Review Italia**.

LE PARTNERSHIP DI ANGELINI ACADEMY CON CENTRI DI RICERCA E BUSINESS SCHOOL: OLTRE LA FORMAZIONE

Il team di Angelini Academy investe almeno il 30% del suo tempo nell'identificazione, attivazione e manutenzione delle partnership con i suoi partner formativi, principalmente università e business school internazionali.

A tali prestigiosi enti formativi viene affidata la formazione dei talenti e, vedremo in seguito, di popolazioni sempre più ampie di Angelini Industries: è quindi una grande responsabilità per Angelini Academy scegliere la scuola giusta per le proprie persone.

Il valore della partnership però non si ferma qui.

L'apertura al confronto, la curiosità e le indubbe capacità relazionali del team che gestisce l'Academy hanno prodotto, in questo triennio, **l'attivazione di ulteriori collaborazioni tra università e centri di ricerca partner**.

Va citato, come esempio, **l'accordo biennale**

di collaborazione tra Angelini Industries e il Massachusetts Institute of Technology (MIT, Boston), siglato nel febbraio 2022, che permette alle aziende del Gruppo Angelini Industries di godere di un accesso privilegiato ai ricercatori, ai membri della faculty e alle startup che ruotano nell'ecosistema della più grande scuola di innovazione tecnologica al mondo.

Rimanendo invece in Italia, Angelini Academy ha saputo coinvolgere diversi politecnici per l'organizzazione dell'iniziativa **“Hack4Change”**, un hackathon digitale che ha visto la partecipazione di oltre 350 studenti. L'iniziativa, sviluppata in collaborazione con Angelini Technologies, la divisione di Angelini Industries operativa nel settore della tecnologia industriale, ha ottenuto ricadute positive sia in termini di attrattività di talenti che di *employer branding*.

2.4. IL MODELLO OPERATIVO DI ANGELINI ACADEMY

Tutte le attività formative promosse da Angelini Academy vengono progettate “su misura”, sulla base dei destinatari a cui si rivolgono, dei loro obiettivi e bisogni formativi, della famiglia professionale di appartenenza.

Il processo di personalizzazione dei programmi formativi, a partire dalla decisione di quale percorso abbinare a quale persona, si avvale costantemente del **confronto con le società operative e prevede il coinvolgimento diretto del partecipante.**

È uno sforzo significativo, se si considera che si tratta di circa **300 partecipanti all'anno seguiti individualmente.** Oltretutto, il numero è destinato a raddoppiare nel prossimo triennio. Di seguito, vengono riepilogate le principali fasi in cui si articola il modello operativo di Angelini Academy.

Fase 1: selezione dei partecipanti e delle competenze da allenare

Per ogni società operativa del Gruppo, il team Angelini Academy organizza un incontro il team Learning & Development. In tali occasioni, vengono definiti i panel di partecipanti per i quali ciascuna società intende integrare il piano formativo in essere con l'accesso a programmi di Academy. Per ogni partecipante, viene quindi identificato l'insieme di competenze che dovranno essere sviluppate.

Le competenze sono selezionate tra quelle disponibili nel palinsesto vigente (per un approfondimento relativo all'attuale palinsesto, si veda pagina 26, nel capitolo “L'attuale palinsesto di Angelini Academy”).

Fase 2: identificazione dell'offerta formativa “su misura”

Angelini Academy seleziona le migliori opportunità di formazione e di sviluppo, in considerazione dell'età del partecipante, del ruolo, delle competenze specifiche per le quali è stato selezionato/a.

In questa fase Academy, per identificare e articolare un'offerta formativa adeguata e coerente con i bisogni educativi individuali, si confronta con i

responsabili scientifici dei programmi formativi nel suo palinsesto e/o con i responsabili scientifici dei programmi a catalogo delle business school sue partner.

Fase 3: scelta del programma formativo

Durante un colloquio individuale, viene presentata al partecipante e al suo responsabile HR la selezione effettuata dal team Angelini Academy. Inoltre, qualora vi sia la possibilità di scegliere tra percorsi ritenuti parimenti validi da Angelini Academy, viene lasciata al partecipante la possibilità di scegliere il programma formativo a cui iscriversi. Questa fase, e nello specifico l'incontro individuale con il candidato, è particolarmente importante: è infatti il momento in cui viene spiegato il razionale dello sviluppo professionale atteso da parte della società operativa e viene sottolineato l'impegno richiesto al partecipante durante la formazione.

Fase 4: iscrizione, erogazione della formazione e follow-up

Una volta scelto il programma formativo più idoneo, Angelini Academy dà avvio al processo operativo di iscrizione; supporta il candidato durante l'erogazione della formazione e ne verifica il corretto svolgimento; infine, coordina le attività di raccolta del feedback sulla base di uno specifico sistema di KPIs, che sarà approfondito nei paragrafi successivi.

Il cerchio si chiude circa sei mesi dopo il termine dell'attività formativa, con un colloquio tra il team Angelini Academy e il partecipante. L'obiettivo: verificare in che modo il discente ha avuto modo di implementare nella quotidianità lavorativa quanto appreso nel percorso di studi con Angelini Academy.

Una testimonianza dell'efficacia di scelte fortemente personalizzate arriva da **Paola Olivieri, Head of Business Development** di Fameccanica, società parte dell'ecosistema Angelini Technologies.

Cresciuta professionalmente in Fameccanica, Paola Olivieri racconta che, in occasione del suo ultimo passaggio di ruolo, il suo manager e Angelini Academy hanno lavorato insieme per studiare per lei il percorso di sviluppo professionale

Figura 10 – Uno degli elementi distintivi e di successo del modello operativo di Angelini Academy è rappresentato dal supporto costante che Academy offre ai partecipanti durante l'intero arco dell'esperienza formativa.



che le consentisse di interpretare al meglio le nuove sfide che le si ponevano davanti: essere motore di innovazione per l'azienda, allenare il pensiero laterale, mettersi in discussione per crescere. “È stato allora che Academy mi ha proposto la soluzione formativa che stava valutando per me: il programma ‘Disruptive Innovation’ di Harvard Business School che si sarebbe svolto nel campus e della durata di una settimana. Quanto ho imparato è stato un efficace supporto alla mia crescita professionale, utile nel momento in cui ho fatto l'esperienza formativa e anche ora”.

Andrea Zanetti, Country Manager del Portogallo per Angelini Pharma, racconta invece come è riuscito a dare seguito applicativo a quanto appreso nel percorso con Angelini Academy:

“Angelini Industries stava affrontando un *transformational journey* a livello centrale e io ho percepito la forte necessità di fare un salto culturale, di comunicarlo e di far sì che questo potesse trovare piena implementazione. Il tema del come gestire il cambiamento e l'organizzazione in un contesto di cambiamento – che tra l'altro si è rivelato nel giro di pochi mesi non solo interno, ma anche esterno con lo scoppio della pandemia – era ciò su cui sentivo il bisogno di crescere. L'Academy, dopo una prima fase di ascolto dei miei bisogni manageriali e personali, mi ha proposto una selezione di 3/4 opzioni, tra le quali ho individuato il corso online ‘Leading Organization in Disruptive Times’ di INSEAD”.

2.5. LA GOVERNANCE DI ANGELINI ACADEMY

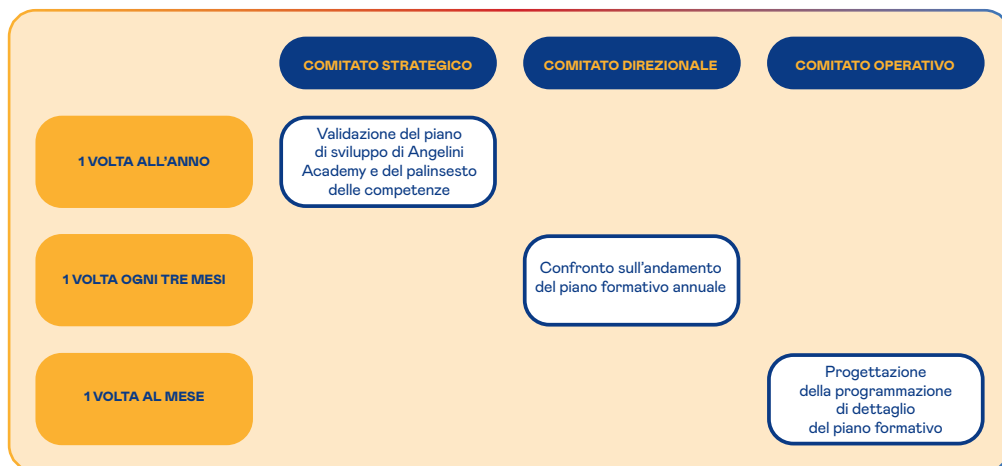
Angelini Academy si ispira alle business school, ai centri di ricerca e alle università internazionali sia nella definizione del proprio modello di governance, sia per il consolidamento del proprio palinsesto formativo, per il quale si avvale, inoltre, della consulenza scientifica di un Board Accademico internazionale.

Il modello formativo è un modello aperto, costantemente sintonizzato sulle principali novità e tendenze che interessano gli studi di management. Le evidenze che Angelini Academy ricava dal suo osservatorio sono quindi vagliate alla luce delle esigenze dell'ecosistema Angelini Industries e in seguito validate grazie a un processo strutturato di dialogo e confronto tra Angelini Academy e i vari interlocutori che guidano Angelini Industries.

Si distinguono **tre fasi di governo delle relazioni** tra Angelini Academy e Angelini Industries:

Una volta all'anno vengono presentati ai CEO delle società operative e ai rispettivi direttori HR i risultati generali delle attività di Angelini Academy, le principali evidenze emerse, i programmi futuri e le direzioni di sviluppo ipotizzate. Inoltre, viene ridiscusso e approvato il palinsesto delle competenze.

Figura 11 – Angelini Academy ha istituito un meccanismo di governo che garantisce un dialogo costante con Angelini Industries. Ciò a garanzia del costante allineamento tra l'offerta di Academy e i bisogni delle persone delle aziende del Gruppo.



Ogni trimestre la responsabile di Angelini Academy aggiorna i direttori HR delle società operative sull'avanzamento dei programmi formativi, sul numero di partecipazioni e su eventuali feedback o spunti di miglioramento rilasciati dai partecipanti.

Ogni mese il team operativo di Angelini Academy condivide con i team Learning &

Development delle società operative la programmazione del trimestre successivo e la progettazione delle nuove iniziative. Questi momenti di interazione continuativa sono molto utili affinché, seppur all'interno di una cornice di competenze ben definita, la progettazione delle iniziative sia una efficace risposta agli effettivi bisogni delle persone che ne saranno destinatarie.

L'ORGANIGRAMMA DI ANGELINI ACADEMY

Angelini Academy si colloca all'interno della funzione Risorse Umane e Organizzazione di Angelini Industries, e serve con il suo operato tutte le aziende del Gruppo.

L'organigramma di Angelini Academy consta attualmente di 4 persone.

È una struttura snella che si avvale, quando necessario, di collaborazioni esterne per il supporto al project management e per la gestione di progetti specifici ad alto impatto operativo.

A capo di Angelini Academy c'è la Group Education, HR Communication & Engage-

ment Head di Angelini Industries, che definisce l'impostazione strategica e le priorità d'azione di Angelini Academy, ne verifica l'effettiva applicazione e supervisiona e coordina attività critiche nell'ambito della gestione operativa.

Presidia inoltre le relazioni con il Board Accademico e con il top management di Angelini Industries, in occasione delle validazioni del palinsesto formativo.

Aggiorna semestralmente il CEO di Angelini Industries sull'andamento delle iniziative inserite nel piano strategico di Angelini Aca-

demy e allinea mensilmente il Group Chief HR & Organization Officer di Angelini Industries, al quale riporta gerarchicamente, su eventuali nuove opportunità e/o problematiche della gestione corrente.

A tale figura di guida, si affiancano due Training Specialist, che hanno la responsabilità della gestione operativa dell'Academy. Queste due risorse interagiscono e coordinano i partner formativi, svolgono uno scouting continuativo delle competenze, progettano, pianificano e coordinano l'erogazione delle attività formative, gestiscono i meeting di allineamento e co-design con i dipartimenti Learning & Development delle società operative, monitorano i risultati della formazione e i feedback dei partecipanti.

Ogni anno vengono mantenute le relazioni con 20 business school internazionali, vengono attivati più di 40 programmi formativi a beneficio del 15% dei dipendenti di Angelini Industries e organizzati 2 grandi eventi di formazione per le famiglie e i figli delle persone che lavorano in Angelini Industries, come verrà descritto nel capitolo "L'apertura di Angelini Academy alle comunità estese".

Infine, il team Angelini Academy si avvale del supporto della Group HR Communication & Engagement Manager di Angelini Industries, che ha la responsabilità delle attività di comunicazione interna ed esterna di Angelini Academy, in coordinamento con la comunicazione istituzionale del Gruppo.

Board Accademico, i razionali e le prospettive evolutive

Sin dalla sua nascita, Angelini Academy ha ritenuto opportuno avvalersi del supporto di un **comitato scientifico indipendente**, costituito da quattro professori provenienti dalle più prestigiose università e business school a livello internazionale.

La funzione principale di tale comitato, il Board Accademico di Angelini Academy, consiste nel supportare il team Angelini Academy nel continuo aggiornamento del sistema di competenze.

Grazie al Board Accademico, che rappresenta una preziosissima "antenna" costantemente puntata su trend, attualità e innovazioni negli studi di management, Angelini Academy è in grado di garantire ai propri discendenti un'offerta formativa sempre d'avanguardia.

Nel primo anno di attività, il Board Accademico è stato consultato in modo collegiale, con cadenza semestrale.

Già a partire dal secondo anno, grazie alla maturità e alle competenze acquisite dal team operativo interno, il ruolo del Board Accademico è passato da ente terzo indipendente di accreditamento del lavoro di Angelini Academy a sparring partner di decisioni complesse e/o consulente scientifico per l'introduzione di innovazioni rilevanti nel modello operativo.

Questa nuova fisionomia relazionale è tutt'ora in vigore e valorizza la relazione di fiducia che continua tra Angelini Academy ed i suoi *Board member*.

Dati e indicatori per prendere decisioni

I meccanismi di governo e di controllo di Angelini Academy sono data-driven. L'importanza di avere una solida base di dati è funzionale a tutti i diversi ambiti decisionali. **Si decidono infatti sulla base dei dati:**

- **Le partnership da confermare e quelle da sostituire.**
- **Le competenze che alimentano il palinsesto formativo.**
- **L'aggiornamento dei programmi formativi.**
- **I destinatari della formazione.**
- **Gli obiettivi di apprendimento e di soddisfazione.**
- **Gli obiettivi di correlazione tra performance e apprendimento.**

Tutto ciò non sarebbe possibile senza un sistema di monitoraggio e analisi strutturato che si basa su una serie di indicatori. Di seguito i principali indicatori monitorati per ognuna delle attività formative in palinsesto:

- **La Partecipazione** o numero effettivo dei partecipanti (sia univoci che totali) alle attività formative.

APPROFONDIMENTO: COSA DETERMINA IL SUCCESSO DI UN'ACADEMY

Intervista al prof. Alessandro Zattoni⁹

L'apporto delle business school, in quanto centri di competenza e di formazione professionale, è certamente importante, ma secondo Alessandro Zattoni – professore di Strategia e Corporate Governance e Head del Dipartimento d'Impresa e Management della Luiss Guido Carli – ciò che fa la differenza è la chiarezza d'intenti di una *corporate academy*. “La formazione – spiega –, se non viene inserita in un percorso di sviluppo aziendale, in una certa direzione professionale e umana dell'individuo, rimane un momento della vita professionale slegata dal prima e dal dopo. Questa è la vera sfida: fare in modo che la formazione diventi una leva propulsiva di sviluppo personale e professionale, nonché culturale, per quanto riguarda gli aspetti valoriali e comportamentali”.

Qual è la sua opinione circa la distintività e il posizionamento raggiunto da Angelini Academy nel panorama nazionale?

Credo che Angelini Industries abbia lavorato molto bene. Il progetto “Academy” è partito con il piede giusto, perché è stato sviluppato nell'ambito di un ridisegno complessivo del Gruppo. In tal modo, è stato possibile integrare perfettamente le attività dell'Academy all'interno del business e degli aspetti valoriali di Angelini Industries. Questo allineamento di valori, comportamenti, competenze e formazione è la chiave del successo di Angelini Academy. Ma non sarebbe stato sufficiente, se il team Angelini Academy non fosse stato in grado di creare anche le condizioni per poter dare un'impronta unitaria a un Gruppo così diversificato. Anche questo aspetto è stato gestito bene: si è deciso di puntare su un perimetro definito di competenze e sui talenti, lasciando spazio all'HR delle aziende opera-

tive di lavorare su altri set di competenze e altri destinatari della formazione.

Secondo lei, in quale direzione dovrebbe evolvere l'Academy?

In prospettiva, io spero che l'Academy possa essere vista sempre più da tutti come un motore di sviluppo a favore del Gruppo, in particolar modo per la possibilità di creare percorsi di carriera trasversali da un'azienda operativa all'altra. Si tratta di un potenziale vantaggio competitivo che pochi gruppi hanno a disposizione. Avendo un portafoglio diversificato di business e potendo contare su aziende eccellenti, lo sviluppo del talento può diventare un'arma molto efficace, non solo per creare una cultura comune, ma anche per sviluppare competenze più sofisticate. Questo non è scontato, è qualcosa a cui Tiziana Carnicelli, responsabile di Angelini Academy, il direttore HR e il CEO del Gruppo dedicano tempo, in modo da trasmettere una visione che superi aree di influenza e di autonomia locale e che spinga a guardare oltre il quotidiano. L'obiettivo dell'Academy è aiutare tutti gli HR delle varie imprese ad avere collaboratori dotati di sofisticate competenze manageriali, allineati sui valori e caratterizzati da comportamenti comuni.

Qual è il collante principale in questo percorso di unificazione delle diverse anime del Gruppo?

La parte valoriale è fondamentale: avere delle persone che seguono e si identificano con valori – che comprendono anche l'etica, la sostenibilità e comportamenti responsabili – è estremamente importante. Quando si è un Gruppo come Angelini Industries, bisogna riuscire ad avere il più possibile una visione comune, che coniughi l'interesse delle singole società operative con l'interesse di Gruppo. Questo non si ottiene solo con la formazione. La formazione può aiutare, ma ci vuole tutta

⁹ Alessandro Zattoni è professore di Strategia e Corporate governance e Head del Dipartimento d'Impresa e Management della Luiss Guido Carli e membro del Board di Angelini Academy

l'attività HR, che in Angelini Industries è strettamente integrata. E questo è un altro elemento di forza distintivo di Angelini Academy, non tutte le imprese hanno infatti creato un così forte allineamento delle persone ai valori aziendali. Ecco perché riesce a raggiungere obiettivi molto ambiziosi.

Cosa si attende dalla seconda fase in cui sta entrando l'Academy?

Nella prima fase Angelini Academy ha lavorato perlopiù sugli "alti potenziali". Ora è necessario cercare di ampliare lo sguardo, irrobustendo la visione unitaria del Gruppo, e favorendo lo sviluppo di carriere trasversali. L'intento è quello di rompere i silos, che si creano all'interno di tutte le aziende, attraverso la realizzazione di attività formative che coinvolgono persone di diverse funzioni e diverse aziende. Sembra banale, ma è un fattore straordinario per sviluppare una cultura comune e dei legami sani dentro le imprese. L'importante è trovare l'equilibrio tra l'Academy, che offre una serie di servizi formativi di alto livello, e le società operative che devono mantenere la giusta autonomia di scelta. Se nella prima fase era necessario che l'Academy venisse vista come un fattore propulsivo di sviluppo dei talenti del Gruppo, ora ci sono le condizioni per ampliare le aree di influenza e di crescita del potenziale delle persone. Sono convinto che anche questa seconda fase produrrà risultati molto positivi a favore del Gruppo.

Quali sono le competenze su cui l'Academy dovrebbe concentrarsi di più nei prossimi anni?

In generale, nei primi anni si è lavorato molto su leadership, innovazione, gestione della complessità. All'inizio ci siamo concentrati sulle competenze che stanno cambiando o che bisogna affinare per affrontare le sfide competitive attuali e prospettiche.

In futuro, occorrerà lavorare molto sul tema della condivisione delle *best practice* all'interno del Gruppo. Ad esempio, le *best practice* sviluppate da alcune funzioni o imprese del

Gruppo possono essere condivise o trasferite in altre aziende. Questo processo di condivisione o trasferimento di competenze può diventare uno strumento competitivo molto potente.

Le imprese devono sviluppare nuove competenze per rimanere competitive: da una parte, la sfida del digitale, AI, machine learning, in cui al momento non ci sono competenze stabili o consolidate e, in ogni caso, non sono facilmente controllabili interamente; dall'altra, la sfida della sostenibilità sociale e ambientale, su cui al momento mancano competenze manageriali in quantità adeguata. Il fattore vincente è integrare la sostenibilità e l'AI nel business model, sono infatti competenze trasversali che devono irradiare e contaminare il business.

A suo avviso, le diverse aziende del Gruppo Angelini Industries si stanno muovendo nella direzione giusta?

Sì, stanno investendo in questa direzione. Sono molto aperte all'ascolto, allo sviluppo e all'apprendimento su questi temi. Oggi Angelini Industries è un Gruppo che sta accelerando e sta costruendo velocemente il proprio futuro. Ad esempio, nel mondo della salute, ha fatto investimenti in start-up finalizzate a sviluppare il digitale, nella consapevolezza che questa dimensione può cambiare il business in modo radicale. Allo stesso modo, l'assunzione di responsabilità sui temi della sostenibilità e la loro integrazione nel business model è sempre più importante agli occhi dei lavoratori stessi, dei consumatori, ma anche degli investitori. Ma, se tutto questo non è integrato in una forte cultura o solidi valori aziendali, i risultati possono non essere soddisfacenti. Per cambiare il business model, bisogna investire in formazione e cultura, perché non tutti sono consapevoli della portata di questi cambiamenti in termini di trasformazione del business e di attese degli stakeholder. Su questo fronte, Angelini Academy ha svolto un ruolo fondamentale, offrendo attività formative anche alle famiglie dei collaboratori e alla comunità. Questo è un segno di inclusione e di collegamento con gli stakehol-

der molto forte, che rafforza le aziende del Gruppo, sia verso l'esterno, sia verso l'interno, rendendo le persone orgogliose del contributo che stanno dando al territorio.

Qual è il contributo che Angelini Academy sta dando per liberare le energie necessarie per innovare?

Dal mio punto di vista, posso dire che in questi anni il Gruppo ha lavorato per liberare energie e cogliere opportunità, dando autonomia e supportando finanziariamente le scelte ambiziose dei capi azienda. Di fatto, si è passati da una cultura relativamente prudente a una orientata ad assumere rischi calcolati, con una forte vocazione internazionale e una elevata enfasi sull'innovazione. Adesso l'Academy e il Gruppo possono mobilitare tutte le energie, anche dal basso. A partire da Fameccanica, che deve generare innovazione e spinta imprenditoriale, e da Angelini Venture che, grazie al collegamento con start-up innovative, deve potenziare l'attività sul digitale. In tale contesto, l'Academy – in stretta connessione con la funzione HR – svolge un delicato ruolo di sviluppo di competenze e di comportamenti, che devono poi supportare lo sviluppo delle aziende operative.

Come sta cambiando il ruolo del Board Accademico in questa fase di trasformazione?

All'inizio la *mission* era quella di aiutare a cogliere dei temi emergenti. Ognuno di noi ha evidenziato un punto di vista, un tema, un aspetto, che poi Academy ha sviluppato in autonomia. In particolare, io avevo avanzato una proposta sulla *Corporate Entrepreneurship*, che è stata raccolta e ha ispirato alcuni progetti. Inoltre, siamo stati coinvolti nella selezione dei partner: orientarsi nel mondo della formazione è difficile perché è molto frammentato, la scelta della Scuola si basa spesso sulla reputazione e sui ranking, che tuttavia non sempre guidano verso la scelta migliore per ogni progetto. La presenza di un Board può aiutare, grazie alla conoscenza diretta delle Scuole e alle

esperienze maturate dai suoi membri. Oggi, ognuno di noi dà un contributo "individuale, a chiamata". Siamo delle risorse, dei connettori, dei nodi che aiutano l'impresa a collegarsi a un mondo complesso.

Ritiene che le corporate academy potrebbero assumersi maggiore responsabilità sociale, attraverso la diffusione di una cultura della conoscenza che possa contrastare la crescente povertà educativa?

Credo che questo sia uno dei temi più rilevanti dei prossimi anni. Le aziende hanno la responsabilità di sviluppare una visione olistica in cui cultura, valori e formazione diventano un'arma competitiva e, ancora prima, un viatico che consente di sviluppare persone migliori e collaboratori migliori. In questo modo, possono creare le condizioni per rendere più felici, competenti e soddisfatti i collaboratori e le loro famiglie, creando al contempo aziende migliori. Non tutti in Italia condividono queste riflessioni, qualcuno è ancora ancorato a una logica autoritaria, verticale e di controllo totale delle persone e dell'azienda, soprattutto nelle PMI. Nelle grandi aziende, invece, si rischia la deresponsabilizzazione attraverso la tecnica dello "scarica barile". Il segreto è mettere il bene comune davanti a qualsiasi altro obiettivo. Motivando i lavoratori si cambia l'impresa: la loro soddisfazione, felicità, senso di realizzazione e crescita professionale e umana può valicare i confini dell'impresa e investire tutto il territorio e la comunità circostante. In una recente ricerca che abbiamo pubblicato sul "segreto italiano", questo aspetto emerge come l'essenza dell'identità imprenditoriale italiana, del "Made in Italy": la soddisfazione di bisogni sofisticati attraverso prodotti belli e innovativi frutto di ingegno, cultura e umanità. Questa attitudine imprenditoriale tutta italiana trova origine nell'Umanesimo e nel Rinascimento, e pervade sia gli imprenditori sia i lavoratori. Non dobbiamo perderla, ma trasferirla alle nuove generazioni, preservando così il "segreto" del nostro successo.

- **Il Gradimento**, raccolto al termine di ogni programma formativo attraverso un questionario costruito per catturare una valutazione multi-dimensionale: utilità del contenuto formativo; qualità della docenza; qualità dell'esperienza e della modalità formativa. I commenti critici vengono approfonditi e utilizzati per definire azioni correttive, così da garantire il miglioramento continuo della qualità dell'offerta formativa.
 - **L'Apprendimento** dei contenuti, che viene valutato misurando la differenza di conoscenze prima e dopo la partecipazione al percorso formativo. La valutazione viene svolta attraverso questionari specifici, erogati dai partner formativi e solo il superamento dei test di apprendimento consente la storicizzazione della formazione nel Curriculum formativo del partecipante.
 - **L'Implementabilità** della formazione. In un'ottica di evoluzione continua, nel 2022 Angelini Academy ha sentito l'esigenza di dotarsi di un ulteriore indicatore, teso a monitorare l'impatto a medio-lungo termine della conoscenza acquisita. Il monitoraggio avviene con il riscontro, dopo sei mesi dalla fruizione dell'attività formativa di nuovi modi di lavorare/nuovi processi ispirati durante la formazione e concretamente implementati dallo studente.
- L'insieme di questi dati, misurati e analizzati da Angelini Academy a scopo di miglioramento continuo, sono inseriti nel bilancio di sostenibilità di Angelini Industries, in un'ottica ESG. È significativa, a questo proposito, la testimo-

Figura 12 – Angelini Academy monitora e analizza 4 indicatori principali per misurare la propria performance. Tali indicatori, vengono ottenuti per mezzo di alcuni strumenti dedicati, che consentono di avere una visione completa sul dato.



nianza di **Paola Olivieri, Head of Business Development** di Fameccanica e partecipante ai programmi di Angelini Academy: “Io venivo da un percorso di studi tecnico, per me la *Disruptive Innovation* era qualcosa di *breakthrough*, tecnologicamente parlando, quindi qualcosa che rompe completamente rispetto al passato. In realtà quello che ci hanno descritto ad Harvard è che un’innovazione può essere *disruptive* anche se, dal punto di vista tecnologico, è quello che loro definiscono *good enough*, ovvero non necessariamente qualcosa di particolarmente dirompente, ma che o copre un mercato *low end* (un mercato di consumatori che prima non aveva accesso a quel prodotto), oppure al contrario apre a un nuovo mercato. Se non c’è un’alternativa di prodotto è chiaro che anche un prodotto che non

è tecnicamente perfetto è *disruptive*”.

Nella tabella che segue sono riportate le principali metriche di monitoraggio di Angelini Academy.

Ulteriori set di dati si sono dimostrati utili per migliorare la consapevolezza dell’impatto delle iniziative di Angelini Academy sul capitale umano di Angelini Industries.

Nella figura 14 mostriamo la **correlazione tra la performance delle persone che hanno frequentato corsi di formazione in Angelini Academy e la loro attitudine all’apprendimento**. La correlazione è biunivoca e dimostra quanto la curiosità di nuove conoscenze e il desiderio di imparare siano direttamente collegati alle performance degli individui, qualsiasi sia il loro ambito d’azione.

Figura 13 – Una vista d’insieme dei principali risultati ottenuti da Angelini Academy

1200+

PARTECIPANTI ANNUI

Ogni anno Angelini Academy coinvolge in media più di 1200 persone attraverso le iniziative formative da essa promosse

40+

CORSI ATTIVATI ANNUI

Ogni anno Angelini Academy attiva più di 40 programmi formativi parte del proprio palinsesto

20

BUSINESS SCHOOL PARTNER

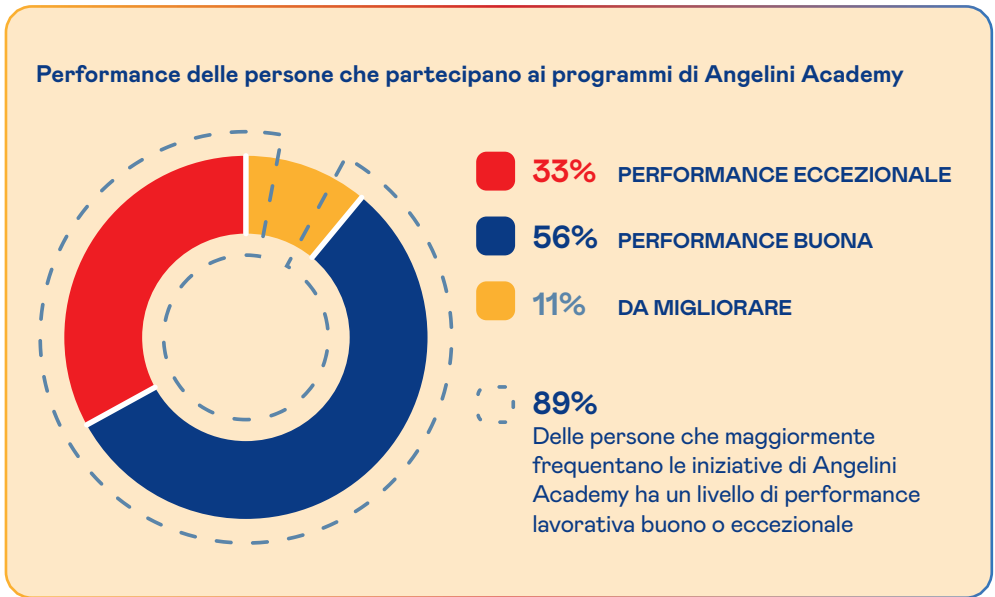
Dall’inizio delle sue attività a oggi, Angelini Academy ha lavorato con *20 business school*

4,3/5

SODDISFAZIONE MEDIA

I percorsi formativi promossi da Angelini Academy raccolgono un alto livello di soddisfazione media

Figura 14 – Correlazione tra performance e attitudine all'apprendimento dei partecipanti ai percorsi di Angelini Academy



2.6. LE PROSPETTIVE EVOLUTIVE

Quando si parla di futuro, l'orizzonte può spingersi sino a una prospettiva di 50 anni, ma bastano anche solo due anni perché tutto cambi. L'accelerazione dell'innovazione è talmente forte che la stessa Academy immagina nei prossimi 10 anni almeno un altro paio di cambiamenti molto pervasivi.

Alla sfidante richiesta, posta agli inizi del 2023 dall'amministratore delegato di Angelini Industries, se l'Academy fosse arrivata ad esprimere il suo massimo potenziale, la risposta del team è stata un convinto "no", che ha portato al ripensamento del modello operativo.

I risultati ottenuti, così come i **feedback** dei partecipanti e dei loro manager responsabili, **le ambizioni di crescita dei business e l'evoluzione organizzativa** che riconosce alla Holding del Gruppo Angelini Industries un ruolo di guida su tutti i processi legati alla cultura e ai valori dell'impresa, sono state le principali **motivazioni che portano al disegno di una Angelini Academy più aperta e inclusiva.**

Il team ha quindi lavorato con le direzioni HR delle società operative per studiare un **modello di inclusione dei partecipanti che andasse oltre i talenti del Gruppo.**

È stato prodotto un **palinsesto formativo che interessa molte più persone** rispetto a quanto fatto finora poiché include: **iniziative di onboarding per i nuovi assunti, "Mastery Program" per le nuove generazioni manageriali, upskilling delle famiglie professionali di staff e approfondimenti su argomenti tematici d'avanguardia ai quali si possono iscrivere tutti i dipendenti.**

Quantitativamente, significa passare **dal 15% al 30% della popolazione aziendale** coinvolta nei percorsi formativi di Angelini Academy. Si tratta, in sintesi, di un grande investimento in cultura per un dipendente su tre, sia in Italia che all'estero. Questa estensione ha **molteplici benefici**: consente di mettere **basi comuni sull'interpretazione dei valori del Gruppo, allinea molte più persone sulle competenze ritenute indispensabili per crescere e contribuisce a generare attrattività, identità, appartenenza.**

I cambiamenti, dunque, sono di ampliamento, con qualche scommessa tutta da vincere. Ad esempio, organizzare programmi di *upskilling* per le famiglie professionali di staff significa per Academy non limitarsi a lavorare sulle competenze *soft*, delle quali si è sempre occupata, ma introdurre nel proprio palinsesto anche le competenze specialistiche di ruolo. Attraverso un delicato lavoro di relazione e co-progettazione con le aziende operative, non solo con le funzioni HR ma anche con i responsabili di linea. Un'altra sfida per Angelini Academy.

I giovani in primo piano

I giovani, grazie ad una capacità di apprendimento superiore alla media, alla passione e all'entusiasmo che li proiettano verso carriere inimmaginabili solo qualche anno fa, sono una fascia di popolazione alla quale il Gruppo Angelini Industries ha sempre rivolto grande attenzione.

L'investimento in cultura inizia già a beneficio dei ragazzi liceali e universitari, figli dei dipendenti delle Angelini Industries, ai quali vengono assegnate, ogni anno e per merito, 70 borse di studio.

Quando un giovane viene assunto in una delle società operative del Gruppo o nella Holding, gli viene messo a disposizione un pacchetto formativo chiamato **"Angelini Industries Essential Toolkit"** che, oltre alla formazione obbligatoria su ambiente e sicurezza, codice etico e deontologico, regolamento informatico, GDPR, include **40 ore di formazione tecnica sull'utilizzo professionale di Power Point ed Excel, budgeting e data driven decision-making, feedback management.**

Nell'arco di 5 anni dall'assunzione, ai **giovani neolaureati under-30** si aprono due possibilità: se vengono identificati come giovani ad alto potenziale, entrano nel programma **"Future Leaders"**, un programma di *general management* che li proietta, dopo 12 mesi, ad un ruolo manageriale.

Tutti gli altri vengono aiutati a sviluppare il proprio potenziale attraverso il programma **"Angelini Mastery Program for Young Generation"**. In questo programma vengono allenate competenze *soft* e competenze *hard*, non sviluppate nel percorso universitario, come ad esempio le

competenze relazionali che nei giovani sono tanto importanti quanto poco rappresentate.

Rafforzare il ruolo dei people manager

I *people manager* sono una fascia di popolazione fondamentale per Angelini Industries, cerniera e punto di contatto tra il *top management* e le quasi seimila persone che lavorano nel Gruppo.

A loro Angelini Academy dedica un programma di sviluppo della leadership che si è dimostrato molto utile sia nella gestione delle responsabilità individuali di business, sia nella gestione delle persone. Il programma **"Angelini Mastery Program in Business & People Management"** è un ottimo strumento di stimolo e coinvolgimento. Proprio per questo la direzione evolutiva intrapresa da Academy mira a diffonderlo a tutti i *people manager* delle Angelini Industries.

Sviluppare talenti a ogni età

Angelini Academy è sempre stata, e continuerà ad essere anche in futuro, una rilevante leva di *talent management*.

Nel suo palinsesto formativo si trovano opportunità di crescita professionale sia per talenti *junior* che per talenti *senior*, sviluppate in collaborazione con le business school internazionali. **Anche per i CEO delle società operative e per i loro Leadership Team sono stati personalizzati programmi di sviluppo della leadership e di aggiornamento delle più evolute competenze agite nei loro ruoli.**

Accanto alle iniziative di sviluppo individuale, tutti i nuovi dirigenti del Gruppo Angelini Industries sono accompagnati, nel loro primo anno di ruolo, da un *Mentor*. Il *Mentor* è generalmente una persona che siede in una posizione organizzativa rilevante, risponde alle caratteristiche del talento ed è predisposto alla condivisione della sua esperienza per facilitare la crescita professionale del collega più giovane.

Upskilling delle famiglie professionali di staff

Infine, l'Academy intende contribuire all'*upskilling* delle famiglie professionali di staff presenti in tutte le Angelini Industries.

Anche in questo caso la posta in gioco è alta e di non facile esecuzione:

- **Portare innovazione** nelle funzioni di staff introducendo competenze nuove in maniera uniforme tra le società operative.
- **Creare identità di funzione** non solo per posizione organizzativa ma anche per competenze acquisite.
- **Incentivare il networking funzionale**, esporre le persone a modi diversi di fare lo stesso lavoro e generare *cross-contamination*.

Lavorare sull'*upskilling* e sull'armonizzazione di competenze per le famiglie professionali di staff di tutte le aziende del Gruppo potrebbe avere una ricaduta rilevante.

In conclusione, guardando al futuro e al percorso evolutivo che Angelini Academy intende intraprendere, **Marco Morbidelli – Group Chief**

HR & Organization Officer di Angelini Industries, afferma: *“Sicuramente è una challenge e dobbiamo saperla gestire bene. Credo, però, che sia un livello di ambizione ad oggi commisurato a quello che abbiamo dimostrato di saper fare in questi tre anni. Il lavoro svolto sulla cultura e sul modello di leadership, sui talenti e sulle comunità in cui viviamo, ci ha dimostrato solidità e maturità. L'evoluzione di Academy, che già da quest'anno stiamo traducendo in piani, richiederà un investimento superiore, cosa che l'azionista ha la volontà e il coraggio di sostenere. Angelini Academy è quasi totalmente finanziata dal Gruppo Angelini Industries, caratteristica anche questa peculiare tra le corporate academy. Non escludiamo, in futuro, di valutare l'opportunità di attingere ai fondi pubblici per i progetti formativi, oggi utilizzati in piccolissima parte”*.



PARTE 3.

L'IMPATTO DI UN PERCORSO FORMATIVO CON ANGELINI ACADEMY, TRE TESTIMONIANZE

Questa sezione lascia spazio a tre partecipanti ad attività formative promosse da Angelini Academy. Nella loro testimonianza, viene dato particolare risalto all'impatto che la partecipazione a un percorso formativo con Academy ha generato per la loro attività professionale.

PAOLA OLIVIERI, Head of Business Development di Fameccanica

Paola Olivieri, oggi Head of Business Development, è cresciuta professionalmente in Fameccanica, dapprima ricoprendo il ruolo di Project Manager, sino ad assumere, un paio di anni fa, il ruolo di Head of Business Development.

L'incontro con Angelini Academy nasce da un bisogno preciso: la sua attuale posizione richiede una visione costantemente orientata al futuro e all'innovazione, senza tuttavia rinunciare a un solido approccio manageriale. Da qui Paola Olivieri, il team Angelini Academy e la divisione HR di Fameccanica, sono partiti per arrivare a selezionare il corso "Disruptive Innovation" di Harvard Business School.

Per un'azienda come Fameccanica, che mira a essere, all'interno di Angelini Technologies, un polo tecnologico di rilievo, l'innovazione rappresenta un elemento fondamentale. Paola ha sottolineato che il concetto di *Disruptive Innovation*, grazie al percorso intrapreso, è stato approfondito costantemente durante il corso, aprendo i partecipanti a nuove prospettive e sfatando alcune delle loro convinzioni precedenti.

Paola Olivieri ha partecipato al percorso con un suo collega e questo le ha permesso di scambiare riflessioni su come applicare e diffondere nell'organizzazione quanto appreso: condivisione di metodologie e *best practice* per l'accelerazione dei

processi di innovazione o revisione degli stessi in ottica *disruptive*. È proprio dalla diffusione dei contenuti e della *lesson learnt* che si realizzano quei progetti che apportano nel proprio lavoro e nell'organizzazione il valore aggiunto delle competenze apprese. Che sia on-campus o online, è la condivisione dei contenuti appresi nei percorsi di formazione il primo passo quando si rientra in azienda.

Come sono state poi applicate le competenze apprese da Paola Olivieri, una volta rientrata in azienda? "Abbiamo definito un percorso di implementazione delle competenze apprese a Boston in tre step: abbiamo deciso insieme al nostro Dipartimento HR di fare una sorta di 'Train the Trainer', strutturando un documento di sintesi che contenesse sia qualche nozione teorica, sia qualche test ed esercizio, che consentisse di trasmettere concretamente ciò che abbiamo appreso. Abbiamo quindi condiviso questi contenuti con i dipartimenti che più hanno a che fare con la gestione dell'innovazione: il Business Development, il Marketing Strategico, R&D (il reparto del mio collega), il Legal e IP Management.

In seconda battuta, abbiamo deciso di coinvolgere il nostro CEO e il direttore tecnico, ossia il responsabile della parte di R&D, per condividere un'analisi dei processi organizzativi che intervengono nell'innovazione che, se non opportunamente guidati, rischiano di rallentarla.

Abbiamo portato esempi di come i tre fattori RPP (Resources, Priorities and Processes) possano abilitare l'innovazione o, al contrario, ucciderla. Abbiamo condiviso con i nostri stakeholder alcuni casi concreti che mettono in luce le principali difficoltà che incontriamo nel quotidiano e abbiamo valutato assieme a loro due percorsi (che abbiamo

chiamato ‘Highway for Innovation’) di trasformazione di questi processi.

In terza istanza, abbiamo lavorato alla revisione di un progetto di sviluppo che avevamo in corso e che avevamo approcciato in maniera più *sustaining* e non *disruptive*; quindi, con metodologie più tradizionali. Al corso abbiamo infatti compreso come, soprattutto per business in cui il mercato ancora non esiste in maniera definitiva, diventa fondamentale validare in maniera ciclica e ripetuta le assunzioni fatte, man mano che si procede con il progetto. Abbiamo rimesso in discussione i presupposti da cui eravamo partiti e abbiamo rivisto il progetto sia dal punto di vista tecnico che delle assunzioni di mercato e business, sia conseguentemente di tutto il business plan e abbiamo usato i tool appresi durante il corso: ‘Reverse Income Statement’, ‘Discovery Driven Planning’, ecc.”

ANDREA ZANETTI, Country Manager del Portogallo di Angelini Pharma

Andrea Zanetti, Country Manager del Portogallo di Angelini Pharma, con il supporto di Angelini Academy, ha completato un percorso dedicato alla gestione del cambiamento presso INSEAD, “Leading Organizations in Disruptive Times”.

Una delle prerogative del corso promosso da INSEAD è la strutturazione di un action plan che permetta ai discenti di implementare i concetti appresi nelle proprie organizzazioni di appartenenza.

Non è un caso che Andrea Zanetti sottolinei che il valore del corso risiede soprattutto nella definizione di un piano d’azione ben strutturato, collegato ai contenuti appresi. Durante la formazione, Andrea ha affrontato quattro sfide principali: il *decision-making*, la gestione del cambiamento, il cambiamento culturale e quello politico.

È fondamentale essere consapevoli di quanto conti comunicare le decisioni prese, coinvolgendo le persone: “Il cambiamento è essenzialmente culturale: prima di tutto occorre far capire alle persone perché un certo cambiamento è necessario; quindi è importante far comprendere il valore che tale cambiamento comporta; infine – si tratta di un aspetto tanto dato per scontato quanto trascurato – è avere una mappatura precisa dei propri interlocu-

tori chiave: *role model* o ambasciatori; *resistors* o detrattori. È necessario cercare di lavorare su entrambe le tipologie, ma in modo diverso. Ho capito rapidamente che c’erano persone che avevano relazioni che potevano aiutare e accelerare il cambiamento, e altre su cui bisognava fare un lavoro diverso, anche umano e individuale”.

MASSIMO MARIN, Group Chief Strategy & Corporate Development Officer di Angelini Industries

La dimostrazione di quanto Angelini Academy sia un motore di innovazione e di sviluppo di talenti è il percorso intrapreso da Massimo Marin, entrato nel Gruppo Angelini Industries nel 2021, oggi Group Chief Strategy & Corporate Development Officer di Angelini Industries.

Nel giro di due anni Massimo Marin ha avuto l’opportunità di frequentare diversi programmi formativi executive. Tra i più rilevanti l’“M&As and Corporate Strategy” presso INSEAD di Singapore e un coaching individuale su tematiche F&A presso SDA Bocconi.

Massimo Marin ha particolarmente apprezzato il metodo di insegnamento e la focalizzazione sul networking come valore aggiunto offerto dalle business school insieme agli aggiornamenti sulle competenze tecniche specifiche del suo ruolo. Diversamente dal modo in cui è classicamente intesa la formazione universitaria, in INSEAD Massimo ha studiato con una logica totalmente differente, empirica e pragmatica. L’analisi di case study, i lavori di gruppo con i colleghi, le simulazioni in diretta gli hanno permesso di esercitare dal vivo le competenze trattate nelle parti teoriche.

Massimo Marin ha saputo inoltre implementare diverse novità nel suo modo di lavorare: “Il corso in INSEAD mi ha permesso di migliorare il modo in cui approcciavo l’M&A, a partire, ad esempio, dal concetto di *Walk-away Price*. Oggi, ogni volta che mi trovo in una negoziazione, so che bisogna sempre aver chiaro un punto di osservazione oltre al quale non ci si deve muovere e attorno al quale costruire una strategia per guidare il *deal*. A questo, si sono aggiunti alcuni format, framework e strumenti che permettono di gestire l’M&A in maniera più ordinata e strutturata”.

La sua sfida consiste ora nel “disseminare” le competenze apprese all’interno di Angelini Industries, a partire dal suo team.

Testimonia Massimo Marin: “Con i componenti del mio gruppo di lavoro – si tratta di ragazzi giovani, di grande prospettiva e talento – ho lavorato in tre direzioni: anzi tutto ho condiviso quanto ho appreso dai materiali didattici e dalla documentazione che ho ricevuto dai docenti; abbiamo

quindi organizzato e svolto una sessione di brainstorming in cui condividere spunti, riflessioni e raccogliere i dubbi. Quella è stata anche l’occasione per trasferire loro alcuni dei suggerimenti più interessanti che ho tratto dalla mia formazione, così come alcuni riferimenti bibliografici selezionati – che ho ricavato a mia volta dal corso – e che possono essere d’aiuto per un ulteriore eventuale approfondimento”.



PARTE 4.

L'APERTURA DI ANGELINI ACADEMY ALLE COMUNITÀ ESTESE

Il contributo formativo di Angelini Academy supera i confini dell'impresa e si estende anche alla comunità territoriale in cui il Gruppo industriale opera grazie alle attività denominate di **"Community Empowerment"**.

Coerentemente con il forte senso di responsabilità sociale che connota il Gruppo Angelini Industries, **l'Academy sente il dovere di restituire valore alle comunità nelle quali opera, anche attraverso la formazione.**

Quindi, ha deciso di mettere a disposizione gratuitamente per le famiglie, figli dei dipendenti, fornitori, comunità territoriali di prossimità, una serie di iniziative formative su aree tematiche dove le sue società operative sono molto competenti e riconosciute leader di conoscenza oltre che di mercato.

Tre sono i contributi formativi che Angelini Academy dedica alle comunità:

- **Area salute e prevenzione** che prevede l'organizzazione di seminari e di screening di prevenzione per i dipendenti e le loro famiglie.
- **Supporto alle giovani generazioni**, con l'organizzazione di hackathon per giovani universitari e erogazione di borse di studio ai figli meritevoli dei dipendenti di Angelini Industries.
- **Allenamento manageriale** attraverso l'organizzazione di momenti di ispirazione e riflessione su tematiche legate alla comprensione del contesto attuale, l'innovazione e la gestione del cambiamento, sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

"Quella che abbiamo chiamato 'Community Empowerment' nasce dall'intento di generare, attraverso l'Academy, iniziative che si aprono anche alle comunità in cui viviamo e che siano

in grado di dare un aiuto concreto ai territori nei quali operano le nostre aziende. Siamo partiti progettando e offrendo programmi educativi ai figli dei dipendenti di Angelini Industries e ora stiamo progressivamente ampliando le nostre proposte formative per le famiglie e l'intero ecosistema con il quale collaboriamo" – Marco Morbidelli, Group Chief HR & Organization Officer di Angelini Industries.

Testimonianza di Carlo, figlio di una dipendente Angelini Industries, partecipante ad "Angelini Summer Camp 2020"

Tra gli esempi più significativi di attività di Angelini Academy per l'empowerment della comunità, vale la pena citare l'iniziativa "Angelini Summer Camp", dedicata ai figli dei dipendenti al fine di coinvolgerli in attività ludiche e formative.

La prima edizione è avvenuta durante l'estate 2020, dopo il difficile inverno segnato dallo scoppio della pandemia. All'interno di questo programma educativo trovano spazio i "Digital Camp Online", dedicati ai figli dei dipendenti di età compresa tra gli 8 e i 14 anni e sviluppati con la collaborazione di H-Farm.

Si è trattato di due attività online, svolte in lingua italiana e inglese, nell'arco di mezza giornata: "Coding with Minecraft" per i più piccoli (8-11 anni), finalizzato all'apprendimento di strumenti computazionali e di coding basilari attraverso modalità formative ludiche e coinvolgenti; "Digital Storytelling" per i più grandi (11-14 anni), per apprendere capacità di storytelling nel mondo digitale, utilizzando piattaforme social quali Youtube e la creazione di un blog personale.

Carlo, figlio di una dipendente Angelini Industries, era in terza elementare quando ha chiesto in regalo ai genitori per la promozione il videogame Minecraft. Il corso “Coding with Minecraft” offerto da Angelini Academy è arrivato con un tempismo perfetto. Carlo, ora in quinta elementare, racconta di come ha imparato a utilizzare la tecnologia in modo costruttivo: “Il corso mi è servito molto perché mi ha permesso di capire come funzionava il gioco. Ho scoperto che mi piace il coding e questo mi ha dato anche un vantaggio a scuola quando abbiamo iniziato fare coding e in generale nella matematica. Da grande mi piacerebbe fare il programmatore di videogiochi”.

Testimonianza di Giorgia, figlia di una dipendente Angelini Industries, vincitrice di “Borse di Studio 2022”

Un'altra iniziativa rivolta alla comunità e quindi ai figli dei dipendenti è quella delle “Borse di Studio”. Le “Borse di Studio” di Angelini Industries rappresentano da anni un importante progetto di welfare che racconta alcuni dei valori in cui crede il Gruppo Angelini Industries come crescita, merito e innovazione.

Nel 2022 il progetto è entrato a far parte dell'offerta formativa di Angelini Academy ed è stato profondamente rinnovato e arricchito. Hanno aderito più di 200 giovani, appartenenti a 5 diverse categorie tra studenti universitari e delle scuole superiori di secondo grado, con più di 70 borse di studio erogate e 120 buoni libri riconosciuti agli studenti meritevoli che non sono rientrati nella classifica finale dei vincitori.

Per la prima volta, è stato realizzato un evento in presenza per celebrare i vincitori, che ha visto la partecipazione sia dei genitori che dei figli. Angelini Academy, in linea con il proprio *purpose*, ha colto l'occasione per premiare il merito dei vincitori e fornire strumenti concreti a supporto del percorso formativo e professionale, organizzando laboratori di orientamento per i ragazzi e un *talk* dedicato ai genitori su sfide, contesti e competenze del futuro.

Da menzionare è il riscontro dato da uno dei genitori, dipendente di Angelini Industries, che ha sottolineato l'importanza di questa iniziativa nel creare un senso di appartenenza e di “famiglia” all'interno dell'azienda. La borsa di studio non solo premia l'eccellenza accademica dei ragazzi, ma dimostra anche l'impegno dell'azienda nel supportare la crescita e lo sviluppo dei dipendenti e delle loro famiglie. Questa iniziativa, che negli anni passati era percepita come più “fredda” e distante, è stata vissuta in modo più intenso e coinvolgente, creando un legame ancora più stretto tra dipendenti e azienda.

Una delle vincitrici delle “Borse di Studio”, Giorgia (studentessa universitaria), ha testimoniato l'evoluzione dell'iniziativa nel corso degli anni. Inizialmente la domanda di partecipazione era molto impersonale, il processo di selezione si è arricchito richiedendo ai ragazzi di presentare un progetto per il futuro e spiegarne la realizzazione con il premio ricevuto. Questo coinvolgimento personale ha contribuito a creare un senso di appartenenza e di partecipazione attiva per i ragazzi coinvolti.

In questo caso oltre al supporto finanziario per coprire le spese universitarie, la borsa di studio ha fornito anche l'opportunità di partecipare a un workshop sulle *soft skills*. Questo tipo di formazione, spesso trascurata nell'ambito scolastico e universitario, è stata molto apprezzata dai partecipanti e ha contribuito a sviluppare competenze trasversali fondamentali per il mondo del lavoro: “Mi è piaciuta l'attività che abbiamo svolto, tanto che l'ho consigliata anche alla mia università e ai miei amici. In particolare, il workshop sulle *soft skills*, perché sono competenze che di solito non si sviluppano in università” afferma Giorgia, studentessa universitaria vincitrice di “Borse di Studio 2022”.

Giorgia ha infine dichiarato che questa esperienza le ha permesso di definire meglio il suo obiettivo lavorativo e di comprendere l'importanza di cercare un'azienda che condivida i suoi valori e che abbia a cuore le persone e i loro talenti.

IL SOGNO NEL CASSETTO

Spingendosi ancora un po' più in là, Angelini Academy ha messo a fuoco un sogno ancor più ambizioso. Un sogno – a occhi aperti – dal risvolto sociale importante, che assegna a questa pubblicazione un ruolo ancor più rilevante.

L'intenzione è quella di raccontare con autenticità e condividere l'esperienza di Angelini Academy, per raccogliere tutte le *academy* italiane in un'unica realtà associativa, finalizzata a contribuire alla riduzione delle disuguaglianze formative del paese.

La domanda che sottende tale visione è più che legittima: perché le *corporate academy/university* non possono affiancare le istituzioni che si occupano di educazione, per supportarle sui territori?

Se fosse un progetto corale, senza alcun personalismo, e con l'opportuno benestare ed *endorsement* delle istituzioni, potrebbe diventare un potente abilitatore di conoscenza,

e contribuire a creare quelle pari opportunità di accesso all'educazione su cui si basano gli Stati moderni più avanzati.

Pensate – immagina Angelini Academy – cosa accadrebbe se si potessero aprire a tutti i corsi attualmente riservati ai dipendenti.

“Questo è il sogno che unirebbe tutti i puntini di Angelini Academy, dando il La a un potente movimento collettivo di restituzione di valore all'intero Paese” afferma **Tiziana Carnicelli, Group Education, HR Communication & Engagement Head di Angelini Industries.**

Di certo, il momento storico è giusto se si guarda ai dati Istat ed Eurostat che denunciano un drammatico aumento di disuguaglianze di reddito, aggravate dalla crisi pandemica, ma già evidenti negli ultimi 20/30 anni e che si riflettono in una crescente povertà educativa. Chi risponderà per primo alla call to action?



POSTFAZIONE

A cura del prof. G. Soda

C'è un passaggio molto bello in "Le città invisibili" di Italo Calvino:

Marco Polo descrive un ponte, pietra per pietra.

– Ma qual è la pietra che sostiene il ponte? – chiede Kublai Kan.

– Il ponte non è sostenuto da questa o da quella pietra, – risponde Marco, – ma dalla linea dell'arco che esse formano.

Kublai Kan rimase silenzioso, riflettendo. Poi soggiunse: – Perché mi parli delle pietre? È solo dell'arco che mi importa.

Polo risponde: – Senza pietre non c'è arco.

Nell'arco di qualunque organizzazione, le persone sono le pietre. L'arco e la pietra rappresentano perfettamente la metafora dell'interdipendenza. E non c'è organizzazione capace di evolvere e affrontare il futuro senza che questa evoluzione coinvolga intensamente le "sue" persone. Questa considerazione è ancora più vera nel mondo complesso, in cui i cicli – economici, tecnologici, professionali, di prodotto – si accorciano, l'in-

certezza cresce e le interconnessioni si moltiplicano. Allora, di fronte alle trasformazioni che le sfide del futuro impongono, occorre decidere se le persone debbano essere trascinate oppure rese protagoniste. Il caso di Angelini Academy racconta proprio questa scelta: utilizzare la forza trasformativa della formazione per costruire un cambiamento, non solo tecnico ma anche culturale, capace di affrontare sfide complesse in settori in grande evoluzione, avendo l'ambizione di muovere progressivamente tutta l'organizzazione. L'idea di "non lasciare indietro nessuno", anche uscendo dai confini formali dell'impresa e abbracciando un ecosistema più ampio, può avere una forza dirompente e rappresentare la chiave per compiere davvero questa trasformazione. Se il sistema produttivo italiano fosse capace di moltiplicare iniziative come questa, la forza con cui si affronterebbero le grandi innovazioni che ci attendono sarebbe molto maggiore. Al di là dell'indubbio interesse degli specialisti, l'auspicio più grande è che la storia raccontata in questo articolo possa contagiare molte altre realtà.

Milano, 14 luglio 2023



RINGRAZIAMENTI

Angelini Academy ringrazia **Maria Cristina Origlia** – Giornalista presso Harvard Business Review Italia e Sole24ore – per la curatela e il coordinamento editoriale del presente allegato.

Angelini Academy desidera inoltre esprimere la sua gratitudine agli esperti e ai professionisti che hanno contribuito e condiviso informazioni preziose per la stesura di questo documento.

In particolare, si ringrazia:

Giuseppe Soda – Professore Ordinario di Organization Theory & Network Analysis presso l'Università Bocconi di Milano e SDA Bocconi; **Alessandro Zattoni** – Professore di Strategia e Corporate governance e Head del Dipartimento d'Impresa e Management della Luiss Guido Carli; **Thea Paola Angelini** – Vicepresidente esecutivo di Angelini Industries; **Sergio Marullo Di Condojanni** – CEO di Angelini Industries; **Marco Morbidelli** – Group Chief HR & Organization Officer di Angelini Industries; **Massimo Marin** – Group Chief Strategy & Corporate Development Officer di Angelini Industries; **Tiziana Carnicelli** – Group Education, HR Communication & Engagement Head di Angelini Industries; **Barbara Donatio** – Training Specialist di Angelini Industries; **Chiara**

Di Giovenale – Training Specialist di Angelini Industries; **Andrea Zanetti** – Country Manager del Portogallo di Angelini Pharma; **Paola Olivieri** – Head Of Business Development di Fameccanica; **Tommaso Venturini** – Change Management Manager di Methodos; **Giacomo Arnoldi** – Change Management Consultant di Methodos; **Giorgia** – Vincitrice Borse di Studio Angelini Industries 2022; **Carlo** – Partecipante Angelini Academy Summer Camp 2020; **Jacopo Bellini** – Business & Strategic Planning Manager di Angelini Industries; **Antonella Lettieri** – Prescription Medicines Global Marketing Head di Angelini Pharma; **Caterina Caboni** – Group HR Communication & Engagement Manager di Angelini Industries; **Agnese Boumis** – Content Factory & Branding Manager di Angelini Industries; **Gianluca Rossi** – External & Internal Communication Senior Manager di Angelini Industries; **Alessandro Mura** – Legal Counsel di Angelini Industries; **Maria Ludovica Priori** – Privacy Specialist di Angelini Industries; **Enrico Sassoon** – Editor in Chief di Harvard Business Review Italia; **Marco Arvati** – Redattore Harvard Business Review Italia; **Alessandra Luisa Tibaldi** – Responsabile Marketing e Comunicazione Harvard Business Review Italia; **Marco Agnissetta** – Grafico Harvard Business Review Italia.







Angelini
Academy

Growing Together