

Know your people - 13/05/2026

Competenze, compliance e performance nel banking

MERCER
A MARSH BUSINESS

 **etica** SGR
Investimenti responsabili

 **ITAS**
MUTUA

 **ICSC**
ISTITUTO PER IL CREDITO
SPORTIVO E CULTURALE

Da rendita a competizione

Fino ai primi anni 90

- Rendita di posizione, bassa pressione competitiva
- Scarsa attenzione a costi ed efficienza
- Personale burocratico e poco professionalizzato

Dal 1992: “tempesta perfetta”

- Liberalizzazione e apertura della concorrenza
- Nuovi player e digitalizzazione
- Necessità di efficienza e redditività
- Proliferazione normativa

Oggi

- Sviluppo della digitalizzazione
- Potenziale disintermediazione dal modello di banca tradizionale
- Invecchiamento della popolazione e nuovi tipi di bisogni finanziari
- Scenario internazionale caotico



Da gestione burocratica a gestione strategica

Prima fase

- Carriere basate su anzianità
- Formazione limitata (tecnica)
- Retribuzioni appiattite

Fase di trasformazione

- Introduzione, valutazione performance e potenziale
- Prime politiche retributive
- Formazione strutturata e percorsi di carriera

Oggi

- Approccio integrato HR
- Focus su competenze vs ruoli
- Centralità di motivazione e sviluppo continuo
- Visione globale di Total Reward



Da sistemi amministrativi a piattaforme integrate

Prima

- Mappature descrittive
- Dizionari competenze limitati
- Sistemi separati e non integrati

Transizione

- Introduzione HR platform (formazione, performance)
- Uso principalmente “compilativo” (raccolta dati)

Oggi

- Piattaforme integrate e dinamiche
- AI per mappatura continua delle competenze
- Monitoraggio gap e sviluppo mirato
- Integrazione tra processi di performance, skill e learning



Verso un modello data-driven e AI-based

Contesto attuale

- Digitalizzazione e disintermediazione
- Nuovi bisogni (generazioni, ageing population)
- Scenario instabile e "liquido"

Trend futuri

- AI diffusa nei processi HR
- HR come "control tower" decisionale
- Data analytics (es. Turnover, performance)
- Integrazione con Total Reward e welfare

Implicazione chiave

Politica HR sempre più strategica, basata sulle competenze e dotata di strumenti di monitoraggio predittivo dei trend



Q&A

Domanda 1

«In un contesto in cui le organizzazioni skill-based registrano fino al +30% di produttività e una maggiore retention, e dove la pressione regolatoria richiede sempre più spesso competenze dimostrabili e aggiornate (da MiFID fino ai framework più recenti come DORA e AMLR), il tema non è più “se” mappare le skill, ma “come” farlo in modo continuo e data-driven, in particolare per i ruoli con competenze critiche. Dove vi trovate oggi in questo percorso?»

Erica Sabbadini – Head of HR | Etica sgr

Nel settore del banking e dell'asset management il tema delle competenze sta cambiando radicalmente paradigma. Oggi, anche sotto la spinta normativa alle organizzazioni viene richiesto non solo di formare le persone, ma di avere una visione chiara, strutturata e aggiornata delle competenze presenti e di quelle necessarie in prospettiva futura.

In questo contesto, all'interno della nostra realtà avevamo già avviato nel 2023 un lavoro di revisione e mappatura dei job title e delle job description, partendo da un'analisi delle competenze presenti e dei gap da colmare.

L'obiettivo non era semplicemente aggiornare le job description, ma costruire una base concreta per supportare percorsi di crescita, sviluppo e valorizzazione delle persone in modo più consapevole e strutturato.

Credo che oggi il vero cambio di paradigma sia passare da una gestione delle persone legata esclusivamente al ruolo ricoperto a una visione più ampia, focalizzata sulle competenze e sul potenziale professionale delle risorse.

Ma credo anche che questo approccio non possa rimanere soltanto un principio teorico o un tema di comunicazione interna. Deve tradursi concretamente in processi, strumenti e decisioni organizzative: dalla formazione ai sistemi di valutazione, fino ai percorsi di sviluppo e mobilità interna.

Abbiamo quindi iniziato a collegare le job description non solo alle attività operative, ma anche alle competenze tecniche, normative e trasversali richieste dai diversi ruoli, soprattutto in un contesto come il nostro dove il framework regolatorio evolve continuamente.

Credo che oggi la vera sfida sia rendere questo processo sempre più continuo e dinamico, integrando formazione, performance e sviluppo professionale, per avere una visione aggiornata dell'evoluzione delle skill e dei bisogni organizzativi.

Francesca Rossi –Responsabile HR | ICSC

C'era una volta una banca che aveva capito presto una cosa semplice ma rivoluzionaria: il suo vero capitale non stava solo nei numeri, ma nelle competenze vive delle persone. Una banca di dimensioni contenute, ma con un grande piano: accompagnare il Piano Strategico 2025–2030 con un sistema di competenze solido, leggibile e in continua evoluzione. Il mondo intorno correva veloce: le organizzazioni skill-based dimostravano produttività fino al +30% e maggiore retention, mentre la regolamentazione – da MiFID a DORA e AMLR – chiedeva competenze **dimostrabili, aggiornate, tracciabili**. Non bastava più dire “siamo competenti”: bisognava **dimostrarlo, misurarlo, farlo crescere nel tempo**. [

L'esigenza era chiara: superare la fotografia statica delle job description e costruire una mappa viva delle skill, capace di intercettare competenze critiche, skill emergenti e potenziale. Per questo la banca ha scelto di intraprendere, insieme a Mercer e al modello IPE, un percorso strutturato di **job system e mappatura delle competenze**, ponendo le basi per una **Skill Academy** integrata con strategia, formazione e performance.

Oggi dove siamo?

Siamo nel cuore del viaggio: dalla definizione dei ruoli e delle famiglie professionali stiamo passando alla **integrazione tra skill, sviluppo e performance**, maturità “skills-powered”. Non ancora al traguardo, ma con una direzione chiara: rendere la mappa continuamente aggiornata, alimentata da dati formativi, valutativi e progettuali.

Abbiamo iniziato a:

- distinguere competenze di ruolo e competenze abilitanti il piano 2025–2030 (digitali, di cambiamento, di collaborazione);
 - collegare la mappatura delle skill alle iniziative di formazione già pianificate, evitando corsi “a catalogo” scollegati dai fabbisogni reali;
 - usare la mappa per identificare ruoli con competenze regolatorie critiche su cui concentrare aggiornamento continuo, in linea con MiFID, DORA e AMLR.
- In pratica, la mappa non serve solo a descrivere il presente, ma a decidere dove investire prima: skill academy, formazione tecnica, percorsi di sviluppo mirati.

Benefici e opportunità

- Maggiore chiarezza su chi fa cosa e con quali competenze.
- Decisioni di sviluppo basate su evidenze, non su percezioni.
- Allineamento tra strategia, competenze e persone.

I **benefici** iniziano già a vedersi: maggiore chiarezza nei percorsi di crescita, dialogo più maturo tra persone, manager e HR, e una base concreta per decisioni eque e trasparenti.

Morale della favola

Una mappa utile non è quella più bella, ma quella che cambia insieme alla strategia. E noi abbiamo scelto di aggiornarla continuamente.

Una mappa funziona solo se si aggiorna. E noi abbiamo scelto di non conservarla in un cassetto, ma di farla crescere ogni giorno insieme alle persone che la abitano.

Alessandro Cortesi – Financial Services, Private Equity and M&A Leader | Mercer

Il dato dell'incremento di produttività nelle skill-based organization è reale, ma nasconde in un certo senso una trappola interpretativa: la maggior parte delle organizzazioni che ci sono vicine ha completato la mappatura delle competenze, non la gestione continua delle competenze. È una differenza strutturale.

Quello che osserviamo sistematicamente nel banking italiano è un pattern in tre stadi: c'è chi ha una tassonomia di skill aggiornata e statica — aggiornata ogni 18-24 mesi, prevalentemente HR-driven, non integrata con i sistemi di decision-making su hiring, mobilità o reward.

C'è chi ha superato questo stadio e collega la skill map alle decisioni di sviluppo, ma ancora in modo manuale, episodico.

E c'è una minoranza che ha cominciato a gettare le basi affinché la skill intelligence sia un processo operativo continuo, con dati che entrano attivamente nei cicli di talent review e di compensation.

Il cambiamento di paradigma richiesto non è tecnologico. È di governance: chi possiede i dati sulle competenze, con quale frequenza vengono aggiornati, e — soprattutto — quali decisioni ne dipendono formalmente. Finché la skill map non è vincolante su almeno una decisione critica — promozione, retribuzione, accesso alla formazione — resta un asset dichiarativo.

La pressione regolamentare su DORA e AMLR sta accelerando questo percorso per i profili critici, perché introduce l'obbligo di dimostrabilità. Non basta dichiarare che le competenze ci sono: bisogna poterle documentare, tracciare, aggiornare.

Stefano Veronesi – Group HR Director | ITAS Mutua

Siamo una realtà con numeri ancora gestibili e con la conoscenza chiara e adeguatamente approfondita delle nostre persone. Il turnover è quasi inesistente, il management tendenzialmente stabile e quindi la fotografia delle competenze e del potenziale sembra essere chiara. Tuttavia sappiamo di dovere e di volere evolvere verso data quality e opportunità di fondere il ruolo HR con quello del Mgr di linea nella costruzione dei career e development track pianificati.

Giuseppe De Cillis – Esperto HR

In realtà, la scelta della frequenza e della centralità della mappatura delle competenze in una logica “data driven” non è univoca ma è legata alla vision aziendale. Un’azienda orientata a un business normato e controllato, poco esposto alle pulsioni della concorrenza e dell’innovazione (cioè, un’azienda che basa il suo successo su di una nicchia specifica di mercato, e ne esistono ancora...) avrà una pressione minore nell’accelerare l’aggiornamento e la dinamicità del suo processo di mappatura e adeguamento delle competenze. In un quadro di esposizione a una forte concorrenza, con buona probabilità, l’attivazione di un processo che renda la banca maggiormente “skill driven” sarà più critico e strategico, implicando per la funzione HR un presidio e un’attenzione più assidua, oltre che la disponibilità di un’efficace piattaforma di rilevazione e di processi interni di validazione e utilizzo dei risultati

Domanda 2

«Pensiamo ai ruoli di contatto con la clientela: l'occupazione in queste funzioni è scesa di quasi il 30% dal 2010 e le nuove posizioni si sono ridotte di due terzi, mentre cresce la domanda di profili più ibridi, consulenziali e digitali. Oggi lo stesso ruolo rispetto al 2015 richiede in media il 25% di competenze diverse, e si prevede che entro il 2027 questa quota raddoppierà. Nel vostro istituto, come state valutando e aggiornando le competenze degli addetti alla clientela alla luce di questo cambiamento nel mix di skill?»

Erica Sabbadini – Head of HR | Etica sgr

Credo che il cambiamento più evidente negli ultimi anni sia che il valore delle funzioni di relazione con la clientela non sia più legato soltanto alla componente commerciale o tecnica, ma sempre di più alla capacità di integrare competenze consulenziali, normative, digitali e relazionali.

Oggi chi è a contatto con il cliente deve saper gestire una relazione molto più complessa rispetto al passato: il cliente è più informato, più sensibile ai temi ESG, più digitale e allo stesso tempo opera in un contesto regolatorio sempre più articolato.

Nel nostro Gruppo, già diversi anni fa, era stata fatta una scelta piuttosto prudenziale sul tema della numerosità delle filiali. È stata una decisione che probabilmente ha comportato una minore copertura territoriale rispetto ad altri player, ma che nel tempo ci ha consentito di affrontare l'evoluzione tecnologica e i cambiamenti del mercato senza dover intervenire con riduzioni significative di personale.

Questo ci ha dato la possibilità di lavorare maggiormente sull'evoluzione delle competenze delle persone, accompagnando gradualmente i cambiamenti dei ruoli invece di gestirli in una logica emergenziale.

Anche per questo motivo, nella nostra realtà, stiamo cercando di evolvere la valutazione delle competenze richieste ai ruoli di contatto con la clientela. Non ci limitiamo più alle sole competenze tecniche o commerciali, ma stiamo dando sempre più attenzione alle competenze trasversali: capacità consulenziale, ascolto, gestione della complessità, utilizzo degli strumenti digitali e aggiornamento continuo.

Il lavoro che abbiamo avviato sulla revisione delle job description e sulla mappatura delle competenze va proprio in questa direzione: comprendere come stanno cambiando i ruoli e quali skill saranno realmente distintive nei prossimi anni.

A mio avviso, oggi la vera sfida è accompagnare le persone in un percorso continuo di evoluzione professionale, perché nel nostro settore il cambiamento delle competenze richieste è ormai molto più rapido rispetto al passato.”

Francesca Rossi –Responsabile HR | ICSC

C'era una volta il classico ruolo di sportello. un ruolo di front office che si misurava soprattutto sul numero di operazioni.

Oggi quel ruolo chiede ascolto, capacità consulenziale, dimestichezza con il digitale e gestione della complessità.

L'obiettivo non era “trasformare tutti in tecnici”, ma rendere più ricca e sostenibile la relazione con il cliente.

Poi il mondo è cambiato: l'occupazione nelle funzioni di contatto con la clientela è scesa drasticamente, mentre crescevano ruoli ibridi, digitali, consulenziali. Oggi lo stesso ruolo richiede in media il 25% di competenze diverse rispetto al 2015, e secondo le stime raddoppierà entro il 2027.

La banca si è chiesta: *come accompagniamo le nostre persone in questo cambiamento senza perderne il valore relazionale?*

L'obiettivo non era sostituire la relazione con la tecnologia, ma **arricchirla**. Per questo abbiamo iniziato a osservare le competenze degli addetti alla clientela non solo in termini di prodotto, ma di: capacità consulenziale, alfabetizzazione digitale, gestione della complessità e collaborazione.

Nel nostro istituto, La formazione interna è diventata un abilitatore chiave. molti addetti alla clientela:

- hanno acquisito competenze sulle soluzioni digitali,
- gestiscono interazioni sempre più complesse,
- supportano informalmente colleghi meno esperti.

Questo cambiamento non è lasciato al caso. Lo accompagniamo con:

- formazione continua mirata, non generica, sulle evoluzioni di ruolo;
- valorizzazione delle competenze qualitative (relazione, problem solving, consulenzialità) anche nel sistema di performance,,
- mentoring (dal 2026, 10 donne in crescita),
- e a breve un percorso strutturato sull'**Artificial Intelligence**, con formazione diffusa, laboratori di use case e una community di ambassador supportata da un innovation hub per 12 mesi, garantendo partecipazione equa uomo/donna.

Questa direzione è pienamente allineata ai trend del settore bancario, che richiedono profili capaci di unire **empatia, dati e tecnologia** per una customer experience evoluta.

Il beneficio? Le persone non sono “superate”, ma **riqualificate**. E la banca mantiene la fiducia dei clienti investendo sul capitale umano, non sostituendolo.

Morale della favola

Quando cambia il lavoro e le competenze, non cambiano le persone e la relazione. E se aggiorni le competenze giuste, le accompagni, possono andare molto più lontano.

Alessandro Cortesi – Financial Services, Private Equity and M&A Leader | Mercer

I numeri che avete citato non descrivono un trend futuro bensì uno scenario già in atto, peraltro da diversi anni, che molte organizzazioni non hanno ancora rispecchiato nella propria architettura di ruoli.

Il calo dell'occupazione nel front-end bancario dal 2010 è avvenuto prevalentemente per via del cambiamento del modello distributivo — meno filiali, più digitale. Ma il vero problema non è il volume, è la composizione: i profili che sono rimasti, o che si sta cercando di attrarre, devono integrare competenze consulenziali, digitali e relazionali in modo simultaneo. Non sono profili specialistici, sono profili ibridi. E i sistemi di sviluppo della maggior parte delle banche italiane non sono stati disegnati nativamente per valorizzare questa ibridità.

La conseguenza pratica è che stiamo utilizzando sistemi di valutazione delle performance calibrati su un job profile 2015 per valutare persone che lavorano su un job profile 2025. Il delta di competenze non è ancora dentro i sistemi formali: è nella testa dei manager più attenti, non nelle schede di valutazione.

Il tema che pongo ai CHRO con cui lavoriamo è questo: avete aggiornato i job profile dei ruoli di contatto negli ultimi tre anni? E se sì, le nuove competenze sono effettivamente valutate e in qualche modo riconosciute o sono attese “informalmente”? In molti casi la risposta è onesta: no. Quello che è cambiato nel lavoro reale non è ancora entrato nei sistemi di gestione e di valorizzazione delle persone.

Stefano Veronesi – Group HR Director | ITAS Mutua

Il nostro è un B2B, non vendiamo direttamente al consumatore finale (tranne qualche prodotto instant su piattaforma digitale). La nostra relazione è quindi con la rete distributiva che è uno dei tre stakeholder principali su cui è costruita la Mutua e quindi cresciamo e costruiamo il nostro modello di business con la rete.

Disponiamo di un apparato formativo ed informativo che costantemente ingaggia e coinvolge la rete al pari del nostro personale dipendente.

Per il personale dipendente che si relaziona con il cliente interno (quindi con la rete) abbiamo avviato da due anni un percorso di digital mindset per diffondere la cultura digitale e predisporre le persone al cambiamento e all'introduzione delle nuove tecnologie. Abbiamo avviato un programma di learning by doing sull'AI. Stiamo portando a bordo la rete ove utile e possibile.

Giuseppe De Cillis – Esperto HR

Il ruolo del personale di contatto con la clientela è da anni diventato uno dei più critici e meritevoli di attenzione. Proprio per l'evoluzione delle banche da soggetti amministrativi a commerciali (ma ricordiamo che circa il 10-15% del personale è cresciuto nel periodo in cui le banche erano poco commerciali), per anni si è ritenuto che il problema principale fosse la formazione comportamentale, le tecniche di vendita e non le competenze tecniche, sia nella finanza che nel credito. La necessità di sviluppare marginalità nell'erogazione di strumenti finanziari ha portato a una prima diffusione di pratiche di vendita non sempre monitorate e adeguate in termini di professionalità della consulenza al cliente. L'esistenza di un problema nella qualità di tali processi e l'esigenza di una tutela della clientela, ritenuta in un certo senso priva di competenze adeguate in materia, ha portato a una produzione normativa di derivazione europea nell'ambito della Finanza e del Credito. Nello stesso tempo si amplia costantemente la gamma dei servizi e dei player, anche virtuali, che intervengono sul mercato. È, quindi, assolutamente determinante per gli operatori avere un portafoglio di competenze verificato e aggiornato, perché la pressione concorrenziale e l'esposizione a livello social implicano la necessità di mantenere standard professionali adeguati al confronto competitivo.

Domanda 3

«Nel banking moderno, la pressione regolatoria – ad esempio con la Circolare 285 di Banca d'Italia in materia di remunerazione – richiede sistemi in grado di evitare che risultati di breve periodo o comportamenti non coerenti con i principi di sana e prudente gestione vengano premiati. Questo implica una crescente attenzione a valutazioni oggettive, trasparenti e basate su evidenze, anche rispetto a competenze e comportamenti.

Se riportiamo questo alla vostra realtà quotidiana: quanto costa non avere valutazioni davvero leggibili per manager, persone e HR? Dove vedete oggi il rischio di “valutare bene” qualcuno solo perché porta risultati nel breve, senza avere evidenze chiare sulle sue competenze e sul suo modo di lavorare?»

Erica Sabbadini – Head of HR | Etica sgr

Credo che oggi il vero rischio, soprattutto nel settore bancario e finanziario, sia confondere la performance di breve periodo con il reale valore professionale di una persona.

In contesti sempre più regolati, dove la sostenibilità dei risultati e i comportamenti organizzativi hanno un peso crescente, non possiamo più permetterci sistemi di valutazione poco chiari o troppo discrezionali. Perché il costo di una valutazione non realmente oggettiva non è solo HR: è un costo organizzativo, manageriale e anche reputazionale.

Quando le valutazioni non sono leggibili e basate su evidenze concrete, il rischio è premiare esclusivamente chi raggiunge il risultato nel breve termine, senza considerare come quel risultato viene ottenuto, quanto sia sostenibile nel tempo e quale impatto generi sul team, sui processi e sulla cultura aziendale.

Nel nostro settore questo tema è ancora più delicato, anche alla luce dei framework normativi e dei principi di sana e prudente gestione richiamati dalla Circolare 285 di Banca d'Italia. Oggi non basta più valutare il "cosa", ma diventa fondamentale valutare anche il "come". Ma c'è anche un altro elemento che sta diventando centrale, e sicuramente non sto dicendo nulla di nuovo: la velocità con cui evolvono il mercato, la tecnologia e le competenze richieste. In molti casi le competenze diventano rapidamente obsolete e questo impone alle organizzazioni di avere sistemi di valutazione e sviluppo molto più dinamici rispetto al passato.

Per questo credo che i sistemi di performance management debbano evolvere verso modelli più strutturati, dove risultati, competenze, capacità di aggiornamento e comportamenti siano realmente integrati. Altrimenti si rischia di creare organizzazioni molto orientate al breve periodo, ma poco preparate ad affrontare i cambiamenti continui del mercato.

Nella pratica quotidiana, questo significa costruire valutazioni più trasparenti, con criteri chiari, evidenze oggettive e una maggiore responsabilizzazione manageriale. Perché una valutazione poco chiara genera effetti molto concreti: perdita di engagement, percezione di inequità, difficoltà nel trattenere talenti e, nel tempo, anche un indebolimento della cultura organizzativa.

Credo quindi che oggi la vera sfida non sia solo misurare la performance, ma riuscire a leggere davvero il contributo professionale delle persone, la loro capacità di evolvere rapidamente e di accompagnare il cambiamento dell'organizzazione.

Francesca Rossi –Responsabile HR | ICSC

C'era una volta un re che premiava chi arrivava primo. Non gli importava *come* ci fosse arrivato. Finché il regno non iniziò a scricchiolare.

Nel banking moderno, la Circolare 285 di Banca d'Italia ci ricorda che non tutto ciò che porta risultati nel breve è sostenibile nel lungo periodo. Premiare senza guardare ai comportamenti, alle competenze e ai rischi significa esporsi a costi invisibili: turnover, contenziosi, perdita di fiducia.

Dal 2021, la banca ha introdotto un sistema di performance management che va oltre il “quanto”:

combina obiettivi aziendali, di struttura e individuali;

differenzia il peso degli obiettivi in base al ruolo;

include fattori qualitativi di comportamento, non accessori ma valutativi. per un forte presidio dei **comportamenti**.

Per i manager: sviluppo del capitale umano, collaborazione, innovazione, gestione del cambiamento, sostenibilità.

Per i professional: flessibilità, team working, iniziativa, preparazione, lavoro per obiettivi.

Per esempio:

un manager non è valutato solo sui risultati della struttura, ma anche su sviluppo del capitale umano, collaborazione, gestione del cambiamento e orientamento alla sostenibilità;

Un professional non è premiato solo per “fare bene il suo pezzo”, ma per team working, flessibilità e lavoro per obiettivi.

Questo significa che portare risultati “a qualunque costo” non basta più.

Quanto costa non farlo?

Costa decisioni miopi, valutazioni opache, incentivi che non premiano la sana e prudente gestione. È un rischio che oggi possiamo misurare – e quindi governare – grazie a sistemi più leggibili e basati su evidenze, come richiesto dalla regolamentazione e dalle best practice HR.

Morale della favola

Un buon risultato senza buoni comportamenti è solo una vittoria apparente. Noi abbiamo scelto di premiare anche *come* si vince.

Non premiamo solo chi corre più veloce, ma chi corre nella direzione giusta. E questo rende il percorso più solido.

Alessandro Cortesi – Financial Services, Private Equity and M&A Leader | Mercer

Su questa domanda farei attenzione ad una ripartizione evidente tra apicali ed MRT in genere e resto della popolazione. La Circolare 285 di Banca d'Italia sul sistema dei controlli interni e le politiche di remunerazione pone un requisito preciso: le politiche retributive devono essere coerenti con i principi di sana e prudente gestione e non devono incentivare l'assunzione di rischi eccessivi o comportamenti non allineati agli interessi a lungo termine dell'istituzione. Questo crea una catena di responsabilità: dal sistema di valutazione delle performance, alla calibrazione del bonus, fino alla governance del CdA.

Il costo di non avere valutazioni leggibili non è solo un problema di people management o di "compliance" più o meno applicabile e di un'esposizione regolamentare diretta ma quello di portare avanti un sistema potenzialmente miope.

Stefano Veronesi – Group HR Director | ITAS Mutua

Una soluzione potrebbe essere quella di cambiare paradigma: costruire un sistema di valutazione con al centro le competenze. Una profilazione dei ruoli, con skill assessment i cui risultati possano guidare compensation e sviluppo. Un professionista che rincorre la crescita delle sue competenze, difficilmente offrirà performance standard o scadenti perché non direttamente incentivate. È una questione culturale, quindi si può agire sul processo per ottenere il risultato anziché il contrario.

Ipotesi suggestiva e non sempre realizzabile; tuttavia il settore finanziario sta crescendo velocemente, il ricambio generazionale potrebbe favorire il cambio di paradigma

Rimarrebbe da gestire una fetta ancora importante di lavoratori che lavora senza particolari ambizioni, che lavora solo per necessità economiche e quindi poco interessata all'evoluzione delle competenze, ecc. In questo caso bisognerebbe lavorare con altre soluzioni.

Giuseppe De Cillis – Esperto HR

L'importanza di una valutazione della performance legata non solo al conseguimento di obiettivi ma anche alla valutazione della rispondenza del comportamento lavorativo atteso è fondamentale per un apprezzamento della sostenibilità e della stabilità dei risultati nel corso del tempo, e non solo nel breve. Del resto, obiettivi quantitativi possono essere conseguiti (o non conseguiti) anche per fattori esogeni contingenti che nulla hanno a che fare con la prestazione del singolo. La normativa introdotta con la 285 sottolinea, peraltro, l'importanza di considerare un'ottica pluriennale nella distribuzione dei premi. La stessa normativa si preoccupa, tra l'altro, di identificare e sottoporre a un trattamento differenziato quelle posizioni che possono influenzare direttamente i risultati, per evitare comportamenti scorretti finalizzati all'interesse personale. Infine, viene evidenziata l'importanza di valutare anche il contributo delle funzioni di supporto (back office) non direttamente implicate nel conseguimento dei risultati qualitativi. Una valutazione delle performance che consideri solo il raggiungimento degli obiettivi e non il comportamento lavorativo risulterebbe incompleta e, in qualche situazione, fuorviante. Le indicazioni sul comportamento lavorativo ci danno anche indicazioni sulla formazione necessaria per migliorarlo, così come la valutazione delle skill tecniche possedute ci fa capire quanto alcuni risultati possano dipendere o meno dal possesso delle competenze tecniche necessarie. Il disporre di un sistema informativo che permetta di monitorare sia le competenze tecniche che il comportamento lavorativo permette di impostare una politica di gestione HR utile per garantire prestazioni sostenibili e una maggiore equità anche nei riconoscimenti di compensation.

Domanda 4

«Pensiamo a una persona che lavora da anni in una struttura di piccole dimensioni: è molto forte nella relazione con i clienti, si è formata sulle soluzioni digitali e magari ha iniziato a dare supporto informale ai colleghi sulle attività più complesse. Come azienda, come fate ad avere evidenza di queste competenze e di questo potenziale quando dovete scegliere chi far crescere verso ruoli più strategici o consulenziali, tra molte strutture e un numero elevato di persone? E quanto pesano oggi i dati oggettivi sulle competenze rispetto alla sola opinione del responsabile?»

Erica Sabbadini – Head of HR | Etica sgr

Nel contesto attuale è sempre più importante riuscire a intercettare il valore professionale delle persone anche oltre i perimetri formali del ruolo ricoperto.

Spesso nelle realtà territoriali o nelle strutture più piccole emergono competenze molto rilevanti che non sempre vengono intercettate dai modelli organizzativi classici. Penso proprio agli esempi che citava: persone che sviluppano una forte capacità relazionale con il cliente, che si aggiornano autonomamente sugli strumenti digitali o che diventano punti di riferimento informali per i colleghi.

Il rischio, se ci si basa esclusivamente sulla percezione del responsabile diretto, è avere valutazioni molto eterogenee e talvolta influenzate più dalla visibilità della persona che dall'effettivo valore professionale espresso.

Per questo oggi i dati oggettivi sulle competenze devono avere un peso crescente. Non per sostituire completamente la valutazione manageriale, che resta fondamentale, ma per renderla più equilibrata, leggibile e supportata da evidenze concrete.

Nella nostra realtà stiamo cercando di andare in questa direzione attraverso il lavoro di mappatura delle competenze e di revisione delle job description che abbiamo avviato negli ultimi anni. L'obiettivo è costruire strumenti che permettano di leggere non solo la performance attuale, ma anche il potenziale evolutivo delle persone.

Oggi il valore di una risorsa non può essere misurato soltanto sui risultati immediati o sulle attività formalmente assegnate, ma anche sulla capacità di apprendere rapidamente, condividere competenze, adattarsi al cambiamento e generare valore all'interno dei team.

E anche qui ritorna il tema della velocità del cambiamento: le organizzazioni devono diventare molto più rapide nell'individuare e valorizzare competenze emergenti, perché spesso le skill più strategiche si sviluppano prima nella pratica quotidiana che nei modelli organizzativi formalizzati.

Francesca Rossi –Responsabile HR | ICSC

C'era una volta una persona in una piccola struttura: conosceva i clienti, padroneggiava il digitale, aiutava i colleghi. Ma nessuno l'aveva mai scritto da qualche parte.

Il problema non era il talento.

Il problema era renderlo visibile.

La domanda era cruciale: come evitare che il potenziale resti invisibile?

La risposta è nei **dati sulle competenze**, non nella sola percezione del responsabile.

Attraverso il job system, la mappatura delle skill e il collegamento con performance, formazione e progetti, la banca sta costruendo una base oggettiva per leggere il potenziale.

Una direzione pienamente in linea con il passaggio da valutazioni "opinion-based" a modelli **evidence-based**, sempre più diffusi nel settore finanziario.

Grazie a:

- job system strutturato,
- mappatura delle competenze,
- performance che considera anche comportamenti e contributo qualitativo,

possiamo:

- confrontare profili tra strutture diverse (ad esempio con comitati di calibratura interni),
- individuare competenze trasferibili,
- evitare che le opportunità vadano solo a chi è più visibile o più vicino al decisore.

Questo approccio ha un impatto diretto anche sulla Diversity & Inclusion: i risultati sull'empowerment femminile non sono casuali, ma il frutto di sistemi più leggibili e meno discrezionali. scegliere se ascoltarlo — usando gli strumenti giusti.

Questo approccio è fondamentale anche per la **Diversity & Inclusion**: lo dimostrano i risultati raggiunti — crescita della presenza femminile complessiva (40%), nei quadri (41%) e nella dirigenza (26%), insieme alla riduzione del gender pay gap.

Il beneficio è duplice:

per l'azienda, decisioni più eque e strategiche;

per le persone, fiducia che il merito venga visto, anche lontano dai riflettori.

Morale della favola

Il talento non sempre fa «rumore». Sta all'organizzazione scegliere se ascoltarlo e costruire gli strumenti per riconoscerlo.

Alessandro Cortesi – Financial Services, Private Equity and M&A Leader | Mercer

La domanda che dobbiamo porci è, oggi, nella vostra organizzazione, un talento in una filiale di Bari ha le stesse probabilità di essere identificato per un programma di valorizzazione talenti rispetto ad uno in una struttura centrale a Milano? Se la risposta è no il problema non è di assessment né tantomeno di modalità di osservazione dell'individuo: è di architettura informativa.

Il caso che descrivete, una persona forte, polivalente, con competenze più ampie del ruolo che ricopre, in una struttura piccola e periferica, è il caso di talent identification più frequente.

Il problema non è che le competenze non esistono. Il problema è che non sono state mai trasformate in evidenza documentata, condivisibile e comparabile a livello di rete. Tutto quello che quella persona ha sviluppato — la capacità relazionale con i clienti, la competenza digitale, il ruolo informale di supporto ai colleghi — vive nella memoria del suo responsabile diretto. Che ha un perimetro di osservazione limitato, un bias di valutazione legato alla performance sul ruolo attuale, e spesso un incentivo implicito a trattenere i propri migliori elementi piuttosto che proporli per percorsi di crescita altrove.

La domanda corretta non è “quanto pesano i dati oggettivi rispetto all'opinione del responsabile”: in assenza di dati oggettivi e quando il responsabile esprime anche le valutazioni formali, l'opinione del responsabile pesa il 100%. E su una rete di 3.000, 5.000, 10.000 persone, questo significa che la qualità dell'allocazione del talento è distribuita in modo casuale quanto la qualità manageriale dei singoli manager.

Quello che le organizzazioni più avanzate stanno facendo, che Mercer supporta con metodologie strutturate e integrate è creare un layer di evidenza indipendente dalla relazione gerarchica: assessment comportamentali, dati di apprendimento certificati, feedback multi-source, indicatori di comportamento desiderato sul ruolo. Non per sostituire il giudizio manageriale, ma per renderlo verificabile ma soprattutto confrontabile tra strutture diverse.

Stefano Veronesi – Group HR Director | ITAS Mutua

Ci siamo dotati di un Comitato Human Capital sapendo anche di poter contare su un modello HR costruito sulla figura dei Business Partner.

Piani di successione capillari e condivisi

Processi di feedback estesi

Anche in questo caso c'è comunque spazio per evolvere.

Giuseppe De Cillis – Esperto HR

Se parliamo di crescita del personale, dobbiamo considerare più fattori. In primo luogo, nella proiezione verso un ruolo diverso e/o maggiormente complesso bisogna monitorare il possesso delle competenze tecniche atte a ricoprirlo. Ma questo non è un discorso di “potenzialità” in senso stretto. Il ruolo, poi, presupporrà requisiti dal punto di vista delle skill di tipo comportamentale che, in assenza di una vera valutazione del potenziale, possono essere desunte in parte dalla valutazione delle performance, nella quale il parere del capo diretto sarà fondamentale. La valutazione potrà essere integrata con ampliamento a 180° o a 360° a seconda delle situazioni, ma sarà sempre derivata da quanto emerso in sede di performance. Nell’esempio fatto, il collaboratore agisce in un ambito ristretto, visibile a pochi soggetti, per cui una valutazione formalizzata in un sistema informativo fruibile dalla funzione HR permetterà di effettuare uno screening per l’inserimento della risorsa in un programma di sviluppo che preveda Assessment Center, formazione dedicata e training on the job. Nelle aziende con piccole realtà di filiale diffuse nel territorio alimentare questo Sistema informativo diventa essenziale. La Funzione HR rappresenta, ancor di più, il presidio per la crescita e la valorizzazione delle risorse.



Grazie

Scansiona il QR code e prenota la tua demo ora

