



FEDERAZIONE AUTONOMA BANCARI ITALIANI
Segreteria di Coordinamento Unicredit Global Information Services



Global Information Services

www.fabiugis.org

INFORMATIVA PER GLI ISCRITTI FABI DI UGIS

Relazione sugli incontri in UGIS del 30 Novembre e del 1 dicembre 2010

Le OO.SS. nei giorni 30 novembre e 1 Dicembre 2010 hanno incontrato l'azienda, come da calendario stabilito, sui temi:

30/11 Informativa su stato avanzamento progetto UGIS 2.0

01/12 Informativa su nuovo modello struttura HR – Nuovo sistema Performance Management – Global Job Model

30/11 – UGIS 2.0

La delegazione aziendale composta da Giannoccoli, Biella, Contento e Salomoni, ha illustrato all'OdC Ugis lo stato di avanzamento del progetto di riorganizzazione denominato Ugis 2.0.

L'azienda dichiara che lo studio per la razionalizzazione dei Competence Center non è stato ancora ultimato; al termine della fase di analisi, e dopo i necessari passaggi nelle strutture di competenza, verranno attivate le relative procedure stabilite nel CCNL.

L'azienda, nella figura di Salomoni che fa parte del gruppo di progetto, ha illustrato il documento che il 26 u.s. è stato presentato alle prime linee manageriali di Ugis.

Ugis 2.0, nelle intenzioni aziendali, risponde alle esigenze di riduzione di costi liberando risorse per aumentare i ricavi creando un modello di servizio differenziato calato sulle esigenze del business.

Per questo è necessario che la piattaforma informatica sia più flessibile, in modo da rispondere dinamicamente alle richieste di integrazioni e supportare nuovi modelli di servizio. Questo si ottiene mediante la modularizzazione del sistema EUROSIG, che non vuol dire una riscrittura di tutto il sistema, ma sicuramente migrare da un sistema *host based* ad uno con *architetture open*, anche ricorrendo eventualmente all'utilizzo di pacchetti esterni.

Per fare questo passaggio, sono stati definiti gli skill necessari e stabilite le linee di evoluzione ed architetture fino al 2015; tutto ciò si trasformerà in un ridisegno organizzativo che interesserà anche la funzione HR.

Nell'intervallo di tempo 2011 – 2015 ci sarà un cambiamento globale ma non radicale, visto che, durante il percorso, si dovrà rispondere alle esigenze del business.

Attraverso l'analisi congiunta con i Business Relation Manager (BRM) sono state identificate le applicazioni e le aree più critiche; nel piano 2011 è stato introdotto un nuovo progetto denominato EUROSIG 2.0 in cui verrà effettuato il refactoring delle applicazioni individuate, è stato inoltre dichiarato che tutte le nuove richieste di implementazione verranno sviluppate secondo le nuove linee guida.

Come OO.SS. abbiamo espresso la nostra attenzione sulle professionalità interne ed alla loro massima valorizzazione, non vorremmo che il lavoro, per la maggior parte dei colleghi, si riducesse alla sola installazione ed eventuale personalizzazione di pacchetti esterni.

Contento ha quindi illustrato gli aspetti organizzativi, Ugis deve modificare la sua natura, "da business integrator in business enable", in poche parole riduzione dei costi e massima valorizzazione dei canali diretti.

Si cambia la logica della distribuzione delle attività: prima si utilizzavano le competenze dove erano, nel nuovo modello le attività si portano dove c'è la maggior competenza.

Il modello organizzativa sarà basato su tre livelli :

- 1 Livello - Help desk
- 2 Livello - Conoscenza del business
- 3 Livello - Asset software

In sintesi i Competence Center si occuperanno dello sviluppo applicativo mentre il secondo livello avrà il compito di seguire le fasi progettuali e i requisiti del business.

Viene dichiarato che l'attività di riorganizzazione, già partita nelle aree Crediti e Finanza, verrà estesa ai Competence Center composti da un minimo di 75 persone.

L'azienda ha individuato 15 colleghi a cui ha assegnato il compito di "Navigator", una nuova figura che effettuerà l'analisi organizzativa dei Competence Center. Il compito principale di questa figura sarà quello di individuare gli skill principali per effettuare un certo lavoro, verificare poi nella struttura se tali skill sono presenti o da ricercare (se in mano a personale esterno bisogna riportarli all'interno) e tutti i punti critici del team.

Si partirà con un progetto pilota in Italia e sono stati interessati i work council tedeschi per aprire un pilota anche nel perimetro Germania.

Questa trasformazione, per voce aziendale, modifica il modello organizzativo senza impatti sui percorsi di carriera.

Questo nuovo modello organizzativo non impatta sulle persone dell' Evolution Partner.

Abbiamo richiesto che questo modello organizzativo e le modalità di attuazione vengano illustrati a tutti i colleghi ed abbiamo ribadito che in tutto questo "ridisegno", si ponga massima attenzione alle consulenze esterne, in modo che vengano utilizzate in caso di effettive esigenze, e non diffuse in modo indiscriminato, altrimenti gli obiettivi non potranno essere raggiunti.

Abbiamo altresì posto l'attenzione sui processi di riconversione dei colleghi, che devono essere supportati da efficaci piani di formazione in cui si abbia un quadro preciso di quali siano le esigenze e gli obiettivi finali.

Abbiamo infine evidenziato che le distonie organizzative rilevate dalla fase di analisi non siano da imputare ai colleghi ma a quei manager che, a causa delle loro interpretazioni personali delle direttive aziendali, introducono delle entropie nel modello organizzativo.

Come OO.SS. abbiamo riportato il malcontento dei colleghi sull'utilizzo, spesso distorto, del Time Reporting.

Nella seconda parte dell'incontro abbiamo discusso sulle nuove figure introdotte nel CIA; l'azienda ha fornito i chiarimenti richiesti e come OO.SS. ci siamo riservati di effettuare degli ulteriori approfondimenti, per fornire la ns. valutazione finale, nell'incontro del 9 dicembre, quando verranno discussi i problemi relativi all'avvio del Competence Center SOC a Roma e del telelavoro.

01/12 - Nuovo modello struttura HR

Ci è doveroso premettere che, come OO.SS., abbiamo più e più volte sollecitato HR ad intraprendere azioni mirate per colmare la distanza tra le strutture HR e i colleghi stessi che, continuamente, ci segnalano la mancanza di punti di riferimento (alle OO.SS.) a cui rivolgersi in caso di problemi.

Inizia l'incontro Totaro (responsabile HR) illustrandoci come ha deciso di ristrutturare l'ufficio HR per meglio raggiungere tutte le persone del perimetro internazionale che ormai sono parte integrante della nostra azienda.

Viene adottato il modello di gruppo con alcuni perfezionamenti mirati a migliorare ulteriormente i collegamenti.

Questo modello è stato studiato con l'intento di ottenere due obiettivi finali: maggior efficientamento (riduzione dei costi della struttura HR) e aumento della qualità delle prestazioni erogate.

I servizi verso i colleghi sono basati sul principio della specializzazione ed industrializzazione dei processi che sono erogati secondo le seguenti modalità:

- 1) SELF SERVICES tramite portale per tutto quello che il collega può fare in autonomia.

- 2) Shared Service Center (SSC) al di fuori della legal entity UGI S (viene comunque specificato che per determinati processi, come per esempio il mancato riconoscimento di una indennità di reperibilità, SSC recepisce la richiesta ma non può autorizzarla senza l'intervento di conferma del responsabile della persona interessata)
- 3) TEAM degli HR Business Partner (Global e Local) ai quali sono demandate tutte le tematiche relative a percorsi di carriera, aumenti di stipendi, trasferimenti, ecc
- 4) EXPERTICE CENTER al quale spetta il compito di definire le Policy

Per i punti 1-2-4 è stato adottato il modello di gruppo mentre per gli HRBP, UGI S ha deciso di strutturarsi nel seguente modo:

Sono stati individuate delle figure di riferimento per le varie aree di business a cui è stato attribuito il ruolo di Global Business Partner (GBP).

Al fine di mantenere il corretto contatto con i colleghi sui poli di UGI S, per ogni GBP è stata creata una seconda linea di manager a cui è stato attribuito il ruolo di Local Business Partner (LBP).

Il compito principale di questi LBP e GBP sarà di avere la responsabilità, prima e diretta, su costi, assunzioni, consulenti, piani formativi, bonus per il dominio e di tutto quello che riguarda direttamente o indirettamente il percorso di carriera ed economico delle risorse della struttura.

Questo modello sarà di volta in volta presentato durante gli "HR OPEN DAY" dove verranno anche comunicati i nomi dei GBP e LBP.

Il primo risultato prodotto dal lavoro di questi HRBP è un piano di assunzioni a livello europeo che porterà dentro UGI S una trentina di colleghi nuovi e offrirà una possibilità di stage a circa 130 universitari tra Italia, Germania, Austria, Ungheria e Polonia.

Non è esattamente quello che le OO.SS. avevano chiesto all'azienda dato che la nostra richiesta verteva più nel senso di avere, sui poli principali, un distaccamento costante dell'ufficio HR con persone che potessero, con la presenza fisica, avere il polso diretto della situazione ed essere in grado di risolvere tutti i problemi che quotidianamente vengono a crearsi.

Prendiamo però atto che è un passo importante in un'ottica di avvicinamento verso il collega e lasceremo al tempo, ed alla nostra costante e attenta monitoraggio, di valutare se e quanto questa struttura sarà in grado di operare bene verso i colleghi.

01/12 - Nuovo sistema Performance Management

Nella seconda parte ci è stato presentato il nuovo modello del Performance Management ovvero il sistema di Valutazione e sviluppo, anche questo nuovo per tutto il gruppo, che prenderà il via a partire dal 2011.

Se escludiamo la nuova piattaforma informatica su SAP, che conseguentemente manderà in pensione la vecchia procedura, le logiche che stanno dietro al nuovo Sistema di Valutazione sono ben poco innovative rispetto al passato. La vera grande novità di questo sistema è il collegamento diretto, in unica scheda, di Valutazione e MBO ma solo per la rete commerciale (nuovo bancone).

Come in passato la valutazione della prestazione avverrà a cavallo di due anni solari facendo riferimento, al momento della consegna, all'anno precedente.

Ad inizio anno (a partire da Febbraio) il responsabile diretto preparerà gli obiettivi individuali (da 1 a 7) e li consegnerà al collega che firmerà elettronicamente PER PRESA VISIONE degli stessi dopo averli condivisi durante il colloquio.

Al momento della consegna degli obiettivi il responsabile discuterà con il collega anche delle sue "Competenze di ruolo" ovvero di quello che, in base alla job/seniority, il collega dovrebbe essere in grado di fare.

A gennaio dell'anno successivo a tutti i colleghi, compresi quindi le aree professionali, verrà aperta la fase dell'autovalutazione (novità rispetto al passato in quanto questa peculiarità era riservata ai soli quadri direttivi); ogni collega sarà quindi chiamato a valutarsi personalmente sulla base di obiettivi ricevuti, competenze di ruolo ed aspirazioni di carriera.

Specificatamente per le competenze sarà possibile indicare da 1 a 3 aree di forza (dove il collega si sente molto preparato) e da 1 a 3 aree di miglioramento (dove il collega sente necessità di formazione).

Per ciò che riguarda le ASPIRAZIONI DI CARRIERA il collega potrà indicare:

- conferma della posizione ricoperta;

- richiesta di modifica della posizione ricoperta esprimendo aspirazioni personali di nuovi incarichi in base al Global Job Model;
- disponibilità o meno alla mobilità internazionale e nazionale;
- informazioni relative al numero e livello di lingue straniere conosciute;

Per questa parte della scheda di autovalutazione il responsabile avrà facoltà di visualizzazione senza possibilità diretta di intervento.

Entro Aprile dell'anno successivo verrà fatta la valutazione della prestazione da parte del responsabile, relativamente agli obiettivi assegnati e alle competenze di ruolo. Nello svolgere questa attività il responsabile potrà tenere conto di quanto indicato dal collega in fase di autovalutazione. Infine esprimerà un GIUDIZIO DI SINTESI in una scala di 5 valori da "requisiti di prestazione non raggiunti" (unica valutazione che non darà diritto all'erogazione del VAP ed all'eventuale premio di natura variabile) a "requisiti di prestazione ampiamente superati"; in un secondo momento convocherà il collega per il colloquio di valutazione che terminerà con la firma elettronica del valutato PER PRESA VISIONE della valutazione ricevuta.

Come da previsione del CCNL se il collega non sarà d'accordo con la valutazione assegnatagli avrà 15 giorni di tempo, a partire dalla data in cui ha firmato per presa visione, per fare la PROCEDURA DI RICORSO.

Il nuovo sistema verrà illustrato dagli HRBP a tutti i manager tra Gennaio e Febbraio, i quali avranno il compito di spiegarlo a tutti i colleghi.

Tutti gli HRBP avranno possibilità di verificare l'andamento di tutto il processo di valutazione limitatamente alle persone della propria area di competenza.

Abbiamo obiettato che questo non è mai stato un modello che ha funzionato in UGIS in quanto il sistema del "telefono senza fili" spesso e volentieri è stato causa di innumerevoli problemi e di interpretazioni personali dei responsabili, ma l'azienda ha assicurato che tutti i manager, da ora in avanti, verranno anche valutati in base alle loro capacità di trasmettere in maniera corretta le informazioni che ricevono dall'alto. Ribadiamo che nutriamo forti dubbi sia sul fatto che miglioreranno le comunicazioni sia sul fatto che i manager, in caso di fallimento, non verranno "premiati" ...

L'altra obiezione che, come OO.SS., abbiamo rilevato all'azienda è che due cose abbiamo sempre chiesto relativamente a questo sistema:

- 1) che ci fossero (come prevede il CCNL art.69 comma 3: il lavoratore/lavoratrice viene periodicamente informato circa il merito della valutazione [...]) momenti aggiuntivi (almeno uno) durante l'anno in cui confrontarsi con il proprio responsabile anche per valutare lo stato di avanzamento relativamente al raggiungimento degli obiettivi fissati
- 2) che ci fosse una possibilità per il lavoratore di esprimere un GIUDIZIO sul proprio responsabile

Relativamente alla prima richiesta hanno risposto che l'obiettivo è quello che ci sia un continuo confronto caporisorsa, in tema di valutazione e raggiungimento degli obiettivi, e che quindi non si è voluto formalizzarlo in un preciso momento dell'anno ... abbiamo espresso forti riserve sul fatto che questo possa avvenire.

Relativamente alla seconda richiesta non hanno escluso a priori che in un futuro sia introdotta questa possibilità ma che al momento non è previsto nulla.

Resta senza risposta, al momento, la richiesta di come UGIS chiuderà la valutazione 2010 dato che, diversamente da tutto il gruppo, ha utilizzato un modello cartaceo per l'assegnazione degli obiettivi.

01/12 - Global Job Model

Il Global Job Model (GJM) è un sistema acquisito dall'esterno che mira a uniformare in maniera più facilmente gestibile le figure professionali all'interno del gruppo.

Attualmente il nostro gruppo è presente con oltre 200 società in 22 paesi (con 18 lingue differenti parlate) ed è composto da circa 165.000 dipendenti. SOLO da noi vi sono circa 4200 ruoli differenti abbinati ai colleghi del perimetro I talia del gruppo.

Questo nuovo sistema porterà a 250 (o poco più) figure professionali presenti in TUTTO IL GRUPPO.

Per quello che riguarda UGIS la fotografia ad ottobre 2010 riportava circa 4148 colleghi in tutto il perimetro europeo, suddivisi su 19 poli presenti in 8 paesi diversi e con 444 posizioni manageriali mappate. Il GJM porterà UGIS ad avere 16 JOB (5 nell'area support e 11 nell'area corporate center) unici per tutta la società.

Gli obiettivi che l'azienda si propone di raggiungere con questo sistema sono:

- 1) semplificazione del modo di vedere l'organizzazione
- 2) basi comuni per tutti i processi di gestione delle risorse

- 3) chiare e trasparenti opportunità di carriera
- 4) rendere tutti i ruoli chiari e confrontabili

Il GJM è caratterizzato da due elementi il GLOBAL JOB CATALOGUE, standard per tutti i ruoli di business, "competence line" e paesi in cui opera il gruppo, che definisce ruoli e responsabilità in una lingua comune (inglese) e il GLOBAL BANDING ovvero una tabella che pesa e classifica tutti i ruoli in 9 BAND.

Il CATALOGO è formato da insiemi che raggruppano tutti i 250 job in aree (4) e famiglie (35). A sua volta ogni job sarà diviso su diversi livelli (seniority), 3 per i ruoli manageriali e 5 per i ruoli professionali.

I ruoli professionali, i cosiddetti "Gestori di contenuti" raggiungono i loro obiettivi (collegamento con il sistema di Performance Management) attraverso il proprio lavoro caratterizzato da: competenze specifiche di settore - esercizio del coordinamento tecnico - lavoro sotto supervisione e con procedure standardizzate.

I ruoli manageriali, i cosiddetti "gestori di risorse" raggiungono gli obiettivi coordinando il lavoro delle risorse loro assegnate specificatamente per: Leadership - gestione di risorse finanziarie - responsabilità del risultato di un team.

Il GJM ci è stato assicurato che è stato acquisito con la sola finalità di semplificare l'organizzazione del lavoro e rendere chiari e trasparenti le logiche dei percorsi di carriera, nessun collegamento c'è o ci sarà con gli standard garantiti e previsti da CCNL e CIA aziendali o normative nazionali in materia di lavoro e/o accordi collettivi in essere.

Tutti gli HRBP sono stati coinvolti e formati per presentare il GJM a tutti i manager evidenziando le novità e il valore aggiunto che questo sistema porterà in azienda. I manager dopo aver ricevuto l'informativa da parte degli HRBP dovranno mettere a conoscenza tutti i colleghi del sistema.

C'è una linea dedicata con libero accesso su OneGate in tre lingue (Italiano, Inglese e Tedesco) ed in occasione del rollout partiranno campagne di comunicazione locali.

Non vogliamo ripeterci ma anche qui abbiamo evidenziato come i problemi della comunicazione possano essere un ostacolo alla corretta circolazione delle informazioni.

Nonostante tutte le garanzie ricevute nutriamo dubbi sul fatto che un domani non diventi uno strumento per l'appiattimento delle piattaforme dei vari CIA aziendali ma come sempre vigileremo per evitare che questo avvenga.

La domanda che ci siamo posti e che non ha avuto una risposta soddisfacente da parte della presentazione aziendale e come potranno 16 nuovi JOB rappresentare un'azienda complessa come UGIS se attualmente, con tutti quelli presenti, abbiamo ancora dei colleghi che, relativamente al proprio job, hanno la dicitura TO BE DEFINED dopo circa tre anni ...

La Segreteria di Coordinamento FABI di UGIS