

Amgen: quando lo smart working diventa lavoro agile per una crescita sostenibile. Il ricercato equilibrio tra dna aziendale, ingaggio dei dipendenti e competitività

Maria Isabella Leone

Professoressa Associata di Economia e Gestione delle Imprese e Gestione dell'Innovazione (aperta),
Luiss Business School

Ginevra Assia Antonelli

Dottoranda di Ricerca in Gestione dell'Innovazione (aperta) e pratiche organizzative,
Luiss Guido Carli

BUSINESS CASES 2023





LUISS BUSINESS CASES





Maria Isabella Leone
Ginevra Assia Antonelli

Amgen: quando lo smart working
diventa lavoro agile per una crescita sostenibile.
Il ricercato equilibrio tra dna aziendale,
ingaggio dei dipendenti e competitività



© 2023 Luiss University Press – LuissX srl
Proprietà letteraria riservata
ISBN 979-12-5596-039-3

Luiss University Press – LuissX srl
Viale Romania 32
00197 Roma
Tel. 06 85225481 – 5431
www.luissuniversitypress.it
E-MAIL universitypress@luiss.it

Questo libro è stato composto in ITC Charter e stampato su carta acid free
presso Cimer snc Via M. Bragadin, 12 00136 Roma

Prima edizione settembre 2023



AMGEN

New York, Pechino, Londra, Amsterdam, Milano. In qualsiasi città e fuso orario operino, terminato lo stato di emergenza del Covid-19, i CEO delle organizzazioni di tutto il mondo si interrogano sul futuro del lavoro, dentro e fuori le loro aziende. In questo clima di grande fermento e incertezza, anche Amgen – multinazionale americana innovativa nel settore delle biotecnologie – è chiamata a decidere del destino dell'azienda, e dei dipendenti stessi, nel cosiddetto scenario del “new normal”. Al momento della scelta, a livello globale, la matrice americana dell'azienda si svela subito, con l'adozione di una modalità di lavoro “face-to-face only on purpose”, che fa tesoro delle lezioni apprese nei mesi di chiusura forzata e si rinnova con strumenti facilitatori, come FlexSpace, una piattaforma per la gestione degli spazi di lavoro flessibili e on-demand. Quando poi la decisione viene lasciata all'autonomia delle aziende dei singoli Paesi, gli orientamenti nazionali e, in particolare, la cultura organizzativa prevalente ne determinano opportunità e sfide. Di fronte, dunque, al ritorno conservativo di molte realtà aziendali italiane, Amgen Italia si trova davanti ad un bivio: ritornare ad un modello più tradizionale, seppur prevedendo giornate di smart working settimanali, o adottare sistematicamente un nuovo modello di lavoro agile che lasci più autonomia, flessibilità e responsabilità ai propri dipendenti? Le variabili da tenere in considerazione sono numerose così come i quesiti da porsi. Il Leadership Team si interroga e si consulta con Livia Alessandro, Direttrice Risorse Umane di Amgen Italia. Da una parte, un'eventuale marcia indietro, rispetto all'apertura a forme di lavoro flessibili estese a tutti i dipendenti, sarebbe considerata incoerente sia con le scelte già compiute, in tempi pre-Covid-19, sia con il dna dell'impresa di cui si fanno portavoce: “una realtà innovativa, giovane ed inclusiva”. Dall'altra, scelte più flessibili sono generatrici di nuove sfide e richiedono un cambiamento culturale sistematico. È ora di disegnare il futuro dell'azienda in questo nuovo scenario adottando un modello che sia in linea con la strategia dell'impresa e, allo stesso tempo, frutto dell'ascolto diretto delle persone Amgen. Quali scelte compiere? E quali sfide si stagliano all'orizzonte per assicurare una crescita organizzativa sostenibile?¹

La redazione del caso rientra nelle attività di divulgazione dell'Osservatorio sull'equità di genere nella leadership in Sanità (<https://businessschool.luiss.it/osservatorio-leadership-femminile-sanita/>), in collaborazione tra la Luiss Business School e Leads-Associazione Donne Leader in Sanità. Si ringrazia l'azienda sponsor per il supporto nel progetto di ricerca.

1. Si ringrazia Giorgia Morra, per l'attività di supporto alla compilazione bibliografica, alla sistematizzazione delle fonti e dei materiali, e alla strutturazione delle sezioni del documento.



Amgen:

“Vogliamo portare innovazione in medicina e nella società”



Figura 1: Logo AMGEN²

*Il dna dell'azienda*³

Nel 1980 William Browes, insieme a due soci, fonda AMGen (Applied Molecular Genetics Inc.) in un centro abitato della California. Viene eletto CEO lo scienziato G.B. Rathmann (Mr. Biotech) che stabilisce sin da subito obiettivi scientifici⁴. A partire da quegli anni, in Amgen iniziano ad eseguirsi esperimenti che porteranno, poco dopo, ad un risultato rivoluzionario in genetica che consentirà la produzione di EPOGEN⁵, farmaco di grande successo nella storia della biotech per la cura dell'anemia dovuta a insufficienza renale cronica. E così, partendo dal contesto americano, che offriva condizioni uniche sia in ambito tecnologico che economico, grazie al forte clamore ottenuto con il procedimento rivoluzionario di clonazione della Eritroproteina⁶, la start-up biotech, di lì a poco, diventa Leader del settore in America, in Europa e nel Mondo.⁷

Durante gli anni '80 e '90, l'azienda inizia a sviluppare una strategia di crescita internazionale. Amgen si stabilisce in Nord Europa, arrivando prima a Lucerna e poco dopo, collocandosi a Zug in Svizzera, e poi a Breda in Olanda; una struttura apre a Juncos, in Puerto Rico, e negli anni '90 viene aperta una sede a Milano in parallelo all'apertura delle sedi nei principali paesi europei. I dipendenti globali da 344, dei primi anni di vita dell'azienda, arrivano a 3396 unità in poco tempo. L'azienda inizia a collezionare i primi riconoscimenti vincendo “The National Medal of Technology”⁸ e nel '96 lancia la prima dichiarazione di intenti⁹ sviluppata dal personale Amgen riguardo la vision, la mission e i valori del business, ancora attuali.

2. Sito web Amgen, disponibile al link: www.amgen.it, ultimo accesso febbraio 2023.
3. Informazioni dettagliate sono disponibili sul sito istituzionale, disponibile al link: www.amgen.com, ultimo accesso febbraio 2023.
4. Storia di Amgen, disponibile al link: <https://www.amgen.com/about/amgen-history>, ultimo accesso maggio 2023.
5. Epogen, disponibile al link: <https://www.epogen.com/>; informazioni dettagliate sul farmaco prodotto dall'azienda sono disponibili link: <https://www.amgenesas.com/epogen>, ultimo accesso febbraio 2023.
6. L'eritroproteina è un ormone che stimola i globuli rossi e allevia i sintomi dell'anemia. Informazioni più dettagliate sul trattamento di insufficienze renali croniche e anemia sono disponibili al link: <https://www.amgen.it/aree-terapeutiche/nefrologia/insufficienza-renale-cronica>, ultimo accesso febbraio 2023.
7. “Il mondo Amgen”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/chi-siamo/il-mondo-amgen>, ultimo accesso febbraio 2023.
8. The national Medal of Technology”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/chi-siamo/il-mondo-amgen>, ultimo accesso febbraio 2023.
9. “Amgen history”, disponibile al link: <https://www.amgen.com/about/amgen-history>, ultimo accesso febbraio 2023.

Nei primi dieci anni del 2000, la pipeline dei farmaci continua ad espandersi, addirittura arrivando a svolgere esperimenti nello spazio in collaborazione con la NASA,¹⁰ così come si espande la realtà aziendale su tutto il territorio mondiale, stabilizzandosi anche a San Francisco, dove i ricercatori svolgono un ruolo cruciale nella ricerca della funzione della proteina PCSK9 che negli anni successivi porterà allo sviluppo delle prime terapie biologiche nell'ambito delle malattie cardiovascolari, concludendo nel 2011 con l'acquisizione di uno stabilimento di produzione vicino Dublino.

Il piano di espansione globale per rafforzare la capacità di produzione porta, allo stesso tempo, anche al rafforzamento della visibilità del portafoglio farmaci, il cui valore viene riconosciuto dai prestigiosi premi internazionali ottenuti. Ad esempio, nel 2011 Amgen riceve il riconoscimento "Migliori prodotti biotecnologici"¹¹ dal Prix Galien per due terapie per la fragilità ossea e decine di altri nuovi prodotti sono approvati dalla FDA (U.S. Food and Drug Administration).

In questo modo, l'azienda riesce a crescere in maniera significativa e "a ben posizionarsi, anche per il futuro",¹² come afferma il presidente del comitato di Governance Vance Coffman. Amgen ha infatti contribuito ad aprire nuove vie nella conoscenza e nel trattamento di patologie importanti, così per esempio per le malattie cardiovascolari e alcune specifiche malattie oncologiche come il mieloma multiplo.

La prima dichiarazione di intenti proposta nel 1996 ha permesso lo sviluppo dell'attuale mission, valori e cultura dell'azienda. Per informazioni dettagliate è possibile consultare il sito web di Amgen nella sezione "Mission and Values", disponibile al link: <https://www.amgen.com/about/mission-and-values>, ultimo accesso febbraio 2023.

10. Amgen e NASA hanno collaborato per studiare l'osteoprotegerina (OPG), un trattamento sperimentale. L'esperimento messo in atto era volto ad imitare gli effetti della perdita ossea che, a causa della microgravità, gli astronauti sperimentano. Informazioni più dettagliate sono disponibili al link: <https://www.nasa.gov/centers/marshall/news/background/facts/cbtm.html>, ultimo accesso febbraio 2023.
11. "Vincitori per anno", disponibile al link: https://www.prixgalien.it/vincitori-per-anno/#link_bs_tab149332669715516 e "Amgen History", disponibile al link: <https://www.amgen.com/about/amgen-history>, ultimo accesso febbraio 2023.
12. "Amgen History", disponibile al link: <https://www.amgen.com/about/amgen-history>, ultimo accesso febbraio 2023.

AMGEN: “VOGLIAMO PORTARE INNOVAZIONE IN MEDICINA E NELLA SOCIETÀ”

Amgen By the Numbers*



*As of December 31, 2022.

**Amgen is also a member of the Dow Jones Industrial Average.

Figura 2: I numeri di Amgen (al 31 Dicembre 2022), AMGEN Report ESG,¹³ 2022

Nel 2012 Amgen sceglie strategicamente di siglare contratti con nuovi partner e dare avvio a nuove acquisizioni: Micromet Inc,¹⁴ KAI Pharmaceuticals,¹⁵ Mustafa Nevzat¹⁶ (industria farmaceutica turca) e DeCODE Genetics,¹⁷ leader globale nel sequenziamento e nell'analisi del genoma umano. Amgen è stata infatti una delle prime aziende a comprendere l'importanza della ricerca basata sulla genetica per identificare e validare nuovi target molecolari e sviluppare terapie avanzate in tempi più veloci e con alti tassi di successo. In Cina, da Amgen Astellas BioPharma KK.,

13. “2022 Environmental, Social & Governance Report”, disponibile al link: <https://wwwext.amgen.com/responsibility/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/amgen-2022-esg-report.pdf>, ultimo accesso maggio 2023.

14. Profilo LinkedIn Micromet, disponibile al link: <https://www.linkedin.com/company/micromet-ag?original-Subdomain=de>, ultimo accesso febbraio 2023.

15. “Kai pharmaceuticals”, disponibile al link: <https://www.cbinsights.com/company/kai-pharmaceuticals>, ultimo accesso febbraio 2023.

16. Sito web Mustafa Nevzat, disponibile al link: <https://mustafanevzat.com/>, ultimo accesso febbraio 2023.

17. Sito web DeCODE genetics, disponibile al link: <https://www.decode.com/> ultimo accesso febbraio 2023.

nasce la joint venture Amgen-Betta Pharmaceuticals¹⁸ che rappresenta un'ottima opportunità sia per l'espansione del portafoglio farmaci sia per la strategia di internazionalizzazione della ormai grande impresa multinazionale. Amgen apre poco dopo il suo primo stabilimento di produzione di sintesi chimica commerciale a Singapore, caratterizzato dall'utilizzo di minori quantità di acqua ed energia e dalla ridotta produzione di rifiuti solidi ed emissioni rispetto agli standard del tempo, in perfetta coerenza con quella che sarà, poi, la strategia di innovazione sostenibile dell'azienda.

Nel 2020 l'azienda festeggia i suoi 40 anni di attività ed entra a far parte del Dow Jones Industrial Average.¹⁹ Nello stesso anno, però, la crisi pandemica da Sars-Cov-2 mette a dura prova la resilienza aziendale. Di fronte a questa minaccia, l'azienda reagisce in modo rapido ed immediato a tutela della salute dei pazienti, ma anche dei dipendenti e delle loro famiglie. Molte, infatti, sono state le iniziative strategiche che hanno permesso la continuità del lavoro delle squadre, promuovendo, inoltre, la collaborazione con le altre aziende biofarmaceutiche per la ricerca di una potenziale cura del Covid-19. "Il Mondo ha riconosciuto che noi abbiamo bisogno dell'innovazione per sconfiggere il Covid-19"²⁰ così ribadiva il CEO Robert A. Bradway al Summit Annuale del settore Farmaceutico e Biotecnologico degli Stati Uniti, sponsorizzato dal Financial Times, il 30 settembre di quell'anno.

Tuttora Amgen continua ad integrare la propria attività di Ricerca e Sviluppo con un piano mirato di partnership ed acquisizioni "per valorizzare la connessione senza precedenti tra biologia e tecnologia".²¹ Amgen dispone oggi di uno dei più vasti patrimoni di human data e un ecosistema di piattaforme tecnologiche avanzate per disegnare terapie più precise che interagiscono con nuovi e molteplici bersagli molecolari. Anche nella progettazione e realizzazione degli studi clinici, Amgen adotta un approccio assolutamente innovativo: è il caso degli studi adattivi, che oggi sono utilizzati in più della metà dei trial Amgen, e che permettono di monitorare i dati mentre vengono generati, modificando il protocollo in base alle evidenze ottenute, per esempio aumentando le dimensioni o la durata della sperimentazione, così da ridurre tempi e costi.

18. "Amgen To Co-Develop Biosimilars for Chinese Market with Simcere Pharmaceutical Group", disponibile al link: <https://www.pharmasalmanc.com/articles/amgen-to-co-develop-biosimilars-for-chinese-market-with-simcere-pharmaceutical-group>, ultimo accesso febbraio 2023.

19. "What Is the Dow Jones Industrial Average (DJIA)?", disponibile al link: <https://www.investopedia.com/terms/d/djia.asp>, ultimo accesso febbraio 2023.

"Il Dow Jones Industrial Average è un indice di riferimento ampiamente seguito negli Stati Uniti per i titoli blue-chip. Il DJIA è un indice ponderato in base al prezzo che traccia 30 grandi società di proprietà pubblica quotate alla Borsa di New York e al Nasdaq."

20. "The World Recognizes We Need Innovation to Defeat COVID-19": Bradway Speaks at Financial Times Conference, disponibile al link: <https://www.amgen.com/stories/2020/10/the-world-recognizes-we-need-innovation-to-defeat-covid-19---bradway-speaks-at-financial-times>, ultimo accesso febbraio 2023.

21. "Amgen in Italia", disponibile al link: <https://www.amgen.it/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-it/amgen-it/documents/Brochure-Amgen-web-04042023.pdf>, ultimo accesso maggio 2023.

AMGEN: “VOGLIAMO PORTARE INNOVAZIONE IN MEDICINA E NELLA SOCIETÀ”

Amgen è oggi presente in più di 100 Paesi, ed è considerata un'azienda leader dell'industria biotecnologica a livello mondiale; concentra le proprie attività in aree terapeutiche con elevate urgenze mediche insoddisfatte come l'onco-ematologia, malattie cardiovascolari, malattie infiammatorie e nell'osteoporosi, offrendo soluzioni terapeutiche innovative “best in class”, “first in class” e farmaci biosimilari di alta qualità che assicurano un accesso ai trattamenti, con costi sostenibili per i sistemi sanitari. Amgen dispone di una pipeline ampia e innovativa con molecole di recente complessità strutturale e funzionale con meccanismi d'azione inediti: terapie multi specifiche, tecnologie in grado di isolare molecole che si legano con estrema specificità e potenza all'RNA, fino alle soluzioni immuno-oncologiche e alla biologia generativa. Un approccio avanzato che si avvale anche dell'apprendimento automatico e dell'intelligenza artificiale.²² La strategia di Amgen è alimentata dalla convinzione che farmaci innovativi, e ben differenziati, possano non solo migliorare le condizioni cliniche dei pazienti ma “aiuteranno anche a ridurre il carico sociale ed economico delle malattie nella società odierna”.²³ In definitiva, la storia e la strategia dell'azienda ne hanno definito il dna organizzativo, contraddistinguendola rispetto alla concorrenza nell'ambito dell'industria biotecnologica.

Vision, Mission e Valori: la matrice americana

“We aspire to be the best human therapeutics company in the whole world”²⁴

Dipendente Amgen, 2016

Vision, Mission e Valori di Amgen sono fortemente influenzati dalle sue origini e, dunque, dalla sua forte matrice americana che determina l'impronta dell'azienda in ogni parte del mondo in cui opera.

“Essere al servizio dei pazienti”²⁵ è la declinazione della mission, che motiva la maggioranza dei lavoratori Amgen.²⁶ Una dichiarazione di intenti che incorpora ogni aspetto inerente alla vision dell'azienda di “migliorare la salute delle persone, Ovunque!”.²⁷ Per poter raggiungere questo

22. “Amgen in Italia”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-it/amgen-it/documents/Brochure-Amgen-web-04042023.pdf>, ultimo accesso maggio 2023.

23. “About Amgen”, disponibile al link: <https://www.amgen.com/about>, ultimo accesso febbraio 2023.

24. Video Youtube: “The Amgen Difference-Our People, Our values”, disponibile al link: <https://www.youtube.com/watch?v=IIHxKlyM3II>, ultimo accesso febbraio 2023.

25. “Mission and values”, disponibile al link: <https://www.amgen.com/about/mission-and-values>, ultimo accesso febbraio 2023.

26. “Amgen In Comparably”, disponibile al link: <https://www.comparably.com/companies/amgen/mission>, ultimo accesso febbraio 2023.

27. Video Youtube: “The Amgen Difference-Our People, Our values”, disponibile al link: <https://www.youtube.com/watch?v=IIHxKlyM3II>, ultimo accesso febbraio 2023.

obiettivo, Amgen incoraggia in tutti i settori dell'organizzazione l'adozione del metodo scientifico²⁸ che consiste nell'uso di “un processo logico, aperto e razionale, che si sviluppa in più fasi, dall'individuazione e progettazione degli esperimenti più appropriati, alla raccolta e l'analisi dei dati fino all'assunzione di decisioni basate sulle evidenze”.²⁹ Valorizza il lavoro in team e l'interazione, anche tra aree geografiche differenti, secondo il motto per cui “Collaborare, Comunicare ed essere Responsabile di ogni scelta”³⁰ permette ai dipendenti di sentirsi parte integrante dell'azienda, coinvolti e motivati, e al paziente e al sistema healthcare di beneficiare di farmaci innovativi, frutto di una ricerca continua. Il team working, infatti, risulta essere uno degli elementi fondanti della cultura aziendale di Amgen, imprescindibile per garantire a tutti “di partecipare attivamente allo sviluppo dell'azienda, di ampliare le proprie prospettive e di sviluppare al massimo le proprie potenzialità”.³¹ In aggiunta, l'adozione di un comportamento etico a garanzia di qualità, fiducia e rispetto amplificano l'aderenza alla Vision e Mission e la perpetuazione di Valori aziendali ben identificati e condivisi.

28. “Mission and values”, disponibile al link: <https://www.amgen.com/about/mission-and-values>, ultimo accesso febbraio 2023.

29. “Missione e Valori”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/it-IT/chi-siamo/missione-e-valori>, ultimo accesso febbraio 2023.

30. “Mission and values”, disponibile al link: <https://www.amgen.com/about/mission-and-values>, ultimo accesso febbraio 2023.

31. “Missione e Valori”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/it-IT/chi-siamo/missione-e-valori>, ultimo accesso febbraio 2023.

AMGEN: “VOGLIAMO PORTARE INNOVAZIONE IN MEDICINA E NELLA SOCIETÀ”

“Healthy People, Healthy Society, Healthy Planet, Healthy Amgen”

“L’impegno di Amgen a favore delle buone pratiche ESG nasce insieme all’azienda stessa, oltre quarant’anni fa. Nel corso della nostra storia, abbiamo contribuito al miglioramento della società in molti modi – soprattutto rendendo disponibili farmaci innovativi a pazienti con gravi malattie, e anche supportando i nostri collaboratori e le loro famiglie, cooperando per il benessere delle comunità locali e con un modello lavorativo etico, responsabile dal punto di vista ambientale e socialmente inclusivo.”

Robert A. Bradway, Presidente e CEO Amgen,³² 2022

“Healthy People, Healthy Society, Healthy Planet, Healthy Amgen”,³³ questo è l’impegno di Amgen, in linea con l’attenzione recentemente sempre più diffusa verso le tematiche ESG (Environmental, Social, and Governance).³⁴ Su queste quattro fondamentali direttrici, Amgen costruisce il futuro dell’organizzazione.

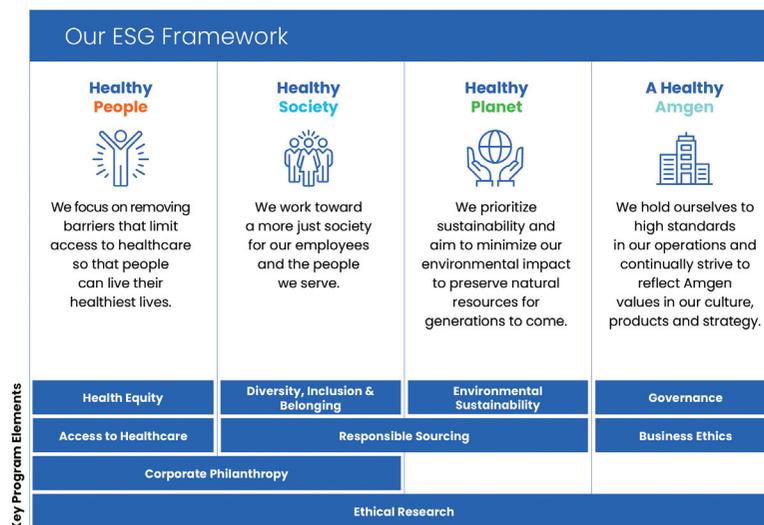


Figura 3: ESG Framework, AMGEN Report ESG,³⁵ 2022

32. “2022 Environmental, Social & Governance Report”, disponibile al link: <https://wwwext.amgen.com/responsibility/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/amgen-2022-esg-report.pdf>, ultimo accesso maggio 2023.

33. “2022 Environmental, Social & Governance Report”, disponibile al link: <https://wwwext.amgen.com/responsibility/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/amgen-2022-esg-report.pdf>, ultimo accesso maggio 2023.

34. “Definition of Environmental, Social and Governance (ESG)”, disponibile al link: <https://www.gartner.com/en/finance/glossary/environmental-social-and-governance-esg->, ultimo accesso febbraio 2023.

35. “2022 Environmental, Social & Governance Report”, disponibile al link: <https://wwwext.amgen.com/responsibility/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/amgen-2022-esg-report.pdf>, ultimo accesso maggio 2023.

“Healthy People” è la direttrice che afferma l’intento dell’azienda di contribuire a garantire un equo accesso al mondo della sanità, dando così l’opportunità a tutte le persone di vivere una vita più sana (AMGEN Report ESG,³⁶ 2022) In particolare, sono stati destinati 2,2 B\$ di medicinali Amgen a pazienti idonei non assicurati o sotto assicurati negli Stati Uniti attraverso la Amgen Safety Net Foundation (AMGEN Report ESG,³⁷ 2022) ed è stata stabilita una partnership pluriennale con City Cancer Challenge e Direct Relief³⁸ per sostenere e rafforzare il sistema sanitario e la gestione dei pazienti con tumore al seno in Paraguay. Con “Healthy Society” si intende contribuire a costruire “a more just society for our employees and the people we serve”,³⁹ partendo dalla costruzione di un ambiente aziendale quanto più sano possibile, in grado di influenzare positivamente la società nella sua totalità. In questa direzione, un ruolo di indirizzo fondamentale è esercitato dalla Fondazione Amgen, che sin dalla sua istituzione nel 1991 si pone l’obiettivo di ispirare la prossima generazione di innovatori con progetti e interventi indirizzati allo sviluppo e alla diffusione della cultura scientifica, a sostenere la formazione degli insegnanti e a favorire l’accesso degli studenti a strutture di ricerca di eccellenza. Oltre che ai dipendenti, ai pazienti e ai propri stakeholders, Amgen coinvolge in questa cornice ESG anche i fornitori, assicurandosi di avviare collaborazioni con organizzazioni sostenibili e in salute.

Per quanto riguarda l’impatto ambientale, a questo aspetto è stata dedicata una direttrice ad hoc, “Healthy Planet” che definisce la strategia di sostenibilità ambientale che l’azienda sceglie di perseguire per avere “a positive impact on the health of our planet” (AMGEN Report ESG,⁴⁰ 2022). Dato il tema del cambiamento climatico, Amgen è impegnata a ridurre le emissioni di carbonio, d’acqua, a smaltire correttamente i rifiuti, ed essere un partner migliore per la comunità anche grazie ad un crescente utilizzo di risorse rinnovabili.

Questo approccio a più dimensioni, coerenti tra loro, definisce le priorità aziendali mettendole in relazione con le priorità per gli stakeholders con cui si confronta costantemente: la sostenibilità, l’etica, l’equità e la qualità dell’innovazione contraddistinguono dunque l’operato dell’azienda.

36. “2022 Environmental, Social & Governance Report”, disponibile al link: <https://wwwext.amgen.com/responsibility/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/amgen-2022-esg-report.pdf>, ultimo accesso maggio 2023.

37. “2022 Environmental, Social & Governance Report”, disponibile al link: <https://wwwext.amgen.com/responsibility/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/amgen-2022-esg-report.pdf>, ultimo accesso maggio 2023.

38. “Direct Relief”, disponibile al link: <https://www.directrelief.org/>, ultimo accesso febbraio 2023.

39. “2022 Environmental, Social & Governance Report”, disponibile al link: <https://wwwext.amgen.com/responsibility/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/amgen-2022-esg-report.pdf>, ultimo accesso maggio 2023.

40. “2022 Environmental, Social & Governance Report”, disponibile al link: <https://wwwext.amgen.com/responsibility/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/amgen-2022-esg-report.pdf>, ultimo accesso maggio 2023.

AMGEN: “VOGLIAMO PORTARE INNOVAZIONE IN MEDICINA E NELLA SOCIETÀ”

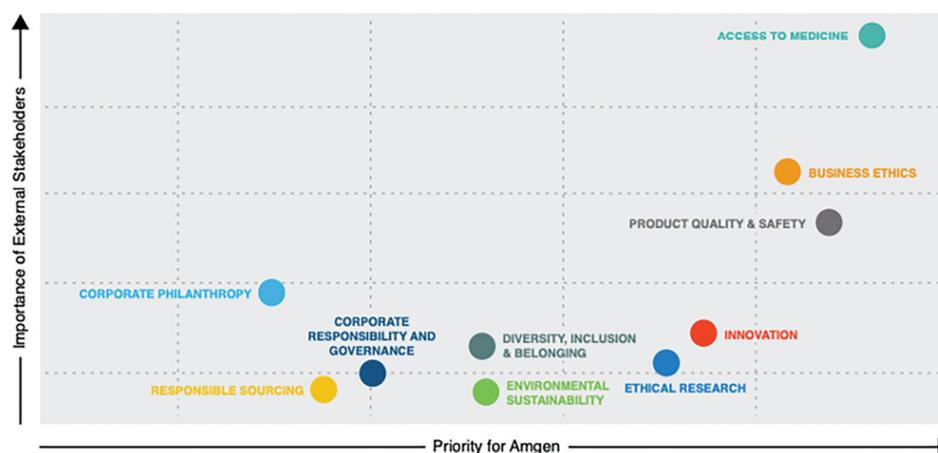


Figura 4: Prospettive degli stakeholders esterni e priorità di Amgen, AMGEN Report ESG⁴¹, 2020

Tutte e tre le direttrici, infine, convergono e si sintetizzano nell'affermazione di una “Healthy Amgen” che si impegna costantemente per garantire il rispetto dei suoi valori nelle terapie che rende disponibili e nella sua cultura interna, con costante attenzione all’etica del business e della sua governance.

Diversity, Inclusion and Belonging (DI&B)

“To transform our thinking, all of us need to do more to diversify the representation of our workforce and create a culture where everyone has the ability to thrive.”

Tamika Jean-Baptiste, Chief Diversity Officer Amgen,⁴² 2021

Nella operatività quotidiana, il dna, i valori e le direttrici ESG, delineano il raggio di azione dell’unità organizzativa che fa parte della funzione globale HR “Diversità, Inclusione ed Appartenenza” (Diversity, Inclusion & Belonging, DI&B), preposta ad affermare questi principi a tutti i livelli dell’organigramma, e in tutte le pratiche organizzative. Al centro sono poste le Persone, nell’intento di attrarre, reclutare e trattenere i migliori talenti offrendo opportunità di crescita e, pertanto, di avanzamento di carriera all’interno dell’azienda, indipendentemente da età, genere, provenienza geografica, orientamento sessuale, disabilità o religione. Garantire assunzioni, pro-

41. “Report ESG 2020 Amgen”, disponibile al link: <https://www.amgen.com/responsibility/reporting-and-metrics/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/amgen-2020-esg-report.pdf>, ultimo accesso febbraio 2023.

42. “2021 Workforce Report”, disponibile al link: <https://wwwext.amgen.com/responsibility/healthy-society/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/2021-workforce-diversity-report.pdf>, ultimo accesso febbraio 2023.

mozioni e un sistema di retribuzione equo, assecondando un giusto equilibrio tra vita lavorativa e tempo libero sono le azioni chiave adottate per creare “a more diverse and inclusive culture at Amgen—one in which all our people feel they belong and can achieve their full potential”, così afferma il CEO Robert A. Bradway, in un’intervista (2021 Workforce Report).⁴³

DIVERSITY, INCLUSION & BELONGING

2022 DI&B Data²⁶



Figura 5: Dati DI&B, AMGEN Report ESG,⁴⁴ 2022

La composizione demografica di Amgen racconta l’adesione concreta a questi principi. Il 52% della forza lavoro⁴⁵ appartiene a minoranze etniche; di queste il 45% fa parte del management, e il 32% dei livelli executive. In aggiunta, “Women make up 52% of our global workforce, and we continue to make progress on increasing women in leadership.” (2021 Workforce Diversity Report).⁴⁶ “We

43. “2021 Workforce Report”, disponibile al link: <https://wwwext.amgen.com/responsibility/healthy-society/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/2021-workforce-diversity-report.pdf>, ultimo accesso febbraio 2023.

44. “2022 Environmental, Social & Governance Report”, disponibile al link: <https://wwwext.amgen.com/responsibility/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/amgen-2022-esg-report.pdf>, ultimo accesso maggio 2023.

45. I dati sulle minoranze etiche, come riportato nell’immagine, fanno riferimento alla popolazione aziendale di USA e Puerto Rico.

46. “2021 Workforce Report”, disponibile al link: <https://wwwext.amgen.com/responsibility/healthy-society/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/2021-workforce-diversity-report.pdf>, ultimo accesso febbraio 2023.

AMGEN: “VOGLIAMO PORTARE INNOVAZIONE IN MEDICINA E NELLA SOCIETÀ”

continue to look for new ways to support our female staff, both professionally and in their personal lives”,⁴⁷ così risuonano le parole di Tamika Jean-Baptiste, Chief Diversity Officer di Amgen. L'inclusione, non solo di genere, è garantita dagli Employee Resource Groups (ERGs), che, attraverso una serie di iniziative, coinvolgono oltre 11 mila dipendenti per promuovere e assicurare impatti positivi di una forza lavoro diversificata, su differenti fronti quali genere, età, provenienza e orientamento sessuale, sul business stesso. Una forza lavoro diversificata, per Amgen, è il mezzo attraverso cui è possibile alimentare il grado di innovazione scientifica e di risoluzione dei problemi,⁴⁸ nonché motivo di orgoglio che garantisce il benessere dei propri dipendenti, la loro motivazione e senso di appartenenza.



Figura 6: Employee Resource Groups (ERGs), Employee Resource Groups (ERGs), AMGEN Workforce Report,⁴⁹ 2021

E, infatti, i riconoscimenti esterni non sono mancati. Tra i numerosi titoli che le sono stati conferiti, nel 2022, Amgen è stata riconosciuta da Fast Company come una delle “World’s Most Innovative Companies” ed è stata nominata “Best Place to Work for Disability Inclusion” e “Best Place to Work for LGBTQ+ Equality”. Inoltre, è stata riconosciuta tra le aziende “America’s Best Employers

47. “Amgen Named a Best Employer for Women”, disponibile al link: <https://www.amgen.com/stories/2022/08/amgen-named-a-best-employer-for-women#:text=At%20a%20time%20when%20some,Forbes%20a%20leading%20business%20publication>, ultimo accesso febbraio 2023.

48. Si evince dal Report 2020 Workforce Diversity, Amgen.

49. “2021 Workforce Report”, disponibile al link: <https://wwwext.amgen.com/responsibility/healthy-society/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/2021-workforce-diversity-report.pdf>, ultimo accesso febbraio 2023.

for Women”, “America’s Best Employers for New Grads”, “America’s Best Employers for Diversity” secondo la classifica Forbes.⁵⁰ Infine, nel 2021,⁵¹ si è di nuovo posizionata ottava tra le migliori aziende per cui lavorare secondo le classifiche internazionali del Great Place to Work Institute.⁵²

50. “Awards and Accolades”, disponibile al link: <https://www.amgen.com/about/awards-and-accolades>, ultimo accesso febbraio 2023.

51. Dopo il riconoscimento del 2021, l’azienda ha deciso di non prendere più parte alle survey Great Place to Work, con l’obiettivo di focalizzarsi invece su iniziative ed attività di ascolto attivo delle sue persone.

52. “Fortune and Great Place to Work® Name Amgen One of the World’s Best Workplaces™ in 2021”, disponibile al link: <https://www.amgen.com/newsroom/press-releases/2021/10/fortune-and-great-place-to-work-name-amgen-one-of-the-worlds-best-workplaces-in-2021>, ultimo accesso febbraio 2023.

Amgen Italia: “Mettere al centro le proprie persone, ascoltarne i bisogni”

“Una realtà di primo piano nel tessuto economico, scientifico e sociale del Paese”
Amgen in Italia, brochure 2023

“Una realtà giovane, dinamica e inclusiva”

Amgen Italia, controllata del gruppo Amgen, mette le basi a Milano nel 1990 ed è una “realtà giovane, dinamica ed inclusiva”,⁵³ che oggi conta circa 300 persone e punta a fare la differenza nella vita dei pazienti, seguendo lo stampo strategico ed operativo, quindi la Vision, Mission ed i Valori, della casa madre americana.

In oltre 30 anni di attività, ha sempre alimentato la capacità di attrarre i giovani talenti che oggi rappresentano il 28%⁵⁴ della popolazione, divisi tra Millennials e Generazione Z. L’inclusività, invece, diretta declinazione della strategia dei quartieri generali americani, è conseguenza delle scelte organizzative a favore della diversità. Oggi in Amgen Italia vi è una sostanziale equità tra uomini e donne (il 54%⁵⁵ dell’organico è, infatti, donna) che si rispecchia anche nelle posizioni manageriali. In particolare, stando ai dati di un’indagine interna condotta nell’agosto 2022 “DI&B Diversity Card Metrics”, la percentuale di donne tra i dipendenti Amgen Italia è pari più precisamente al 54,42% con una sostanziale eguaglianza nel management con quasi il 52% di donne.

Per questa inclusività a tutto tondo, Amgen Italia negli anni è stata riconosciuta come uno dei migliori posti di lavoro per le donne, ottenendo il Bollino Rosa da parte del Winning Women Institute⁵⁶ ed è stata nominata anche tra i migliori luoghi di lavoro per i Millennials.⁵⁷ Per le sue efficaci best practices, nel 2021,⁵⁸ per il settimo anno consecutivo, ottiene la certificazione Great Place to Work Italia, dimostrando elevati standard di qualità nella gestione delle risorse umane.⁵⁹

53. “Amgen in Italia”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/it-IT/chi-siamo/amgen-in-italia>, ultimo accesso febbraio 2023.

54. “Amgen Italia è ancora una volta great place to work”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/it-it/sala-stampa/featured-news/2021/04/amgen-italia-e-ancora-una-volta-great-place-to-work>, ultimo accesso febbraio 2023.

55. “Amgen tra i migliori luoghi di lavoro per le donne”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/it-it/sala-stampa/featured-news/2021/06/amgen-tra-i-migliori-luoghi-di-lavoro-per-le-donne>, ultimo accesso febbraio 2023.

56. “Premi e riconoscimenti”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/chi-siamo/awards-and-accolades#:text=Per%20il%20settimo%20anno%20consecutivo,e%20valorizzazione%20delle%20risorse%20umane>, ultimo accesso febbraio 2023.

57. “Amgen Italia è ancora una volta great place to work”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/it-it/sala-stampa/featured-news/2021/04/amgen-italia-e-ancora-una-volta-great-place-to-work>, ultimo accesso febbraio 2023.

58. Dopo il riconoscimento del 2021, l’azienda ha deciso di non prendere più parte alle survey Great Place to Work, con l’obiettivo di focalizzarsi invece su iniziative ed attività di ascolto attivo delle sue persone.

59. “Premi e riconoscimenti”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/chi-siamo/awards-and-accolades#:text=Per%20il%20settimo%20anno%20consecutivo,e%20valorizzazione%20delle%20risorse%20umane>, ultimo accesso febbraio 2023.

Più recentemente, Amgen ha espresso chiaramente il nuovo intento di focalizzarsi su iniziative ed attività di ascolto attivo delle sue persone attraverso somministrazioni periodiche della Global Pulse Survey,⁶⁰ disegnata a livello globale per registrare in modo più approfondito e costante il clima aziendale così come percepito dai dipendenti. “Mettere al centro le proprie persone, ascoltarne i bisogni per individuare insieme le risposte più giuste è uno dei punti di forza di Amgen”,⁶¹ dichiara Livia Alessandro, Direttrice HR Amgen Italia.

Coerentemente con questo orientamento, Amgen Italia promuove focus group locali incentrati sulle tematiche di ascolto bottom-up, cultura manageriale, stili di leadership e meccanismi di crescita e comunicazione, in risposta alla crescente sensibilità su questi temi da parte della forza lavoro italiana.

L'impegno verso la crescita sostenibile e l'attenzione verso le nuove generazioni STEM

Coerentemente con la strategia globale di Amgen sui temi ESG, con riferimento alla direttrice “Healthy Planet”, sono state messe a punto iniziative per abolire l'utilizzo della plastica monouso e progetti come Recycle⁶² che testimonia l'impegno aziendale verso una politica di riciclo dei materiali e di riduzione della produzione dei rifiuti. Con lo stesso obiettivo di sostenibilità ambientale, Amgen Italia ha recentemente aderito al programma globale ECO FLEET che si pone l'obiettivo di arrivare nel 2027, ad un abbattimento della CO2 emessa⁶³ dalla flotta aziendale. Gli attuali motori termici passeranno gradualmente alla tecnologia full hybrid che garantisce un abbattimento del 27% di CO2 emessa. In futuro, quando le infrastrutture lo permetteranno, ci sarà un'ulteriore evoluzione della flotta aziendale verso le auto elettriche.

Non solo innovazione ambientale sostenibile ma anche senso di responsabilità sociale. In questa direzione, l'azienda ha intessuto negli anni rapporti di collaborazione con alcune fondazioni che si prepongono di fornire assistenza ai bambini con malattie più o meno gravi, tra cui Dynamo Camp⁶⁴ partita nel 2016, Dottor Sorriso,⁶⁵ e con altre che hanno a cuore il rispetto dell'ambiente in cui viviamo, come Legambiente,⁶⁶ secondo la convinzione per cui “prenderci cura dell'ambiente sia il primo passo per potersi prendere cura degli altri e creare un valore aggiunto per tutti”.⁶⁷

60. Materiale interno aziendale condiviso per la redazione del presente documento.

61. “Dallo smart working al counseling, sicurezza e benessere dei dipendenti nell'emergenza e oltre. Amgen si conferma Great Place to Work® in Italia.”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/sala-stampa/featured-news/2020/04/amgen-si-conferma-great-place-to-work-in-italia>, ultimo accesso febbraio 2023.

62. “Amgen è Great Place To Work Italia 2019”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/sala-stampa/featured-news/2019/03/great-place-to-work-italia-2019>, ultimo accesso febbraio 2023.

63. Materiale interno aziendale condiviso per la redazione del presente documento.

64. Sito web Dynamocamp, disponibile al link: <https://www.dynamocamp.org/>, ultimo accesso febbraio 2023.

65. Sito web Dottor Sorriso, disponibile al link: <https://www.dottorsorriso.it/>, ultimo accesso febbraio 2023.

66. Sito web Legambiente, disponibile al link: <https://www.legambiente.it/>, ultimo accesso febbraio 2023.

67. “Legambiente”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/it-IT/responsabilita-sociale/partnership/legambiente>, ultimo accesso febbraio 2023.

AMGEN ITALIA: “METTERE AL CENTRO LE PROPRIE PERSONE, ASCOLTARNE I BISOGNI”

Infine, l’impegno sociale di Amgen è ravvisabile anche nelle iniziative promosse da Fondazione Amgen, volte a migliorare l’educazione scientifica delle nuove generazioni. In Italia, la Fondazione opera dal 2014 con un impegno pari, solo nell’ultimo triennio, a 500 mila euro,⁶⁸ devoluti a diversi progetti. Tra questi, Amgen Scholars che apre le porte dei più prestigiosi laboratori di ricerca internazionali agli studenti universitari più meritevoli e offre la possibilità di lavorare a progetti di ricerca reali. Dal 2009 sono stati coinvolti 700 college e università, oltre 4000 studenti da tutto il mondo tra cui 40 giovani talenti italiani. Interessanti sono anche Amgen Biotech Experience che nasce con l’obiettivo di diffondere la cultura STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) agli studenti delle scuole superiori offrendo loro l’opportunità di vivere l’emozione della scoperta scientifica grazie a formazione e attrezzature avanzate per la ricerca nei laboratori. Questo progetto, in Italia coordinato dal 2017 dall’ANISN (Associazione Nazionale Insegnanti di Scienze Naturali) ha coinvolto oltre 8300 studenti e più di 250 insegnanti di oltre 125 scuole. Infine, di altrettanto successo è stata la LabXchange, una delle più innovative piattaforme di e-learning progettata insieme all’Università di Harvard, volta a migliorare l’educazione scientifica su scala globale che ha interessato e coinvolto oltre 20 milioni di studenti da tutto il mondo, di cui 50.000 studenti italiani.

68. “Fondazione Amgen”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/responsabilita-sociale/fondazione-amgen>, ultimo accesso febbraio 2023.



Un nuovo modello di lavoro per valorizzare il capitale umano, nell'emergenza e oltre

“We want to be intentional about where, when, how, and why we come together.”

Robert A. Bradway, Presidente e CEO Amgen,⁶⁹ 2021

Smartworking al tempo Pre-covid

L'attenzione di Amgen Italia nei confronti dei suoi dipendenti, volta ad assicurarne il benessere tout-court e, dunque, un ottimale equilibrio tra vita professionale e personale, ha indirizzato il suo ruolo di pioniera delle politiche di smart working diffuso a tutta la popolazione aziendale. In particolare, già a partire dal 2013, l'azienda ha garantito l'opportunità di lavorare da casa per una giornata a settimana, secondo i principi del telelavoro.⁷⁰ Tale iniziativa coinvolgeva i dipendenti di sede con contratto a tempo indeterminato e disponibilità di un ambiente domestico idoneo per il lavoro (es. con connessione Internet stabile), che sono stati dotati di adeguata strumentazione tecnologica (computer e telefoni cellulari aziendali con applicazioni ad hoc) per un'efficace collaborazione a distanza.⁷¹

Nel 2018, sulla scia dei risultati positivi ottenuti sia in termini di performance che di soddisfazione da parte dei propri dipendenti,⁷² l'organizzazione si è mossa per sviluppare il programma iTime 2.0,⁷³ con il quale i giorni di lavoro da remoto sono stati estesi ad otto al mese, con obiettivi di autonomia e responsabilizzazione delle persone coinvolte ancora maggiori. Coerentemente con questo programma, è stata abolita la pratica di timbratura del cartellino per i dipendenti di tutti i livelli organizzativi, “sostituendolo semplicemente con la fiducia nelle persone”.⁷⁴ Accanto a questo programma di lavoro agile, i dipendenti hanno potuto beneficiare di altre iniziative⁷⁵ a garanzia di una maggiore flessibilità, come la possibilità ottenere ore di permesso retribuite extra, rispetto a quanto previsto dalle normative, da impiegare, ad esempio, per l'assistenza ai genitori anziani, e la definizione della “#nomeetingzone”, con l'abolizione delle riunioni durante la gior-

69. “Inside amgen’s virtual first approach to work”, disponibile al link: <https://www.amgen.com/stories/2021/09/inside-amgens-virtual-first-approach-to-work>, ultimo accesso febbraio 2023.

70. “BEST WORKPLACE™ FOR WOMEN: AMGEN è la 1ª farmaceutica in Italia a misura di donna”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/en/sala-stampa/featured-news/2018/05/featured-news>, ultimo accesso febbraio 2023.

71. “Amgen Progetto iTime”, disponibile al link: <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/business-case/amgen-progetto-i-time>, ultimo accesso febbraio 2023.

72. BEST WORKPLACE™ FOR WOMEN: AMGEN è la 1ª farmaceutica in Italia a misura di donna”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/en/sala-stampa/featured-news/2018/05/featured-news>, ultimo accesso febbraio 2023.

73. Ibidem.

74. “AMGEN è Great Place To Work Italia 2019”, disponibile al link: <https://www.amgen.it/sala-stampa/featured-news/2019/03/great-place-to-work-italia-2019>, ultimo accesso febbraio 2023.

75. “Amgen in Best workplaces”, disponibile al link: <https://www.bestworkplaces.it/aziende/amgen/>, ultimo accesso febbraio 2023.

nata lavorativa del venerdì. Dal punto di vista dell'uguaglianza di genere, una più ampia flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro ha contribuito ad una conciliazione tra gli impegni professionali e quelli personali, inducendo la crescita della partecipazione femminile alle attività dell'azienda. Inoltre, questo programma si è configurato come un efficace strumento di talent attraction anche per le nuove generazioni di lavoratori, in cerca di un buon equilibrio tra vita privata, lavoro e, in certi casi, studio.

Smartworking durante il Covid: una misura per contrastare l'emergenza

La pandemia da Covid-19 ha messo a dura prova le organizzazioni di tutto il mondo, chiamandole ad una nuova organizzazione del lavoro in grado di assicurare la continuità produttiva e, allo stesso tempo, di trovare nuovi modi per tutelare la salute dei propri dipendenti.

In questo scenario estremamente nuovo ed imprevedibile, Amgen ha saputo far leva sulle sue passate esperienze per offrire alle sue persone una nuova modalità di lavoro, flessibile e completamente da remoto. Nello specifico, lo smartworking è stato esteso per tutto l'orario lavorativo a beneficio dell'intera forza lavoro in accordo con le linee guida del momento.

Inoltre, per bilanciare gli effetti negativi generati dalla pandemia, tra cui l'isolamento, lo stress mentale e la somatizzazione fisica, l'azienda ha garantito il massimo supporto alle sue persone rendendo disponibili diversi servizi digitali di assistenza come counseling psicologico, accesso ad un'app di fitness, podcast su temi ad hoc cruciali per il benessere, soprattutto in un periodo delicato come durante la pandemia, quali l'alimentazione e la gestione efficace dello stress.⁷⁶

Smartworking dopo il Covid: valorizzare l'esperienza per un nuovo approccio al lavoro

Al concludersi della situazione di emergenza da Covid-19, Amgen ha valorizzato questa esperienza, offrendo l'opportunità ai propri dipendenti di continuare ad utilizzare una modalità di lavoro agile che facesse tesoro di quanto appreso durante la fase di sperimentazione obbligata rappresentata dalla pandemia. In particolare, Amgen si è fatta promotrice di un nuovo approccio, identificando tre principali modalità di essere dipendenti:⁷⁷ a) *Flexible commuters*:⁷⁸ coloro che lavorano principalmente da remoto pur mantenendo la possibilità di recarsi in ufficio per attività specifiche che necessitano dell'interazione faccia a faccia con i propri colleghi; b) dipendenti da remoto, vale a dire coloro che scelgono di spostarsi in un luogo da cui la sede Amgen non è immediatamente raggiungibile (pur rimanendo nel Paese in cui la sede è collocata), optando per

76. "Amgen si conferma great place to work in Italia", disponibile al link: <https://www.amgen.it/en/sala-stampa/featured-news/2020/04/amgen-si-conferma-great-place-to-work-in-italia>, ultimo accesso febbraio 2023.

77. "Inside amgen's virtual first approach to work", disponibile al link: <https://www.amgen.com/stories/2021/09/inside-amgens-virtual-first-approach-to-work>, ultimo accesso febbraio 2023.

78. I flexible commuters compongono la categoria cosiddetta "virtual-first", e riguarda la maggior parte dei lavoratori Amgen, costituendo anche la prima opzione per i nuovi assunti.

UN NUOVO MODELLO DI LAVORO PER VALORIZZARE IL CAPITALE UMANO, NELL'EMERGENZA E OLTRE

svolgere il loro lavoro esclusivamente da remoto; c) dipendenti che lavorano principalmente sul posto (“onsite”), in altre parole, coloro che per natura dell’attività svolta devono recarsi per la maggior parte del tempo di lavoro in sede (es. in laboratori o centri di produzione).

A supporto di questa nuova organizzazione del lavoro, nell’autunno 2021, Amgen ha sviluppato Flexspace,⁷⁹ il cui slogan è “powering the teams of the future”,⁸⁰ una piattaforma di facile utilizzo per permettere ai propri dipendenti di ricercare e prenotare spazi di lavoro on-demand⁸¹ secondo le loro disponibilità/esigenze lavorative.⁸² Tale iniziativa è stata promossa dalla sede americana di Thousand Oaks, California, con l’obiettivo di garantire l’opportunità di lavorare secondo le modalità ottimali per ogni dipendente,⁸³ con richiesta di adattamento alle differenti realtà geografiche. Flexspace è stata sviluppata anche in Italia, e dopo una prima valutazione iniziale nel dicembre 2021, un’ulteriore indagine è stata condotta, nel maggio 2022, per comprendere le percezioni dei dipendenti riguardo l’uso di questo strumento. Tra i dati più significativi per le risposte provenienti dall’Italia,⁸⁴ il 98% si dichiara soddisfatto del modello di lavoro più flessibile; l’80% afferma che è più probabile che rimanga in Amgen grazie alla flessibilità offerta da FlexSpace; il 73% sostiene che Flexspace sia una fonte di vantaggio competitivo per Amgen per attrarre e trattenere in azienda il talento; sempre il 73% afferma che riesce a mantenere le sue relazioni professionali pur lavorando attraverso l’uso di Flexspace; infine, il 71% dichiara di avere tutto ciò di cui ha bisogno per essere produttivo mentre lavora sulla piattaforma. Sebbene i dati dimostrino sicuramente l’atteggiamento positivo dei dipendenti verso questo modello di lavoro, emerge comunque l’importanza di coltivare il senso di appartenenza e condivisione con i colleghi. In particolare, alla domanda: “quando ti rechi in sede, le principali ragioni per cui lo fai quali sono?”, la necessità di fare networking e di collaborare o co-creare con colleghi sono state nominate quasi 5 volte di più rispetto alla necessità di accedere a strumentazioni di lavoro come, ad esempio, quelle disponibili esclusivamente nei laboratori di ricerca.

Di fronte a questi risultati, Amgen, pioniera ed anticipatrice dello smartworking, si interroga su quale sarà il futuro del lavoro. Su come ri-organizzare il lavoro per il “new normal”, la casa madre americana lascia piena autonomia di scelta ai singoli Paesi, pur tracciando delle linee guida volte ad istituire un approccio ibrido “face-to-face only on purpose” attraverso l’uso di Flexspace. Il

79. Sito web Flexspace, disponibile al link: <https://flexspace.ai/>, ultimo accesso febbraio 2023.

80. Flexspace technologies in LinkedIn, disponibile al link: <https://www.linkedin.com/company/flexspace-technologies/>, ultimo accesso febbraio 2023.

79. Flexspace technologies in LinkedIn, disponibile al link: <https://www.linkedin.com/company/flexspace-technologies/>, ultimo accesso febbraio 2023.

82. Un interessante video esplicativo del funzionamento pratico della piattaforma è disponibile al seguente link: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6954750888729030656/>, ultimo accesso febbraio 2023.

83. Inside amgen’s virtual first approach to work”, disponibile al link: <https://www.amgen.com/stories/2021/09/inside-amgens-virtual-first-approach-to-work>, ultimo accesso febbraio 2023.

84. Dati estratti dall’analisi dell’Executive summary report della survey implementata in Amgen su Flexspace, filtrando per i soli dati italiani.

Leadership Team e la Direttrice Risorse Umane di Amgen Italia, Livia Alessandro, riflettono e si consultano a lungo sul da farsi ponendosi come obiettivo quello di adottare un modello che sia in linea con la strategia dell'impresa e, allo stesso tempo, sostenuto dall'ascolto diretto delle persone Amgen. *Quali scelte compiere? E quali sfide si profilano all'orizzonte per assicurare una crescita organizzativa sostenibile?*

Lavoro agile e sostenibilità organizzativa: porre le esigenze dei dipendenti al centro della strategia aziendale

Attraction, retention ed engagement di tutti i dipendenti

In un mondo caratterizzato da un livello di incertezza sempre maggiore, in cui gli scambi economici e sociali, avvengono a velocità crescenti, le imprese sono chiamate a ridefinire le modalità con cui attrarre, trattenere e motivare le persone, per assicurare la sostenibilità organizzativa nel breve e, soprattutto, nel lungo termine. Il Leadership Team e la responsabile delle Risorse Umane, nella ricerca di soluzioni, si guardano attorno, e guardano al cuore di Amgen, ai professionisti che hanno affrontato le sfide della pandemia e ne sono usciti con una nuova consapevolezza a livello personale e professionale. E poi guardano all'esterno, alle attuali tendenze del mercato del lavoro: “The majority of the global workforce is not engaged: most employees reluctantly head to work, lacking energy and passion for their jobs”.⁸⁵ Quiet quitting, great resignation, sono le parole più diffuse nelle conversazioni aziendali degli ultimi mesi. Un fenomeno che riguarda, tra tutti, in particolar modo, sia la generazione dei Millennials che la Generazione Z (GenZ). Per entrambi, il work life balance diventa un must-have⁸⁶ e quindi un primo fattore di scelta quando si cerca un nuovo impiego. Inoltre, la maggior parte di loro (67% GenZ e 63% Millennials) dichiara di preferire un modello di lavoro ibrido, “in cui si garantisca una maggiore flessibilità e autonomia”.⁸⁷ Allo stesso modo, ci sono le donne, la cui presenza nei luoghi di lavoro si è ulteriormente contratta per via della pandemia. Con riferimento all'Italia, “sempre più spesso le donne sono state le prime costrette a rimanere a casa e, purtroppo, in molti casi non sono tornate al lavoro” (“she-cession”).⁸⁸ Nel complesso, secondo il Randstad Employer Brand Research⁸⁹ che nel 2022 ha intervistato oltre 6590 italiani, tutti gli intervistati, di qualsiasi età e genere, considerano avere una piacevole atmosfera di lavoro e un buon equilibrio fra vita lavorativa e privata tra i motivi più rilevanti nella scelta di un datore di lavoro, ponendo al centro dell'attenzione la possibilità di conciliare carriera ed esigenze personali.

Attrarre il talento non basta, serve trattenerlo in azienda. In questo senso, per contrastare gli elevati livelli di turnover con cui le aziende di tutto il mondo si trovano a dover fare i conti, come mai prima, alla luce del fenomeno della great resignation, le organizzazioni devono ricorrere ai ripari

85. “5 Ways to Increase Employee Engagement”, disponibile al link: <https://www.gallup.com/workplace/231581/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>, ultimo accesso febbraio 2023.

86. “Generazione Z e lavoro”, disponibile al link: <https://valored.it/news/generazione-z-e-lavoro/>, ultimo accesso febbraio 2023.

87. “Deloitte: Millennial e GenZ vogliono più attenzione all'ambiente, work life balance e flessibilità”, disponibile al link: <https://www.ilsole24ore.com/art/deloitte-millennial-e-genz-vogliono-piu-attenzione-all-ambiente-work-life-balance-e-flessibilita-AE0v8QdB>, ultimo accesso febbraio 2023.

88. “Gender Gap, l'Italia sale al 63° posto ma resta tra i peggiori in Europa”, disponibile al link: https://www.ilsole24ore.com/art/gender-gap-l-italia-sale-63-posto-ma-resta-i-peggiori-europa-ADyXOCUB?refresh_ce=1, ultimo accesso febbraio 2023.

89. “Randstad employer brand research”, disponibile al link: <https://www.randstad.it/randstad-employer-brand-research/>, ultimo accesso febbraio 2023.

e ripensare a quale sia la proposta di valore offerta ai loro dipendenti. Per quanto riguarda l'Italia, riporta così il Sole 24 Ore: “le dimissioni volontarie interessano il 60% delle aziende, riguardano diverse decine di migliaia di posizioni e coinvolgono principalmente le aree dell'informatica e del digitale, la produzione e il marketing e le vendite. A scegliere di cambiare lavoro sono soprattutto gli addetti fra i 26 e i 35 anni (il 70% del campione analizzato) e perlopiù impiegati in aziende del Nord Italia. Ad alimentare la cosiddetta great resignation concorrono in modo particolare la ricerca di condizioni economiche più soddisfacenti e la speranza di trovare un migliore equilibrio fra vita privata e lavoro”.⁹⁰ Stando ai dati dell'indagine Adobe,⁹¹ il 74% degli appartenenti alla Generazione Z e il 78% dei Millennials intervistati, si dichiara, a parità di salario e job description, pronto a cambiare occupazione per migliorare l'equilibrio vita-lavoro, e rispettivamente il 66% e il 73% per avere maggiore controllo sugli orari di lavoro.

Assuming Salary and Job Description Remain the Same, I Would Switch Jobs for...

% Likely (T2B)

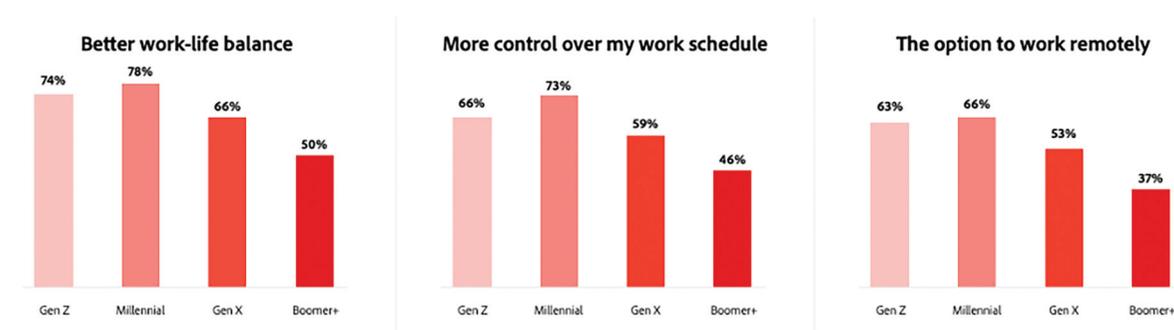


Figura 7: Motivazioni per cui le varie generazioni si dichiarano intenzionate a cambiare lavoro, Adobe,⁹² 2021

Per altre ragioni ma con le stesse difficoltà, si configura il problema di trattenere in azienda le professioniste donne. Un problema annoso, come sottolineato dai dati dell'Ispettorato Nazionale (INL), che riportava, già nel 2016, che quasi 30 mila donne nel nostro Paese avevano abbandonato il posto di lavoro a causa di difficoltà di conciliazione della vita familiare e lavorativa,⁹³ bilancio

90. “Great resignation”: perché è un fenomeno in crescita e come rallentarla”, disponibile al link: <https://www.ilsole24ore.com/art/great-resignation-perche-e-fenomeno-crescita-e-come-rallentarla-AEU3sflB>, ultimo accesso febbraio 2023.

91. “The future of time”, disponibile al link: <https://www.adobe.com/content/dam/dx-dc/us/en/pdfs//the-future-of-time.pdf>, ultimo accesso febbraio 2023.

92. “The future of time”, disponibile al link: <https://www.adobe.com/content/dam/dx-dc/us/en/pdfs//the-future-of-time.pdf>, ultimo accesso febbraio 2023.

93. “Donne e lavoro, il caso delle dimissioni”, disponibile al link: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2017/10/09/donne-e-lavoro-il-caso-delle-dimissioni-nel-2016-quasi-30mila-hanno-lasciato-per-difficolta-a-conciliare-occupazione-e-figli/3898294/>, ultimo accesso febbraio 2023.

LAVORO AGILE E SOSTENIBILITÀ ORGANIZZATIVA

oggi aggravato a seguito della pandemia. I dati INL del 2020,⁹⁴ riportano infatti che quasi 33 mila donne lavoratrici madri hanno lasciato la loro occupazione per complessità associate all'equilibrio tra cura dei figli e lavoro.⁹⁵

Infine, un ulteriore aspetto fondamentale da considerare quando si discute di lavoro agile è quello dell'ingaggio, e dunque, della motivazione e produttività dei soggetti coinvolti da questa riorganizzazione. Un'opinione molto diffusa a livello collettivo è quella per cui lo smart working possa danneggiare la produttività dei dipendenti che non trovandosi nei consueti spazi di lavoro e non sentendosi pertanto controllati, possano distrarsi con maggiore facilità e provare a lavorare il meno possibile, assecondando la percezione di “sfuggire agli occhi” del proprio referente. Tuttavia, secondo il Talent Trends Report di Randstad⁹⁶ che riporta l'opinione di 900 manager e capital leader intervistati, operanti in 18 Paesi differenti e in settori eterogenei, il 53% (comparato al 39% del 2021) sostiene che i propri dipendenti sono stati più produttivi nell'ultimo anno, evidenziando che “la produttività non sta risentendo dell'introduzione massiccia del lavoro ibrido”.⁹⁷ La sfida rimane comunque quella di lavorare sulla motivazione delle persone per evitare potenziali effetti negativi sulla creatività, sulla collaborazione, e dunque, sull'innovazione a livello organizzativo.

Quale futuro per il lavoro agile?

A prescindere dall'età e dal genere della propria forza lavoro, quello che emerge dai trend del mercato è che “porre le esigenze dei dipendenti al centro della strategia aziendale”⁹⁸ è diventato ormai un elemento imprescindibile per le organizzazioni, a patto che ciò sia efficacemente disegnato e gestito, non tralasciandone le potenziali complessità di implementazione.

Dunque, per attrarre il talento nelle sue differenti declinazioni (di età, di genere, di abilità ecc.), garantire l'adeguata flessibilità potrebbe configurarsi come la chiave di svolta per un employer branding⁹⁹ di successo, capace di attrarre i migliori profili. Oltretutto validissimo alleato per la va-

94. “Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri”, disponibile al link: <https://www.informazionefiscale.it/IMG/pdf/relazione-convalida-dimissioni-e-risoluzioni-consensuali-anno-2020-22-09-2021.pdf>, ultimo accesso febbraio 2023.

95. “Tre donne su quattro lasciano il lavoro per la cura dei figli: 33.000 dimissioni dalle lavoratrici madri”, disponibile al link: <https://www.informazionefiscale.it/donne-lavoro-dimissioni-lavoratrici-madri-dati-occupazione>, ultimo accesso febbraio 2023.

96. “Talent trends report”, disponibile al link: <https://www.randstad.it/hrsolutions/talent-trends-report/>, ultimo accesso febbraio 2023.

97. “Empatia, inclusione e smart working i nuovi trend”, disponibile al link: <https://nuvola.corriere.it/2022/04/23/empatia-inclusione-smart-working-i-nuovi-trend-nella-gestione-delle-risorse-umane/>, ultimo accesso febbraio 2023.

98. Ibidem.

99. “L'Employer Branding è quell'insieme di attributi e qualità, spesso intangibili, che definisce l'identità dell'organizzazione come luogo di lavoro, evidenziandone le caratteristiche distintive rispetto ai propri competitor.

lorizzazione della diversità del talento, in tutte le sue forme, la possibilità di lavorare da remoto permette alle aziende di accedere ad un bacino potenziale di forza lavoro non necessariamente localizzato attorno alle sedi di riferimento, accrescendo la possibilità di selezionare le persone più adatte per i diversi ruoli, superando eventuali barriere geografiche. Guardando in particolare ai talenti femminili, la possibilità di lavorare in questa modalità agile si configura come un enorme aiuto e sostegno per conciliare i numerosi impegni personali e lavorativi, incentivando l'occupazione femminile durante tutto l'arco di vita della donna e non solo nelle prime fasi di carriera.¹⁰⁰ Introducendo quindi “principi paritari e strumenti per valorizzare pienamente i talenti delle donne”¹⁰¹ si minimizza il rischio che questa modalità diventi una “zavorra definitiva alla possibilità di carriera”.¹⁰² Infine, disegnando e implementando un corretto sistema di incentivi, che funziona e premia per obiettivi e non per tempo, tutti i dipendenti possono incrementare i loro livelli di produttività, facendo leva su un ambiente confortevole, cucito sulle proprie esigenze personali, assecondando le preferenze e abitudini di produttività individuali, anche grazie alla riduzione del tempo e dei costi degli spostamenti.

Alla luce di queste considerazioni, i vertici dell'azienda, in linea con gli orientamenti della casa madre ed avendo recepito le istanze emerse dall'ascolto diretto delle proprie persone, sono pronti a scrivere il futuro dell'azienda attraverso la redazione del nuovo “Accordo sul Lavoro Agile” siglato con le rappresentanze sindacali e indirizzato a tutti i dipendenti di Amgen Italia. Il nuovo accordo di lavoro agile si estende a tutti i dipendenti impegnati in posizioni impiegatizie e direttive, con contratti a tempo determinato o indeterminato.¹⁰³ In particolare, questo prevede che i suoi destinatari si rechino in ufficio da un minimo di 2 giorni al mese fino a un tetto massimo di giornate, non prestabilito, ma accordato con il manager di riferimento,¹⁰⁴ tenendo conto delle esigenze strategiche e di ruolo. In vigore dal 1° settembre 2022, l'accordo istituisce in modo organico

Trova fondamento in una precisa strategia di marketing e comunicazione che rende l'azienda interessante e accattivante agli occhi dei potenziali candidati, dei dipendenti attuali e, a cascata, degli stessi clienti. L'obiettivo ultimo a cui punta è che l'azienda venga riconosciuta dal proprio target come luogo di lavoro ideale”, definizione disponibile al link: <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/employer-branding-cosa-e-perche-serve/>, ultimo accesso febbraio 2023.

100. “Donne e smart working: Quando il lavoro agile diventa una trappola”, disponibile al link: <https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2022/02/F3VN6A.pdf>, ultimo accesso febbraio 2023.

101. “Smart working, per le donne molti rischi: così il lavoro agile diventa una trappola”, disponibile al link: https://www.repubblica.it/economia/2022/02/22/news/donne_e_smart_working_quando_il_lavoro_agile_diventa_una_trappola-338837934/, ultimo accesso febbraio 2023.

102. “Donne e smart working: Quando il lavoro agile diventa una trappola”, disponibile al link: <https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2022/02/F3VN6A.pdf>, ultimo accesso febbraio 2023.

103. Tali informazioni sono estratte dal documento “Accordo sul Lavoro Agile” fornito dall'azienda stessa agli autori di questo Teaching Case.

104. La programmazione con il responsabile avviene con cadenza mensile.

LAVORO AGILE E SOSTENIBILITÀ ORGANIZZATIVA

e sistematico il lavoro agile nel contesto organizzativo di Amgen Italia, con l'obiettivo di migliorare l'equilibrio vita-lavoro delle proprie persone e amplificando una cultura del lavoro per obiettivi. A questo riguardo l'azienda ha di recente condiviso i nuovi "leadership attributes", caratteristiche chiave adattate al contesto lavorativo in evoluzione e che mirano ad una maggiore responsabilizzazione delle persone. Queste qualità, di fatto coerenti con la pratica professionale già in atto specialmente negli ultimi due anni, sono state condivise con l'obiettivo di rendere i dipendenti maggiormente consapevoli delle modalità che rendono il lavoro di squadra più efficace e produttivo. Ecco di seguito:

- 1) Ispirare: Creare un ambiente lavorativo connesso, inclusivo e che ispiri e stimoli i talenti a dare il massimo.
- 2) Accelerare: Mettere i team nelle condizioni di accelerare per rispondere alle urgenze dei pazienti.
- 3) Integrare: "Connettere i punti" per amplificare la potenza di fuoco dell'organizzazione per arrivare ai risultati per i pazienti, lo staff, gli stakeholders.
- 4) Adattarsi: Guidare i team nel cambiamento, mantenere la chiarezza del piano d'azione, mentre ci si adatta ad un ambiente che continua a cambiare.¹⁰⁵

Il nuovo modello, inoltre, risponde a degli imperativi di sostenibilità, oggigiorno sempre più attenzionati, tesi a ridurre l'impatto sull'ambiente degli spostamenti dei suoi dipendenti. Il lavoro agile previsto in Amgen Italia, garantisce la libertà degli spazi di lavoro,¹⁰⁶ quando si è in remoto, e una parziale flessibilità anche degli orari. Più nel dettaglio, i lavoratori possono accordarsi con il proprio referente, per definire il proprio orario di lavoro (8 ore) all'interno della fascia oraria prevista che va dalle 07:00 alle 20:00.¹⁰⁷ Coerentemente con l'approccio adottato, il trattamento retributivo dei dipendenti coinvolti in questa politica di lavoro agile rimane immutato, anche nella corresponsione del ticket restaurant giornaliero che non viene eliminato. Allo stesso modo, sono previsti percorsi volti alla creazione/miglioramento delle competenze digitali dei dipendenti, così come di iniziative per stimolare la partecipazione alla vita organizzativa attraverso occasioni di team work e incontri propedeutici al team building, per evitare l'isolamento, il calo di motivazione e di senso di appartenenza dei propri lavoratori. In sostanza, l'accordo dimostra l'assoluta volontà di Amgen Italia nel considerare le due modalità di lavoro (in presenza e da remoto) come equivalenti in termini di trattamento e di considerazione da parte dell'azienda, lasciando liberi i propri dipendenti di scegliere senza il timore di penalizzazione a livello di retribuzione, opportunità di sviluppo, possibilità di carriera o inclusione nella vita organizzativa.

La sperimentazione è partita e durerà fino al 31 dicembre 2023. *La direzione strategica intrapresa porterà i frutti attesi?*

105. Materiale interno aziendale condiviso per la redazione del presente documento.

106. Fatto salvo l'idoneità, la sicurezza e la riservatezza degli strumenti tecnologici di supporto utilizzati.

107. Gli occupati in una posizione direttiva dovranno garantire dalle ore 09:00 alle 18:00 piena reperibilità, anche nel lavoro da remoto.



Le sfide future: promuovere il senso di appartenenza e una cultura e stile di leadership inclusivi

Nonostante gli innumerevoli risvolti positivi dell'adozione del lavoro agile all'interno dei contesti organizzativi, affinché questo sia davvero un'opportunità e non una minaccia è necessario definire con chiarezza le regole del gioco e il perimetro dello stesso.

Il lavoro agile, se concretizzato senza una solida strategia aziendale integrata alla base, rischia di "incastrare" le persone in orari di lavoro poco definiti, per il raggiungimento di obiettivi non trasparenti, richiedendo loro una continua reperibilità, fonte di potenziale burnout, configurandosi come un pretesto per una mancata crescita a livello professionale. Tutto ciò genererebbe come mero risultato l'allontanamento dalla vita aziendale, a causa dell'impoverimento delle relazioni, provocando scarso ingaggio, inclusione, e senso di appartenenza all'organizzazione di riferimento.

Ma quali politiche mettere a punto per evitare le potenziali conseguenze negative del lavoro agile che potrebbero rivelarsi come controproducenti per l'attrazione, la retention e l'ingaggio del talento?

Come costruire e mantenere relazioni di valore anche nello scenario ibrido? Quale cultura organizzativa e quale stile di leadership è necessario favorire e diffondere, per accompagnare e guidare questa nuova modalità di lavoro, incrementando la soddisfazione e il senso di appartenenza dei dipendenti?

Rispondere a questi interrogativi rappresenta la nuova sfida per le imprese che hanno deciso di abbracciare il modello di lavoro agile come filosofia di lavoro per la crescita sostenibile aziendale. "Leaders are now expected to find the 'perfect balance' between hybrid work, inclusion, psychological safety, and employee engagement while factoring in individual preferences and differences across their increasingly diverse workforces"¹⁰⁸

Non si tratta di sfide facili, quali saranno le nuove scelte di Amgen Italia per affrontarle al meglio?

108. Hybrid Work: Finding the Perfect Balance", disponibile al link: <https://www.linkedin.com/pulse/hybrid-work-finding-perfect-balance-emma-wilson/?trackingId=r9j59QEvsICRnIJ6SoaxwQ%3D%3D>, ultimo accesso febbraio 2023.



Bibliografia e sitografia

Accordo sul Lavoro Agile-Amgen (documenti interni aziendali).
Amgen News Staff Respond Favorably to FlexSpace in Latest Survey (documenti interni aziendali).
Amgen-GlobalPulseSurvey-ExecSummaryDashboard_July2022 (documenti interni aziendali).
DI&B Diversity Card Metrics Aug 31 2022 Italy.pptx (documenti interni aziendali).
Flexplace Toolkit-Establishing team norms in flexspace.pdf (documenti interni aziendali).
FlexSpace Survey (documenti interni aziendali).
FlexSpace_intranet_article.pdf (documenti interni aziendali).
<https://24plus.ilsole24ore.com/art/great-resignation-perche-i-giovani-e-boom-dimissioni-AEMhNq0B>.
<https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/hr-monthly-magazine-july-2022.pdf>.
<https://fellow.app/blog/management/hybrid-work-policy-examples-from-6-world-class-companies/>.
<https://mustafanevzat.com/>.
<https://nuvola.corriere.it/2022/04/23/empatia-inclusione-smart-working-i-nuovi-trend-nella-gestione-delle-risorse-umane/>.
<https://valored.it/news/generazione-z-e-lavoro/>.
<https://www.adobe.com/content/dam/dx-dc/us/en/pdfs//the-future-of-time.pdf>.
<https://www.amgen.com/about>.
<https://www.amgen.com/about/amgen-history>.
<https://www.amgen.com/about/awards-and-accolades>.
<https://www.amgen.com/about/mission-and-values>.
<https://www.amgen.com/newsroom/press-releases/2021/10/fortune-and-great-place-to-work-name-amgen-one-of-the-worlds-best-workplaces-in-2021>.
<https://www.amgen.com/responsibility/reporting-and-metrics/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/amgen-2020-esg-report.pdf>.
<https://www.amgen.com/stories/2020/10/the-world-recognizes-we-need-innovation-to-defeat-covid-19---bradway-speaks-at-financial-times>.
<https://www.amgen.com/stories/2021/09/inside-amgens-virtual-first-approach-to-work>.
<https://www.amgen.com/stories/2022/08/amgen-named-a-best-employer-for-women#:text=At%20a%20time%20when%20some,Forbes%2C%20a%20leading%20business%20publication>.
<https://www.amgen.it/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-it/amgen-it/documents/Brochure-Amgen-web-04042023.pdf>.
<https://www.amgen.it/aree-terapeutiche/nefrologia/insufficienza-renale-cronica>.
<https://www.amgen.it/chi-siamo/awards-and-accolades#:text=Per%20il%20settimo%20anno%20consecutivo,e%20valorizzazione%20delle%20risorse%20umane>.
<https://www.amgen.it/chi-siamo/il-mondo-amgen>.
<https://www.amgen.it/en/sala-stampa/featured-news/2018/05/featured-news>.

<https://www.amgen.it/en/sala-stampa/featured-news/2018/05/featured-news>.
<https://www.amgen.it/it-IT/chi-siamo/amgen-in-italia>.
<https://www.amgen.it/it-IT/chi-siamo/missione-e-valori>.
<https://www.amgen.it/it-IT/responsabilita-sociale/partnership/legambiente>.
<https://www.amgen.it/it-it/sala-stampa/featured-news/2021/04/amgen-italia-e-ancora-una-volta-great-place-to-work>.
<https://www.amgen.it/it-it/sala-stampa/featured-news/2021/06/amgen-tra-i-migliori-luoghi-di-lavoro-per-le-donne>.
<https://www.amgen.it/responsabilita-sociale/fondazione-amgen>.
<https://www.amgen.it/sala-stampa/featured-news/2019/03/great-place-to-work-italia-2019>.
<https://www.amgen.it/sala-stampa/featured-news/2020/04/amgen-si-conferma-great-place-to-work-in-italia>.
<https://www.amgenesas.com/epogen>.
<https://www.bestworkplaces.it/aziende/amgen/>.
<https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2022/02/F3VN6A.pdf>.
<https://www.cbinsights.com/company/kai-pharmaceuticals>.
<https://www.comparably.com/companies/amgen/mission>.
<https://www.decode.com/>.
<https://www.dottorsorriso.it/>.
<https://www.dynamocamp.org/>.
<https://www.epogen.com/>.
<https://www.gallup.com/workplace/231581/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>.
<https://www.ilfattoquotidiano.it/2017/10/09/donne-e-lavoro-il-caso-delle-dimissioni-nel-2016-quasi-30mila-hanno-lasciato-per-difficolta-a-conciliare-occupazione-e-figli/3898294/>.
<https://www.ilsole24ore.com/art/deloitte-millennial-e-genz-vogliono-piu-attenzione-all-ambiente-work-life-balance-e-flessibilita-AE0v8QdB>.
https://www.ilsole24ore.com/art/gender-gap-l-italia-sale-63-posto-ma-resta-i-peggiori-europa-ADyXOCUB?refresh_ce=1.
<https://www.ilsole24ore.com/art/great-resignation-perche-e-fenomeno-crescita-e-come-rallentarla-AEU3sfLB>.
<https://www.informazionefiscale.it/donne-lavoro-dimissioni-lavoratrici-madri-dati-occupazione>.
<https://www.informazionefiscale.it/IMG/pdf/relazione-convalida-dimissioni-e-risoluzioni-consensuali-anno-2020-22-09-2021.pdf>.
<https://www.investopedia.com/terms/d/djia.asp>.
<https://www.legambiente.it/>.
<https://www.linkedin.com/company/micromet-ag?originalSubdomain=de>.
<https://www.linkedin.com/pulse/hybrid-work-finding-perfect-balance-emma-wilson/?trackingId=r9j59QEvsiCRnIJ6SoaxwQ%3D%3D>.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>.

<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>.

<https://www.nasa.gov/centers/marshall/news/background/facts/cbtm.html>.

<https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/business-case/amgen-progetto-i-time>.

<https://www.peoplechange360.it/people-strategy/employer-branding-cosa-e-perche-serve/>.

<https://www.pharmasalmanac.com/articles/amgen-to-co-develop-biosimilars-for-chinese-market-with-simcere-pharmaceutical-group>.

https://www.prixgalien.it/vincitori-per-anno/#link_bs_tab149332669715516.

<https://www.randstad.it/hrsolutions/talent-trends-report/>.

<https://www.randstad.it/randstad-employer-brand-research/>.

https://www.repubblica.it/economia/2022/02/22/news/donne_e_smart_working_quando_il_lavoro_agile_diventa_una_trappola-338837934/.

<https://wwext.amgen.com/responsibility/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/amgen-2022-esg-report.pdf>.

<https://wwext.amgen.com/responsibility/healthy-society/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility/2021-workforce-diversity-report.pdf>.

Hybrid Work Data Overview, Q2 2022, Gartner (report condiviso dall'azienda).

Legenda leveling.pptx (documenti interni aziendali).

November 2022 Global Pulse Survey QRG.pdf (documenti interni aziendali).

Positive Sentiments Toward FlexSpace Continue Upward Trend in Latest Survey (documenti interni aziendali).

Pulse survey - July 2022 (documenti interni aziendali).

See How Amgen's Global Teams are Adapting to FlexSpace (documenti interni aziendali).

www.amgen.com.

www.amgen.it.

