

## Sviluppare il sistema meritocratico: l'esperienza di Cedacri

Il convegno *Performance management* organizzato lo scorso aprile dall'associazione Direttori Hr G.I.D.P. è stato l'occasione per approfondire l'innovativa esperienza del Gruppo Cedacri, primo outsource del mercato italiano e leader nazionale nella fornitura di soluzioni tecnologiche e servizi di supporto agli operatori bancari. Cedacri è, infatti, una delle prime realtà in Italia ad aver applicato su tutta la popolazione aziendale un sistema unificato e integrato di Mbo, performance evaluation e compensation, attraverso il quale il gruppo è riuscito a ottimizzare il costo del lavoro e ad allineare alle strategie aziendali la crescita e il comportamento produttivo dei suoi 1400 dipendenti. Cedacri dispone di uno dei maggiori data center bancari operanti in Italia: oltre 70 istituti clienti, 2.700 sportelli gestiti, 40.000 risorse utilizzatrici, oltre 40 milioni di transazioni giornaliere gestite, 30.000 Mips di potenza elaborativa e 4.000 Server.

Paolo D'Arrico, che come Direttore delle Risorse Umane tra il 2008 e il gennaio 2012 ha guidato la realizzazione del progetto, ha raccontato come il punto di partenza sia stata la decisione strategica del vertice aziendale di puntare –realmente– sulla valorizzazione del capitale umano per consolidare la posizione di leadership del gruppo e impostarne i futuri percorsi di crescita. “Il primo passo –racconta D'Arrico– è stato la realizzazione di un survey interno, finalizzato a indagare

l'opinione dei collaboratori sull'azienda. Dall'indagine sono emersi, quali fattori collettivamente identificati come critici, il sistema premiante, lo sviluppo professionale, la chiarezza organizzativa e la comunicazione interna. Le attività introdotte per il cambiamento si sono dunque focalizzate sull'implementazione di politiche di gestione e sviluppo delle Risorse umane con alla base un sistema premiante trasparente e meritocratico capace di sviluppare un clima partecipativo, stimolare la crescita, favorire la comunicazione e valorizzare il potenziale di tutte le risorse”.

### Costruire il nuovo sistema premiante

L'attenzione al sistema di performance management si è tradotta non solo nella

progettazione di un nuovo Mbo, ma anche nell'introduzione di nuovi modelli operativi con conseguenti nuovi percorsi di carriera e l'apertura di molteplici canali di comunicazione diretti con le persone, che possono accedere ai vertici contribuendo attivamente alle decisioni.

Giovanni Facciotti, Responsabile selezione, formazione e sviluppo del Gruppo Cedacri, ha evidenziato che i percorsi di crescita implementati in azienda sono subordinati alla valutazione annuale delle prestazioni che, spiega Facciotti, “si struttura tramite la definizione degli obiettivi, feedback continui, la consuntivazione dei risultati, valutazioni e azioni di miglioramento”.

Il nuovo sistema di performance management risponde dunque a esigenze cruciali come favorire la comunicazione tra capo e collaboratore, orientare il lavoro delle persone al raggiungimento degli obiettivi (pochi, chiari, trasparenti e finalizzati a favorire la crescita dell'azienda), premiare il merito e il gioco di squadra, rendere trasparente l'attribuzione del premio. Ulteriore passo

–già avviato– è la valutazione del potenziale e l'analisi delle competenze che sono il corretto presupposto per la realizzazione dei piani individuali di formazione che supporteranno la crescita dei collaboratori colmando i gap tra le competenze possedute e quelle sempre più innovative richieste dal ruolo e dal mercato.

### L'Mbo di Cedacri

Perché valutare dunque? Per perseguire l'allineamento degli obiettivi individuali a quelli aziendali, la meritocrazia e lo sviluppo. Il programma di Mbo implementato in Cedacri a partire dal 2008

coinvolge tutte le persone in organico e premia le prestazioni oltre l'ordinario, prendendo in considerazione non soltanto i risultati, ma anche ‘come’ questi vengono raggiunti: il giudizio sui comportamenti, definiti in base al livello organizzativo delle persone, rappresenta infatti un fattore fondamentale nell'assegnazione del

premio. “Un'ulteriore particolarità della nostra attività –spiega Facciotti– è il lavoro per progetti: molte delle nostre persone partecipano a più progetti in un anno, rispondendo in ognuno di questi a responsabilità differenti. La persona in Cedacri lavora spesso fuori dal campo valutativo del capo gerarchico e la raccolta delle valutazioni spetta quindi ai singoli project manager. In questo modo, ogni persona viene valutata cinque-sei volte all'anno per il contributo che ha dato all'azienda,

sia riguardo le prestazioni, sia relativamente ai comportamenti. La scheda Mbo, suddivisa in obiettivi aziendali, obiettivi di gruppo e obiettivi individuali, deriva da una sintesi delle singole valutazioni, sulle quali incidono per il 40% i risultati di gruppo, per il 30% i risultati individuali e per l'altro 30% i comportamenti organizzativi. Il raggiungimento degli obiettivi

aziendali è posto a monte del sistema di compensation e funziona in modalità on/off sull'erogazione dei bonus economici a tutta la struttura”.

### Un supporto chiave dalla piattaforma applicativa ALLIBO

Partner tecnologico di Cedacri in quest'avventura è Alliance Software, società specializzata nella progettazione e implementazione di soluzioni applicative di supporto ai processi di ricerca e selezione, gestione e sviluppo delle risorse umane. Paolo D'Arrico ha rivelato perché, nell'ambito del mercato dei software Hr, la scelta di Cedacri è ricaduta su una customizzazione della nuova piattaforma ‘ALLIBO xF’ di Alliance Software: “come già era avvenuto nell'ambito del processo selettivo con il sistema ‘ALLIBO Recruit’, la proposta applicativa di Alliance Software ci ha dato la possibilità di ottenere uno strumento perfettamente aderente al nostro modello, in tempi rapidi e con investimenti assolutamente competitivi”.

Stefano Michetti, Chief solution architect di Alliance Software, racconta le caratteristiche chiave della soluzione implementata per Cedacri: “assoggettare una popolazione così vasta a uno schema di valutazione così articolato significa distribuire sull'organizzazione un carico di 10/12.000



Giovanni Facciotti  
Responsabile Selezione,  
Formazione e sviluppo  
Gruppo Cedacri



Paolo D'Arrico  
Direttore Area Legale  
e Affari generali  
Gruppo Cedacri



Stefano Michetti  
Chief solution architect  
Alliance Software

### Modelli partecipativi e competitività dell'impresa

Quando il Presidente di G.I.D.P. Paolo Citterio mi ha proposto di introdurre i lavori di un convegno in tema di 'performance management', ho raccolto l'invito senza esitazione per un duplice ordine di ragioni: l'attualità di un'indagine condotta con riguardo a logiche partecipative nell'impresa e l'interesse nei confronti di un caso come quello di Cedacri che, considerato il preoccupante contesto economico-finanziario, risultava a prima vista singolare in ragione della sua articolazione.

Come noto, l'iter di definizione di un impianto normativo organico che promuova la diffusione di un'economia della partecipazione è stato sospeso dal Ministero del Lavoro e dalle Parti Sociali mediante avviso comune nel dicembre 2009. Stando alle affermazioni espresse in detto documento, la temporanea interruzione dei lavori parlamentari in tema di partecipazione avrebbe consentito sia di catalogare le pratiche partecipative in atto presso le imprese italiane che di comporre una sorta di 'mappa' delle misure più significative.

In vero, se si esclude l'introduzione di misure di agevolazione contributiva e fiscale in relazione alla corresponsione di elementi retributivi collegati alla produttività, la promozione di modelli partecipativi non ha avuto seguito. Eppure, come anche auspicato da voci autorevoli, la partecipazione dovrebbe rappresentare una soluzione privilegiata ai fini dell'organizzazione del lavoro nell'impresa, perché in grado di conciliare il risultato economico con obiettivi di solidarietà e coesione sociale.

Il sistema incentivante messo a punto da Cedacri dimostra che –nonostante la disattenzione del Legislatore e delle Parti sociali– l'impresa italiana è in grado di definire un progetto sfidante che muove dalla valorizzazione del capitale umano e che affida al talento dei propri lavoratori il buon andamento delle dinamiche concorrenziali.



Luca Barbieri  
Centro Studi e Ricerche  
Gruppo FIS - Antex

operazioni all'anno, tra assegnazione di obiettivi, condivisione delle schede, valutazioni di progetto, feedback intermedi e valutazioni finali. Sin dalle prime fasi di analisi, ci siamo quindi concentrati sulla messa a punto di una soluzione capace di ridurre al minimo i tempi necessari al dispatchment, all'esecuzione, al controllo e al raccordo di questa massa di attività, con la finalità di contenere il più possibile i costi di gestione ed esecuzione del pro-

cesso. Il risultato –continua Michetti– è uno strumento web-based caratterizzato da un'ergonomia molto più vicina a quella di un social network che a quella di un applicativo di tipo 'tradizionale', il cui livello di intuitività e immediatezza ne ha addirittura permesso l'ingresso in produzione senza richiedere alcuna formazione specifica degli utenti".

È infatti importante ricordare che lo strumento è utilizzato da tutta l'organizzazio-

ne e che –interviene Facciotti– "l'opportunità di risparmiare il training sull'uso del software ci ha permesso di concentrare l'investimento formativo sul potenziamento delle capacità valutative dei capi, così da puntare a ottenere un livello di qualità, omogeneità e attendibilità dei giudizi adeguato all'importanza strategica del progetto".

Una seconda caratteristica chiave dell'applicazione riguarda il supporto ai cambiamenti del layout organizzativo del Gruppo. All'interno di una piramide valutativa profonda e articolata come quella di Cedacri, l'ingresso, l'uscita o il cambio di funzione di una persona può generare un impatto estremamente consistente e coinvolgere numerosissimi soggetti. "Dal punto di vista del processo –spiega Michetti– un responsabile che cambia funzione vede cambiare il proprio valutatore e i propri obiettivi divisionali, diviene il valutatore dei suoi nuovi collaboratori e lascia a chi gli subentra nella posizione precedente l'ownership sulla valutazione degli ex collaboratori. Variazioni di tale portata allo schema valutativo devono evidentemente poter essere governate e filtrate da parte della Direzione Hr. Compito di ALLIBO xF è quindi di rilevare i disallineamenti tra la struttura organizzativa 'reale' e quella 'applicata' al flusso valutativo, evidenziarli al team Hr e mettere a disposizione del management la possibilità di recepire le modifiche, ovvero di lasciar proseguire lo svolgimento del ciclo secondo le regole di ownership impostate precedentemente a ciascun cambiamento".

PRATICHE