

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Giada Salta

# A colloquio con Francesca Merella

## Country HR Manager, Cisco Systems Italia

Il modo di lavorare del XXI secolo è cambiato grazie alle tecnologie, e gran parte di questa rivoluzione è dovuta a Cisco Systems, colosso mondiale la cui mission è quella di incentivare la comunicazione e la collaborazione in ogni ambiente di condivisione. La leggenda vuole che le radici di Cisco affondino nel 1984, e precisamente nella necessità di due docenti della Stanford University, marito e moglie, di comunicare tra due diversi edifici. È da qui che nasce il primo router rudimentale che, grazie al lavoro di eccellenti esperti, ha portato alla creazione di un vero e proprio impero della tecnologia, giunto ad elaborare, da ultimo, lo strumento di *TelePresence*, «un prodotto altamente sofisticato che permetterà di percepire nel corso di una video conferenza, la presenza quasi tangibile di tutti gli interlocutori nello stesso luogo», ci racconta Francesca Merella, Country HR Manager della sede italiana di Cisco Systems, giovane talento, laureata in economia e commercio, con un eccezionale bagaglio professionale a 360° nel mondo del lavoro. Dopo due anni di esperienza in Finance presso una società di consulenza, si dedica alla ricerca e selezione del personale per entrare poi in Kellogg's, prima nello stesso settore e poi come Generalist HR, per diventare infine HR manager Italia del re dei cereali. Ma la sua spiccata curiosità

non è placata, perché cerca una esperienza internazionale che la porta a trasferirsi nella sede irlandese del gruppo dove riveste la posizione di HR business partner. Sapendo però che il Direttore HR deve conoscere alla perfezione il business, cerca una esperienza nel marketing apprendendo *tools* e *skills* essenziali anche per la gestione delle risorse umane. Nel 2011 entra in Cisco Systems nel ruolo apicale che riveste tutt'oggi: «Non credo nell'HR per l'HR, ma il Responsabile delle risorse umane di successo deve capire e conoscere alla perfezione il business».

**Dott.ssa Merella, quale contributo strategico è richiesto alla funzione risorse umane da parte della direzione aziendale?**

La direzione aziendale chiede alla funzione risorse umane di collaborare proattivamente al suo principale obiettivo, il business, inteso in senso ampio come realizzazione di profitto per il benessere dell'azienda e dei lavoratori. Ecco perché la funzione HR è il partner principale del management direttivo: delinea gli obiettivi e, di conseguenza, organizza, gestisce ed incentiva le persone, attraverso le quali l'azienda vive ed opera. L'HR deve quindi essere in grado di modulare e rivedere l'or-

ganizzazione aziendale in funzione degli obiettivi di business, e nel rispetto costante delle persone che ne fanno parte. Le persone sono il vero valore aggiunto dell'azienda. L'esercizio della funzione HR, tuttavia, è estremamente delicato, perché deve creare *engagement* e *commitment* nella popolazione aziendale senza perdere di vista gli obiettivi legati alla produttività.

**Qual è a suo parere il futuro della funzione HR e come si evolverà? Quale ruolo dovrà ricoprire nei prossimi anni?**

La funzione HR si sta affiancando progressivamente al management e diverrà il partner per eccellenza dell'azienda, anche alla luce del fatto che l'evoluzione dell'organizzazione aziendale è calibrata sempre di più sulle sue risorse umane. La direzione aziendale e la funzione HR saranno chiamate ad elaborare insieme le strategie di business, perché solo individuando insieme il bagaglio di competenze di cui è dotata l'azienda, attraverso le persone che vi operano, si può programmare validamente il suo sviluppo.

**La sua azienda è leader nell'ambito delle tecnologie. A suo avviso come muterà l'organizzazione aziendale a fronte dell'inserimento sempre più massiccio delle nuove tecnologie all'interno delle imprese? In che modo le tecnologie diventano strumento per garantire a) flessibilità b) equilibrio fra vita e lavoro c) maggiore produttività?**

Cisco Systems, leader mondiale nel settore delle tecnologie, è presente in Italia dal 1994 ed opera con 700 lavoratori su tre entità legali: Cisco System, Cisco Photonics e Cisco Capital. L'età media è di 35/40 anni, e l'80% dei dipendenti sono uomini. Siamo un'azienda giovane ma con una consolidata esperienza nel settore, e vantiamo il successo di aver cambiato totalmente il modo di lavorare delle persone attraverso le soluzioni che abbiamo creato. I nostri prodotti nascono da una approfondita analisi delle organizzazioni in ambito di lavoro, dei loro costi e dell'impatto delle tecnologie, per garantire un miglioramento dei processi. Nel mondo globalizzato contemporaneo è cambiata totalmente la concezione di lavoro ed il modo di esercitare la prestazione lavorativa attraverso le nuove tecnologie. Le figure professionali di oggi sono

“mobili”, non necessitano più di una postazione lavorativa fissa, non hanno più cartellini da timbrare, sono flessibili. Proprio alla luce di queste nuove caratteristiche del lavoro, Cisco Systems fornisce la strumentazione tecnologica più all'avanguardia, testandola in prima persona nelle proprie strutture. In Cisco non ci sono orari, in sede è collocato un numero di scrivanie sufficiente per un terzo dei dipendenti proprio in virtù della mobilità assoluta che ci contraddistingue. I lavoratori, se vogliono, operano da casa o da sedi esterne all'azienda, con strumenti alternativi. Cisco, già da tempo, consente questa modalità flessibile di lavoro senza aver dovuto applicare la fattispecie del telelavoro che, tuttavia, si lancerà nel prossimo autunno. Da *policy* aziendale non poniamo vincoli ai nostri collaboratori i quali, grazie al supporto delle tecnologie, sono liberi di raggiungere i propri obiettivi con le modalità che preferiscono. Ciò che conta non è il luogo dove si svolge l'attività lavorativa ma il raggiungimento dell'obiettivo. Infatti, non si lavora “per presenza” ma “per obiettivi”, sui quali vengono appunto valutati i dipendenti. La struttura organizzativa di Cisco è a matrice: non abbiamo “i responsabili dei responsabili dei responsabili”, non siamo gerarchizzati. Ovviamente ci sono ruoli e funzioni, ma sono molto snelle. Molte persone hanno un manager “remoto” ovvero dislocato in un'altra sede Cisco Systems nel mondo. Qui operiamo per obiettivi, con il supporto di processi quali il *performance appraisal*, non per compiti o presenza, e ciò è reso possibile grazie alle tecnologie, le quali incidono positivamente anche sulla produttività. Le pratiche di flessibilità che implementiamo in Cisco Systems attraverso le tecnologie vogliono rendere davvero effettivo il concetto di *worklife balance* in azienda, strettamente connesso alla produttività. La flessibilità garantita dalle tecnologie, infatti, è uno degli strumenti più efficaci di *retention ed engagement*. Probabilmente, l'unico svantaggio derivante dal lavoro a distanza è il potenziale venire meno del senso di aggregazione e appartenenza aziendale che viene compensato da momenti istituzionali di aggregazione, socializzazione e divertimento.

**Sempre a proposito di produttività, come incentivarla in azienda? Un sistema di retribuzione variabile può essere certamente una leva efficace ma vi sono, a suo parere, anche altri strumenti innovativi da utilizzare?**

Mi collego a quanto detto sulle tecnologie. In Cisco Systems siamo fermamente convinti che incentivare la produttività è possibile solo garantendo flessibilità e vero *worklife balance*. Da noi la parte variabile della retribuzione è legata alle performance rese dai lavoratori, al raggiungimento degli obiettivi. All'inizio di ogni anno, infatti, diffondiamo a tutta la popolazione aziendale le priorità strategiche da sviluppare, che vengono poi calate nella realtà di ciascuna persona all'interno dell'azienda. Nel corso dell'anno verificiamo il raggiungimento degli obiettivi in due momenti formali: a metà anno con la *mid year review*, e poi a fine anno con l'*end year review*. Il tutto nell'ottica della fidelizzazione del lavoratore, perché dare feedback è fondamentale nella sviluppo e nella crescita delle nostre persone perché aiuta ad individuare aree di miglioramento e ad evidenziare i risultati raggiunti. In questo modo le persone sono incentivate ad operare nell'ottica della produttività e a migliorarsi, per poter incidere con il proprio operato sulla parte variabile della retribuzione.

**Come vengono valutati i vostri dipendenti e quale è la strategia della sua azienda in tema di gestione dei talenti?**

I principali strumenti di valutazione sono il processo annuale di *performance appraisal* e il c.d. *talent review*, attraverso il quale identifichiamo i talenti in base alle performance, al potenziale e alle capacità di leadership. Una volta individuato il gruppo dei talenti, i manager insieme all'HR elaborano i piani di sviluppo per ciascun talento e lo condividono con le persone.

**Quanto è importante per la sua azienda il tema della formazione continua? Come viene promossa?**

Dato che un business di successo si realizza solo attraverso la giusta valorizzazione delle persone che contribuiscono alla sua crescita, in Cisco Systems prestiamo particolare attenzione alla formazione. A livello corporate vengono proposte iniziative formative dislocate a livello mondo e fruibili da qualunque sede, sempre attraverso le nostre innovative tecnologie che consentono quindi di risparmiare enormemente sui costi. A livello locale invece, attraverso diversi processi, riusciamo ad individuare i fabbisogni formativi in base ai quali

organizziamo corsi di formazione personalizzati attraverso l'utilizzo di Fondi, tra cui Fondimpresa e Fondirigenti. La formazione continua è, quindi, specifica per le reali esigenze dei dipendenti.

**In che modo Cisco è impegnata in termini di *inclusion and diversity*?**

Cisco Systems è impegnata attivamente sul tema dell'*inclusion & diversity* con particolare focus sul *gender diversity*. Ad esempio abbiamo sviluppato dei percorsi *ad hoc* per le donne sul tema leadership al femminile e per i manager sul management al plurale, oppure il progetto internazionale *Jump* dedicato alle donne di talento e al difficile bilanciamento della carriera rispetto agli impegni familiari. Inoltre, Cisco Systems è molto attiva sul tema della gestione delle diverse età e del dialogo intergenerazionale. L'azienda, infatti, promuove non solo il *mentorship*, attraverso cui i lavoratori senior fanno da mentore ai più giovani, ma anche il *reverse mentorship* in cui sono le generazioni giovani a guidare quelle senior.

**Può spiegarci meglio l'iniziativa *Friday University*?**

Sono molto orgogliosa della *Friday University*, una iniziativa dedicata interamente alla popolazione aziendale come momento di "informazione" più che di formazione. Il progetto, che rientra nel *pillar opportunity & development* della strategia sulle persone di Cisco denominata *Icount*, prevede l'unione del giorno conclusivo della settimana, il venerdì, con l'opportunità di arricchire i lavoratori con l'ascolto di testimonianze eccellenti. Infatti, invitiamo ogni venerdì dei testimoni d'eccezione, esperti riconosciuti in ambiti diversi, oppure personalità di spicco del mondo istituzionale o dello sport, a discutere di un tema definito per condividere la loro esperienza di vita. La *Friday University* viene vissuta come un importante momento di arricchimento personale e non come un onere legato alla attività lavorativa.

**Ultimamente si sono sviluppati modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa e quali possono essere i futuri sviluppi dei modelli?**

Dato che in Cisco Systems il benessere della risor-

sa è al centro delle politiche di HR, prestiamo massima attenzione a vari temi. In primo luogo, alla flessibilità, che decliniamo in vari modi: il part-time, l'anno sabbatico e il telelavoro. Tutte soluzioni possibili grazie ai nostri strumenti tecnologici. Inoltre le nostre persone possono beneficiare dell'assistenza sanitaria integrativa, dei fondi pensionistici, di assistenza per gli infortuni, delle *stock options*, dell'*employee and family assistance program*, un supporto psicologico/legale/confidenziale affidato ad esperti esterni all'azienda di un servizio di fisioterapia e di massaggi. Organizziamo anche delle giornate interamente dedicate al *well-being*, nel corso delle quali offriamo consulenza sulla corretta alimentazione, sulla postura, sulle modalità di gestione di genitori anziani. Inoltre, abbiamo una palestra adiacente alla sede di lavoro frequentata dai lavoratori. Insomma, abbiamo avviato numerose iniziative destinate a rendere più confortevole la giornata lavorativa e, più in generale, il bilanciamento con la vita personale.

**Può raccontarci di un progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando adesso cui tenete particolarmente?**

Di recente abbiamo lanciato un programma al quale tengo molto. Si tratta di *Next Cisco*, il programma attraverso il quale si è data voce all'intera popolazione aziendale su otto temi chiave per l'azienda. I partecipanti sono stati divisi in gruppi ed ogni gruppo ha avuto la possibilità di esprimere le proprie idee sul tema assegnato. Cisco Systems si è impegnata a implementare le idee espresse dal gruppo. Questo programma oltre ad aumentare il livello di aggregazione, ha favorito un maggiore *engagement* da parte della risorse umane. Un altro progetto a me molto caro, che verrà lanciato prossimamente, è il *Flexible Benefits* che consente al singolo dipendente di scegliere i propri *benefit*, una sorta di *benefit à la carte* sempre legati alla performance. Questa iniziativa è vantaggiosa sia per il singolo lavoratore, che può accedere al *benefit* sulla base delle proprie reali esigenze, sia per l'azienda, che investe correttamente le proprie risorse.

**Cosa pensa della recente riforma del mercato del lavoro?**

La riforma del mercato del lavoro ha snellito la flessibilità in entrata e in uscita, ma ritengo che

debbano essere fatti maggiori investimenti sulla formazione. La congiuntura economica non è certamente favorevole, sebbene in generale i nostri risultati siano stati positivi. In base alla mia esperienza, credo che un forte aiuto alle grandi imprese italiane in questo momento di difficoltà possa essere dato dalla riorganizzazione interna, più improntata alla snellezza dei processi. Questa prassi è già seguita in Cisco Systems annualmente, mediante una valutazione di efficienza ed un susseguente riadattamento dell'azienda alle nuove esigenze sopravvenute, per poter mantenere il proprio ruolo leader nel mercato.

**Quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi opera nell'area delle risorse umane?**

Il direttore HR deve conoscere il business e, di conseguenza, deve essere in grado di influenzarlo. A livello personale deve essere curioso, passionale, ambizioso ma umile, deve sapere ascoltare, deve avere un forte senso di appartenenza da comunicare e trasmettere anche a tutta la popolazione aziendale. L'ambizione massima è quella di avere delle persone che desiderino lavorare per la propria azienda. E senza dubbio, alla base di tutto, ci deve essere una forte passione per il proprio lavoro di HR.

\* Intervista realizzata in collaborazione con Francesca Sperotti.