

Esperienze

## **Organico su misura**

### ***Il data warehouse Hr di Banca Lombarda insegna.***

17 Ottobre 2006

Banca Lombarda è un gruppo finanziario multiregionale focalizzato sulla clientela retail. Come accade per le altre realtà del settore, anche per Banca Lombarda il governo dei processi di concentrazione è fondamentale per competere sui mercati europei.

Il gruppo ha adottato un modello federale volto a salvaguardare il radicamento territoriale delle singole banche, conservandone il brand e l'autonomia decisionale, ma anche ad assicurare un elevato livello di integrazione, con l'accentramento delle attività di back office e l'implementazione di una piattaforma tecnologica comune. Com'è facile intuire, la componente delle risorse umane ed è per questo motivo che il management del gruppo ha deciso di adottare un approccio analitico alla gestione del personale.

Fulcro di questa strategia è la costruzione di un data warehouse delle risorse umane, capace di integrare i flussi informativi frammentati nelle singole aziende fungendo da banca dati omogenea e certificata.

Su questa base dati comune è stato innestato Sas Human Capital Management.

*«Il progetto si incentra su alcuni cardini - spiega Graziano Lo Bianco, responsabile Amministrazione del Personale del Gruppo Banca Lombarda -. Anzitutto, disporre di dati certificati che possano favorire la definizione delle politiche del personale a livello di gruppo. In seconda battuta, fornire alle aree Hr delle singole aziende un supporto metodologico e strumenti comuni per rilevare e monitorare i dati significativi relativi alla gestione del personale. Deve trattarsi di strumenti in grado di produrre risultati coerenti e confrontabili. In terzo luogo, integrare i dati delle risorse umane con i dati di business, in modo da realizzare una pianificazione integrata con le altre direzioni e divisioni del gruppo. Infine, implementare un sistema di analisi e reporting tempestivo, per attuare un controllo costante dei costi e del dimensionamento dell'organico».*

Il progetto è stato cadenzato per fasi, dalla creazione di una banca dati certificata all'analisi degli organici e degli aspetti retributivi e di budget, dal time management e allo sviluppo di una banca ore. Il tutto è stato completato con l'integrazione di un sistema di analisi di performance e competenze, abbinato alla distribuzione al top management e ai manager di linea di report.

Particolare attenzione è stata dedicata alla definizione della metodologia di misurazione: selezione degli indicatori prestazionali chiave specifici per l'area risorse umane (ad esempio, percentuale dei benefit sulla retribuzione, dipendenti per responsabile, occupazione media per figura professionale); articolazione degli indicatori per aree aziendali (centri di costo e di profitto, unità organizzativa) o per variabili demografiche (sesso, età, anzianità, livello, potenziale, gruppo professionale); integrazione dei dati di tipo quantitativo (prodotti in automatico dai diversi sistemi) e qualitativo (provenienti, ad esempio, dai sistemi di valutazione del potenziale).

*«La soluzione - sottolinea Lo Bianco - ci consente di predisporre i dati quantitativi di base in materia di consistenza e mobilità del personale, che sono utili sia per favorire i processi di corporate governance, sia per analizzare gli scostamenti tra i piani di dimensionamento e i consuntivi. Possiamo, infatti, condurre analisi di dettaglio sulle componenti del costo del lavoro, in termini di valori assoluti o medi per dipendente, effettuando confronti per periodo, per unità organizzativa e per figura professionale in modo da rilevare le principali cause di variazione. In più, siamo in grado di simulare l'evoluzione futura del costo del lavoro, sia a regime e senza variazione dei fattori (tranne quelli programmati, come gli automatismi contrattuali), sia per effetto di eventi non pianificabili, come assunzioni, promozioni, modifiche dei contratti».*

I report interni sono trasferiti sul sito Web, consultabile secondo livelli di accesso differenziati, così come quelli rivolti all'esterno, che sono necessari per rispondere agli adempimenti di legge e di contratto (Istat, Abi e società terze).

*«Il repository centralizzato di tutti i dati relativi al personale - conclude il manager - ci offre una visione esaustiva delle reali esigenze operative e ci permette non solo di finalizzare correttamente gli investimenti in nuove risorse, ma anche di pianificarne l'evoluzione e il dimensionamento al mutare del business».*