



EVOLUTION
SKILL

**come misurare la capacità di rispettare
i principi della Trasparenza**



Premessa

“Per tradurre le strategie aziendali in modalità operative efficaci e coerenti è indispensabile uno sforzo di analisi che **deve partire dalla fotografia dell’esistente** per arrivare alla definizione delle linee di intervento”.

In questo senso è necessario per un’azienda utilizzare uno strumento che consenta di procedere, in modo sistemico, a un’attività finalizzata a identificare le aree critiche.

Per assicurarsi un corretto presidio non è sufficiente aver disposto corrette normative, procedure e sistemi di monitoraggio, bisogna che le Risorse che vi sono adibite **abbiano padronanza della materia e agiscano in modo adeguato.**

Tale necessità deve essere ancora più avvertita quando l’osservazione riguarda aree obbligatorie per Legge.



Premessa



Per questo motivo **L&P S.r.l.** ha coniugato le proprie competenze HR con **Sinergica S.p.A.** e i **Professori dell'Università La Sapienza di Roma** per sviluppare un sistema diagnostico che consente di verificare la coerenza tra le aspettative della normativa e i reali comportamenti di coloro che operano adottando i principi della trasparenza.

Chi siamo



I Professori dell'Università La Sapienza, Sinergica e L&P condividono l'importanza dello scambio di esperienza al fine di avviare un processo di miglioramento continuo dell'attività posta in essere da ognuno.

Nello specifico:

I Professori assicurano, con il loro contributo, un elevato standard qualitativo dei contenuti erogati da L&P, nonché l'aggiornamento degli stessi.

L&P mette a disposizione il Sistema implementato grazie al *know-how*, maturato sia in termini tecnologici che metodologici.

Sinergica è attiva nella progettazione, sviluppo e sperimentazione di attività di ricerca nel campo dell'economia a sostegno di organizzazioni economiche, sia pubbliche che private.

Le aree di intervento proposte

Il nuovo corso economico e le conseguenti rapide modifiche normative hanno reso necessario un cambiamento culturale nell'attività di consulenza che non può limitarsi a fornire risposte standard, valide per tutti gli interlocutori.

In questo senso, al fine di rispondere nel modo più funzionale possibile alle diverse esigenze, **I Professori, Sinergica e L&P** hanno strutturato una soluzione concepita in modo modulare così da poter coprire tutti i processi aziendali:

- consulenza strategica

- processo diagnostico

- interventi formativi



Il processo applicativo è basato su uno schema di intervento caratterizzato da fasi autonome ma complementari.

Il processo diagnostico



Evolution Skill® è un sistema che partendo dall'analisi delle necessità aziendali consente di rilevare le competenze messe in atto per la copertura del ruolo attraverso:

- la **misurazione delle conoscenze**;
- la **rilevazione delle singole azioni agite**, in quanto visibile espressione delle competenze espresse.

La rilevazione delle competenze non è una valutazione:

la sua efficacia dipende dalla capacità di effettuare

analisi il più possibile oggettive e basate sui comportamenti realmente osservati.

Punto di forza del sistema è la capacità di rielaborazione di comportamenti/capacità/esperienze, descritti dagli interessati attraverso una serie di *input*, grazie ad un sistema algoritmico che consente di tradurre le risposte date in “valori numerici” utili a “misurare” il livello espresso dalla persona sulle materie oggetto di indagine.

Attraverso la correlazione delle informazioni misurate è quindi possibile procedere a una mappatura delle competenze, una forma di *check-up* organizzativo che consente di individuare i **gap** sulle competenze



Obiettivi

Il nostro processo di “**rilevazione**”, ha come obiettivo principale quello di comprendere il livello di «copertura» delle **competenze** delle persone in azienda rispetto alle necessità individuate per il proprio ruolo **anche con riferimento a una specifica attività**.



Obiettivi

In particolare **consente all'azienda** di:

- realizzare una fotografia oggettiva delle competenze possedute dai dipendenti presenti in azienda;
- migliorare la conoscenza delle proprie Risorse Umane, e conoscere le competenze da trasferire;
- sviluppare un piano formativo coerente con la necessità di una corretta copertura dell'obbligo che deriva all'azienda.

Inoltre, **permette al dipendente** di:

- fare il punto sulle proprie competenze e comprendere l'eventuale necessità di approfondire la normativa e migliorare i propri comportamenti.



Cosa si intende per “competenza”

- Per competenza si intende l'insieme di **conoscenze**, **esperienze** e **comportamenti** che consentono di svolgere efficacemente una determinata funzione.
- La competenza si esprime in **azioni osservabili** e **direttamente misurabili**.
- Ai fini della piena copertura di un ruolo o il presidio di un'attività è necessario disporre di un *mix* di competenze sulla base di una «mappatura» precedentemente determinata.

COMPETENCE



Profilo di attività

Ogni ruolo è caratterizzato da un insieme (profilo) di competenze tecniche e comportamentali che verranno identificate, preliminarmente, attraverso l'analisi delle attività effettive e l'individuazione dei comportamenti che soddisfano le aspettative di ruolo.



ESEMPIO: PROFILO DIRETTORE DI FILIALE RISPETTO ALLA NORMATIVA SULLA TRASPARENZA

- Trasparenza generale
- PSD
- Credito Immobiliare ai consumatori
- Credito ai consumatori
- Controlli e sanzioni

Il nostro strumento: modulo diagnostico

Evolution Skill® è uno strumento web evoluto di facile fruizione che consente di rilevare le competenze messe in atto per la copertura del ruolo attraverso l'**alternarsi di tre laboratori operativi**, presentati in modo sequenziale:

- **Questionario delle conoscenze;**
- **Comportamenti organizzativi;**
- **Case history.**

L'ordine dei laboratori e i tempi/modi per la compilazione vengono definiti in accordo con la committenza: il Sistema, infatti, è stato strutturato in modo modulare e consente di strutturare le logiche di rilevazione a seconda delle specifiche esigenze.



Il nostro strumento: questionario delle conoscenze



La parte relativa alla “**misurazione delle conoscenze**” si concretizza in un **questionario**, strutturato attraverso una serie di domande tecniche (opportunamente individuate con la Committenza), volto a indagare le aree qualitative ritenute di maggior importanza nell’ambito dell’attività di riferimento.

Scopo della valutazione è quindi quello di comprendere il livello di conoscenza posseduto rispetto alle tematiche che l’azienda considera elemento fondamentale per poter interpretare correttamente il ruolo ricoperto.

A screenshot of a demo questionnaire interface. At the top, there is a header with the Evolution Skill logo on the left, the text "DEMO TRASPARENZA/COMPETENZE" in the center, and the L&P logo on the right. Below the header, the main content area is titled "Questionario di Orientamento formativo in materia di trasparenza". To the right of the title is a small red question mark icon. Below the title, there is a progress indicator showing a red bar and the text "Tempo disponibile: 20 minuti dall'inizio della compilazione". To the right of the progress indicator is a timer showing "MIN 16" and "SEC 57". Below the progress indicator, the question is displayed: "Domanda 22 di 30" followed by the text "Con riferimento al Provvedimento di Banca d'Italia dell'agosto 2010, quale tra i seguenti comportamenti è un indice di anomalia connesso a mezzi e modalità di pagamento?". Below the question, there are two radio button options: "Frequenti versamenti di denaro contante accompagnati da frequenti prelievi eseguiti presso sportelli ATM e POS, specie se effettuati nella stessa giornata" and "Frequenti versamenti di denaro contante accompagnati da frequenti prelievi eseguiti presso sportelli ATM e POS, specie se effettuati in giornate festive". On the left side of the interface, there is a large red arrow pointing right. On the right side, there is a 3D rendering of a hand holding a pen.

Il nostro strumento: questionario delle conoscenze

- Si richiederà al dipendente di rispondere a una serie di domande a risposta chiusa (3/4 alternative di risposta).
- Verranno individuate un numero adeguato di aree di conoscenza, tali da descrivere i contenuti dell'attività.
- Per ogni area verrà definito un *set* di domande ciascuna con un peso diverso a seconda della "difficoltà" e in funzione dell'importanza che quella tematica ricopre per il ruolo.
- Di massima verranno sottoposte da 20 a 30 domande con correlata distribuzione rispetto alle aree individuate.
- Le domande del questionario verranno presentate in modalità *random*.
- Il *set* delle domande sarà così tale da consentire la costruzione di questionari ogni volta diversi.
- Il punteggio verrà estrapolato in centesimi, in analogia con gli altri schemi di rilevazione.



Il nostro strumento: comportamenti organizzativi



La rilevazione sarà effettuata attraverso le “schede elettroniche”, nelle quali saranno individuati **modelli di comportamento richiesti dall’azienda** per i quali dovrà essere indicata in successione la modalità e la completezza di svolgimento.

Ogni azione sarà, pertanto, analizzata in sequenza rispetto a **3 indicatori** e la correlazione dei singoli dati consentirà la definizione di un “profilo rilevato”.

Al termine della compilazione il risultato sarà espresso in centesimi e sarà frutto di una media ponderata, calcolata attraverso l’attribuzione di un punteggio a ciascuna delle azioni rilevate rispetto alla singola competenza. Tale risultato verrà sommato alla rilevazione riferita ai casi aziendali.

A screenshot of a digital questionnaire interface. The title is "Comportamenti organizzativi" in red. On the left, there is a large red checkmark icon. On the right, there is a 3D white figure holding a large black pen. The interface shows a progress indicator "Domanda 1 di 15" and a timer "Tempo disponibile: 20 minuti dall'inizio della compilazione" with a digital display showing "19:26". Below the title, there is a question: "Il responsabile di Store ha designato in linea di formazione" followed by two radio button options: "Sì" and "No". At the bottom, there is a red button labeled "SALVA E PROSEGUI".

Il nostro strumento: case history

Tramite le “schede elettroniche”, verranno sottoposti ai partecipanti **5 casi aziendali**, articolati per *step* – corrispondenti alle aree di competenza - sulla base del normale svolgimento dell’operatività. Verrà quindi richiesto loro di identificare rispetto ai comportamenti descritti quello corretto.

La formulazione di risposta adeguata consentirà di accedere alla fase successiva.

Sarà consentito un solo errore, altrimenti il sistema bloccherà lo sviluppo del caso attribuendo punteggio pari a 0 alle risposte mancanti.

Si otterranno così dei punteggi per ciascuna area di competenza che concorreranno alla formulazione della capacità di presidio della competenza considerata.



3. Case history "Il fiuto per gli affari"

Tempo disponibile: 18 minuti dall'inizio della compilazione

MIN 17 SEC 29

Domanda 1 di 6

Il Ragioniere Coppuri è persona ben conosciuta nel territorio. Presidente della locale squadra di calcio, ha svolto per anni il lavoro di commercialista, ricoprendo incarichi di Sindaco o Presidente del Collegio Sindacale di importanti società; poi è andato in pensione e "a tempo perso" riceve incarichi dal tribunale come curatore fallimentare. Ha buoni rapporti con la banca: proprio negli incarichi di curatore fallimentare ha spesso favorito l'Istituto indirizzando presso gli sportelli posizioni di aziende da lui seguite, con buona liquidità a bassa remunerazione. Nei giorni scorsi ha aperto il Conto Corrente della Geogas S.r.l., società che si occupa della distribuzione del gas metano per un'intera Regione. Il suo fiuto per i "buoni affari" gli ha consentito di acquistare l'intera partecipazione pagandola veramente poco. Lui ne è l'Amministratore Unico. All'atto dell'acensione del conto ha regolarmente depositato la visura camerale e fatto di acquisto, effettuato quale Amministratore Unico della Portobello S.r.l., società immobiliare di sua esclusiva proprietà. In realtà quest'ultima era di fatto "inattiva" detenendo solo alcuni box auto di scarso valore. In sede di accensione e di predisposizione del questionario di adeguata verifica nell'apposito riquadro sono state inserite informazioni relative al Rag. Coppuri, utilizzando i dati contenuti nell'anagrafe che lo descrivono come pensionato. Il censimento è stato:

- Corretto, è stato giustamente indicato il Rag. Coppuri in quanto è il titolare effettivo
- Non corretto perché si doveva approfondire l'adeguatezza nell'acquisto della Geogas S.r.l. da parte del Rag. Coppuri per il tramite della Portobello S.r.l. e verificare l'effettivo ruolo del Rag. Coppuri
- Non corretto, si doveva indicare nelle informazioni della società il collegamento al Rag. Coppuri come titolare effettivo
- Corretto, avreste però dovuto alzare il punteggio di rischio

Il nostro strumento: analisi dei dati

	1. Trasparenza Generale	2. PSD	3. Credito immobiliare ai consumatori	4. Credito ai consumatori	5. Controlli e sanzioni	Analisi dati per laboratorio
→ Case history (Peso 33,33%)	20	40	20	40	40	80
→ Comportamenti organizzativi (Peso 33,33%)	14	1,33	13	4	20	52,33
→ Conoscenze (Peso 33,33%)	20	20	4	17	20	81
Analisi dati per area	54	61,33	37	61	80	

*I punteggi rilevati vengono poi riproporzionati su scala 1/100

Il nostro strumento: analisi dei dati

L'analisi e l'interpretazione dei dati quantitativi verrà effettuata per ogni singola area oggetto di indagine e per ogni laboratorio operativo, attraverso la comparazione delle diverse dimensioni.

1. Trasparenza Generale	2. PSD	3. Credito Immobiliare ai consumatori	4. Credito ai consumatori	5. Controlli e sanzioni	Indicatore orientamento formativo
54	61,33	37	61	80	58,66

Case history	Comportamenti organizzativi	Conoscenze
80	52,33	81

Rossi Mario - Indicatori individuali di orientamento formativo

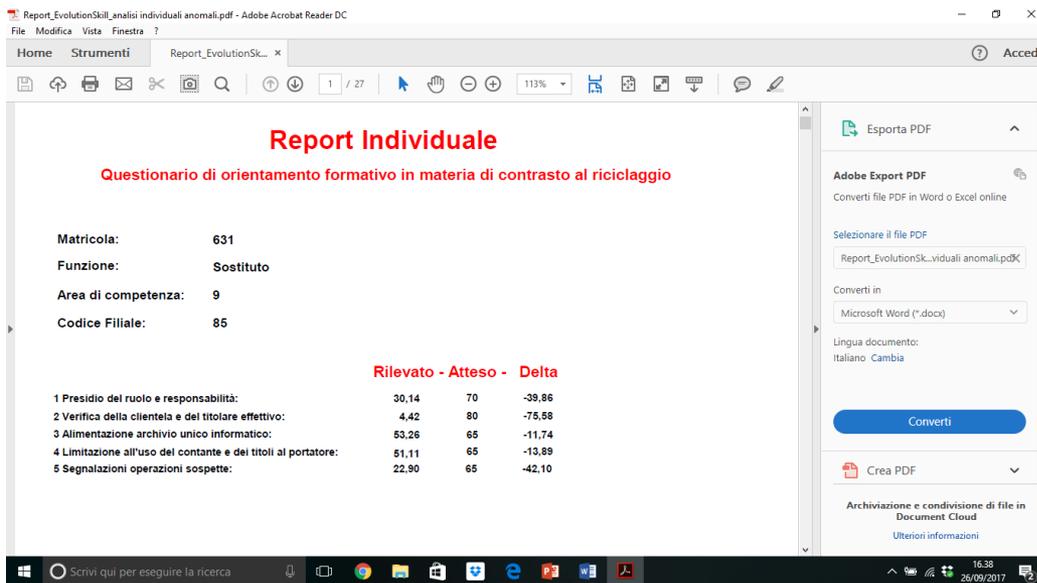


— PUNTEGGIO ATTESO
— PUNTEGGIO RILEVATO

Il nostro strumento: analisi dei dati

I punteggi rilevati verranno **comparati rispetto ad un punteggio atteso**, che verrà **definito** alla luce delle **specifiche esigenze del singolo cliente**, e tenuto conto di eventuali *benchmark* di riferimento.

I punteggi definiti permetteranno di rilevare un **profilo atteso** che risponda in modo coerente alle evidenze normative. L'analisi dei punteggi rilevati nelle singole aree va considerata in maniera articolata e si tradurrà nell'acquisizione e nel mantenimento nel tempo delle competenze necessarie a ricoprire in modo puntuale il ruolo.



Report Individuale
Questionario di orientamento formativo in materia di contrasto al riciclaggio

Matricola: 631
Funzione: Sostituto
Area di competenza: 9
Codice Filiale: 85

	Rilevato	Atteso	Delta
1 Presidio del ruolo e responsabilità:	30,14	70	-39,86
2 Verifica della clientela e del titolare effettivo:	4,42	80	-75,58
3 Alimentazione archivio unico informatico:	53,26	65	-11,74
4 Limitazione all'uso del contante e dei titoli al portatore:	51,11	65	-13,89
5 Segnalazioni operazioni sospette:	22,90	65	-42,10

Il nostro strumento: analisi dei dati

La rilevazione ha lo scopo di evidenziare i **fabbisogni formativi** e le **esigenze di sviluppo**: partendo dai punteggi attesi concordati con il cliente viene definito, attraverso intervalli pari al 25%, la tipologia di *gap* presente.

In questo senso, il *feedback* della rilevazione si concretizzerà in un piano formativo di sviluppo individuale, secondo una logica differenziata in base al “*gap* di competenza” rilevato:

- **Presenza di gap gravi/medi:** 
 - modulo feedback formativo
 - interventi formativi in aula prioritari

- **Presenza gap lievi:** 
 - modulo feedback formativo
 - interventi formativi in aula/on line

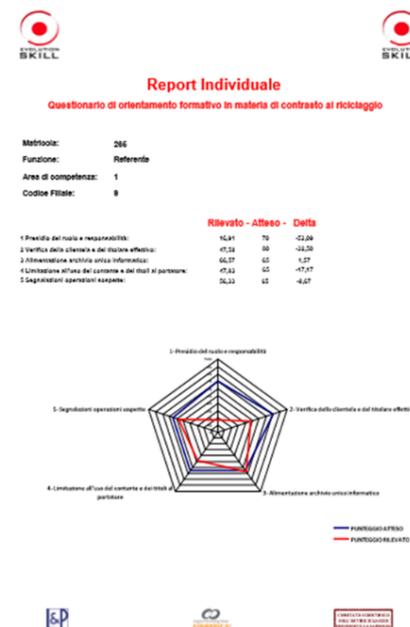
- **Nessuna presenza di gap:** 
 - modulo feedback formativo

Il modulo feedback formativo

Evolution Skill® prevede, **per tutti i partecipanti**, la possibilità di avviare, al termine del processo di rilevazione, un secondo modulo dedicato ad approfondire, per ogni domanda sottoposta, la parte normativa sottostante alle risposte corrette.

In questo modo ogni utente avrà la possibilità di **comprendere le carenze emerse e il significato delle stesse**.

Accedendo al Sistema ogni persona visualizzerà il proprio profilo personale e da qui cliccando sulle singole aree oggetto di indagine avrà la possibilità di visionare tutte le domande relative alla singola area.



Il modulo feedback formativo

Ciascuna domanda sarà evidenziata in modo differente a seconda che la risposta data risulti corretta o sbagliata.

Il passaggio successivo permette all'utente di cliccare sulla domanda e di verificare la risposta data e i riferimenti normativi che la motivano.

Si tratta di un utile strumento a supporto del processo di formazione che consente di **focalizzare l'attenzione solo sugli aspetti di reale interesse**, oltre ad accrescere la consapevolezza della risorsa la quale può avere un quadro chiaro delle proprie competenze professionali e indirizzare, di conseguenza, in modo coerente la propria attività.



Il modulo feedback formativo

Il modulo si caratterizza per 3 elementi:

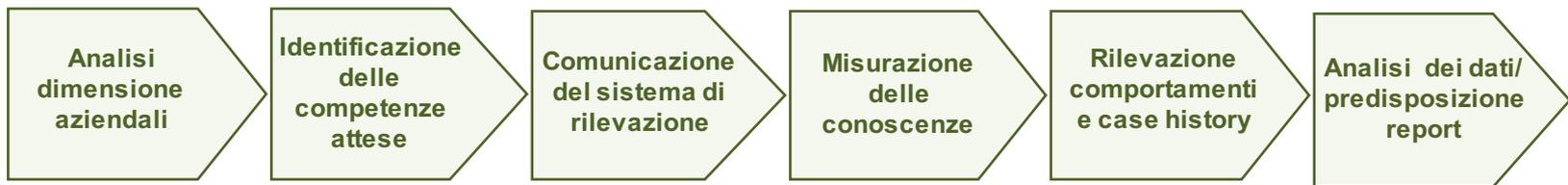
- 1) **TRACCIABILITA'** del sistema
- 2) **TEST FINALE**
- 3) **DURATA MASSIMA DELL'INTERVENTO 3 ORE**



Le fasi del processo

Il nostro processo si articola in **6** fasi, strettamente integrate tra loro:

- Analisi dimensione aziendale
- Identificazione delle competenze attese
- Comunicazione del sistema di rilevazione
- Misurazione delle conoscenze
- Rilevazione comportamenti e *case history*
- Analisi dei dati/predisposizione *report*



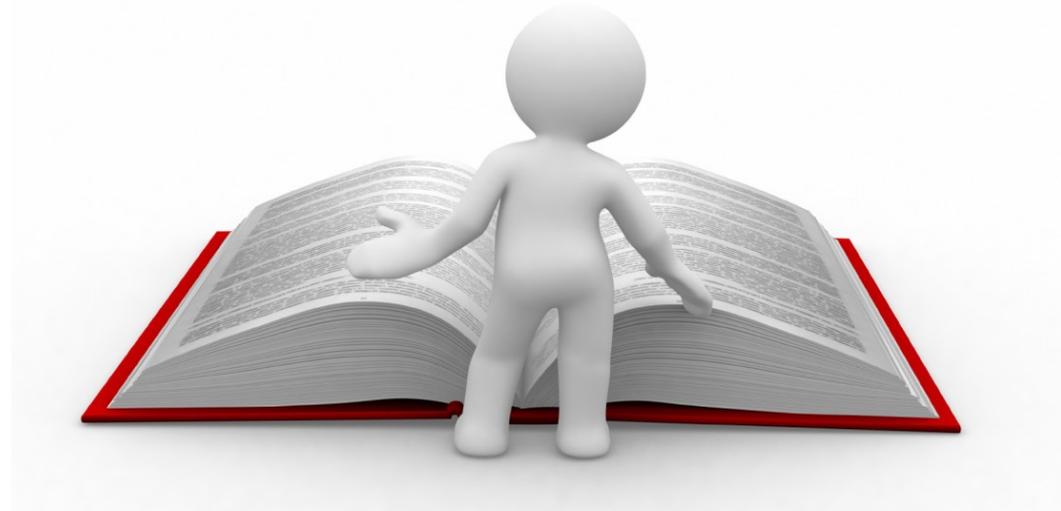
Le 6 fasi del processo

Analisi Dimensione Aziendale

Verifica da parte dei nostri consulenti della regolamentazione attinente la struttura aziendale, i ruoli e il sistema dei controlli interni relativi alla competenza in materia di trasparenza.

Identificazione delle conoscenze/azioni attese:

I nostri consulenti provvederanno a individuare le domande/risposte e le azioni agite più coerenti e funzionali per una corretta “valutazione” del ruolo ricoperto.



Le 6 fasi del processo



Comunicazione del sistema di rilevazione:

Il processo in questione dovrà essere svolto con massima trasparenza sulle modalità e sulle finalità dell'indagine.

E' opportuno quindi che sia l'azienda a indirizzare comunicazioni agli interessati.

A margine di tali comunicazioni o con altra modalità da individuare (*e-mail* da parte di L&P) potrà essere inserito un *link* che consentirà ai dipendenti coinvolti di entrare in un'area dedicata dove sarà possibile procedere alla compilazione dei questionari.

Misurazione delle conoscenze + Rilevazione azioni agite:

Vengono attivate le aree appositamente implementate per la compilazione dei questionari. La gestione delle schede, l'attività di monitoraggio e l'analisi dei risultati sarà effettuata da L&P senza alcuna ricaduta sull'organizzazione del committente.

Le 6 fasi del processo

Analisi dei dati/Predisposizione *report*:

L'analisi e l'interpretazione dei dati quantitativi viene condotta con l'obiettivo di rilevare le competenze (in termini di conoscenze e azioni agite) messe in atto per la corretta copertura del ruolo riferite all'attività in discorso, attraverso la comparazione delle diverse dimensioni, così da individuare i punti di forza e le possibili aree di miglioramento.

In base alle esigenze espresse dall'azienda, sarà cura di L&P provvedere a predisporre una reportistica articolata (è possibile, ad esempio, effettuare una segmentazione dei dati che consente di restringere l'analisi solo ad alcune delle necessità indagate e/o delle dimensioni proposte).



Interventi formativi

L'analisi effettuata attraverso Evolution Skill® permette di **finalizzare gli interventi formativi alle reali necessità**, assicurando efficacia agli investimenti da realizzare sulle Risorse Umane.

