

## La classifica delle aziende dove si lavora meglio

I migliori ambienti di lavoro in Italia nel 2004 (suddivisione dei dipendenti che lavorano nelle sedi italiane)

Società	Città	Settore	Dipendenti	di cui			
				Full time	Part time	Uomini	Donne
1 Johnson & Johnson	Pomezia (Roma)	Largo consumo	452	450	2	342	110
2 Microsoft	Segrate (MI)	I&Ct	620	618	2	479	141
3 Fater	Pescara	Largo consumo	1.019	1.006	13	873	146
4 American Express	Roma	Servizi finanziari	773	463	310	229	544
5 Johnson Wax	Arese (MI)	Largo consumo	164	158	6	80	84
6 Morgan Stanley	Milano	Servizi finanziari	112	110	2	52	60
7 Guidant Italia	Segrate (MI)	Apparec. medicali	135	133	2	69	66
8 Hp Italia	Cernusco S/N (MI)	I&Ct	2.340	2.245	95	1.737	603
9 Janssen - Cilag spa	Cologno M. (MI)	Farmaceutici	693	682	11	424	269
10 Ely Lilly Italia	Firenze	Farmaceutici	1.137	1.106	31	712	425
11 FedEx Express	Segrate (MI)	Logistica	693	387	306	477	216
12 Abbott	Campoverde (LT)	Farmaceutici	1.691	1.653	38	1.092	599
13 W.L.Gore & Associati	Verona	Chimico	72	72	0	38	36
14 Cisco System Italia	Vimercate (MI)	I&Ct	597	597	0	487	110
15 Roche Diagnostics spa	Monza (MI)	Diagnostico	479	461	18	320	159
16 Diageo Italia	Torino	Alimentari	159	155	4	95	64
17 Merck Sharp & Dohme It.	Roma	Farmaceutici	1.975	1.975	0	1.132	843

Società	Città	Settore	Dipendenti	di cui			
				Full time	Part time	Uomini	Donne
18 Europe Assistance	Milano	Servizi assicurativi	869	476	393	272	597
19 Grundfos Pompe Italia	Truccazzano (MI)	Meccanica	134	126	8	97	37
20 Novartis	Origgio (CO)	Farmaceutici	1.659	1.631	28	1.167	492
21 Ist. europeo di Oncologia	Milano	Sanità	798	742	56	244	554
22 Gruppo Loccioni	Rosora (AN)	Alta tecnologia	230	220	10	207	23
23 Revlon	Roma	Cosmetici	70	59	11	34	36
24 Avon Cosmetics	Olgiate Comasco (CO)	Cosmetici	314	282	32	68	246
25 Unes	Vimodrone (MI)	Gdo	1.950	1.521	429	1.011	939
26 Philip Morris Italia spa	Roma	Largo consumo	357	354	3	147	210
27 Computer Associates	Milano	I&Ct	328	313	15	234	94
28 Pfizer Italia	Roma	Farmaceutici	2.694	2.673	21	1.766	928
29 TeleAp	Milano	I&Ct	247	243	4	153	94
30 Binda Italia	Milano	Orologi e gioielli	145	138	7	66	79
31 Coopservice	Cavriago (RE)	Servizi-pulizia	8.513	4.744	3.769	2.757	5.756
32 LeasePlan Italia	Sesto S.Giovanni	Noleggio a lungo term.	207	192	15	103	104
33 Business Object	Roma	I&Ct	105	101	4	73	32
34 Agilent Technologies	Cernusco S/n (MI)	I&Ct	294	283	11	229	65
35 Cefriel	Milano	Ricerca	49	46	3	38	11

Fonte: Great Place Work Institute

POLITICHE ORGANIZZATIVE ■ La multinazionale americana prima nella classifica delle aziende dove si lavora meglio

# La pagella dei dipendenti premia J&J

## Peggiora il voto sull'ambiente aziendale

MILANO ■ Dopo un biennio di successi del made in Italy, con Technogym e Ferrari, quest'anno il primato della classifica delle aziende dove è «bello lavorare» è tornato ad essere conquistato da un colosso americano, la Johnson & Johnson.

La Microsoft ha vinto la medaglia d'argento, mentre sul podio è riuscita a salire anche la Fater di Pescara, fondata dalla famiglia Angelini e oggi diventata una joint venture con la Procter & Gamble. Questo il responso della graduatoria, stilata per la quarta volta in Italia, dagli specialisti del Great place to work institute Italia (Gpwi) per individuare le 35 aziende ideali nelle quali lavorare.

L'indagine dei "Best workplace" ha messo in evidenza le imprese dove l'atmosfera lavorativa è migliore partendo da una base di oltre 600 società passate ai "raggi x" con questionari compilati dai dipendenti. Tutte le persone sono state chiamate a dare una «pagella» all'azienda per cui lavorano, in forma anonima. Inoltre, in una seconda fase, sono stati fatti anche approfondimenti qualitativi. Il campione di aziende è stato selezionato su un "data base" di 2mila imprese. Scorrendo la classifica troviamo aziende famose e altre meno note al pubblico. Tutte realtà comunque importanti, nell'industria come nei servizi (compreso l'Istituto europeo di oncologia di Umberto Veronesi).

Siamo sicuri che le aziende entrate in classifica rappresentano davvero quanto di meglio ci sia in Italia in tema di qualità dell'organizzazione? Giriamo la domanda a Gilberto Dondè, amministratore delegato di Gpwi: «Non posso affermare che le società della graduatoria siano le sole ad



TARIAROTTI

aver realizzato eccellenti ambienti di lavoro — è la risposta — ma sono in grado di affermare con assoluta certezza che rappresentano quanto di meglio si possa trovare nel nostro Paese. E questo perché la nostra non è un'indagi-

ne statistica. Viene infatti realizzata fra aziende già selezionate attraverso una continua ricerca di ambienti di lavoro eccellenti».

Giunti alla quarta edizione italiana del rapporto, che viene condotto anche a livello

internazionale, è possibile fare un minimo di bilancio. La prima cosa che balza all'occhio è che, ancora una volta, la presenza delle aziende multinazionali supera quella delle imprese italiane, sintomo di una consolidata cultura or-

ganizzativa e di management, ma anche di una maggior abitudine ad accettare la sfida e a confrontarsi con gli altri su questi temi.

Delle 35 società presenti quest'anno in classifica, 11 sono entrate in graduatoria in tutte e quattro le edizioni e sette sono riuscite a conquistare posizioni in almeno tre survey. Queste 18 società vengono considerate dal rapporto Great place to work come «i campioni della continuità nell'eccellenza».

Come in tutte le classifiche, conquistare e mantenere posizioni di vertice richiede un grande sforzo, perché la fiducia nel management, l'orgoglio per il proprio lavoro e per l'azienda, lo spirito di squadra, non sono mai un qualche cosa di acquisito, ma fattori che bisogna confermare in continuazione, sostenendo sforzi consistenti in termini di risorse, solo in minima parte economiche: «Dal momento che ogni anno si riparte da zero, ottenere conferme non è per nulla facile», rileva Dondè.

In termini complessivi l'ambiente di lavoro ha subito quest'anno una battuta d'arresto. Rispetto all'aumento costante delle passate edizioni, tutti gli indicatori hanno presentato una leggera tendenza al ribasso sull'anno precedente, pur attestandosi su livelli superiori a quelli dei primi due anni. Per Antonino Borgese, senior partner di Gpwi, «non si può dire che si tratti di un'inversione di tendenza, ma certo è un segnale importante, forse dovuto al prolungarsi della situazione che caratterizza il panorama economico e industriale, fattore che ha influenzato non poco la percezione che i dipendenti hanno del loro stare in azienda».

F.V.

## La «ricetta» dell'Istituto europeo di oncologia

MILANO ■ L'Istituto europeo di oncologia (Ieo) è la seconda volta in un triennio che entra nella classifica delle organizzazioni dove si lavora meglio. «Siamo — dice Marco Agnelli, il direttore delle Risorse umane — l'unica struttura sanitaria che quest'anno è riuscita a conquistarsi un posto in quel ristretto gruppo di aziende dove è «bello lavorare». Il nostro segreto è quello di applicare le metodologie di attenzione, di ascolto e di sviluppo delle persone».

Inoltre allo Ieo applicano anche il «job family», una particolare tecnica organizzativa che permette la crescita individuale in modo armonico attraverso l'inserimento delle persone «in famiglie professionali omogenee per responsabilità e competenze», come spiega Agnelli.

Costituito a Milano nel 1991, l'Istituto europeo di oncologia è un'organizzazione non profit che ha Mediobanca tra i soci di riferimento. Lo Ieo rappresenta una fra i più avanzati "Comprehensive cancer center", un termine che indica una struttura unica comprendente al suo interno sia i laboratori di ricerca sia le strutture necessarie alla diagnosi e alla cura dei tumori (dalla chirurgia alle terapie). L'Istituto dispone di 2mila metri quadrati dedicati ai laboratori di ricerca, 200 letti di degenza, 24 posti di day hospital, sette sale operatorie e servizi clinici aperti al pubblico dal 1994. Nato da un'idea di Umberto Veronesi, l'Istituto è oggi considerato un modello di riferimento per l'oncologia non solo italiana.

F.V.

Parla il guru Usa Jeffrey Pfeffer / Stanford University

## «I talenti non sono tutto Vince il gioco di squadra»

MILANO ■ I talenti o la squadra? Nelle aziende si devono privilegiare le individualità o il gruppo? Jeffrey Pfeffer, non ha dubbi: «Le organizzazioni eccellenti sono quelle dove si ottengono rendimenti elevati con persone normali». Docente di Comportamento organizzativo alla Graduate school of business dell'università di Stanford, Pfeffer ha fatto della sua teoria una bandiera che spesso contrasta con altre "mode" portate avanti da consulenti di grido. A sostegno della sua tesi, il guru statunitense cita i risultati ottenuti da società di successo: dalla Toyota alle Poste della Nuova Zelanda, dalla Southwest airlines alla Eads.

**Professor Pfeffer, quanto pesa la qualità dell'ambiente di lavoro sui risultati aziendali?**

C'è una schiacciante evidenza: le prestazioni aziendali sono fortemente influenzate dal modo in cui le persone vengono trattate. Le aziende Usa comprese nella lista dei migliori ambienti di lavoro crescono più rapidamente e hanno performance negli indici finanziari superiori

zione e di fiducia risulta essenziale per raggiungere elevate prestazioni. Questo è l'insegnamento della Toyota, che è stata in grado di attingere alle conoscenze degli addetti alle linee di montaggio surclassando i concorrenti per decenni. È anche l'esperienza delle Poste della Nuova Zelanda che sono diventate il più efficiente sistema postale al mondo promuovendo la cooperazione nella gestione del lavoro, la condivisione delle informazioni e costruendo un modo collaborativo di lavorare insieme per migliorare prestazioni e risultati.

**Che cosa caratterizza le aziende eccellenti nella gestione delle persone?**

Le società con i migliori performance sanno costruire la fiducia ed eliminare i timori. I "segreti" possono essere diversi.

**Quali sono le regole d'oro?**

Eccole alcune: la sicurezza del posto di lavoro; far circolare le informazioni; non trattare bene l'alta direzione mentre il resto dei dipendenti soffre; permettere alle

persone di avvalersi delle loro conoscenze per prendere decisioni; investire nelle capacità e nello sviluppo dei dipendenti e non trattare la formazione come qualcosa da tagliare alle prime difficoltà; legare la retribuzione e il riconoscimento non solo alle prestazioni individuali, ma anche a quelle dell'organizzazione; assumere persone in sintonia con il tipo di cultura d'impresa esistente; cercare di coprire le posizioni direttive con promozioni dall'interno.

**Quale valore ha il fattore umano rispetto ad altri elementi competitivi (come la ricerca, la qualità dei prodotti, il marketing, la tecnologia) per l'azienda?**

Molte società cercano il successo nella maniera sbagliata. Un vantaggio competitivo sostenibile non si origina certo da fattori replicabili.

La tecnologia può essere imitata, come anche il marketing e la pubblicità. La capacità di innovazione, di essere leader nel proprio settore, di creare una clientela fedele attraverso servizio e qualità eccellenti dipende dalle persone, dalla loro capacità e volontà di portare l'azienda al successo.

**Che tipo di scenari possiamo attenderci per il prossimo futuro?**

Sfortunatamente non riscontro una vera presa di coscienza da parte del top management delle basi reali del successo aziendale.

**In che senso?**

La prima cosa che succede nel momento in cui una società si trova in difficoltà è la riduzione del personale anche se è evidente che questo tipo di tagli non aiuta a migliorare le performance. Certo, le imprese che gestiscono meglio guadagnano terreno rispetto ai propri concorrenti. Purtroppo non vedo un cambiamento di fondo nella mentalità e negli schemi di pensiero adottati dai leader. Ed è invece proprio questo passaggio che sarebbe necessario per un reale e duraturo cambiamento.

FRANCO VERGNANO

Enrico Toja / Vicepresidente J&J Europa

## Spirito imprenditoriale e obiettivi trasparenti

MILANO ■ «La ricetta del successo di Johnson&Johnson? Pari opportunità per tutti e strada spianata alla creatività del personale da parte del top management, il tutto all'interno della cornice di valori e obiettivi identificati dal nostro "Credo" aziendale». Così Enrico Toja, vicepresidente per l'Europa della multinazionale americana J&J, sintetizza le ragioni dei risultati del gruppo. La J&J impiega circa 110mila

lata e si sviluppa a livello internazionale. Negli ultimi dieci anni la presenza femminile nel top management è cresciuta notevolmente, oggi è al 30%, e facciamo di tutto per aiutare le donne a far carriera e a conservare un ruolo da protagoniste in famiglia».

Toja tiene poi a precisare che la J&J non è una conglomerata ma si autodefinisce come una family of companies, sottolineando con ciò il fatto che l'individuo resta sempre al centro dell'attenzione, per evitare l'effetto specializzazione indotto dai grandi gruppi multinazionali. «I team di lavoro intersettoriali e internazionali sono un banco di prova quotidiano — aggiunge — e ciò consente di mobilitare tutte le risorse del gruppo e di garantire la libertà di espressione. Del resto ogni due anni verifichiamo con una indagine ad hoc l'applicazione del "Credo" e le richieste dei dipendenti». E nel "Credo" di J&J consumatori e dipendenti occupano le prime due posizioni. Obiettivi e missioni delle varie unità del gruppo sono trasparenti e condivise. «Ognuno deve sapere dove stiamo andando con la massima trasparenza — specifica Toja — e ciò serve a garantire che tutti mettano messi sullo stesso piano e siano protagonisti del successo del gruppo. La fiducia verso le persone da noi è di casa e massima è la considerazione per l'opinione di tutti».

VINCENZO CHIERCHIA

Mauro Comastri / A.d. Microsoft Italia

## Lavoratori protagonisti di una storia di successo

MILANO ■ Your potential. Our passion. Quattro parole per spiegare la mission aziendale di Microsoft, che in italiano potremmo tradurre con: «Abbiamo una passione per il tuo potenziale». Oppure, in modo un po' più romantico, «al tuo potenziale dedichiamo la nostra passione».

Parole che si applicano a tutti i clienti, ma — come spiega Marco Comastri, amministratore delegato di Microsoft Italia — anche ai

dipendenti. «Il nostro scopo è creare un ambiente di lavoro che possa attirare i migliori talenti e che li faccia restare. Il nostro tasso di retention è altissimo, in tutte le filiali del mondo».

Microsoft, colosso del software fondato da Bill Gates e Paul Allen nel 1975, oggi impiega in 80 Paesi circa 60mila persone e ha chiuso l'anno fiscale 2004 con un fatturato di 36,84 miliardi di dollari e utili per 8,17 miliardi.

«L'idea di fondo, quella di fare in modo che tutti i nostri dipendenti si sentano parte attiva della success story di Microsoft, è fondamentale — dice Comastri —. Ma esiste anche una serie di atti concreti per far seguire alla teoria la pratica. Innanzitutto diamo a tutti gli strumenti

di lavoro più aggiornati, dai tablet pc al software, dai cellulari intelligenti all'accesso a banda larga per i computer di casa. Anche perché in questo modo incentiviamo la flessibilità del lavoro, intesa anche come possibilità di telelavoro, ad esempio. Abbiamo inoltre messo a punto benefit per tutti: piano medico, possibilità di check-up, assicurazione sanitaria e sulla vita, carta di credito aziendale, acquisto facilitato dell'intera gamma dei nostri prodotti».

La parte strettamente economica è importante, ma anche in questo campo Microsoft ha cercato di trovare modi innovativi per soddisfare i dipendenti. È stata la prima azienda a eliminare lo stock option come forma di retribuzione variabile. E le ha sostituite con le "stock award", cioè la distribuzione di vere e proprie azioni. L'esempio è stato seguito da molte altre aziende, anche perché si tratta di una scelta intesa ad aumentare la trasparenza e a migliorare la corporate governance. «Last but not least — conclude il numero uno della filiale italiana — puntiamo a coinvolgere i dipendenti nelle attività sociali e ambientali in cui Microsoft è impegnata, che sono moltissime. Il successo di queste iniziative è enorme e dimostra che uno dei fattori chiave per trovarsi bene in un'azienda è sentirsi parte di un progetto, non semplicemente un ingranaggio sostituibile».

GIULIA CRIVELLI

Roberto Marinucci / Direttore generale Fater

## Ogni anno si investono 750mila € in formazione

MILANO ■ «Per noi le persone sono il punto di partenza e di arrivo», spiega Roberto Marinucci, direttore generale di Fater, gruppo da 730 milioni di euro cui fanno capo marchi come Pampers e Lines, noti a tutte le famiglie italiane.

Fondata a Pescara nel 1958 dalla famiglia Angelini, Fater è oggi una joint-venture paritetica con il colosso multinazionale Pampers.

FATER s.p.a.

«Mettere al centro di tutto le persone per noi significa ad esempio — spiega Marinucci — formazione: ogni anno investiamo 750mila euro in questo campo. L'obiettivo che ci poniamo è dare sempre più strumenti ai nostri dipendenti perché imparino a gestire meglio i propri talenti e possano assumere senza problemi responsabilità all'interno dell'azienda».

«Il tasso di retention è altissimo — prose-

gue il dg di Fater, che indotto compreso da lavoro a circa 1.300 persone nell'area abruzzese —. E crediamo sia anche dovuto al fatto che le persone si divertono. Se hanno delle idee, le incoraggiamo a dividerle con gli altri. Perché non si sa mai da dove possa nascere un nuovo prodotto, o come si possa innovare un processo».

Un altro fattore chiave per Fater è la trasparenza: «I nostri obiettivi aziendali sono dichiarati, perché vogliamo che tutti li possano condividere. La responsabilizzazione di ogni dipendente è molto importante. Una volta al trimestre abbiamo una sessione di "open communication", in cui aggiorniamo tutti sull'attività aziendale e sui progetti per il futuro, a breve e medio termine. Una volta all'anno teniamo poi una convention aziendale a cui sono tutti invitati».

Non mancano, ovviamente, alcuni benefici molto precisi, conclude Roberto Marinucci. «È chiaro che in un'azienda come la nostra la parola igiene è fondamentale. Ma questo può voler dire molte cose: cura del corpo, ad esempio, ma anche attenzione estrema alla salute. Offriamo ai dipendenti la possibilità di iscriversi in una palestra, abbiamo programmi di prevenzione medica e degli infortuni, che da noi praticamente non esistono».

G. CR.

Johnson & Johnson

persone nel mondo e ha 200 società operative in 57 Paesi. Costituita nel New Jersey nel 1887, la J&J (prodotti medicali, per igiene e bellezza) vanta 71 bilanci consecutivi con vendite in crescita e 41, sempre consecutivi, con profitti in aumento. In Italia J&J ha uno stabilimento alle porte di Roma che occupa 350 addetti e realizza prodotti per tutto il mercato europeo; il fatturato si aggira sui 190 milioni di euro. Nella sede italiana l'età media è bassa, meno di 35 anni.

«Lo spirito di imprenditorialità è garantito al massimo livello e per tutti — sottolinea Toja —. Non ci sono preclusioni per nessuno. Anzi la crescita professionale interna è molto stimo-