

Come IA, dato e responsabilità ridisegnano il lavoro. Il percorso Cedacri-ION dal 2021 a oggi

Davide Zanlari, Rosathea Nardelli, Martina Rinaldi, Katharina Plattner

Introduzione

L'acquisizione di Cedacri da parte di ION nel 2021 ha rappresentato l'avvio di una trasformazione profonda, accelerata dall'adozione di intelligenza artificiale e soluzioni data-driven. Da fornitore di servizi IT e backoffice, Cedacri è oggi un partner tecnologico integrato per il settore finanziario, con un modello fondato su resilienza operativa, governance evoluta e gestione intelligente del dato.

In questo percorso, la funzione HR ha assunto un ruolo centrale, sfruttando l'IA per ripensare processi, rendere le decisioni più oggettive, personalizzare la formazione e rafforzare l'inclusione.

Il risultato è un'organizzazione capace di integrare persone e tecnologia in modo complementare: la macchina accelera, prevede e standardizza; la dimensione umana interpreta, orienta e assicura che ogni scelta sia coerente con responsabilità sociali, ambientali ed etiche.



Scenario e sfida

L'integrazione nel Gruppo ION e la crescente centralità dei temi ESG hanno richiesto a Cedacri di ripensare la propria identità, conciliando innovazione, automazione e responsabilità sociale. Non si trattava semplicemente di introdurre nuove tecnologie, ma di creare un modello decisionale più maturo, in cui efficienza e velocità convivono con una visione olistica dell'impatto su persone, comunità e ambiente. In un contesto in cui la digitalizzazione produce come by-product una

quantità sempre crescente di informazioni, la capacità di raccogliere, interpretare e usare correttamente i dati è diventata un vero fattore competitivo anche per l'HR. La sfida è adottare modelli di cooperazione tra persone e strumenti tecnologici, valorizzando ciò che ciascuno fa meglio.

Il ruolo dell'HR: regia della trasformazione

La funzione HR è stata l'abilitatore della trasformazione Cedacri-ION: ha ripro-

gettato processi, introdotto metriche e strumenti analitici, promosso una cultura della responsabilità diffusa e costruito un ambiente più inclusivo e orientato alla crescita. Grazie all'adozione di tecnologie AI e piattaforme data-driven, i processi HR sono diventati più oggettivi, trasparenti e misurabili. Al tempo stesso, l'HR mantiene il presidio interpretativo necessario per collegare i dati alle priorità strategiche, al contesto culturale, ai valori aziendali e agli obiettivi ESG. In questo senso, l'HR non domina

ESPERIENZE e VISSUTI



la tecnologia, ma ne sfrutta il potenziale assumendo il ruolo di layer superiore di decision making: data la quantità di insight disponibili, ciò che conta oggi è la capacità di orientare le scelte con giudizio e responsabilità.

Formazione e sviluppo: personalizzazione data-driven

Dal 2023 Cedacri ha adottato strumenti avanzati per l'analisi della personalità e delle soft skill, supportati da intelligenza artificiale e basati su modelli scientifici. Gli assessment permettono di valutare tratti comportamentali, capacità cognitive e dimensioni attitudinali, utilizzandoli sia nei percorsi di crescita interna sia nei processi di selezione. L'analisi dei dati derivanti dagli assessment consente:

- di identificare competenze forti e aree di miglioramento individuali e collettive;
- di costruire percorsi formativi personalizzati;
- di mappare fabbisogni formativi di team e funzioni;
- di misurare efficacia, progressi e impatti nel tempo.

A ciò si aggiunge l'adozione della cultura Lean, introdotta come approccio strutturale al miglioramento continuo. Il piano formativo prevede di raggiungere il 100% della popolazione entro il 2026, rafforzando l'Operational Center of Excellence e creando un vocabolario comune di efficienza e qualità.

Risultati principali

- +52% ore di formazione dal 2023 al 2025;
- 100% della popolazione aziendale coinvolta negli

assessment digitali;

- 100% delle risorse impegnate nei percorsi Lean entro il 2026.

Talent Acquisition: selezione oggettiva e data-driven

Dal 2025 Cedacri ha integrato assessment standardizzati per la valutazione delle soft skill nei processi di Talent Acquisition. Questi strumenti consentono di:

- ridurre bias cognitivi;
- confrontare i candidati sulla base di parametri oggettivi;
- selezionare profili con maggiore coerenza rispetto al contesto organizzativo.

La tecnologia abilita equità, velocità e trasparenza. Il giudizio umano garantisce coerenza culturale, lettura del contesto e orientamen-

to agli obiettivi ESG di lungo periodo.

Risultati principali

- Oltre 500 assessment somministrati;
- soft skill mappate al 100% sui nuovi ingressi;
- tempi di selezione più efficienti e candidati con potenziale medio superiore alla popolazione aziendale.

Wellbeing & Engagement: ascolto e azione continua

L'ascolto è diventato un pilastro della trasformazione HR. Survey periodiche, piattaforme digitali, strumenti di feedback e momenti di confronto diretto permettono di intercettare rapidamente bisogni, criticità e opportunità. I dati raccolti orientano la definizione delle iniziative di wellbeing, diversity & inclusion ed engagement. La componente umana interviene per tradurre questi insight in azioni coerenti, contestualizzate e allineate ai valori aziendali.

Risultati principali

- Oltre il 70% di partecipazione alle survey di clima;
- incremento continuo delle iniziative di wellbeing e D&I;
- feedback strutturati trasformati in piani di miglioramento tangibili.

Conclusione

La trasformazione Cedacri-ION dimostra come persone e tecnologia possano evolvere insieme verso un modello decisionale più maturo, responsabile e sostenibile.

L'intelligenza artificiale garantisce capacità predittiva, velocità e oggettività; le persone integrano contesto, etica, cultura e visione a lungo

termine. In un mondo in cui la digitalizzazione produce volumi crescenti di dati, il vantaggio competitivo non dipenderà dalla quantità di informazioni disponibili, ma dalla capacità di interpretarle e tradurle in scelte consapevoli.

In questo, l'HR svolge un ruolo essenziale: è il punto di incontro tra tecnologia, cultura e responsabi-

lità. Cedacri continuerà a investire in piattaforme intelligenti, sviluppo delle persone e modelli di governance avanzati, per costruire un'organizzazione capace di generare valore sostenibile per clienti, comunità e stakeholder.

Davide Zanlari
HR Director.

Rosathea Nardelli
Talent Acquisition Manager.

Martina Rinaldi
Learning and Development Manager.

Katharina Plattner
Head of Internal Communication and ESG.

Copyright © FrancoAngeli
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License.
For terms and conditions of usage please see:
<http://creativecommons.org>

Dal dato al significato: la nostra infrastruttura di fiducia

di Luca Peyrano, Executive Chairman

Viviamo in un contesto in cui la quantità di dati generati da processi operativi, interazioni digitali e sistemi informativi aumenta in modo continuo. Ciò che oggi determina la qualità delle decisioni non è più l'accesso all'informazione, ma la capacità di selezionarla, interpretarla e collegarla agli obiettivi di business e agli impatti organizzativi. La priorità è costruire processi affidabili che permettano di distinguere segnali utili da rumore di fondo.

Per questo abbiamo orientato la trasformazione di Cedacri verso piattaforme e soluzioni in grado di integrare dati, algoritmi e competenze umane. L'intelligenza artificiale consente di analizzare pattern complessi, fornire previsioni e accelerare attività ripetitive; allo stesso tempo, le decisioni richiedono ancora un'analisi contestuale che tenga conto di elementi qualitativi, implicazioni organizzative, vincoli normativi e obiettivi ESG. È questa combinazione che consente di utilizzare la tecnologia in modo efficace e responsabile. In questa prospettiva, ciò che chiamiamo "capacità interpretativa" non è un concetto astratto, ma un insieme concreto di competenze: saper verificare la qualità del dato, comprenderne i limiti, valutarne le implicazioni, collegarlo ai processi aziendali e utilizzarlo per orientare scelte operative e strategiche. Questo approccio è decisivo sia nella gestione dei rischi che nello sviluppo di prodotti, nella definizione delle priorità organizzative e nel governo della trasformazione. La funzione HR svolge un ruolo essenziale in questo modello. Non solo introduce strumenti digitali e metodologie data-driven, ma definisce le competenze necessarie per utilizzare queste tecnologie in modo corretto, costruisce processi che integrano valutazioni quantitative e qualitative e garantisce che l'evoluzione organizzativa rimanga coerente con criteri di equità, trasparenza e responsabilità. L'HR diventa, in pratica, un presidio della qualità decisionale e della coerenza culturale della trasformazione.

Il nostro modello si fonda su alcuni elementi molto concreti:

- governance strutturata: criteri chiari per la gestione del dato, processi verificabili e responsabilità definite;
- oggettività e inclusione: utilizzo di metriche e modelli standardizzati per ridurre distorsioni e aumentare trasparenza e equità;
- interpretazione competente: capacità di collegare i risultati degli algoritmi alle esigenze operative e strategiche;
- dati come leva di valore: sviluppo di soluzioni che trasformano informazioni eterogenee in strumenti utilizzabili da banche, imprese e individui.

Guardando avanti, il punto non è accumulare dati, ma costruire modelli e un sistema in grado di utilizzare queste risorse in modo affidabile e verificabile. Le decisioni devono essere tracciabili, motivate e coerenti con gli impatti organizzativi e sociali che generano.

Questo è l'orientamento che guida la nostra evoluzione: integrare tecnologia, dati e competenze professionali per migliorare la qualità dei processi decisionali e generare valore misurabile per persone, clienti e comunità.

SHAPE YOUR WORLD WITH INNOVATIVE E-LEARNING



JOIN OUR UNIVERSE