

ESCLUSIVO LA CLASSIFICA BEST WORKPLACES 2009 PER L'ITALIA

Meglio lavorare **QUUI**

ETTORE TAMOS

Fater, Microsoft e Coca-Cola al vertice dell'indagine, che ha coinvolto un panel di un centinaio di aziende e 8 mila tra impiegati, quadri e dirigenti

Il posto più sicuro? No. Quello dove si guadagna molto? Nemmeno. Allora dove le carriere sono più facili? Neanche. Stando alle migliaia di impiegati, quadri e dirigenti di un centinaio di aziende italiane o con importanti strutture operative nel Paese, sentite per allestire la classifica Best workplaces 2009 che *Il Mondo* pubblica in esclusiva, il criterio di scelta per definire l'azienda dove si lavora meglio è diverso dal solito. Più dei soldi contano i rapporti nel team e con i superiori. Più dei benefit tradizionali, l'attenzione dell'impresa per il dipendente visto come persona

allargata all'ambito familiare. E soprattutto è decisiva la sensazione di far parte di una squadra che vince e di un'impresa che non può non vincere se basata sui valori che garantiscono un ambiente positivo per chi vi lavora. A tutti i livelli. Può sembrare un quadro idilliaco e pieno di buoni propositi ma non è così. Sicuramente le minacce della crisi, la paura che molte aziende, sicure fino a ieri, possano diventare protagoniste di drastiche ristrutturazioni, l'incertezza per il prossimo futuro e per una congiuntura sfavorevole dei consumi e delle attività industriali per un periodo non breve, spin-

35 posti da invidiare

SOCIETÀ, SEDE E SETTORE	DIPENDENTI	UOMINI	DONNE	I VANTAGGI NEI COMMENTI DEI DIPENDENTI
1 FATER Pescara, manifatturiero (cura della persona)	967	809	158	«È come la squadra del cuore: non si discute, si ama». «Per la prima volta in un'azienda ho sentito parlare del concetto di amore per il lavoro che fa la differenza nelle persone che lavorano in questa azienda».
2 Microsoft Italia Segrate (Milano), ict	841	608	233	«È come essere in una missione spaziale e sapere di poter contare su team anche diversi dal tuo sui quali poter fare affidamento affinché il tuo lavoro possa andare a buon fine».
3 Coca-Cola Hbc Italia Milano, bevande	2.598	1.976	622	«Dopo tanto tempo ancora mi diverto nel mio lavoro».
4 Cisco systems Italy Vimercate (Milano), ict	491	390	101	«È un'azienda che cambia il mondo giorno dopo giorno focalizzandosi su come le persone possono migliorare la qualità della propria vita con l'impiego della tecnologia e soluzioni da noi realizzate».
5 Elica Fabriano (Ancona), manifatturiero (cappe cucina)	1.388	848	540	«Elica coccola il dipendente senza essere paternalistica». «Pur non essendo laureato, l'azienda ha avuto fiducia in me e mi ha permesso di raggiungere un livello che mai avrei immaginato».
6 W.L. Gore & associati Verona, commercio (impianti chirurgici, microfiltri)	80	44	36	«I dipendenti si comportano come veri e propri associati. Si respira un'atmosfera imprenditoriale» «Gli uffici sono stati modificati a seguito dei feedback raccolti» «Si sta davvero bene e non pesa andare al lavoro».
7 FedEx express Milano, logistica	914	660	254	«Non c'è mai stata una mattina in cui la monotonia ti prende, riusciamo ad essere sempre coinvolti in compiti diversi».
8 Mars Italia Assago (Milano), alimentare (snack, petfood)	231	107	124	«Lo spirito di squadra fa la differenza: non si è soli, ma si fa parte di un team coeso, non solo nei successi, ma soprattutto nelle difficoltà».
9 American express Roma, servizi finanziari	984	264	720	«La serietà, ma nello stesso tempo la tranquillità, con cui si affrontano le sfide quotidiane. Sono contento di venire a lavorare in questa azienda».
10 Decathlon Lissone (Milano), gdo (articoli sportivi)	3.922	1.715	2.207	«L'orario lavorativo flessibile e la possibilità di usufruire di cambi turno, permessi, studio etc. consentono di gestire al meglio eventuali impegni universitari e non».
11 Medtronic Italia Sesto San Giovanni (Milano), sistemi medicali	480	250	230	«Ho la percezione che la mission aziendale di alleviare il dolore, ridonare la salute, prolungare la vita si realizza concretamente nel quotidiano».
12 S.C. Johnson Italy Arese (Milano), largo consumo (prodotti casa e l'auto)	160	70	90	«L'ambiente informale, le piccole dimensioni dell'azienda che appiattiscono le gerarchie e avvicinano le persone, lo spirito di andare al di là di quanto è dovuto cercando di fare il meglio per l'azienda ed i colleghi».
13 Cefriel Milano, ict	74	50	24	«Se non so come risolvere un problema, i colleghi non si limitano a dare consigli superficiali, ma portano il proprio punto di vista leale e sincero, così la soluzione è di tutti ed è anche la migliore».

Padre: Angelini. Madre: P&G

Il primo posto della classifica Best workplaces 2009 è assegnato a una joint venture italo-americana, la Fater di Pescara, industria produttrice di assorbenti e articoli igienici per la persona, per metà del gruppo farmaceutico Angelini e per metà della multinazionale Procter & Gamble, direttamente in capo alla holding del largo consumo di Cincinnati. Con 967 dipendenti (158 donne), le risorse umane affidate a **Carlo Bonasia**, la Fater ha un fatturato di circa 850 milioni, una quota di mercato superiore al 50% in tutti i segmenti di prodotto e chiude i conti in utile. Interessante la governance affidata, sotto la presidenza di **Francesco Angelini**, a due amministratori delegati: **Sergio Cipolloni**, di estrazione Angelini, e **Giovanni Ciserani** indicato da Procter. Ogni decisione viene



presa insieme e probabilmente questo è uno degli elementi di stabilità anche nella percezione dei dipendenti, divisi tra la direzione nel centro città (nella foto, il plastico della nuova sede) e lo stabilimento sulla tangenziale di Pescara. Le aspettative per il 2009 parlano di prudenza sia in fatto di nuove assunzioni sia nella politica di pricing, con possibili aumenti solo se accompagnati da innovazione e vantaggi competitivi nei prodotti, come prevede la politica di gestione della società, spiegano nel quartiere generale.

gono gli interpellati a valorizzare di più quello che hanno e a chiudersi in difesa del castello dalle bufere della recessione. Ed è una sensazione più che giustificata dal clima generale dell'economia italiana e internazionale. E, come in ogni indagine, ha un suo peso anche quell'effetto che tutti i sociologi e i ricercatori sociali conoscono: per il solo fatto di eseguire una survey, aumenta la produttività e si influisce sugli atteggiamenti e sulle risposte. Ma quella che hanno messo insieme gli uomini di **Gilberto Dondé**, amministratore delegato di Great place to work institute Italia, società di consulenza che

appartiene all'omonimo circuito internazionale, è una classifica che tiene conto di questi fattori.

La ricerca rappresenta l'ultima edizione, l'ottava: un periodo più che sufficiente per adattare il modello internazionale alla specificità italiana e per tenere conto dei fattori che possono interferire disturbando i risultati. E allora il ranking delle 35 migliori aziende (scelte su un campione di circa cento) dove si lavora in Italia, pubblicate in queste pagine con alcuni commenti dei dipendenti e con la valutazione dei consulenti, può essere considerata un termometro attendibile sia

degli umori delle stesse imprese sia dell'atmosfera che il personale sta vivendo in questo particolare momento nazionale e globale. Non a caso nei primi posti sono risultate aziende multinazionali o a partecipazione straniera come la Fater, joint venture tra il gruppo Angelini e la Procter & Gamble nota per i marchi Lienes e Pampers, che rappresenta (articolo in alto) un'originale forma di simbiosi tra ambiente socio-economico relativamente equilibrato, quello che vivono i dipendenti a Pescara, e le indicazioni di un gruppo internazionale che da sempre fa scuola di marketing e di management. La Fater

IL GIUDIZIO DEL CONSULENTE

Nasce come joint venture tra Angelini e P. & G.: la commistione di due culture aziendali (italiana e americana, padronale e multinazionale) ha portato a una impronta internazionale senza però mai perdere l'identità territoriale e la familiarità.

Il sistema di organizzazione rappresenta l'esempio concreto di come valori, persone e politiche di gestione si integrino tra loro creando un sistema coerente e solido. Grande fiducia e l'elevato rispetto presenti reciprocamente tra la società e i dipendenti.

Ha saputo costruire sulla propria cultura, valori, mission, la ragione della sua eccellenza. Un sistema coerente che permea tutte le politiche di gestione: viene data grande importanza allo sviluppo della leadership e ai temi della formazione

Mette la propria ricerca tecnologica al servizio dei dipendenti: numerose e innovative le modalità per condividere informazioni, idee e suggerimenti, attraverso social network interni, servizi di instant messaging e pagine Wiki che tutti possono modificare.

La qualità viene perseguita a tutti i livelli, nel prodotto, nel rapporto con i clienti, in quello con i fornitori e con i dipendenti. Le persone sono partner attivi da coinvolgere negli obiettivi operativi e nel raggiungimento di un interesse comune più alto.

Non ha bisogno di politiche scritte: i suoi processi operativi sono garantiti dalla vision globale che coinvolge tutti i principi in cui gli «associati» (e non dipendenti) credono: impegno e responsabilità personali, leadership naturale e non gerarchica.

La filosofia people-service-profit dell'azienda si traduce in un attento sistema di training, in un vero coinvolgimento dei dipendenti nelle decisioni aziendali, e in un sistema di riconoscimento davvero unico e particolare.

Azienda sensibile alle necessità dei dipendenti, attenta a soddisfare bisogni di ogni natura e le esigenze legate alla vita fuori dal lavoro oltre che di carattere professionale. Grande quantità di iniziative per il work life balance.

L'azienda ha molto a cuore la vita privata dei collaboratori. Che hanno l'opportunità di sviluppare le competenze professionali e di crescere, grazie all'ottimo training offerto e alle promozioni interne, e di essere premiate al raggiungimento di risultati.

Mostra attenzione verso i collaboratori fin dal recruiting con una forte presenza nelle università, e manifesta poi interesse per la crescita professionale e coinvolgimento nei valori aziendali. Figure diversificate affiancano i dipendenti nel loro percorso.

Fa del fit culturale tra i dipendenti e la filosofia aziendale uno dei suoi punti di forza: non solo i valori vengono precisamente comunicati con eventi ad hoc, ma in particolare, l'ad in prima persona intervista tutti i dipendenti prima dell'assunzione finale.

Forte coerenza nelle diverse policy dell'azienda, che prendono spunto dalla dichiarazione chiave: «this we believe». Le persone sono incoraggiate a collaborare tra loro, a scambiarsi feedback e idee, attraverso modi originali e occasioni di divertimento.

Molto significativo il rispetto che l'azienda ha per i propri dipendenti e per le loro differenze culturali utilizzate come fattore di arricchimento e di successo. Il riconoscimento di merito e performance sono alla base del coinvolgimento dei collaboratori.

Dietro la pagella

Nella tabella qui accanto e nelle pagine seguenti, le 35 migliori aziende per cui lavorare in Italia, edizione 2009, curata da Great place to work (Gpw) institute Italia. Gpw è un network internazionale di società di ricerca e consulenza manageriale presente con i propri affiliati in 40 Paesi.

Le ricerche vengono condotte da oltre 25 anni in tutto il mondo e si basano, spiegano alla società italiana, sul principio che la qualità di un ambiente organizzativo è data dalle relazioni dell'individuo con tre componenti dell'organizzazione: il management aziendale, il lavoro svolto e i colleghi. La prima relazione è caratterizzata dal livello di fiducia reciproca tra management e individuo, la seconda dall'orgoglio per una serie di aspetti che vanno dal lavoro, all'immagine dell'azienda, alla sua responsabilità sociale, la terza dal senso di squadra e di amicizia che si respira nell'organizzazione.

Un'elevata qualità dell'ambiente di lavoro presenta inoltre vantaggi competitivi importanti: maggiore flessibilità degli individui e dei gruppi, una migliore gestione del cambiamento, una propensione all'innovazione, maggiori produttività e qualità del servizio al cliente. →

è una delle 11 new entry nella classifica 2009 rispetto a quella dell'anno scorso. Le altre sono Decathlon, la catena della grande distribuzione di articoli sportivi che ha tra i dipendenti molti soci (è al decimo posto), Genzyme (azienda modenese attiva nelle biotecnologie, al 14esimo posto), Bristol-Myers Squibb (farmaceutica, 15esima), Kellogg Italia (food, 23esima), la filiale della Pepsico con base a Milano (bevande, posizionata 25esima in classifica), McDonalds (26esima), Get

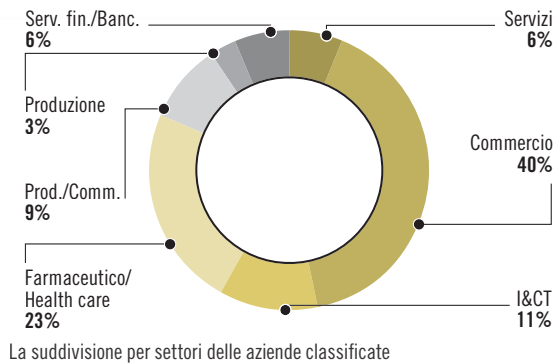
a line (opera nelle tecnologie informatiche da Biella, 30esima), l'Istituto europeo di oncologia, prima struttura ospedaliera a entrare nella ricerca grazie a una politica del personale che vede aggiornamento continuo e partecipazione anche nei casi di errori (31esima posizione), la catena di vendita diretta di cosmetici Avon e l'azienda del lusso Montblanc, in chiusura del ranking.

Non sorprende, invece, il secondo posto della Microsoft, ormai una presenza fissa

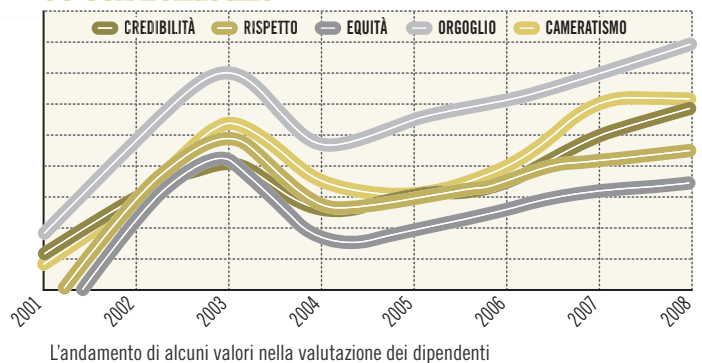
nel vertice della classifica, a dimostrazione che il clima aziendale voluto dal fondatore Bill Gates fin dalle prime fasi di espansione globale della regina del software e dei servizi (articolo a pagina 96) non è cambiato. Essere portatori di innovazione è un leit motiv che appare continuamente nelle affermazioni dei dipendenti, non solo della Microsoft ma anche di altre aziende che operano in settori uguali o contigui come quelli di Cisco (al terzo posto), l'americana Medtro- ➔

→	SOCIETÀ SEDE E SETTORE	DIPENDENTI	UOMINI	DONNE	I VANTAGGI NEI COMMENTI DEI DIPENDENTI
14	Genzyme Modena, biotecnologie farmaceutiche	119	67	52	«Operare nel settore malattie rare in un'azienda impegnata nella ricerca, umanizza l'aspetto business e scalda l'attività di ogni giorno dando spesso la sensazione di essere necessari per la collettività».
15	Bristol-Myers Squibb Roma, farmaceutica	708	403	305	«Si lavora con armonia, in un ambiente familiare dove ognuno è parte responsabile dei successi aziendali, con una forte dedizione. L'azienda è nostra e noi siamo l'azienda».
16	Novartis farma Driggio (Varese), farmaceutico	1.767	1.114	653	«Trovo speciale il fatto che metà della mia valutazione di fine anno dipende da values and behaviours, a testimonianza del peso che il rispetto di certi valori ha nella misura delle performance di ogni dipendente».
17	Sanofi-Aventis Scoppito (L'Aquila), farmaceutico	346	183	163	«È difficile da spiegare, ma si è creato un clima particolare fra la Sanofi Aventis e il territorio che la fa sentire una cosa nostra in cui tutti i giovani vorrebbero entrare».
18	National Instruments Italy Milano, hi-tech	64	39	25	«Riconoscimento del proprio impegno e lavoro. Si vive in una famiglia, più che in un'azienda, e questo aiuta comunque a compensare i ritmi di lavoro anche elevati».
19	Sap Italia Agrate Brianza (Milano), ict (soluzioni software e servizi)	533	336	197	«Mi piace vedere che la maggior parte dei miei colleghi condividano il mio spirito e i miei valori. Mi piace la dinamicità mostrata dal nostro HR nell'organizzare eventi, corsi e momenti in cui è utile ritrovarsi a riflettere».
20	Diageo Italia Torino, bevande (J&B, J. Walker, Baileys, Pampero)	119	59	60	«Ognuno è davvero valorizzato per il contributo che offre al successo dell'azienda e viene valorizzato per la sua unicità».
21	Mediamarket Curno (Bergamo), gdo elettronica (Mediaworld, Saturn)	6.026	3.182	2.844	«Il bello di questa azienda è che siamo una grande famiglia, dal direttore all'ultimo dei magazzinieri. Tutti remiamo nella stessa direzione e teniamo alto il nome della nostra azienda».
22	Innovex Cassina de' Pecchi (Milano), promozione farmaceutica	169	88	81	«Ambiente di lavoro sereno e non opprimente. Viene riconosciuto il valore di tutti. Mai una polemica gratuita. Possibilità di carriera».
23	Kellogg Italia Vimercate (Milano), alimentare	125	63	62	«Le persone lavorano in team, si supportano, mostrano un atteggiamento leale e rispettoso nonché trasmettono passione ed entusiasmo per il proprio lavoro».
24	GameStop Italy Buccinasco (Milano), elettronica consumo (videogiochi)	1.148	779	369	«I capi sono sempre comprensivi per qualsiasi problema e quando possono ci vengono incontro trattandoci come amici, parenti, cari». «Siamo tutti contenti e allegri, ci piace il lavoro e ci divertiamo».
25	PepsiCo Italia Milano, bevande e snack	247	171	76	«La condivisione dell'idea di far parte di un gruppo che fa del rispetto della persona e dell'ambiente in cui viviamo la sua bandiera sapendo conciliare nello stesso tempo gli interessi di business».
26	McDonald's Italia Milano, ristorazione	3.079	1.173	1.906	«La gentilezza e la solarità dei miei colleghi crew: c'è sempre un sorriso sul loro volto e una parola di benvenuto accompagna i manager».
27	Bon prix, Biella, abbigliamento su catalogo e online	204	39	165	«Ho ritrovato il sorriso e soddisfazione nel mio lavoro: nessuno, anche se si commettono errori, sminuisce il tuo operato».
28	Everis Italia Milano, consulenza it	154	113	41	«I colleghi sono eccezionali. Ti svegli la mattina e sai di dover passare tutto il giorno qui, ma non pesa, perché ti accolgono tutti col sorriso, sempre pronti ad aiutarti».
29	Ing direct Milano, bancario	674	323	351	«Di eccellente c'è l'atmosfera, qui si lavora tanto impegnandosi in tutto, eppure ogni mattina la sensazione è di andare in giro con gli amici, con il sorriso e il cuore sereno». «L'azienda non discrimina le mamme».
30	Get a line Valdengo (Biella), ict	57	18	39	«È da sempre un ambiente che mi ha messa a mio agio, dove si riesce a convivere tutte insieme con rispetto e molte volte anche con allegria».
31	Istituto europeo di oncologia Milano, ospedaliero	923	284	639	«Essere, come singolo, parte integrante e costruttiva di un progetto riconosciuto a livello internazionale come eccellente. E poter concretizzare le mie idee senza troppi timori per le componenti sperimentali o innovative».
32	Barabino & partners Milano, consulenza	90	32	58	«Ci si sente in famiglia fin dal primo momento. Trattamento equo, sia nell'errore, sia nel giusto. C'è piena libertà di espressione».
33	Solvay pharma Grugliasco (Torino), farmaceutico	327	165	162	«Quando si lavora, si lavora duro: quando si diverte, ci si diverte al massimo. Il lavoro è come un gioco, un divertimento, la sera si rientra stanchi, ma con la soddisfazione di aver concluso qualche cosa di positivo».
34	Avon cosmetics Olgiate Comasco (Como), vendita diretta cosmetici	250	47	203	«La qualità dei prodotti e la voglia di andare avanti se uniti ed incentivati».
35	Montblanc Italia Milano, beni di lusso	87	28	59	«Sicuramente posso dire che è una azienda con delle velocità ultrasoniche e con dei ritmi allucinanti. Un camaleonte commerciale. Fermarsi per noi non esiste...».

L'ANIMA DEL COMMERCIO



SU CON L'ORGOGGIO



IL GIUDIZIO DEL CONSULENTE

L'azienda diffonde la sua cultura e le strategie attraverso una comunicazione ampia, e si interessa allo sviluppo professionale dei collaboratori creando dei percorsi di sviluppo definiti coinvolgendoli in prima persona.

Azienda equilibrata con un'attenzione costante alle risorse umane. Colpisce in particolare modo l'area social responsibility, dove è presente una forte coerenza tra missione aziendale (prolungare e migliorare la vita umana) e attività per i dipendenti.

Si basa sui valori positivi del rispetto, integrità ed etica di tutto il personale (management in testa). Non meno importante, la responsabilità sociale: l'attenzione all'ambiente e l'aiuto alla comunità incoraggiando i dipendenti al volontariato.

Organizzazione molto attenta alle persone attraverso un'ampia comunicazione, il supporto con corsi di formazione, la cura delle persone, che si manifesta sia tramite i vari benefit sia attraverso diverse visite mediche specializzate.

Cultura particolarmente informale e amichevole che permea l'azienda a tutti i livelli. La struttura poco gerarchica permette a tutte le persone di essere coinvolte nelle decisioni aziendali e di parlare in ogni momento con il management.

Mantiene vivi i propri valori originari condivisi, che la rende riconoscibile all'esterno per il proprio stile unico e, all'interno, per il grande senso di appartenenza che unisce chi ci lavora. I neo assunti vengono accolti da tutti con grande interesse.

Tutte le persone hanno un buon potenziale: occorre solamente trovare il modo giusto per aiutare a svilupparlo: questa la filosofia di fondo dell'azienda, che riconosce a ogni dipendente la possibilità di migliorarsi e spirito imprenditoriale.

Pur con una notevole distribuzione sul territorio ha saputo costruire una forte coesione e un elevato senso di appartenenza attraverso il festeggiamento di eventi speciali e con la partecipazione a iniziative di solidarietà realizzate dai dipendenti.

Politica incentrata sulla premiazione e il riconoscimento delle migliori performance dei collaboratori; tale cultura si concretizza, per esempio, nella pubblicazione delle best performance dei collaboratori nel giornalino aziendale.

Azienda informale e snella, fa della diffusione dei suoi valori un punto chiave: misura per ognuno il grado di adesione ai valori e attribuisce un premio annuale a chi si dimostra un esempio in tal senso. È attenta all'accoglienza dei neo assunti.

«Work hard, have fun, be good to each other» è il motto aziendale, un concetto che permea l'insieme delle politiche di gestione delle persone. Attenzione alla crescita interna dei collaboratori e all'equilibrio tra la vita lavorativa e privata.

Crescita sostenibile nel tempo del business e delle persone è un valore fondamentale con l'individuo al centro delle politiche: libera espressione del pensiero, definizione di aspettative e riconoscimento dei risultati di team e individuali.

Mostra un interesse nei confronti dei collaboratori, curando il loro benessere con strumenti e piani formativi ricchi e ben articolati, ma anche con attenzione alla vita privata, testimoniata con la presenza delle storie dei dipendenti sul sito.

Realtà al femminile, in cui traspare la capacità dell'azienda di comunicare in modo semplice ed incisivo, attraverso poster, slogan, messaggi in intranet e bacheca, riunioni, i propri valori, i comportamenti attesi oltre a iniziative e progetti.

Azienda votata alla creatività, non a caso uno dei valori fondamentali dell'organizzazione. C'è grande attenzione all'inserimento delle persone: tutti hanno un mentor a cui si può parlare liberamente di problemi personali e ambizioni.

Nella banca on line più grande al mondo la familiarità e la mancanza di formalismi caratterizzano i rapporti lavorativi rendendo forte il cosiddetto «spirito arancio»: amanti delle sfide, custom centric, esecutori appassionati, bravi ragazzi.

È attenta anche al bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa delle persone e sta progettando di adottare alcune soluzioni originali, come il baby parking e il baby taxi, per sostenere i propri dipendenti e le loro famiglie.

Realtà molto incentrata sulla qualità dei servizi erogati alle persone assistite, e anche molto attenta ai dipendenti in ogni fase della loro vita in azienda: la cultura dell'eccellenza e del servizio alla persona permea tutte le politiche.

La voce dei dipendenti è tenuta in grande considerazione: vengono richiesti e stimolati contributi per migliorare l'ambiente organizzativo, durante le riunioni settimanali e le riunioni collettive, dando a questi immediato riscontro pratico.

Gruppo industriale etico e imprenditoriale, costantemente impegnato sul fronte della ricerca e dell'innovazione, convinto di trarre forza dalle competenze e capacità dei dipendenti, che vengono incoraggiati ad esercitare creatività e leadership.

Molto attenta nel bilanciare vita privata e quella lavorativa dei dipendenti: offre diversi servizi e opportunità, mensa, servizio take away, beauty center, medico in azienda, ma anche servizi particolari come la vista senologica e corso di autodifesa.

È un'azienda di prestigio, che fa della diffusione dei valori e del brand la chiave del proprio successo. Le persone respirano questi valori fin dal loro ingresso in azienda e se ne fanno portatrici sia all'interno che all'esterno.

Le coordinate del modello

Il Great place to work institute distingue tra buoni ambienti di lavoro e ambienti eccellenti. Un buon rapporto con i colleghi, una buona retribuzione, benefit particolari sono sicuramente elementi di qualità importanti dal punto di vista di chi lavora, ma da soli non sono in grado di determinare l'eccellenza dell'ambiente. Anche l'interesse professionale per il lavoro, pur essendo una componente importantissima per l'auto realizzazione della persona, non può determinare da solo un ambiente eccellente: la persona sarà molto gratificata, ma per qualcosa che non è caratteristico tanto di quella particolare azienda, quanto della propria professionalità. Qual è allora l'elemento essenziale perché si abbia un eccellente ambiente organizzativo? Le ricerche hanno indicato che il fattore essenziale è la relazione di fiducia tra l'individuo e l'azienda. Il modello, attraverso il quale il Gpw analizza l'ambiente organizzativo, si articola in tre coordinate principali: fiducia, orgoglio e cameratismo. Queste rappresentano le tre relazioni principali tra l'individuo e il luogo in cui lavora. La fiducia è la relazione tra l'individuo e il management aziendale. L'orgoglio è la relazione tra l'individuo e il lavoro che svolge. Il cameratismo è la relazione tra l'individuo e le altre persone dell'azienda. Ogni azienda che compare in classifica è selezionata sulla base delle risposte dei propri collaboratori al Trust index e della stessa azienda al questionario Culture audit. Il Trust index è uno strumento di indagine che misura il livello di fiducia, «orgoglio» e cameratismo all'interno dell'ambiente di lavoro. Le risposte a questo strumento determinano la parte preponderante del punteggio di un'organizzazione in tutte le liste dei migliori ambienti di lavoro. Consiste in circa 50 affermazioni su credibilità, rispetto, equità, orgoglio, e cameratismo, le cinque dimensioni che compongono il modello di Great place to work. Il Culture audit è un questionario sulla gestione utilizzato per capire meglio il livello della cultura generale dell'organizzazione.



INCATTEDRA

Al Cilea i conti non tornano e la Corte lancia l'allarme

La Corte dei conti lancia un allarme sulla situazione finanziaria del Cilea. Cioè il Consorzio universitario al quale aderiscono dieci atenei della Lombardia (Bergamo, Brescia, Insubria, Iulm, Pavia, Bocconi, Cattolica, Milano Bicocca, Statale e Politecnico) più, dallo scorso luglio, l'accademia di Palermo. L'ente fornisce, tra l'altro, servizi di calcolo complessi per il ministero dell'Università e gli enti di ricerca, ma anche supporto alla gestione delle biblioteche in tutta Italia e svolge un'indagine sul livello di occupazione dei suoi laureati (progetto Stella). Da un'analisi degli ultimi due bilanci (2006 e 2007) la magistratura contabile ha rilevato tra i «sintomi di accresciuta criticità, il dimezzamento della liquidità» passata da 3,4 milioni di euro (nel 2005) a 1,6 milioni (2007). Così, per la prima volta negli anni recenti, il Cilea ha raggiunto un livello di cassa insufficiente a coprire i debiti (2,2 milioni), tutti a dodici mesi. Come ha fatto l'ente, presieduto da **Marcello Fontanesi**, rettore alla Bicocca, in un cda con tutti i suoi colleghi, ad arrivare a questo livello di tensione finanziaria? E come si è giunti a una pesante perdita (2007) nell'ultima riga del bilancio pari a 590 mila euro? La colpa, scrive la Corte, è «in gran parte collegata alla forte contrazione del contributo del Miur», sceso a 4,5 milioni dai 5,2 del 2005. A preoccupare nel futuro sono «gli orientamenti restrittivi di finanza pubblica e il generale dimensionamento degli stanziamenti ministeriali». All'ente dei rettori lombardi non basta dunque aver incrementato le entrate dalla gestione commerciale (passate in due anni da 10,5 milioni a 16,7). Sono infatti cresciuti di molto anche i costi, in particolare quelli legati al personale (1 milione in più). E proprio su questa parte « comprimibile » puntano l'occhio i magistrati quando invitano i dirigenti ad «aggredire con maggiore incisività» la dinamica dei costi. Per evitare che lo squilibrio diventi strutturale.

Sarà l'anno della Micro-diversity

La parola d'ordine per il 2009 nel quartiere generale della Microsoft Italia, alle porte di Milano, sarà diversity, cioè la tendenza ad accentuare un mix di forza lavoro eterogenea, per esempio con più spazio alle donne e ai dipendenti stranieri con lo scopo di moltiplicare i punti di vista verso l'interno e all'esterno. E questo vale sia per le promozioni sia per le nuove assunzioni anche se, probabilmente, alla luce della crisi, saranno meno delle 80 dell'ultimo anno. Se ne occuperà **Luca Valeri**, direttore del personale della branch del colosso del software e di servizi americano. Quanto alle promozioni, la carriera dello stesso **Scott Pietro Jovane** (nella foto), 40 anni, da poco nominato numero dopo una serie di promozioni in pochi anni, dimostra la dinamica interna della società. Nel leadership team, che riporta a Jovane e di cui fa parte anche Valeri, ci sono altri tre stranieri, un americano, uno svedese e uno svizzero. E anche per le donne c'è una corsia preferenziale. Le due unit più importanti, e cioè le vendite ai grandi clienti e i servizi, sono affidate rispettivamente a **Simonetta Moreschini** e **Maria Scarcella**. Per il resto, la performance di Microsoft nella classifica Best work places, si deve soprattutto a un modello di valutazione dei risultati per team (con un centinaio di manager responsabili di unità di lavoro o di business), con la partecipazione di tutti (i collaboratori valutano il capo), decisiva anche per stabilire, oltre alle promozioni, i premi da distribuire. «Abbiamo la missione di essere all'avanguardia nella cultura dell'innovazione nei prodotti e anche nei processi interni», sintetizza Valeri. Che può vantare, come branch, di essersi piazzato ai primi tre posti della classifica nelle ultime sei edizioni, un primato nel gruppo a livello mondiale.



nic e il centro di ricerca tecnologica misto università-privati Cefriel di Milano. Ieo e Cefriel dimostrano che, soprattutto nelle nuove realtà, la cultura del personale come asset decisivo è alla base di grandi risultati.

Il terzo posto della Coca-Cola Hbc Italia (sempre sul podio negli ultimi anni in classifica), la branch del colosso di Atlanta che produce e distribuisce bevande, mette l'accento su un brand tradizionale ma in continua evoluzione sia per prodotti (i succhi Amita e l'acqua minerale Lilia sono le ultime novità) sia per struttura. L'azienda ha via via rilevato gli imbottiglieri locali, come ha fatto recentemente per la Socib, 300 milioni di ricavi nel Sud che si sono aggiunti al miliardo del gruppo in Italia, controllato dalla Coca-Cola Hellas bottling company, società mista tra la multinazionale e un gruppo greco, 7 miliardi di fatturato in 28 Paesi. Rispetto all'edizione 2008 guidata da Google (che quest'anno non ha partecipato al sondaggio), Coca-Cola indietreggia di un posto (era seconda) e Microsoft ne guadagna uno (era terza). La stessa Microsoft, però, ha guidato la classifica europea per il 2008 davanti a Google e Cisco. «Quest'anno l'indagine si è svolta in un momento di grande incertezza per le prospettive dell'economia», com-

menta Dondé, «con alcuni cambiamenti nei settori di appartenenza delle aziende selezionate per partecipare alla ricerca, e i cui dipendenti sono stati chiamati a fornire la propria valutazione sulla bontà delle politiche delle risorse umane, rispondendo a un questionario assolutamente anonimo». I settori più rappresentati (grafico a pagina 95) sono quelli del commercio, manifatturiero e farmaceutico & health care «ma con un calo significativo del manifatturiero, dal 21% al 9%».



Gilberto Dondé

Secondo Dondé, «dalla ottava edizione dello studio emerge che la percezione dell'ambiente di lavoro nelle aziende italiane, che già dallo scorso anno aveva cominciato a migliorare, rispetto a quella degli anni precedenti, anche quest'anno ha mostrato un andamento positivo: tutti gli indicatori presentano interessanti segni di crescita» (grafico a pagina 95). I dipendenti mostrano di apprezzare in maniera crescente gli sforzi aziendali per farli lavorare in un ambiente più salubre sotto ogni punto di vista. In particolare, lo spirito di squadra, il senso di famiglia e di informalità, dopo l'impennata dello scorso anno, sembrano avere avuto una frenata, mentre continua l'ascesa del senso di appartenenza all'azienda e la fiducia nel management».