

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

# A colloquio con Luca Valerii, direttore Divisione Risorse umane, Microsoft Italia

**S**ono davvero poche le persone che, avvicinate alla informatica, non hanno mai utilizzato i programmi Microsoft, la società fondata nel 1975 da un gruppo di ragazzi che inventarono il primo computer del mondo nel garage di casa. Una storia che ha quasi dell'incredibile se si pensa che, dopo soli venti anni dalla sua nascita, Microsoft vantava già una capitalizzazione più alta rispetto a GE e IBM. Oggi la società statunitense ha fatto ulteriori passi avanti, incentrando il suo *core business* sullo sviluppo dei *software* ma nessuno, nemmeno coloro che nel lontano '75 lavoravano nel settore, avrebbe mai pensato di riuscire a portare un PC in ogni casa.

Nessuno, appunto, tranne un genio: Bill Gates.

Tuttavia «crescere velocemente comporta la difficoltà di strutturarsi in maniera adeguata. Un'azienda come Microsoft, che raddoppia il personale ogni anno, ha la complicazione di non riuscire ad instaurare facilmente processi che permettano di organizzarsi: appena si struttura una *policy*, può capitare che questa sia già diventata obsoleta» ci spiega Luca Valerii, direttore Divisione Risorse umane di Microsoft Italia che, prima di entrare in

questa azienda, ha lavorato a lungo in società di consulenza nell'area *compensation* e *benefit* che lo hanno portato anche a vivere un'importante esperienza professionale a Londra.

**Dottor Valerii, in questo periodo storico, quale contributo strategico è richiesto alla funzione risorse umane?**

In Microsoft la gestione HR deve superare le criticità che, in questo momento, possono nascere dalle molte diversità presenti nell'azienda e deve muoversi con l'obiettivo di rendere le differenze tra le aree come un fattore che possa essere di supporto. Nella nostra azienda, la complessità è dovuta, principalmente, a due fattori: la crescita continua e la grande diversificazione in diversi settori che, specie in questi ultimi anni, si sta realizzando. Quest'ultimo aspetto, in particolare, può determinare dei problemi: per fare un esempio, nel momento in cui si è verificato il *boom* di internet, le persone che facevano parte del gruppo di lavoro di MSN parlavano di Microsoft come di una realtà distante da loro. Nella stessa azienda stavano cre-

scendo differenti anime, un fenomeno dovuto al diseguale *background* e al diverso modo di agire del personale ma l'azienda, dal canto suo, ha il compito di prendere le decisioni contemplando tutti gli spiriti presenti al suo interno.

Ed è proprio qui che interviene l'HR che, seguendo il principio secondo cui "l'azienda si deve sempre innovare", ha fatto della diversità la forza dell'impresa: è dalla differenza che arriva l'innovazione, le idee più creative nascono proprio in quelle riunioni nelle quali partecipano componenti di funzioni diverse. Con le difformità tra ambienti arrivano nuovi concetti che, uniti da un linguaggio comune, aumentano la creatività dando una continua linfa vitale all'innovazione.

### **In che modo Microsoft è intervenuta a supporto della diversità?**

Qualche anno fa abbiamo aderito ad un'iniziativa denominata "Futuro al femminile" alla quale hanno partecipato altre numerose aziende. Il programma aveva l'obiettivo di esaltare l'utilità della tecnologia per le donne cercando, allo stesso tempo, di creare un ponte fra questi due mondi che, spesso, sono troppo distanti senza un reale motivo perché, a ben vedere, la tecnologia può essere uno strumento prezioso per migliorare il c.d. *work-life balance*, specie per le donne. Per il futuro, la quota rosa della popolazione non deve vedere la tecnologia come un qualcosa di lontano e ostico e ci impegneremo a fondo per progettare la scienza tecnologica con particolare attenzione verso il genere femminile e aprire sempre più la nostra azienda alle donne.

Questo cambiamento deve iniziare da subito, ecco perché abbiamo voluto organizzare un *open day* con ragazze delle scuole medie – periodo in cui si inizia a pensare al futuro universitario – per spiegare e far vedere loro il nostro universo e, magari, vederle qui tra qualche anno come nostre dipendenti...

Abbiamo colto l'occasione per comunicare che esistono bellissime carriere, anche per le donne, compatibili con la vita privata e abbiamo cercato di trasmettere un messaggio analogo anche all'interno dell'azienda, portando esempi di leadership femminile.

C'è un problema legato a quest'ultimo aspetto: spesso, le donne che si trovano in posizioni di vertice, assumono comportamenti propri del genere

maschile, perché vedono che quello è il modello prevalente, dimenticando che vi sono stili di leadership al femminile. Ma questo è un altro problema... In definitiva, credo sia importante, per un'azienda come la nostra, lanciare messaggi così innovativi sia verso l'interno che verso l'esterno.

### **Dati recenti mostrano una produttività del nostro sistema ancora insufficiente... Come stimolate la produttività in Microsoft?**

Il nostro *recruitment* lavora per reperire i talenti migliori, sta a noi svilupparli, trattenerli e dare loro il massimo spazio possibile sul posto di lavoro. Un esempio? A differenza di altre realtà, non vi è alcun divieto di navigazione su siti internet non attinenti l'attività lavorativa come Facebook o altri *social network*, perché crediamo che la produttività si misuri con il raggiungimento degli obiettivi, non interessa né il come, né il quando e neppure il dove.

Misuriamo il lavoro attraverso l'indicazione di obiettivi da raggiungere e, per dare maggiore spazio ai nostri lavoratori, abbiamo sfruttato le norme esistenti: il telelavoro è ormai una realtà consolidata per i nostri dipendenti ed è uno strumento estremamente flessibile, nel senso che è sufficiente avvisare il proprio responsabile il giorno prima.

### **Utilizzate sistemi di retribuzione variabile per incentivare la produttività?**

Tutte le persone che lavorano in Microsoft hanno una parte della retribuzione variabile in relazione al raggiungimento dei propri obiettivi. A volte i traguardi sono dei dati misurabili ma non sempre è così e, spesso, ci affidiamo anche a valutazioni soggettive fatte da manager diretti o funzionali che devono valutare le varie performance.

Le valutazioni sono effettuate ogni anno e sono soggette ad un *check* informale che il dipendente ha con il suo manager ogni 6 mesi.

Queste valutazioni riguardano tutti i livelli, dal neolaureato al sottoscritto, fino all'amministratore delegato; sarebbe ingiusto e poco stimolante, per i lavoratori, vedere premiate persone che non hanno raggiunto le mete prefissate mentre, seguendo il nostro metodo, chiunque è soggetto al criterio meritocratico e può succedere che non tutti abbiano diritto alla parte variabile di retribuzione, a partire dall'amministratore delegato.

## **Come è organizzata Microsoft e che ruolo rivestono i manager?**

Il nostro è un modello organizzativo piuttosto complesso, a matrice multidimensionale, dove gli aspetti di maggiore interesse sono principalmente tre: geografico, funzionale, e tra chi produce e chi vende il prodotto.

In tale modello di gestione si è data grande importanza alla condivisione di obiettivi, attribuendo rilevanti responsabilità ai *people manager*. Su 800 dipendenti, Microsoft Italia conta circa 120 manager, che costituiscono una comunità fondamentale per gestire in modo proficuo l'azienda anche perché, in Microsoft, sono loro ad occuparsi, in prima persona, del raggiungimento degli obiettivi, dello sviluppo di nuove idee, della gestione operativa e della comunicazione nei confronti delle risorse che gestiscono direttamente. In definitiva, sono un centro di responsabilità focale.

## **In Parlamento sono presenti vari progetti di legge in tema di partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione di impresa. Pensa che i tempi siano maturi per importare questa esperienza lontana dalla nostra tradizione?**

In generale sono favorevole alla partecipazione agli utili. In Microsoft, ogni dipendente è anche azionista, siamo stati tra i primi in Italia a introdurre lo strumento dell'azionariato diffuso, prima con un piano di *stock options*, successivamente con un piano di *stock reward*: si assegnano azioni in funzione dell'inquadramento e dell'indice di potenziale, ossia in base al contributo futuro atteso. Chiunque voi fermiate nei nostri corridoi sa esattamente la quotazione odierna del titolo, è una pratica che ci permette di ingaggiare tutte le persone e che ha attivato un meccanismo virtuoso che funziona perfettamente.

## **Nella vostra realtà non è presente il sindacato. Non essendoci un interlocutore istituzionale, come vi relazionate con i vostri dipendenti?**

Abbiamo creato un *focus group* per veicolare necessità e preferenze di tutti i dipendenti. Vi sono poi le indagini di clima annuale e un blog dove postare i propri commenti; ci avvaliamo, infine, dello strumento dell'*istant survey* che ci consente di interpellare i nostri dipendenti su questioni specifiche

e avere risposte quasi in tempo reale. Possiamo dire che il sistema funziona, i dipendenti vedono l'azienda come un soggetto di cui si possono fidare.

La visione che abbiamo, invece, è quella di un dipendente che sia in una posizione di partnership con la società; tutto ruota intorno al rapporto fiduciario Microsoft-dipendente che si crea al momento dell'entrata in azienda, un legame in cui Bill Gates, ha avuto un certo peso specifico. È stato lui il primo a celebrare le grandi vittorie e ad analizzare le sconfitte in ottica collettiva anche se è un metodo che, in Italia, è difficile da introdurre perché la nostra mentalità non è ancora pronta per questi nuovi schemi.

## **Sul fronte riforme sono presenti importanti proposte in tema di ammodernamento del mercato del lavoro. Qual è la sua opinione in proposito?**

Mi permetto una battuta: lo Statuto dei lavoratori è più vecchio di Microsoft...

Il mercato del lavoro in Italia è obsoleto, è sotto gli occhi di tutti. In parte sono stati fatti importanti passi avanti; in questo momento noi siamo i primi utilizzatori dello *staff-leasing* in Italia, è uno strumento importante e fatico a comprendere il motivo per cui sia stato abolito per un certo periodo.

Chi lavora in azienda si rende conto effettivamente che c'è poca consapevolezza dei bisogni delle aziende da parte della politica, i tempi procedurali del sistema non sono assolutamente funzionali con quelli delle imprese.

Un esempio? Il sistema giudiziario: è frustrante, per chi segue le regole, vedere dei contenziosi ancora aperti dopo cinque anni, è pazzesco.

Ritengo sia necessario fare un discorso concreto più mirato al settore dell'impresa, è l'unico modo per fare dei passi in avanti in una direzione che vada incontro alle esigenze aziendali in modo proficuo per tutti.

## **Per concludere, potrebbe dirci quali doti ritenute irrinunciabili per chi opera nell'area HR?**

Dividerei le doti fondamentali in virtù valoriali e di competenza.

Per quanto riguarda la prima categoria, direi che la principale è il buon senso e l'utilizzo dello stesso nella gestione delle criticità. Mi spiego: le leggi sono difficili da capire e da applicare, il buon senso

ci aiuta a comprendere quale sia la cosa giusta da fare, questo diventa un modo per aiutare positivamente l'impresa a fare le scelte migliori.

A monte del buon senso, comunque, deve esserci, come primo prerequisito, l'integrità, valore indispensabile per creare quel legame di fiducia con l'azienda e i dipendenti cui facevo riferimento prima. La competenza è un requisito altrettanto fondamentale, specie per evitare di essere considerato

quello che "sa un po' tutto in generale ma niente nello specifico". Certo, le tematiche che si affrontano in una direzione del personale sono molto vaste e non bisogna limitare la propria conoscenza a pochi ambiti ma chi lavora nell'HR deve avere una conoscenza approfondita di almeno uno di tali rami, deve essere esperto di un campo specifico per essere interlocutore credibile e affidabile.