



FBA

Fondo Banche Assicurazioni

Il Manuale di certificazione delle qualifiche delle banche commerciali

I Principi dell'European Qualifications Framework (EQF)

A cura di Giancarlo Durante e Antonio Fraccaroli



BANCARIA
EDITRICE

Giancarlo Durante

Presidente di FBA - Direttore Centrale e Responsabile
Direzione Sindacale e del Lavoro di ABI.

Giuseppe Gallo

Vice Presidente di FBA - Segretario Generale FIBA-CISL.

Antonio Fraccaroli

Direttore Generale di FBA.



Indice

| | |
|---|----|
| <i>Prefazione del Presidente Giancarlo Durante</i> | 7 |
| <i>Prefazione del Vice Presidente Giuseppe Gallo</i> | 9 |
| 1. Introduzione del Direttore Generale Antonio Fraccaroli | 11 |
| 2. Indicazioni per la lettura | 15 |
| PARTE PRIMA Le basi e la metodologia | |
| 3. Il Quadro Europeo delle Qualifiche (European Qualifications Framework – EQF) | 19 |
| 3.1 Competitività europea e mobilità dei lavoratori | 19 |
| 3.2 Che cos'è l'EQF | 20 |
| 3.3 L'elemento chiave dello European Qualifications Framework .. | 20 |
| 4. L'impianto metodologico | 23 |
| 4.1 Premessa | 23 |
| 4.2 I ruoli organizzativi: definizione di finalità e responsabilità ... | 24 |
| 4.3 Elenco dei verbi che caratterizzano le finalità e le responsabilità | 27 |
| 4.4 Autonomia | 28 |
| 4.5 Le conoscenze: definizione e contenuti | 29 |
| 4.6 Le capacità: definizione e contenuti | 30 |
| 4.7 I ruoli: job description e job profile | 31 |
| 4.8 La verifica del livello EQF | 32 |
| 5. Dai ruoli alle qualifiche | 33 |
| 5.1 La Libreria delle Qualifiche | 34 |
| 6. Le Librerie: introduzione | 35 |
| 6.1 Le caratteristiche della Libreria delle Conoscenze | 35 |
| 6.2 Le caratteristiche della Libreria delle Capacità | 40 |



PARTE SECONDA

Le Qualifiche, le Librerie e i codici ATECO, CP ISTAT e ISCO-08

| | |
|---|-----------|
| Allegato 1 – Le Qualifiche: conoscenze, capacità e livello EoF | 45 |
| Responsabile di filiale | 46 |
| Gestore Portafoglio Retail | 48 |
| Gestore Portafoglio Private | 50 |
| Gestore Portafoglio Corporate | 52 |
| Gestore Portafoglio Small Business | 54 |
| Addetto Titoli | 56 |
| Addetto Fidi | 58 |
| Addetto Back Office | 60 |
| Operatore di sportello | 62 |
| Responsabile Area Coordinamento Filiali | 64 |
| Responsabile Segmento Retail di Area | 66 |
| Responsabile Segmento Corporate di Area | 68 |
| Responsabile Segmento Small Business di Area | 70 |
| Responsabile Crediti di Area | 72 |
| Specialista Prodotti di Area | 74 |
| Responsabile Sviluppo Business | 76 |
| Sviluppatore | 78 |
| Direttore Commerciale | 80 |
| Responsabile Divisione Retail | 82 |
| Responsabile Divisione Corporate | 84 |
| Responsabile Divisione Private | 86 |
| Segment Manager | 88 |
| Product Manager | 90 |
| Responsabile Estero | 92 |
| Responsabile Call Center | 94 |
| Addetto Call Center | 96 |
| Direttore Crediti | 98 |
| Responsabile Crediti Ordinari/Speciali | 100 |
| Responsabile Monitoraggio Qualità Credito | 102 |
| Analista Qualità Credito | 104 |
| Direttore Finanza | 106 |
| Responsabile Tesoreria e Liquidità | 108 |
| Responsabile Gestione Patrimoni Mobiliari | 110 |
| Gestore Tesoreria e Liquidità | 112 |
| Responsabile Affari Legali e Generali | 114 |
| Responsabile Legale | 116 |



| | |
|---|------------|
| Specialista Legale | 118 |
| Responsabile Internal Auditing | 120 |
| Responsabile Risk Management | 122 |
| Responsabile Compliance | 124 |
| Responsabile Pianificazione e Controllo | 126 |
| Responsabile Controllo di Gestione | 128 |
| Responsabile Marketing Strategico | 130 |
| Direttore Risorse Umane | 132 |
| Responsabile Sviluppo Risorse Umane | 134 |
| Responsabile Relazioni Sindacali | 136 |
| Responsabile Formazione | 138 |
| Responsabile Selezione | 140 |
| Responsabile Gestione Risorse | 142 |
| Responsabile Politiche Retributive | 144 |
| Responsabile Sviluppo Organizzativo | 146 |
| Responsabile Pianificazione e Controllo Costi del Personale | 148 |
| Direttore Amministrazione | 150 |
| Responsabile Fiscale/Tributario | 152 |
| Responsabile Bilancio | 154 |
| Responsabile Contabilità | 156 |
| Responsabile Tecnico e Immobili | 158 |
| Responsabile Economato | 160 |
| Responsabile Sicurezza | 162 |
| Responsabile Logistica e Servizi Generali | 164 |
| Direttore Sistemi Informativi | 166 |
| Responsabile CED | 168 |
| Analista Funzionale | 170 |
| Responsabile Centro Incassi e Pagamenti | 172 |
| Responsabile Organizzazione | 174 |
| Responsabile Amministrazione del Personale | 176 |
| Responsabile Comunicazione esterna | 178 |
| Responsabile Comunicazione interna | 180 |
| Sistemista | 182 |
| Allegato 2 - La Libreria delle Conoscenze | 185 |
| Allegato 3 - La Libreria delle Capacità | 205 |
| Allegato 4 - Tavola sinottica delle Conoscenze | 211 |
| Allegato 5 - Tavola sinottica delle Capacità | 237 |
| Allegato 6 - Codici ATECO, CP ISTAT e ISCO-08 | 245 |



Prefazione del Presidente Giancarlo Durante

Il miglioramento dei livelli di competenza grazie all'ottimizzazione dei sistemi di formazione costituisce uno dei fattori fondamentali della strategia adottata a livello europeo per rispondere alle sfide del futuro e per raggiungere i principali obiettivi della strategia del Trattato di Lisbona, configurabile in posti di lavoro durevoli e in una crescita sostenibile basata sulla conoscenza.

In tale contesto, il Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente - EQF (European qualifications framework) assume una rilevanza primaria, quale cornice di riferimento condivisa per il concreto esercizio dei diritti dei cittadini europei a veder riconosciuti i propri percorsi formativi e le esperienze di vita e di lavoro nell'intero territorio comunitario.

In questi ultimi anni il processo politico avviato attraverso la raccomandazione del Consiglio Europeo del dicembre 2012, in merito alla strategia "Europa 2020", focalizza il sistema delle conoscenze, delle capacità e delle competenze tra i fattori favorevoli gli obiettivi di ripresa economica e di recupero dei livelli di occupazione perduti negli ultimi anni.

Il 15 febbraio 2013 è stato pubblicato in G.U. il Decreto Legislativo del 16 gennaio 2013, n. 13: «Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze».

Si tratta di un Decreto applicativo, a norma dell'articolo 4, commi 58 e 68, della legge 28 giugno 2012, n. 92, relativa alla riforma del mercato del lavoro.

Il provvedimento mira a un riordino del «Sistema di qualificazione» del nostro Paese, inserendo in una stessa cornice regolatoria dispositivi già presenti nel sistema con altri di nuova introduzione, come la validazione e la certificazione delle competenze comunque acquisite anche in funzione di un loro riconoscimento, quali credito formativo, verso i titoli e le qualifiche tradizionalmente rilasciati in Italia dai sistemi formali di istruzione e formazione.

Il provvedimento si muove nel solco delle strategie di sviluppo dell'apprendimento permanente di matrice europea, nonché delle politiche rivolte a favorire la mobilità geografica e professionale dei cittadini.

La visione prospettica di questi obiettivi fondamentali richiede la ridefinizione dei processi di apprendimento attraverso percorsi più integrati che consentano



meccanismi d'ingresso più efficaci e una progressione più trasparente del mercato del lavoro.

Il lungo periodo di crisi economica che stiamo attraversando impone flessibilità, riconversione, riqualificazione dei lavoratori e piena valorizzazione delle competenze possedute, che vanno acquisite attraverso un collegamento più sistemico tra le fasi lavorative e le fasi di apprendimento.

In tale contesto di accelerata evoluzione è necessario procedere rapidamente, con precisi limiti di tempo da rispettare, alla definizione delle competenze dei lavoratori bancari e alla conseguente certificazione, anche nella prospettiva di una possibile armonizzazione tra gli attuali sistemi contrattuali e lo schema dell'Ue.

Nella coerenza strategica con queste valutazioni politiche e sociali, ABI e Fondo Banche Assicurazioni hanno realizzato una specifica iniziativa che si colloca in modo prioritario tra gli interventi finalizzati a incentivare/migliorare la formazione; ciò allo scopo fondamentale di supportare le imprese nel confronto domestico e internazionale, fornendo ai lavoratori un efficace strumento di tutela in un mercato del lavoro che cambia secondo complessità e valenze radicalmente innovative.

Questo testo si pone alcuni obiettivi ambiziosi. Costituisce sicuramente la descrizione di un progetto importante e innovativo, ma pone anche le basi metodologiche di un manuale operativo da cui le imprese potranno trarre utili spunti per la gestione delle proprie Risorse Umane, affinché la crescita professionale costituisca linfa vitale per lo sviluppo del business.

La realizzazione del Repertorio delle figure professionali del settore del credito, contenute nel testo e correlate ai valori EoF, rappresenta la conclusione di un articolato processo che ha visto il coinvolgimento delle Aziende di credito e delle Organizzazioni Sindacali che hanno fornito il loro contributo propositivo al progetto.

L'intero percorso è stato inoltre accompagnato dal supporto tecnico-scientifico dell'ISFOL che ha consentito di allineare l'impianto metodologico del Repertorio alle specifiche tecniche in uso a livello nazionale ed europeo.

In ragione della sua natura dinamica, il Repertorio sarà oggetto di un sistema di monitoraggio continuo, funzionale a integrazioni e aggiornamenti, con individuazione delle componenti di innovazione professionale e organizzativa del settore creditizio.



Prefazione del Vice Presidente Giuseppe Gallo

Nella competizione globale a elevato indice di intelligenza e nella prospettiva di una maggiore integrazione del mercato del lavoro europeo, lo sviluppo delle conoscenze, delle abilità e delle competenze è elemento fondamentale per conciliare capacità competitiva, da un lato, e incremento occupazionale, crescita professionale, coesione sociale, dall'altro.

In questa prospettiva, il Quadro Europeo delle Qualifiche è uno strumento indispensabile per confrontare i livelli delle qualifiche dei diversi sistemi, per promuovere sia l'apprendimento permanente, sia le pari opportunità, per contribuire ad aumentare l'occupabilità, la mobilità e l'integrazione sociale dei lavoratori. Si tratta, in sostanza, di collegare fecondamente istruzione, formazione, occupazione e di valorizzare l'apprendimento esperienziale maturato sul campo.

È una linea di indirizzo sollecitata, a più riprese, dall'Unione Europea. La raccomandazione del Consiglio Europeo del 20 dicembre 2012, infatti, in merito alla strategia «Europa 2020» per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, indica nello sviluppo di conoscenze, capacità e competenze il presupposto necessario ai fini della crescita economica e dell'occupazione, ribadendo la necessità di percorsi di apprendimento più flessibili in grado di migliorare l'ingresso e la progressione nel mercato del lavoro, facilitando le transizioni e le integrazioni armoniche tra le fasi lavorative e le fasi di apprendimento.

La scelta di un sistema integrato di formazione permanente e certificazione diventa ancora più ineludibile di fronte al devastante trascinarsi della crisi economica e occupazionale in Italia e in Europa e alla necessità di affrontarla e risolverla con percorsi altamente innovativi.

Le Parti Sociali, certamente le Organizzazioni Sindacali, vogliono essere protagoniste di questo processo esercitando, in forme rinnovate, la propria missione storica: non lasciare soli le lavoratrici e i lavoratori sostenendo giuste istanze di tutela dei diritti, di promozione sociale e di valorizzazione individuale fuori e dentro i luoghi di lavoro.

Le metodologie di riconoscimento delle competenze acquisite sul lavoro, qui presentate, possono rappresentare un'utile occasione per individuare le leve dell'occupabilità, per il riconoscimento delle competenze e, adottando la necessaria trasparenza, per la riduzione delle ingiuste disuguaglianze fuori e dentro il mercato del lavoro.



Per queste semplici ragioni, il Manuale sulla Certificazione delle Qualifiche nel settore del Credito realizzato da ABI e dal Fondo Banche Assicurazioni, con il contributo dell'ISFOL e condiviso dalle Parti Sociali, costituisce una grande opportunità anche in termini di sostegno alla formazione permanente e alle pari opportunità di sviluppo professionale dei lavoratori del settore, previsti dal Contratto Collettivo Nazionale.

In questo senso, la certificazione delle competenze contribuendo a inquadrare e valorizzare conoscenze, capacità e competenze rappresenta una strumentazione essenziale per le aziende di credito, che incorporano livelli elevati di socialità e di intelligenza, e un'opportunità reale di riconoscimento del merito professionale per le lavoratrici e i lavoratori che operano in quelle aziende contribuendo al loro successo.

1

Introduzione del Direttore Generale Antonio Fraccaroli

Il tema oggetto dell'indagine promossa da ABI e dal Fondo Banche Assicurazioni si colloca nell'ambito delle iniziative in atto per quanto concerne gli interventi finalizzati a incentivare/migliorare la formazione che, difatti, rappresenta l'elemento cardine per: adeguare il livello di competitività delle imprese; fornire ai lavoratori un efficace strumento di tutela in un mercato del lavoro che cambia; affrontare il confronto internazionale.

Le iniziative che riguardano il complesso e articolato «pianeta della formazione» hanno carattere, come dire, transnazionale in quanto derivano – come il progetto sulla certificazione delle qualifiche – da input dell'Unione Europea.

Infatti, la Direttiva dell'Ue 2005/36/Ce del 7 settembre 2005 contiene indicazioni, attraverso l'European Qualifications Framework (EQF), in tema di riconoscimento dell'apprendimento sul luogo di lavoro e di necessità di evidenziare e certificare tale apprendimento.

Gli Stati membri dovevano mettere in relazione i rispettivi sistemi nazionali di diplomi e qualificazioni con l'EQF entro il 2010; dal 2012 tutti i diplomi e le qualificazioni dovranno riferirsi all'EQF, per cui i datori di lavoro in futuro saranno in grado di identificare immediatamente il livello di conoscenze, abilità e competenze di ogni singolo lavoratore.

Il sistema «trasversale» di EQF così delineato consentirà di trasferire diplomi, titoli, qualifiche da uno Stato membro all'altro. Ne consegue che ciascun lavoratore sarà dotato di un «certificato» professionale spendibile in tutti i Paesi dell'Ue.

A questo modello fa riferimento anche l'intesa tra Governo e Parti sociali («Linee guida per la formazione nel 2010», del 17 febbraio 2010) che sottolinea la necessità di estendere l'applicazione del libretto formativo quale strumento di registrazione delle competenze acquisite dall'interessato.

Questo il quadro normativo di riferimento che detta anche il limite temporale (2012) di applicazione del sistema e indica i «descrittori» che definiscono gli otto livelli dell'EQF, cioè le «caselle» che individuano la collocazione del lavoratore per conoscenza, abilità e competenza.

In tale contesto di accelerata evoluzione (meno di 2 anni) risulta necessario procedere rapidamente, con precisi limiti di tempo da rispettare, alla definizione unitaria delle competenze dei lavoratori bancari e alla conseguente certificazione, anche nella prospettiva di una possibile armonizzazione tra gli attuali sistemi contrattuali e lo schema dell'Ue.



La necessità di seguire questa linea d'implementazione è determinata dal rischio che il settore creditizio debba recepire acriticamente quanto deciso in ambito ministeriale per effetto degli input comunitari, con conseguente superamento delle realtà e specificità del settore.

L'attualità – e il rilievo – dell'argomento è, del resto, comprovata anche dall'attenzione che gli attribuisce la Legge 28 giugno 2012, n. 92, che reca «Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita».

L'art. 4, comma 51, del provvedimento appena citato riguarda «l'apprendimento permanente» definito come «attività intrapresa dalle persone in modo formale, non formale e informale nelle varie fasi della vita al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze». Le relative politiche sono determinate, secondo il testo del d.d.l., attraverso la concertazione dello Stato con le Regioni e il confronto con le Parti sociali.

I commi da 64 a 68 dell'art. 4 citato si riferiscono al sistema di certificazione delle competenze, che va inteso come l'intero processo che conduce al rilascio di un certificato, un diploma o un titolo che documenta formalmente l'accertamento e la convalida effettuati da un ente pubblico o da un soggetto accreditato, con attribuzione alle sole strutture pubbliche o a quelle accreditate della facoltà di rilascio delle predette certificazioni.

Va, comunque, sottolineato che il progetto di certificazione si è caratterizzato – anche formalmente – per la condivisione dei risultati che le Parti sociali del sistema creditizio hanno espresso.

Di questi risultati – si può ritenere – il futuro sistema pubblico di certificazione non potrà non tener conto, anche in ragione delle seguenti considerazioni:

1. si tratta di un processo, come già evidenziato, condiviso dalle Parti Sociali;
2. l'iniziativa deriva da una libera scelta delle Parti, che si sono attivate per effetto dell'input della Ue;
3. quanto al processo seguito e ai suoi risultati, va sottolineato che le stesse Parti hanno considerato la realtà del settore, che si connota in termini di specificità, con un carattere in progress (non statico) e, in quanto tale, suscettibile di variazioni;
4. l'ABI ha informato, con lettere del 14 febbraio 2011 e del 10 ottobre 2011, il Ministro del lavoro pro-tempore in merito ai contenuti e alle finalità del progetto in corso di realizzazione. Analoga informativa ha riguardato la Direzione Generale del Ministero, con lettere del 14 marzo 2011 e del 31 luglio 2012.

Infine, va sottolineato – anche per il profilo della «pubblicità» data all'iniziativa – che a seguito delle indicazioni dello stesso Ministero, il Fondo ha stipulato un accordo operativo con Isfol, che ha partecipato al progetto fornendo il proprio supporto metodologico.



Obiettivo del progetto è stato quello di definire il livello di conoscenza/capacità richiesta al singolo in relazione alla responsabilità e autonomia connesse alla posizione di lavoro ricoperta, secondo le indicazioni della Ue, che fa riferimento a tre variabili: misura delle conoscenze, delle abilità e delle competenze secondo una scala che va dal livello minimo (1) al livello massimo (8).

Quanto alla struttura del progetto, lo stesso si è articolato in tre fasi.

La prima ha riguardato l'analisi e la valutazione delle discipline contrattuali di settore in materia di individuazione dei profili professionali declinati per competenze, con specifico riferimento ai «descrittori» indicati dalla Ue.

Nell'ambito di questa fase sono stati analizzati i principali ruoli e indicati i livelli di autonomia esercitati; sono stati anche definiti i livelli di conoscenza necessaria e le capacità richieste.

La seconda fase ha comportato la definizione di un «sistema di conversione» dei risultati raggiunti rispetto alle varie categorie di descrittori previsti a livello europeo. È stato un procedimento particolarmente complesso in quanto ha coinvolto le varie discipline aziendali, i sistemi di organizzazione del lavoro, le posizioni dei singoli. In definitiva, si è trattato di trasferire gli attuali modelli di definizione sistematica al quadro europeo, per realizzare un sistema unico di trasferibilità, cioè il primo passo verso il contratto collettivo europeo.

L'ultima fase del progetto ha riguardato l'effettiva certificazione delle qualifiche.

Tutte le fasi dell'iniziativa hanno visto il coinvolgimento attivo delle rappresentanze sindacali del settore creditizio.

2

Indicazioni per la lettura

Questo manuale si pone alcuni obiettivi ambiziosi.

Costituisce sicuramente la descrizione di un progetto importante e innovativo, ma pone anche le basi metodologiche di un manuale operativo da cui le imprese potranno trarre importanti spunti per la gestione delle proprie risorse umane, affinché la crescita professionale costituisca linfa vitale per lo sviluppo del business.

Nei capitoli successivi il lettore potrà trovare i seguenti contenuti.

Capitolo 3

Il Manuale apre con un capitolo dedicato all'European Qualifications Framework, ossia l'iniziativa dell'Unione europea per la comparazione delle qualifiche, che ha dato spunto per la realizzazione di questo lavoro.

Capitolo 4

In questo capitolo viene riportato l'impianto metodologico dal quale l'intero lavoro trae i criteri applicativi. In particolare è illustrato il frame work descrittivo in relazione ai seguenti aspetti: ruoli – conoscenze – capacità – linee guida per la definizione dei livelli di EQF.

Capitolo 5

In questa sezione vengono elencati i ruoli che sono stati oggetto di mappatura.

Per una corretta lettura del documento, è opportuno tenere presente che la Libreria delle Qualifiche (Allegato 1) riporta la sintesi delle conoscenze e delle capacità con i rispettivi livelli attesi.

Capitolo 6

Questo capitolo è dedicato alla descrizione delle metodologie soggiacenti all'individuazione, catalogazione e pesatura dei tratti caratteristici su cui è basato il Manuale.

I paragrafi 6.1-6.2 forniscono le chiavi di lettura metodologica per la corretta interpretazione informativa dei dati contenuti nelle singole librerie. Nello specifico, costituisce particolare importanza la spiegazione delle scale di misura utilizzate per le conoscenze e le capacità.

L'approfondimento esplicativo dei contenuti delle conoscenze e delle capacità il lettore può trovarlo nelle relative Librerie delle Conoscenze (Allegato 2) e delle Capacità (Allegato 3).

PARTE PRIMA



Le basi e la metodologia

3

Il Quadro Europeo delle Qualifiche (European Qualifications Framework – EQF)

3.1 Competitività europea e mobilità dei lavoratori

Competitività delle imprese e mobilità dei cittadini sono istituzionalmente due degli obiettivi strategici individuati dall'Unione Europea.

Il Consiglio europeo di Lisbona del marzo 2000 ha individuato nei sistemi nazionali di istruzione e formazione professionale il punto debole della catena. Sono infatti troppo variegati, complessi e non comunicanti per poter contribuire in maniera significativa al raggiungimento degli obiettivi dell'Unione.

Con la Dichiarazione di Copenaghen del 30 novembre 2002, 31 Paesi europei (Stati membri, Paesi candidati e Paesi SEE) hanno identificato delle priorità per dare concretezza alle indicazioni del Consiglio di Lisbona. Tra queste priorità, sono da segnalare le seguenti:

- incoraggiare la mobilità e l'apprendimento permanente attraverso la messa in trasparenza di qualifiche e competenze;
- migliorare la qualità dei sistemi di istruzione e formazione professionale;
- definire un approccio comune per il trasferimento dei risultati dell'apprendimento da un sistema all'altro;
- definire un codice di riferimento comune per i sistemi di istruzione e formazione basato sui risultati dell'apprendimento.

Da queste priorità sono poi nati alcuni atti normativi del Parlamento Europeo e del Consiglio, che rappresentano dei veri strumenti operativi.

Il primo di questi strumenti è costituito dal quadro unico per la trasparenza di qualifiche e competenze, istituito con la decisione n. 2241/2004 del Parlamento Europeo e del Consiglio, denominato *Europass*.

Nel 2008 (23 aprile) è stata adottata la Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio sulla costituzione del Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente (*EQF*), con l'obiettivo di costituire un sistema che consenta di mettere in relazione i diversi titoli rilasciati nei Paesi membri.

Il 18 giugno 2009 vengono contemporaneamente istituiti altri due strumenti: il quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità dell'istruzione e della formazione professionale (*EQARF*) e il sistema di trasferimento dei crediti per l'istruzione e la formazione professionale (*ECVET*). Quest'ultimo viene istituito nel 2009 dopo un processo di definizione e sperimentazione iniziato nel 2004.



3.2 Che cos'è l'EoF

L'EoF, in inglese European Qualifications Framework, è una tavola sinottica costruita per consentire di mettere in relazione i titoli rilasciati nei Paesi membri; la base del confronto si configura nei risultati dell'apprendimento (learning outcomes).

L'EoF è uno strumento di misurazione che gli Stati membri debbono utilizzare (dal 2012) per comparare i propri sistemi di istruzione e formazione, contribuendo alla creazione di un collegamento stabile tra i singoli sistemi nazionali di riferimento dei titoli e delle qualifiche.

L'innovazione dell'approccio che sottosta all'EoF non consiste nel voler sostituirsi ai sistemi nazionali, bensì nel costituire un codice comune di riferimento, consentendo agli Stati di mantenere inalterati i propri sistemi ma, allo stesso tempo, di metterli in chiara e diretta comunicazione. In modo più specifico l'EoF può:

- permettere la traduzione e il confronto tra differenti esiti dell'apprendimento, consentendo il trasferimento e la spendibilità delle qualifiche e delle competenze anche al di fuori del paese in cui sono state conseguite;
- facilitare il matching tra i bisogni espressi dal mercato del lavoro e le opportunità di istruzione e formazione offerte nei diversi Paesi;
- sostenere i processi di validazione dell'apprendimento non formale e informale;
- stimolare e guidare riforme e sviluppo di nuove strutture nazionali di qualificazione.

La struttura dell'EoF, rendendo trasparenti e parlanti le competenze dei lavoratori, ha anche il merito di rendere più dinamico il mercato del lavoro e di agevolare le imprese, sia per la selezione di candidature provenienti dall'estero sia per la gestione di strutture aziendali sovranazionali.

3.3 L'elemento chiave dello European Qualifications Framework

L'elemento chiave dell'EoF è la misurazione dei risultati dell'apprendimento (learning outcomes).

L'EoF è costituito da una struttura a otto livelli, correlati ai risultati dell'apprendimento, che permette di organizzare, secondo un ordine crescente, i learning outcomes raggiungibili attraverso percorsi non solo formali, ma anche non formali e informali.

I risultati dell'apprendimento rendono evidente ciò che, alla fine di un percorso di apprendimento, ci si aspetta la persona conosca e sia in grado di fare.



Ciascun livello è definito da specifici risultati dell'apprendimento, costituiti da un insieme di conoscenze, abilità e competenze che il discente deve avere acquisito in uscita da un percorso di apprendimento riferibile a quel determinato livello, indipendentemente dal contesto e dalle modalità con cui tale apprendimento è avvenuto.

La Raccomandazione del Consiglio di Lisbona è estremamente precisa e dà anche le definizioni di conoscenza, capacità-abilità e competenze.

Le conoscenze corrispondono al risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento e comprendono un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative a un settore di lavoro o di studio; esse sono descritte come teoriche o pratiche.

Le abilità indicano invece la capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi e possono essere cognitive o pratiche.

Le competenze, infine, implicano la comprovata capacità di utilizzare conoscenze, capacità (abilità) personali, sociali e/o metodologiche in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale; nell'ambito dell'EQF, esse sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.

Al di là del carattere inevitabilmente generico di alcuni descrittori e della più immediata applicabilità delle definizioni al contesto lavorativo piuttosto che ai percorsi educativi e formativi, quel che conta sotto il profilo concettuale è l'approccio basato sui risultati dell'apprendimento (o sulle competenze, in senso lato), che l'EQF promuove e incentiva.

È evidente che l'EQF ribalta il consueto modo di pesare le attività formative per mezzo del progetto formativo, perché cambia il focus e lo punta sulla categorizzazione dei risultati dell'apprendimento, ossia su ciò che una persona ha realmente imparato, conosce, capisce ed è in grado di realizzare al termine di un percorso di apprendimento.

4

L'impianto metodologico

4.1 Premessa

L'impianto metodologico sul quale è stato delineato il progetto si fonda sui criteri generali delle teorie e delle prassi relative al bilancio delle competenze e pone al centro dell'attenzione il valore del capitale umano, inteso non solo come elemento essenziale per gestire e sviluppare l'impresa, ma anche per valorizzare e incentivare coloro che in essa operano.

La finalità strategica del progetto di raccolta e organizzazione del patrimonio conoscitivo persegue lo scopo di mettere in relazione i risultati dell'analisi delle conoscenze, e la relativa «situazione», con i tempi di apprendimento dei soggetti interessati.

Il postulato che ne consegue identifica che:

- A. le competenze sono un insieme di conoscenze tecnico specialistiche e di capacità, necessarie per raggiungere i risultati richiesti ai diversi ruoli organizzativi. In questo progetto, le conoscenze tecnico-professionali, o più semplicemente «conoscenze», sono composte da *sapere ed esperienze di natura professionale acquisibili con lo studio e l'attività pratica* e sono caratterizzate da complessità di contenuti e tempi diversi di acquisizione.
- B. Le capacità, o abilità, invece, sono specifiche modalità d'azione (comportamenti) che facilitano la realizzazione delle attività: vengono riconosciute quando sono messe in atto dalle persone, ma, soprattutto, sono il risultato costante dell'apprendimento individuale e organizzativo utilizzato.
- C. La definizione di competenza individua nei diversi ruoli organizzativi, e nelle diverse aree di responsabilità da presidiare, il punto di unione e d'interesse tra il progetto e la metodologia. Il concetto di ruolo organizzativo è direttamente correlato alle aspettative di presidio di responsabilità che ogni singola struttura ritiene funzionale al raggiungimento dei risultati di business. Il significato di ruolo si collega all'aspetto dinamico ed evolutivo delle attese prestazionali, che nell'attuale scenario socio-economico si caratterizzano per l'aumentata velocità d'azione. Nel perimetro di ciascun ruolo è possibile collocare le diverse posizioni di lavoro aventi caratteristiche omogenee come presidio di finalità gestionali.

Nell'ambito dell'iniziativa dell'Ue, il progetto di certificazione delle qualifiche



– muovendo dall'analisi oggettiva della realtà esistente – si propone di mettere in relazione gli elementi sopra accennati: conoscenze, capacità, responsabilità, ruolo organizzativo.

In sostanza, questa iniziativa intende precisare e definire quali siano i livelli di conoscenze, capacità e competenze (e quindi di autonomia) richiesti dall'organizzazione d'impresa per ciascuna posizione di lavoro esaminata. Il risultato conseguito, peraltro, non avrà carattere «statico», ma deve necessariamente fare riferimento a una prospettiva «in progress»: e questo, anche in ragione dell'accentuata trasformazione dinamica dei processi organizzativi che sono, come è noto, direttamente collegati alle esigenze mutevoli del mercato globale.

4.2 I ruoli organizzativi: definizione di finalità e responsabilità

Se ripercorriamo la radice etimologica del termine ruolo troviamo la sua derivazione dal latino «*rotulus*» («piccola ruota») che nel Medioevo indicava un «rotolo di carta, lista, registro, indice».

Sin dalle sue origini, questo sostantivo assume il significato di un sommario di elementi scritti, finalizzati a fornire indicazioni a prevalenza prescrittiva. Il termine, per lo più, era usato per indicare:

- un accordo scritto tra due parti, un contratto;
- una lista nella quale venivano elencati i nomi di persone di un determinato ente;
- un foglio nel quale veniva trascritta la parte che un attore itinerante avrebbe dovuto recitare.

Anche oggi, il concetto di ruolo porta con sé tutte queste sfumature semantiche.

La sua definizione moderna appartiene alla sociologia che definisce il ruolo come *una serie di aspettative di comportamento, nei confronti dell'individuo che lo riveste, da parte di un'organizzazione sociale*.

Il «ruolo sociale» è un concetto ampio e variegato. Basta dire, ad esempio, che ciascuno di noi riveste più ruoli sociali contemporaneamente: marito, padre, insegnante (o medico, guida turistica), amico, passeggero di mezzo pubblico, cliente, ecc.

È interessante sottolineare che, nel momento in cui ricopriamo un ruolo, la nostra modalità d'azione è soggetta a specifiche attese comportamentali, derivate da norme sociali più o meno codificate, più o meno esplicite.

In un'impresa, per analogia, si definiscono dei «ruoli organizzativi»: lo scopo è poter affidare a chi li ricopre delle attività utili a raggiungere i risultati desiderati dall'impresa stessa. Anche in questo caso, l'organizzazione (l'impresa o l'istituzione)



si occupa di *evidenziare delle chiare e sintetiche aspettative di azione e comportamento*.

Il ruolo organizzativo si pone in un certo senso a metà tra l'organizzazione (che lo definisce e ne delinea gli obiettivi, le modalità di funzionamento e i requisiti) e la persona (che accetta per contratto di ricoprirlo, di perseguirne gli obiettivi e di rispettarne le regole e i requisiti).

Dal punto di vista dell'individuo, il ruolo organizzativo è «la maschera che indossa per contratto», cioè la parte di aspettative d'azione che la persona, nello specifico il professionista, dovrà svolgere in termini di responsabilità e attività, sulla base del fatto che ha precedentemente stipulato un accordo di lavoro.

Dal punto di vista dell'azienda, il ruolo rappresenta un cruciale punto di snodo tra strategia e struttura: per realizzare gli obiettivi gestionali, all'azienda o istituzione sono necessari specifici «presidi di affidabilità» contenuti proprio nei ruoli organizzativi. In campo organizzativo si sottolinea che i ruoli aziendali dovrebbero rispondere al principio *della differenziazione*, cioè dovrebbero derivare da un processo che traduca le finalità e le strategie dell'impresa in una struttura organizzativa finalizzata alla *mission* aziendale.

Le due variabili fondamentali di un ruolo organizzativo sono:

- a) **ambito di azione:** la posizione organizzativa, che include alcuni elementi guida come il Titolo del ruolo, la sua Finalità, le sue Responsabilità, i suoi margini di Autonomia;
- b) **requisiti richiesti a chi ricopre il ruolo:** le competenze necessarie, che includono conoscenze tecniche e capacità, per raggiungere i risultati in modo efficace.

Il lavoro di mappatura dei ruoli ha comportato la raccolta di entrambe le variabili sopra indicate.

Ciascun ruolo viene rappresentato con i propri elementi guida ed è descritto sulla base dei seguenti contenuti:

- **Titolo:** il nome del ruolo, utilizzato per distinguerlo dagli altri ruoli dell'organizzazione di cui fa parte.
- **Finalità:** lo scopo fondamentale del ruolo preso in considerazione, il suo modo specifico di contribuire all'impresa o all'istituzione, il motivo per cui tale posizione ha scopo di esistere (oggi è comune indicarlo anche con il termine di «*mission* del ruolo»).

La rappresentazione delle finalità di una posizione è normalmente composta da una/due proposizioni in cui vengono definiti sinteticamente i macro risultati che il titolare del ruolo dovrà garantire.

- **Responsabilità/Attività di competenza:** gli ambiti specifici su cui il ruolo ha il dovere di influire attraverso l'operato di chi lo detiene.



Le responsabilità di un ruolo supportano i contenuti della Finalità: esse descrivono nel dettaglio, sempre attraverso la fraseologia e i verbi utilizzati, sia l'oggetto dell'operare del ruolo sia il suo livello di discrezionalità e autonomia nell'operare.

Le Responsabilità/Attività e le Finalità fanno ricorso, tipicamente, a verbi specifici che ne caratterizzano sinteticamente la profondità d'azione: governare, presidiare, garantire, coordinare, eseguire, ecc.

La specifica fraseologia e i verbi utilizzati sono un criterio importante perché hanno lo scopo di descrivere:

- l'oggetto dell'operare del ruolo;
- il livello di discrezionalità e di autonomia definito.

Ai fini del presente progetto, il ricorso a specifici verbi risulta un criterio convenzionale ma di estrema utilità. L'Unione Europea, infatti, per favorire la mobilità orizzontale tra i cittadini degli Stati membri, ha necessità di indicare un riferimento guida in relazione al livello di competenza e autonomia che tali cittadini esercitano nel proprio campo lavorativo, facendo ricorso a una scala di 8 livelli (EQF).

- **Conoscenze:** le nozioni teoriche e pratiche, acquisibili attraverso lo studio e l'esperienza, che permettono al professionista di svolgere le responsabilità del ruolo affidatogli.

Nel presente lavoro ciascun ruolo è corredato di una lista di conoscenze e del relativo livello di padronanza che fanno da presupposto per ricoprire il ruolo stesso.

- **Abilità/Capacità:** i comportamenti osservabili con cui l'individuo accompagna e sostiene le proprie conoscenze e con cui, di conseguenza, risponde alle proprie responsabilità.

Ogni ruolo è stato caratterizzato da una lista di abilità/capacità e dal relativo livello di efficacia necessaria al presidio delle responsabilità.

- **Autonomia:** il margine d'azione e d'autorità concessi al ruolo dalla specifica organizzazione di cui fa parte. Il livello di autonomia descrive la prescrittività/discrezionalità delle deleghe gestionali affidate al ruolo stesso. Tipicamente, salendo nella scala gerarchica o al salire del livello di competenza di ruolo, corrisponde un aumento di discrezionalità procedurale.

In sintesi, è importante sottolineare ulteriormente che:

- se un ruolo è delineato con precisione, è possibile dedurre il livello di responsabilità e il livello di autonomia dalla descrizione della sua Finalità;
- è possibile, anche, verificare la validità della descrizione della Finalità attraverso l'elenco delle diverse Responsabilità;
- è importante corroborare l'ipotesi del livello di Finalità assegnato, attraverso l'esplicitazione delle Conoscenze e delle Capacità necessarie, nonché del margine di Autonomia concesso al ruolo.



Il presente lavoro ha tenuto in grande considerazione la fraseologia con la quale le Banche descrivono i ruoli al proprio interno e la frequenza nell'utilizzo dei verbi all'interno dei campi Finalità e Responsabilità. Inoltre, è stato utilizzato, come criterio di verifica delle ipotesi di livello EoF da assegnare, il contenuto e il livello di padronanza richiesti nei campi Conoscenze, Capacità e Autonomia.

È stato sistematizzato un glossario di verbi (con relativi sinonimi) che, secondo specifici criteri semantici ed etimologici, permette di tracciare una demarcazione tra i diversi livelli EoF da assegnare ai ruoli in oggetto.

4.3 Elenco dei verbi che caratterizzano le finalità e le responsabilità

Il glossario dei verbi di seguito illustrato è il frutto dei contributi dell'analisi dei ruoli nelle diverse banche coinvolte nel progetto. I verbi utilizzati più comunemente per descrivere la Finalità e le Responsabilità sono stati raggruppati per significati omogenei. È stato, inoltre, utile risalire all'etimologia dei verbi chiave delle finalità, come ulteriore elemento di supporto.

Lo schema seguente riporta una lista degli 8 livelli EoF, con indicazione del relativo verbo «rappresentativo» della Finalità e delle Responsabilità, accompagnato dalla sua etimologia, dal suo significato nella lingua italiana e dai relativi sinonimi.

| ETIMOLOGIE, SIGNIFICATI E SINONIMI | | |
|------------------------------------|---|--|
| Livello EoF 1 | Verbo rappresentativo: Latino: Da cui deriva il significato: Sinonimi: | Esequire Ex-Séquor. <i>Seguire, andar dietro a una cosa sino alla meta</i> mettere a esecuzione, a effetto; compiere; adempiere attuare – svolgere |
| Livello EoF 2 | Verbo rappresentativo: Latino: Da cui deriva il significato: Sinonimi: | Espletare Ex-Pletus. <i>Completo, perfetto, compiuto</i> completare qualcosa; portare a compiutezza; fare per concludere effettuare – concretizzare – produrre |
| Livello EoF 3 | Verbo rappresentativo: Latino: Da cui deriva il significato: Sinonimi: | Conseguire Cum-Séquor. <i>Seguire per mezzo di, venire immediatamente dietro</i> risultare; ottenere; derivare da un qualcosa che veniva prima realizzare – porre in essere – erogare – assistere |
| Livello EoF 4 | Verbo rappresentativo: Latino: Da cui deriva il significato: Sinonimi: | Provvedere Pro-Video. <i>Vedere prima, in anticipo nel tempo o nello spazio.</i> procacciare in anticipo ciò di cui si ha bisogno; tenere d'occhio qualcosa e vegliare su di essa. curare – gestire – vigilare – supportare – partecipare – contribuire |
| Livello EoF 5 | Verbo rappresentativo: Latino: Da cui deriva il significato: Sinonimi: | Assicurare Ad-Séquor. <i>Eguagliare, raggiungere, conseguire, intendere, comprendere</i> legare saldamente qualcosa a un elemento fisso, ancorare, tranquillizzare, rendere sicuro un risultato coordinare – rappresentare – salvaguardare |



| | | |
|---------------|---|---|
| Livello EoF 6 | Verbo rappresentativo: Gotico: Da cui deriva il significato: Sinonimi: | Garantire <i>Vardia. Guardia, atto di osservare, luogo da dove si guarda/si fa la guardia, rendersi garante, difendere, proteggere</i> guardare; stare attento; osservare per controllare l'andamento di qualcosa presidiare – sovrintendere – tutelare |
| Livello EoF 7 | Verbo rappresentativo: Greco antico: Da cui deriva il significato: Sinonimi: | Governare <i>Kybe – kybernos – kybernào. Testa, capo, luogo più alto della nave, Capitano, dirigere una nave, condurre tra gli scogli e le secche, fra le tempeste e i venti contrari, salvare in porto la nave</i> reggere il timone e dare la direzione; guidare verso la maggiore prosperità possibile; regolare fornire direttive – delineare strategie – indirizzare – amministrare – dirigere |
| Livello EoF 8 | Verbo rappresentativo: Latino: Da cui deriva il significato: Sinonimi: | Promuovere <i>Pro-Mòveo. Spingere avanti, far avanzare, ampliare, ingrandire, far progressi</i> dare impulso; istituire; spingere per portare progresso e innovazione favorire – dare impulso – istituire |

Fonti:

Vocabolario Etimologico della Lingua Italiana di Pianigiani, Ed. Dante Alighieri di Albrighi, Segati.

Dizionario della Lingua Latina II, di Castiglioni e Mariotti, Ed. Loescher.

Dizionario della Lingua Italiana, Ed. Garzanti.

Dizionario della Lingua Italiana, Ed. Hoepli.

Dizionario dei Sinonimi e dei Contrari, Ed. Rcs Libri.

4.4 Autonomia

Come già sottolineato nel paragrafo 4.2, il livello di Autonomia di un ruolo indica il margine d'azione e d'autorità concessi al ruolo dalla specifica organizzazione di cui fa parte.

Il livello di autonomia descrive quanto è rigida la procedura che il ruolo deve rispettare all'interno del mandato affidatogli e, tipicamente, salendo nella scala gerarchica o al salire del livello di competenza di ruolo, corrisponde un aumento di flessibilità e discrezionalità procedurali.

Ad esempio, un Addetto allo Sportello possiede un margine d'autonomia limitato in quanto le sue responsabilità sono ben delineate all'interno di un sistema di prassi che limita, ma al tempo stesso tutela, il ruolo stesso da rischi.

Al contrario, un Direttore Commerciale può avvalersi di un margine d'autonomia ampio nel prendere decisioni all'interno della propria organizzazione, ma si accolla, contemporaneamente, un livello di rischio e di responsabilità piuttosto elevati.

Indicatori indiretti dell'Autonomia di un ruolo possono essere ad esempio:

- le dimensioni economiche gestite dal ruolo (dati di budget, obiettivi economici o quantitativi da realizzare, leve a disposizione per realizzare tali obiettivi, ecc.).
- i dati di organico relativi al ruolo (quantità di risorse umane affidate, loro livello di competenza, ecc.).



Il modo migliore per valutare il livello di autonomia di un ruolo, comunque, è quello di chiederlo all'organizzazione stessa. Normalmente, sia chi occupa una certa posizione, sia l'organizzazione che glielo ha affidato sono ben consapevoli del livello di autonomia concesso al ruolo.

In questo progetto, abbiamo considerato i seguenti cluster di ampiezza dell'autonomia, con relativo indicatore numerico:

| | |
|--|--|
| 1 = contenuta/bassa | Margine di autonomia definito in modo esplicito dalle procedure o dai vincoli prescrittivi. |
| 2 = regolata/media | Margine di autonomia scaturente dall'applicazione delle procedure. |
| 3 = non totalmente regolata/medio alta | Margine di autonomia scaturente dalla complessità delle procedure e delle deleghe definite. |
| 4 = ampia/elevata | Margine di autonomia elevato applicato nei presidi di decisionalità gestionale o strategica. |

4.5 Le conoscenze: definizione e contenuti

Un ambito basilare del contenuto di competenze è determinato dal bagaglio di conoscenze tecnico specialistico che ciascun professionista deve esercitare e costantemente aggiornare per presidiare le responsabilità dei diversi ruoli organizzativi. In termini generali, possiamo definire le conoscenze come *sapere ed esperienza* acquisibili con lo studio e l'attività pratica.

All'inizio del secolo scorso, l'economista e sociologo Max Weber poneva le basi di una riflessione che sarebbe diventata cruciale sul finire del '900: i detentori del sapere governavano o aiutavano a governare la società dell'epoca, al pari dei sacerdoti e dei nobili nelle società antiche.

All'inizio del secolo scorso, il lavoratore intellettuale apparteneva sicuramente a una élite minoritaria, ma oggi, nell'epoca della conoscenza, appartiene ad ampie comunità professionali ed è su queste che le imprese e le comunità nazionali e internazionali puntano l'attenzione, come requisito fondamentale per lo sviluppo sociale e dei specifici business.

Il lavoro presentato in questo manuale ha permesso di definire una libreria delle conoscenze per il settore bancario. Definire le conoscenze aziendali su cui poggia la sostanza del «business» è un'attività complessa, ma soprattutto rappresenta un processo dinamico e non certo statico. Questo significa che, in relazione ai veloci cambiamenti socio economici, il contenuto delle diverse conoscenze subisce costantemente evoluzioni, scomposizioni, nuove aggregazioni e approfondimenti.

Il punto di partenza per la costruzione di una libreria delle conoscenze è il riferimento offerto dalla letteratura manageriale in tema di «competenza distintiva»,



cioè del know-how posseduto all'interno dell'azienda, diffuso nei professionisti e sistematizzato in veri e propri «centri di stoccaggio» (manuali, procedure, processi organizzativi, ecc.). Al riguardo, Thomas A. Steward nel suo libro «Il capitale intellettuale» riporta: « ... *il capitale fisso oggi necessario per creare ricchezza non è la terra né il lavoro fisico né le macchine utensili né gli stabilimenti: è un capitale fatto di conoscenza ... Il capitale intellettuale è tutto quel materiale – sapere, informazione, proprietà intellettuale, esperienza – che può essere messo a frutto per creare ricchezza. È brainpower collettivo. È difficile da individuare e ancor più difficile da dispiegare in modo efficace. Ma chi lo trova e lo sfrutta, vince.*».

4.6 Le capacità: definizione e contenuti

Le capacità sono descrizioni di specifici comportamenti che possono essere riconosciuti e valutati nel livello di espressione quando una persona li attua. Un modo stimolante di rappresentarle è di considerarle la forza motrice delle conoscenze tecnico professionali possedute da un professionista.

Se apriamo un dizionario alla voce *capacità* troviamo «... *la possibilità di un soggetto a svolgere un'attività o ad assolvere un compito ...*». È interessante notare il rimando a due criteri:

- 1) la finalizzazione con l'attività. Una capacità è tale perché esprime azione, fare concreto;
- 2) la relazione con il significato di abilità da cui le capacità stesse traggono linfa vitale.

Le capacità rappresentano il bagaglio psicofisiologico di attitudini che ogni individuo eredita e sviluppa e che, grazie all'esperienza, struttura in vere e proprie abilità, delle quali ciò che possiamo osservare è la loro messa in campo continua e sistematica, che definiamo appunto comportamenti. Questi comportamenti, strutturati in modalità reiterate di fare, vengono chiamati capacità proprio per non dimenticare la loro natura di abilità. Il termine abilità deriva dal latino «habilis», maneggevole, che sa tenere in mano. L'abilità, grazie al processo continuo di apprendimento, si struttura in capacità ossia *specifiche modalità abitudinarie di fare*.

Le capacità, a differenza delle conoscenze, sono più facilmente definibili. Questa facilità di definizione viene avvalorata dalle innumerevoli descrizioni presenti nelle compagini aziendali.

Tra i diversi modelli teorici, questo lavoro trae spunto da Ned Herrmann, in quanto ci permette di ricordare la natura psicofisiologica delle capacità e di aggregare le capacità tra loro in specifiche aree.

Ned Herrmann, infatti, ha proposto una matrice che rapporta quattro fondamentali approcci al fare con specifiche localizzazioni cerebrali.



| Localizzazioni cerebrali e approcci al fare | | |
|---|--------------------|------------------|
| | Emisfero sinistro | Emisfero destro |
| Livello corticale | Fare intellettuale | Fare innovativo |
| Livello limbico | Fare gestionale | Fare relazionale |

In sintesi metaforica, Herrmann associa le quattro aree a quattro vocaboli che nella lingua inglese iniziano con la lettera F.

1. Area intellettuale = facts
2. Area gestionale = forms
3. Area relazionale = feeling
4. Area innovativa = future

In questo lavoro, le capacità vengono raggruppate nelle seguenti aree, prendendo spunto proprio dal modello proposto da Herrmann:

- **Capacità intellettuali.** Vengono qui raggruppate tutte quelle abilità nel fare collegate a processi prevalentemente cognitivi, tipiche del sistema cerebrale sinistro: analisi – sintesi – soluzione dei problemi.
- **Capacità gestionali.** Qui troviamo raggruppate le capacità del fare e del realizzare, tipiche del sistema limbico sinistro: organizzare – orientamento ai risultati – iniziativa.
- **Capacità innovative.** Sono qui rappresentate quelle capacità nelle quali prevale la componente olistica, anche intuitiva, finalizzata a guardare gli andamenti dei fenomeni in un'ottica prospettica: flessibilità – propensione al nuovo – pensiero prospettico.
- **Capacità relazionali.** In quest'area sono state inserite le diverse capacità che si esprimono nella loro componente di interazione tipica del sistema limbico destro: lavorare in team – negoziazione – orientamento al cliente. In quest'area sono, inoltre, presenti capacità la cui componente relazionale è influenzata dalle emozioni, come ad esempio la gestione dei conflitti.

Nel presente lavoro, ciascuna capacità è stata scomposta in comportamenti osservabili, detti anche «momenti»: essi ne rappresentano le principali fasi applicative. La loro funzione è quella di permettere una declinazione delle capacità proprio in termini di comportamento agito.

4.7 I ruoli: job description e job profile

Il punto di partenza per la mappatura delle conoscenze e delle capacità sono stati i diversi ruoli professionali caratterizzanti la compagine organizzativa nell'attuale panorama economico per le società bancarie.



Il significato di ruolo, così come illustrato dalla sociologia, assume senso solo se ancorato a specifiche aspettative. Nello specifico, nel ruolo organizzativo è possibile individuare due distinte e fondamentali aspettative:

- **Aspettativa di finalità:** i motivi per i quali il ruolo esiste nell'organizzazione. La domanda di controllo che aiuta a definirne la missione è: «... cosa succederebbe se lo specifico ruolo non ci fosse? ...». Leggere il ruolo in termini di finalità significa rimandare al contenuto reddituale del ruolo stesso, messo in evidenza dalle job description e trasformato in risultato nelle performance dei diversi professionisti;
- **Aspettativa di profilo:** le caratteristiche (job profile) in termini di competenze (conoscenze e capacità) che il ruolo deve possedere per raggiungere i risultati di performance attesi.

Il piano realizzativo si è articolato nelle seguenti fasi di lavoro:

- 1) per ciascun ruolo sono state raccolte e sistematizzate sintetiche job description contenenti gli elementi essenziali: finalità, responsabilità principali, informazioni di interesse;
- 2) a seguire, sono stati definiti i job profile contenenti le conoscenze tecnico professionali, le capacità e i relativi livelli attesi di contenuto professionale da esercitare;
- 3) infine, per ciascuna competenza (conoscenza e capacità) sono stati raccolti gli elementi distintivi, costituiti da: titolo, definizione, livelli attesi (scala di misura).

4.8 La verifica del livello EoF

Per verificare se il livello EoF individuato mediante le responsabilità e le attività tipiche di una qualifica fosse idoneo, è stato predisposto un secondo principio, collegato ai livelli attesi di conoscenza, di capacità e di autonomia.

Così, per ogni qualifica, è stata presa in considerazione la moda delle conoscenze e delle capacità: il risultato ottenuto attraverso la media tra le due mode (arrotondato per difetto) è stato sommato al livello di autonomia richiesto. Il totale di questo calcolo doveva dare il valore EoF identificato dalle attività: in caso contrario, la qualifica doveva essere soggetta a revisione.

È stata scelta la moda perché indica i livelli di conoscenza attesi più frequentemente nello svolgere le mansioni contenute in una qualifica e quindi del livello di attivazione generalmente più richiesto. Questi valori, uniti all'autonomia, danno la dimensione delle complessità di una qualifica.

5

Dai ruoli alle qualifiche

L'individuazione delle qualifiche è frutto della metodologia prescelta e di un lavoro congiunto tra le imprese coinvolte e il gruppo di progetto.

In una prima fase, le imprese hanno fornito gli elenchi di tutte le posizioni presenti nei propri organici, comprensive di specifiche job description. Dopodiché, il gruppo di lavoro ha compiuto una prima scrematura, eliminando i contenuti dei ruoli frutto di specifiche logiche organizzative aziendali, accorpando i ruoli ridondanti.

Il risultato di questo passaggio è stato nuovamente condiviso con le imprese, giungendo all'ultima stesura dell'elenco dei ruoli su cui operare.

L'elenco dei ruoli così individuati è illustrato di seguito:

| | |
|---|---|
| <p>Area Filiali</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsabile di filiale• Gestore Portafoglio Retail• Gestore Portafoglio Private• Gestore Portafoglio Corporate• Gestore Portafoglio Small Business• Addetto Titoli• Addetto Fidi• Addetto Back Office• Operatore di sportello• Responsabile Area/Coordinamento Filiali• Responsabile Segmento Retail di Area• Responsabile Segmento Corporate di Area• Responsabile Segmento Small Business di Area• Responsabile Crediti di Area• Specialista Prodotti di Area• Responsabile Sviluppo Business• Sviluppatore <p>Area Commerciale</p> <ul style="list-style-type: none">• Direttore Commerciale• Responsabile Divisione Retail• Responsabile Divisione Corporate• Responsabile Divisione Private• Segment Manager• Product Manager <p>Area Credito</p> <ul style="list-style-type: none">• Direttore Crediti• Responsabile Crediti Ordinari/Speciali• Responsabile Monitoraggio Qualità Credito• Analista Qualità Credito | <p>Area Finanza</p> <ul style="list-style-type: none">• Direttore Finanza• Responsabile Tesoreria e Liquidità• Responsabile Gestione Patrimoni Mobiliari• Gestore Tesoreria <p>Area Operation</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsabile Estero• Responsabile Centro incassi e pagamenti• Responsabile Organizzazione <p>Area Legale</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsabile Affari Legali e Generali• Responsabile Legale• Specialista legale <p>Area Internal Auditing</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsabile Internal Auditing <p>Area Risk Management</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsabile Risk Management <p>Area Compliance</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsabile Compliance <p>Area Pianificazione e Controllo</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsabile Pianificazione e Controllo• Responsabile Controllo di Gestione• Responsabile Marketing strategico <p>Area Amministrazione</p> <ul style="list-style-type: none">• Direttore Amministrazione• Responsabile Fiscale/Tributario |
|---|---|



| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Responsabile Bilancio• Responsabile Contabilità• Responsabile Tecnico e Immobili• Responsabile Economato• Responsabile Logistica e Servizi Generali• Responsabile Amministrazione del Personale <p>Area Comunicazione</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsabile Comunicazione esterna• Responsabile Comunicazione interna <p>Area Sistemi Informativi</p> <ul style="list-style-type: none">• Direttore Sistemi Informativi• Responsabile Ced• Analista Funzionale• Sistemista | <p>Area Risorse Umane e Organizzazione</p> <ul style="list-style-type: none">• Direttore Risorse Umane• Responsabile Sviluppo Risorse Umane• Responsabile Relazioni Sindacali• Responsabile Formazione• Responsabile Selezione• Responsabile Gestione Risorse• Responsabile Politiche Retributive• Responsabile Sviluppo organizzativo• Responsabile Pianificazione e Controllo Costi del Personale• Responsabile Sicurezza <p>Area Servizi Telematici</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsabile Call Center• Addetto Call Center |
|--|--|

5.1 La Libreria delle Qualifiche

La Libreria delle Qualifiche è il luogo dove si fondono tutti gli elementi delle Conoscenze e delle Capacità, compresi i livelli attesi di possesso che ogni qualifica esprime autonomamente.

La Libreria raccoglie le qualifiche presentando, per ognuna di esse, le seguenti informazioni:

1. Titolo della posizione

Finalità

Principali Responsabilità e Attività

Profilo di competenze

La descrizione di ogni singola qualifica è riportata all'Allegato 1 – Le Qualifiche: conoscenze, capacità e livello EQF.

6

Le Librerie: introduzione

Per meglio gestire il materiale informativo raccolto, le conoscenze e le capacità individuate, con i relativi dettagli, sono stati ordinati in due distinte raccolte denominate **Librerie delle Conoscenze e delle Capacità**.

6.1 Le caratteristiche della Libreria delle Conoscenze

La Libreria delle Conoscenze realizzata nel settore del credito si pone i seguenti criteri di utilità:

- 1) comprendere, sistematizzare, potenziare la consapevolezza di come la conoscenza aziendale si trasforma in valore sul business;
- 2) ottimizzare questa sistematizzazione in termini evolutivi.

I due criteri costituiscono l'essenza del knowledge management, diventato oggi una vera e propria disciplina, collegando sia contenuti conoscitivi come l'economia, la sociologia, la psicologia, le teorie organizzative, ecc., sia una prassi d'azione, puntando a individuare le modalità per favorire la condivisione e la diffusione mirata delle conoscenze aziendali.

Esistono alcune fondamentali tipologie di conoscenze correlabili alla fonte dalla quale possono essere reperite:

- a) esterne all'organizzazione, individuabili in specifici rami di sapere codificato da vere e proprie discipline (ad esempio, Prodotti di investimento – normativa fiscale);
- b) miste, che derivano da conoscenze esterne, ma vengono articolate con specifiche modalità e prassi aziendali (ad esempio, tecniche di analisi dei mercati finanziari – tecniche di valutazione rischio/rendimento);
- c) interne, che scaturiscono da specifici know-how aziendali ed esprimono spesso la competenza distintiva d'impresa (tecniche di customer care – gestione budget commerciale).

La Libreria è consultabile all'Allegato 2 – **La Libreria delle Conoscenze**.

All'allegato 4 è disponibile la tavola sinottica delle conoscenze e dei livelli attesi per ogni qualifica.



A. Le Famiglie Professionali

Le conoscenze sono state raggruppate convenzionalmente in alcuni filoni o discipline, denominate Famiglie Professionali, che caratterizzano uno specifico ambito del sapere.

L'utilità di questa aggregazione consiste nel fornire quella visione d'insieme utile alla loro sistematizzazione ed evoluzione. Il significato di famiglia professionale spesso riproduce le macro aggregazioni organizzative (vendite, produzione, marketing, ricerca e sviluppo, amministrazione, logistica, ecc.), ma il loro significato è simile a quello dei diversi scaffali di una biblioteca dove i libri sono classificati per tipologia e contenuti.

Le famiglie professionali utilizzate, per raggruppare le conoscenze, sono:

- Amministrazione
- Credito
- Finanza
- Legale
- Personale
- Sistemi informativi
- Vendite e Marketing

B. Declaratoria delle conoscenze

Le conoscenze vengono rappresentate in tassonomie convenzionali.

Per ciascuna di esse viene stabilita una sintetica descrizione per stabilire in che cosa consiste. Inoltre, per ognuna, sono stati evidenziati dei macro capitoli contenutistici: ciò consente di tenere sotto controllo la loro evoluzione e garantire il conseguente aggiornamento ai possessori.

L'esperienza ha dimostrato che l'impiego delle conoscenze tramite il solo titolo o la riduttiva descrizione generica può originare disparità di interpretazioni e pareri difformi, talvolta contrapposti, sul livello di profondità richiesto o, addirittura, sull'utilità della conoscenza stessa.

Con questo sistema diviene più agevole aggiornare costantemente le conoscenze perché si può intervenire sui singoli capitoli in termini settoriali, così come avviene per la componentistica in molti prodotti industriali.

Per una corretta e congrua lettura della Libreria delle Conoscenze, è necessario non soffermarsi sulla sola descrizione ma analizzarne i contenuti, in quanto rappresentano il dettaglio attraverso cui si esprime la conoscenza.

In sintesi, gli elementi delle conoscenze archiviati nella Libreria sono:

- **Titolo:** costituisce l'identificativo della conoscenza;



- Descrizione: in che cosa consiste in termini generali la conoscenza;
- Contenuti: costituiscono l'insieme degli elementi teorico-applicativi che ne determinano la natura.

C. I livelli di conoscenze: scala di misura

Per scala di misura delle conoscenze si intende il livello di profondità conoscitivo da applicare nell'esercizio diretto dell'attività professionale. Così come è inutile, oltre che eccessivamente costoso, pretendere una conoscenza specialistica in campo di prodotti di investimento per un *Addetto allo sportello*, diventa insufficiente e rischiosa la sola conoscenza generale in campo di tecniche di valutazione rischio/rendimento per un *Gestore Corporate*.

Un modo efficace per attribuire i livelli di conoscenza fa riferimento ai seguenti criteri generali:

- 1) correlare le specifiche conoscenze alle responsabilità da esercitare (job description);
- 2) riferirsi al ciclo di apprendimento delle conoscenze suddiviso convenzionalmente, in questo manuale, in cinque livelli fondamentali. A titolo di esempio, possiamo paragonare il significato dei cinque livelli a un contenitore che viene progressivamente riempito. Di conseguenza, come criterio generale e puramente convenzionale, potremmo immaginare che il livello 1 comprenda fino al 20% del contenuto conoscitivo da sapere, mentre il livello 5 contenga fino al 100% del contenuto conoscitivo da applicare.

Lo scopo di ricorrere a una scala composta da livelli progressivi è funzionale a stabilire le esigenze di profondità conoscitiva da esercitare in relazione alle responsabilità presidiate dal singolo ruolo, ma soprattutto trova una ulteriore utilità nella comparazione tra i diversi ruoli che contraddistinguono una realtà organizzativa.

Dal punto di vista concettuale, ciascuna conoscenza si articola in 3 macro fasi evolutive. All'interno di ogni fase sono riportati i livelli di approfondimento progressivo, che complessivamente sono 5.

Occorre sottolineare che mentre la ripartizione in fasi evolutive della conoscenza costituisce criterio generalizzabile, la ripartizione in livelli di profondità conoscitiva progressiva poggia su un sistema di misura convenzionale. Esistono, infatti, scale che si attestano su 6 – su 7 – su 8 – e su 10 livelli. Indipendentemente dalla scala utilizzata, però, se teniamo fede al criterio delle fasi evolutive è possibile sempre individuare delle correlazioni tra scale.

Nel progetto in essere abbiamo utilizzato una scala a 5 livelli.



Fase della Conoscenza teorica o parziale

Livello 1: conoscenza dei contenuti generali della materia

Partendo dal concetto di tabula rasa, in questa prima fase evolutiva si è in presenza di una conoscenza generale della materia funzionale a sapere di cosa si tratta, dove si utilizza e quali sono le principali condizioni di utilizzo. Questo è il livello nel quale si attivano meccanismi mentali espliciti quali la memorizzazione e la catalogazione dei contenuti fondamentali.

Il livello, inoltre, è funzionale a interagire con chi possiede la conoscenza a livello superiore (applicativo e/o esperto).

Il Livello 1. Conoscenza Generale: indica una conoscenza teorica e generale della materia (sapere). L'acquisizione di questo livello avviene prevalentemente con lo studio, la formazione, l'affiancamento.

I criteri di verifica sono la conoscenza della definizione (sapere di cosa tratta), del campo di applicazione (saper dove si utilizza) e degli accorgimenti necessari (sapere quando e come si utilizza).

Fase della Conoscenza applicativa

Livello 2: conoscenza applicativa generale della materia con supervisione

*Livello 3: conoscenza applicativa approfondita e autonoma della materia.
Fornisce supervisione*

In questa fase, il contenuto della conoscenza è costituito dall'applicazione continua o su processi standard o su variabilità a complessità crescente. I due livelli di questa specifica fase rappresentano un gradiente significativo di minore o maggiore autonomia d'azione. È la fase in cui si utilizzano meccanismi mentali impliciti e interiorizzati dopo adeguate sperimentazioni e azioni.

Il Livello 2. Conoscenza applicativa generale della materia con supervisione: fa riferimento a una conoscenza applicativa della materia (saper fare). L'acquisizione avviene prevalentemente con l'esercizio della funzione e l'aggiornamento.

I criteri di verifica sono il saper fare principalmente su processi standard e la necessità di ricevere supervisione.

Il Livello 3. Conoscenza applicativa approfondita e autonoma della materia fornendo supervisione: si differenzia dalla precedente per il livello di autonomia. Difatti i criteri di verifica vanno ad analizzare il possesso di conoscenze adeguate nel *saper fare con autonomia*, nel *far fare* e nel *fornire supervisione*. *Un livello 3 nelle conoscenze permette di essere punto di riferimento dei clienti interni*. Con questo livello è possibile trasferire i contenuti ad altre persone o svolgere una diffusione mirata della conoscenza stessa. Va ricordato che se nel fare la conoscenza ha forma sostanzialmente implicita, a questo livello deve corrispondere anche una



prima sistematizzazione della materia, fondamentale per svolgere attività di trasferimento. In questa fase, però, si tratta di un insegnamento sul campo definito sinteticamente «training on the job».

Fase della Conoscenza evolutiva

Livello 4: conoscenza specialistica della materia

Livello 5: conoscenza esperta della materia

In questa fase il contenuto della conoscenza assume connotazione di approfondimento che permette di:

- trasferirla con sistematicità e metodo ad altri;
- aggiornarla e farla evolvere;
- apportare significativi contributi innovativi.

Per mantenere questo livello non basta operare continuativamente, ma occorre aggiornarsi costantemente e sistematicamente. A questo livello diviene possibile anche mettere a punto documenti esplicativi (articoli – libri – ecc.).

Il Livello 4. Conoscenza specialistica della materia: si esprime una conoscenza approfondita della materia tale da saper affrontare problemi a maggiore complessità e variazioni poco usuali. L'acquisizione avviene dedicando tempo costante all'aggiornamento.

I criteri di verifica permettono di evidenziare il *saper trasferire ad altri il fare* con metodo e sistematicità e anche essere *punto di riferimento di clienti esterni*.

Infine, il **Livello 5. Conoscenza esperta della materia**, dedicato a un possesso estremamente profondo della conoscenza: si esprime con dei criteri di verifica dedicati al *saper innovare* e al *riconoscimento dal mercato esterno della competenza distintiva*. Inoltre, in questa fase è importante anche una sistematizzazione concettuale della conoscenza dimostrabile con articoli, presentazione di relazioni, ecc.

In termini generali, e per concludere, possiamo evidenziare che i livelli di classificazione di profondità del contenuto conoscitivo forniscono alcuni macro riferimenti di natura organizzativa come la distinzione tra ruoli a contenuto prevalentemente specialistico e ruoli a contenuto di responsabilità manageriale. È evidente, infatti, che il primo si caratterizza per un numero ristretto di conoscenze come tipologia, ma ciascuna conoscenza dovrà avere un'elevata profondità contenutistica. Viceversa, un manager si caratterizza per una ampiezza e diversificazione della tipologia di conoscenze, ma per il ridotto contenuto applicativo.

Per la fase di rilevazione delle conoscenze si sono realizzati i seguenti passaggi:

1. Mappatura delle posizioni organizzative significative del business bancario.
2. Descrizione delle finalità e delle responsabilità fondamentali che le citate posizioni devono svolgere.



3. Evidenziazione delle conoscenze che devono essere impiegate per ricoprire efficacemente ognuna delle posizioni organizzative chiave.
4. Descrizione di queste conoscenze e loro ratifica da parte di esperti per le diverse famiglie professionali.
5. Definizione del livello necessario di profondità di ciascuna conoscenza in relazione alle posizioni che la impiegano.
6. Ratifica delle conoscenze attribuite alle posizioni chiave e del conseguente livello di profondità richiesto.

6.2 Le caratteristiche della Libreria delle Capacità

Con il medesimo procedimento utilizzato per le conoscenze, è stata definita una Libreria delle Capacità, ossia una raccolta delle specifiche modalità d'azione comportamentali che facilitano la realizzazione delle attività.

Una capacità consiste in una abilità che agevola la realizzazione di un'attività e corrisponde all'insieme delle condizioni comportamentali e reiterate necessarie al completamento di un compito.

La descrizione delle capacità costituisce una prassi più abituale nelle organizzazioni e ciò è dimostrato dal fatto che facilmente possiamo incontrare aziende che non hanno un sistema formalizzato di conoscenze, ma quasi tutte possiedono un elenco di capacità, se pur non specifiche per ruolo, sicuramente trasversali per l'intera organizzazione.

L'aspetto di difficoltà nel mondo delle capacità, a differenza di quello delle conoscenze, non risiede quindi nella loro rilevazione, bensì nella loro valutazione.

In tema di rilevazione delle capacità sono stati registrati i seguenti criteri minimali:

- a) definizione di un titolo al fine di fornire un indicativo non equivocabile;
- b) illustrazione di una sintetica declaratoria finalizzata a illustrare le attese del comportamento da esercitare;
- c) illustrazione dei comportamenti, o «momenti», concreti attraverso i quali la capacità viene messa in atto;
- d) aggregazione delle capacità in 4 aree funzionali: Intellettiva – Gestionale – Innovativa Relazionale.

Nella definizione della declaratoria si è cercato, nel possibile, di sgombrare il campo da riferimenti valoriali o a forte connotazione emozionale. La ragione di questo modo di procedere risiede proprio nella finalità generalizzabile del manuale e nella necessità di rendere il comportamento esplicitato legato ai seguenti criteri di massima:

- a. essere individuabile e osservabile nel fare concreto;



- b. essere descritto con verbi di azione;
- c. essere misurabile, nel possibile, sulla base di una convenzionale scala a maggiore o minore efficacia realizzativa;
- d. essere il risultato di processi di apprendimento individuali e organizzativi.

I livelli di capacità: scala di misura

La scala di misura delle capacità si riferisce alla messa in atto di due criteri d'azione correlati tra di loro:

- a) criterio dell'efficacia realizzativa;
- b) criterio della frequenza d'azione.

Il criterio dell'efficacia realizzativa mette in luce come il comportamento viene realizzato rispetto alle attese. Ad esempio, se la capacità di soluzione dei problemi viene definita nelle sue attese comportamentali come: «*Orientamento finalizzato a individuare, affrontare e risolvere difficoltà/varianze, cogliendone gli aspetti più significativi ed elaborando linee d'azioni adatte, efficaci e coerenti ...*», il criterio dell'efficacia sarà rispettato se un professionista, nell'affrontare un problema specifico, è in grado di individuare linee risolutive coerenti con i contenuti del problema stesso.

Il criterio dell'efficacia realizzativa viene però messo in relazione al criterio della frequenza d'azione che, continuando nell'esempio precedente, significa osservare quante volte nell'affrontare un problema il nostro ipotetico professionista sia efficace o meno.

Di conseguenza, anche per le capacità è possibile esprimere dei livelli di misura che sono la risultanza del rapporto «efficacia X frequenza».

Convenzionalmente si è stabilito di scegliere una scala a 5 livelli il cui significato è molto diverso da quello delle conoscenze. Infatti, se le capacità rappresentano azione comportamentale, la scala deve poter indicare quando il comportamento del professionista è efficace, ma anche quando scende di efficacia realizzativa. Rispetto al criterio convenzionale dei 5 livelli, se assumiamo che il valore 3 metta in evidenza una media efficacia realizzativa, possiamo dedurre che tutto ciò che è uguale o superiore a 3 appartiene a un range che possiamo definire di qualità realizzativa, viceversa, tutto ciò che è al di sotto del 3 appartiene all'espressione della caduta di efficacia realizzativa.

Il significato della scala a 5 utilizzata può essere così rappresentato:

- 5 = capacità espressa con elevata abilità (sempre) realizzativa;
- 4 = capacità espressa con buona (molto frequente) abilità realizzativa;
- 3 = capacità espressa con adeguata (media) abilità realizzativa;
- 2 = capacità espressa con una quasi adeguata (sotto la media) abilità realizzativa;



1 = capacità espressa con modalità frequentemente inadeguata (debole) di abilità realizzativa.

Dovendo definire le attese dei ruoli in termini di job profile di capacità è stato individuato un criterio di sufficiente generalizzazione definendo il livello di ciascuna capacità in relazione alle responsabilità del ruolo da esercitare sulla base dei livelli attesi 3 – 4 – 5.

La Libreria è consultabile all'Allegato 3 – La Libreria delle Capacità.

All'Allegato 5 è presentata la tavola sinottica delle capacità e dei livelli attesi per ogni capacità.

PARTE SECONDA



Le Qualifiche, le Librerie e i codici ATECO, CP ISTAT e Isco-08

A1

**Le Qualifiche: conoscenze, capacità
e livello EQF**



Responsabile di filiale

Altre denominazioni

Titolare di Filiale, Direttore di Filiale/Agenzia

Finalità

Provvedere a rappresentare la Banca nell'ambito del mandato ricevuto sul territorio di competenza e a contribuire al raggiungimento degli obiettivi economici sociali e commerciali, nel rispetto delle politiche e degli indirizzi assegnati.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Vigilare* sul territorio di riferimento valutando il potenziale commerciale locale, individuando gli ambiti di crescita, sviluppando proattivamente nuove relazioni commerciali e assicurando un adeguato livello di soddisfazione della Clientela, anche tramite il supporto e la collaborazione delle strutture di Area/Rete;
2. *Provvedere*, qualora assegnatario di un portafoglio gestito in prima persona, al conseguimento degli obiettivi economici, commerciali e di rischio;
3. *Gestire* l'azione commerciale della Filiale verificando la corretta pianificazione delle attività;
4. *Provvedere* alla corretta erogazione e gestione del credito di competenza, ivi compresi i crediti problematici e i controlli sull'andamento dei rapporti fiduciari, assicurando altresì la corretta gestione dei rischi creditizi e operativi anche attraverso l'interazione con gli organi deliberanti superiori;
5. *Curare* il costante monitoraggio dei dati andamentali relativi ai portafogli gestiti e alle iniziative commerciali in corso;
6. *Coordinare* le attività di assistenza alla Clientela assicurando il corretto espletamento delle attività operative e amministrative di Filiale (ad esempio, quadratura della contabilità, attività amministrative «massive», modulistica, archivio...);
7. *Provvedere* al rispetto dei processi operativi, amministrativi e commerciali mediante verifiche, autorizzazioni e validazioni di propria competenza, con l'ausilio delle competenti strutture di Area/Rete;
8. *Provvedere* che tutti i collaboratori siano costantemente aggiornati sulle politiche e priorità dell'Azienda, ivi comprese le iniziative commerciali, avvalendosi del supporto e della collaborazione delle strutture di Area/Rete;
9. *Vigilare* sul rispetto dei ruoli secondo quanto previsto dal modello organizzativo e la corretta applicazione dei processi commerciali definiti;
10. *Supportare* la crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime, facilitando la partecipazione ai piani di formazione e di sviluppo;
11. *Curare* l'immagine e la comunicazione della Filiale.

Livello EQF = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Credito | Gestione crediti problematici | 1.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 2.00 |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | 1.00 |
| | Tecniche di valutazione del profilo qualitativo | 1.00 |
| Finanza | Mercati finanziari base | 2.00 |
| Legale | Normativa CAI e Usura | 2.00 |
| | Normativa su investimenti | 1.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Conoscenza del mercato locale | 3.00 |
| | Gestione budget commerciale | 3.00 |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | 1.00 |
| | Prodotti di investimento | 1.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 3.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 1

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Gestore Portafoglio Retail

Altre denominazioni

Consulente privati e famiglie

Finalità

Curare la redditività del portafoglio clienti assegnato (famiglie e privati), nel rispetto della soddisfazione dei bisogni del Cliente, degli obiettivi e delle direttive assegnate.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Provvedere alla fidelizzazione del Cliente fornendo un servizio di qualità in linea con le attese e utilizzando modalità relazionali differenziate e personalizzate;*
2. *Provvedere al monitoraggio del portafoglio Clienti e dei loro conti correnti, effettuare l'istruttoria e redigere le pratiche di affidamento dei propri Clienti, avvalendosi del supporto tecnico specialistico di altri colleghi;*
3. *Curare il controllo del grado di rischio del portafoglio clienti, collaborando con le diverse figure presenti in filiale all'individuazione di appropriate azioni da intraprendere;*
4. *Contribuire all'acquisizione di nuovi clienti attraverso il network di relazioni sul territorio di competenza;*
5. *Curare la correttezza formale di tutta la documentazione prevista, nonché l'osservanza delle normative di legge (MIFID, ISVAP, ecc.) e delle normative interne;*
6. *Provvedere, con il Responsabile di filiale, alla diffusione delle informazioni e delle proprie conoscenze all'interno della filiale.*

Livello EoF = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Credito | Metodologie di controllo periodico del credito | 2.00 |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | 1.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 1.00 |
| | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | 2.00 |
| | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | 2.00 |
| | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | 2.00 |
| Finanza | Indici macro-economici | 1.00 |
| | Mercati finanziari base | 2.00 |
| Legale | Normativa CAI e Usura | 1.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 1.00 |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | 1.00 |
| | Normativa su investimenti | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Conoscenza del mercato locale Retail | 2.00 |
| | Gestione budget commerciale | 1.00 |
| | Prodotti di investimento | 2.00 |
| | Prodotti finanziamento Retail | 2.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Organizzazione | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Gestore Portafoglio Private

Altre denominazioni

Gestore Affluent

Finalità

Curare lo sviluppo dei clienti (famiglie e privati) con patrimoni rilevanti, offrendo consulenza e servizi coerenti con le necessità del Cliente e con le direttive assegnate attraverso la gestione personalizzata.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Provvedere* all'assistenza al Cliente nell'allocazione del patrimonio, garantendo, attraverso un costante contributo di consulenza, un adeguato supporto nelle decisioni di investimento/finanziamento, coerentemente con le aspettative di rendimento e di propensione al rischio;
2. *Supportare* la Clientela una costante consulenza, sui prodotti Bancari ma anche su aspetti legali e fiscali finalizzati a massimizzare la gestione del patrimonio affidato;
3. *Curare* il grado di soddisfazione della Clientela coerentemente con le aspettative aziendali, attraverso il monitoraggio e la verifica continua dei risultati ottenuti dalla gestione dei portafogli;
4. *Provvedere* ai servizi alla Clientela, svolgendo le operazioni relative alla gestione dei patrimoni come elaborare e trasmettere ordini di investimento e disinvestimento alle corrispondenti strutture di negoziazione;
5. *Curare*, nell'ambito della propria autonomia, l'attività commerciale al fine di acquisire e fidelizzare nuova Clientela;
6. *Curare*, con il Responsabile di Filiale, la diffusione delle informazioni e delle proprie conoscenze all'interno della filiale.

Livello E_{0F} = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Credito | Metodologia di controllo periodico del credito | 1.00 |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | 1.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 1.00 |
| | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | 2.00 |
| | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | 2.00 |
| | Tecniche di valutazione del profilo qualitativo | 1.00 |
| | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 1.00 |
| Finanza | Indici macro-economici | 2.00 |
| | Mercati finanziari base | 2.00 |
| Legale | Normativa CAI e Usura | 1.00 |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | 1.00 |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | 1.00 |
| | Normativa su investimenti | 1.00 |
| | Sistema della previdenza complementare | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Conoscenza del mercato locale Private | 2.00 |
| | Gestione budget commerciale | 2.00 |
| | Mercato nazionale di riferimento | 1.00 |
| | Prodotti di investimento | 3.00 |
| | Prodotti finanziamento Retail | 2.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Organizzazione | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 1

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Gestore Portafoglio Corporate

Altre denominazioni

Consulente imprese

Finalità

Provvedere alla gestione e allo sviluppo commerciale, economico e patrimoniale dei clienti corporate (società di capitali) di competenza.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Provvedere al raggiungimento degli obiettivi economici e commerciali della Filiale relativi al portafoglio di Clientela assegnato;*
2. *Curare lo sviluppo commerciale dei clienti presenti nel portafoglio di competenza mantenendo la qualità del servizio e la personalizzazione del rapporto;*
3. *Proporre i prodotti adatti alle specifiche esigenze del Cliente, orientandone le scelte di finanziamento e di investimento su pacchetti coerenti con gli obiettivi assegnati;*
4. *Porre in essere azioni di sviluppo in particolare verso la Clientela potenziale e segnalare nuove opportunità nel proprio e in altri segmenti attraverso l'analisi periodica del mercato;*
5. *Curare il processo di concessione/revisione del fido e l'acquisizione della documentazione necessaria avvalendosi, eventualmente, del supporto tecnico specialistico;*
6. *Curare la correttezza formale di tutta la documentazione prevista nonché l'osservanza delle normative di legge e delle normative interne;*
7. *Gestire il controllo del profilo di rischio dei clienti assegnati, al fine di gestire in modo congiunto i fattori di prezzo, rischio e volume;*
8. *Gestire attivamente il processo di gestione dei crediti problematici secondo le modalità prestabilite dalla normativa vigente.*

Livello E0F = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Credito | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | 1.00 |
| | Gestione crediti problematici | 1.00 |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 2.00 |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | 1.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 1.00 |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | 2.00 |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | 2.00 |
| | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 1.00 |
| Finanza | Indici macro-economici | 1.00 |
| | Mercati finanziari base | 2.00 |
| Legale | Normativa civilistica imprese | 1.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 1.00 |
| | Normativa su investimenti | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Conoscenza del mercato locale Corporate | 2.00 |
| | Gestione budget commerciale | 1.00 |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | 3.00 |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | 2.00 |
| | Prodotti di investimento | 1.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Organizzazione | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 1

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Gestore Portafoglio Small Business

Altre denominazioni

Consulente PMI, Gestore PMI

Finalità

Curare gli obiettivi commerciali del portafoglio clienti (artigiani, commercianti e ditte) assegnato, nel rispetto della soddisfazione della Clientela, nel rispetto degli obiettivi e delle direttive assegnate.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Provvedere* al raggiungimento degli obiettivi economici e commerciali della Filiale relativi al portafoglio di Clientela assegnato;
2. *Provvedere* alla fidelizzazione del Cliente fornendo un servizio di qualità utilizzando modalità relazionali differenziate e personalizzate;
3. *Curare* il controllo del grado di rischio del portafoglio clienti, collaborando con le diverse figure di filiale per l'individuazione di appropriate azioni da intraprendere;
4. *Gestire* il processo di concessione/revisione del fido e l'acquisizione della documentazione necessaria eventualmente avvalendosi del supporto tecnico specialistico;
5. *Vigilare* sulla correttezza formale di tutta la documentazione prevista nonché sull'osservanza delle normative di legge e delle normative interne;
6. *Curare*, con il Direttore di Filiale, la diffusione delle informazioni e delle proprie conoscenze all'interno della filiale.

Livello E_{OF} = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Credito | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | 1.00 |
| | Gestione crediti problematici | 1.00 |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 2.00 |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | 1.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 1.00 |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | 2.00 |
| | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 1.00 |
| Finanza | Indici macro-economici | 1.00 |
| | Mercati finanziari base | 2.00 |
| Legale | Normativa CAI e Usura | 2.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 1.00 |
| | Normativa su investimenti | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Conoscenza del mercato locale Small Business | 2.00 |
| | Gestione budget commerciale | 1.00 |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | 3.00 |
| | Prodotti di investimento | 1.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Organizzazione | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 1

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Addetto Titoli

Altre denominazioni

Consulente titoli e investimenti

Finalità

Realizzare la corretta esecuzione degli ordini di investimento impartiti dalla Clientela nel rispetto delle normative esterne e interne.

Livello autonomia = 1

Principali responsabilità-attività

1. *Realizzare* la corretta esecuzione delle disposizioni di operazioni ricevute dalla Clientela, garantendo la correttezza formale e sostanziale delle stesse, il rispetto delle disposizioni di legge e contrattuali, dei livelli di servizio e degli standard aziendali;
2. *Assistere* i Clienti fornendo informazioni corrette e puntuali sulle diverse tipologie di operazioni e di prodotti/servizi di interesse, curando in maniera puntuale e accurata l'informativa al cliente;
3. *Realizzare*, per quanto di competenza, lo svolgimento di tutte le attività amministrative, operative e di monitoraggio e controllo pertinenti, nonché l'aggiornamento delle informazioni relative ai Clienti nei sistemi informativi aziendali.

Livello EQF = 3



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Procedure operativo-amministrative titoli e operazioni finanziarie | 3.00 |
| Credito | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | 2.00 |
| Finanza | Indici macro-economici | 1.00 |
| | Mercati finanziari base | 2.00 |
| | Mercati primari e secondari | 2.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1.00 |
| | Normativa su investimenti | 2.00 |
| Personale | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Office automation | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Prodotti di investimento | 2.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Tenacia | 3.00 |
| | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 3.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 1 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 3 |



Addetto Fidi

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Realizzare l'analisi, la valutazione, la gestione e il monitoraggio delle pratiche di fido di competenza.

Livello autonomia = 1

Principali responsabilità-attività

1. *Realizzare l'approfondimento istruttorio e l'analisi del rischio di credito e di controparte sulle proposte di affidamento di competenza, nel rispetto dei livelli di autonomia e delle procedure esistenti;*
2. *Realizzare la verifica della regolarità operativa e della corretta applicazione della normativa esterna e interna relativa al processo del credito;*
3. *Erogare la contrattualistica e il perfezionamento delle pratiche di affidamento deliberate;*
4. *Assistere i clienti fornendo informazioni corrette e puntuali sulle diverse tipologie di prodotti/servizi connessi all'erogazione del credito;*
5. *Erogare consulenza e assistenza nelle diverse fasi del processo, eventualmente attivando ruoli specialistici per le pratiche a maggiore complessità/necessità;*
6. *Porre in essere azioni atte a regolarizzare le posizioni affidate e a recuperare i crediti problematici monitorando l'esposizione e il rischio di credito.*

Livello EQF = 3



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Credito | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | 2.00 |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 1.00 |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | 2.00 |
| | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | 2.00 |
| | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | 2.00 |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | 2.00 |
| | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | 2.00 |
| | Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | 2.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1.00 |
| | Normativa civilistica imprese | 1.00 |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | 1.00 |
| Personale | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Office automation | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Prodotti di finanziamento ordinari | 1.00 |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | 1.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 3.00 |
| | Analisi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Tenacia | 3.00 |
| | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 3.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 1 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 3 |



Addetto Back Office

Altre denominazioni

Addetto contabilità

Finalità

Realizzare correttamente le attività contabili e amministrative a supporto dell'operatività di sportello contribuendo all'ottimizzazione del livello di servizio della Clientela.

Livello autonomia = 1

Principali responsabilità-attività

1. *Realizzare* il corretto svolgimento delle attività contabili e amministrative in conformità alle normative vigenti e alle direttive aziendali;
2. *Seguire* le perdite operative e i rimborsi commerciali rivolti alla clientela e le diverse attività amministrative;
3. *Erogare* i «servizi di sportello» in assenza di contante, nel rispetto delle normative vigenti;
4. *Erogare* le attività inerenti alla corretta gestione della centrale allarme interbancaria;
5. *Segnalare* specifiche esigenze e opportunità commerciali su prodotti complessi, indirizzando i Clienti verso le figure specialistiche competenti (ad esempio, Gestore portafoglio Retail);
6. *Realizzare* proposte e vendere prodotti e servizi conciliando le esigenze del Cliente con gli obiettivi della Filiale;
7. *Realizzare* la flessibilità del lavoro in Filiale, in funzione delle esigenze dei clienti e dei carichi di lavoro dei colleghi.

Livello EoF = 3



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Procedure di sportello (front office) | 2.00 |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | 3.00 |
| Credito | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | 2.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1.00 |
| | Normativa CAI e Usura | 2.00 |
| Personale | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Office automation | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Prodotti di investimento | 2.00 |
| | Prodotti finanziamento Retail | 2.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 4.00 |
| | Tenacia | 3.00 |
| | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 3.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 1 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 3 |



Operatore di sportello

Altre denominazioni

Cassiere, Assistente alla Clientela

Finalità

Erogare i servizi di sportello garantendo un adeguato livello di qualità in termini di rapidità, disponibilità, precisione, affidabilità.

Livello autonomia = 1

Principali responsabilità-attività

1. *Erogare* i «servizi di sportello» al Cliente nel rispetto delle normative vigenti, curando le modalità di accoglienza della Clientela in linea con le direttive ricevute;
2. *Presentare* proposte e vendere prodotti e servizi «da banco» conciliando le esigenze del Cliente con gli obiettivi della Filiale;
3. *Segnalare* specifiche esigenze e opportunità commerciali indirizzando i Clienti verso le figure specialistiche competenti (ad esempio, Gestore portafoglio Retail);
4. *Effettuare* la rilevazione di eventuali lamentele e bisogni espressi dalla Clientela e segnalarli alla Direzione affinché vengano correttamente gestiti;
5. *Realizzare* il corretto svolgimento delle incombenze contabili e amministrative in conformità alle normative vigenti e alle direttive aziendali;
6. *Realizzare* la flessibilità del lavoro in filiale in funzione delle esigenze dei clienti e dei carichi di lavoro dei colleghi.

Livello EQF = 3



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Procedure di sportello (front office) | 3.00 |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | 2.00 |
| Credito | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | 2.00 |
| Finanza | Mercati finanziari base | 1.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1.00 |
| | Normativa CAI e Usura | 1.00 |
| | Normativa su investimenti | 1.00 |
| Personale | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Office automation | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Prodotti di investimento | 2.00 |
| | Prodotti finanziamento Retail | 2.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Tenacia | 3.00 |
| | Organizzazione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 3.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 1 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 3 |



Responsabile Area Coordinamento Filiali

Altre denominazioni

Capo Area, Capo Mercato

Finalità

Coordinare le filiali di competenza per il raggiungimento degli obiettivi di budget, seguendo lo sviluppo degli affari in linea con le direttive e gli obiettivi dettati dalle Direzione Centrale, gestendo e valorizzando le risorse affidate.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Collaborare* alla predisposizione dei budget e dei piani commerciali coerentemente con la realtà del mercato di riferimento e delle filiali di competenza recependo e applicando le linee guida della Direzione Centrale;
2. *Assicurare* i risultati assegnati prestando particolare attenzione alla redditività e alla qualità nel rispetto delle direttive della Direzione Centrale. Trasferire gli obiettivi ai collaboratori d'area (Corporate, Retail, Fidi);
3. *Coordinare* l'attuazione del modello di servizio definito attraverso il monitoraggio della customer satisfaction, l'applicazione delle strategie e delle iniziative commerciali definite, sviluppando l'immagine della Banca sul territorio;
4. *Assicurare* il corretto andamento contabile amministrativo delle filiali di competenza, verificando l'applicazione di norme e procedure;
5. *Coordinare* la scrupolosa applicazione delle disposizioni della Banca relativamente alla conduzione degli affari e al funzionamento della Filiale, limitando i rischi operativi e di reputazione;
6. *Assicurare* l'efficiente e razionale impiego delle persone del territorio di competenza, ponendo particolare attenzione nel rilevarne criticità e potenzialità;
7. *Assicurare* l'efficienza dei sistemi di sicurezza, di vigilanza e il presidio delle risorse tecniche/informatiche.

Livello E0F = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| Credito | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 2.00 |
| Finanza | Indici macro-economici | 1.00 |
| | Mercati finanziari base | 2.00 |
| Legale | Normativa CAI e Usura | 1.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 1.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Gestione budget commerciale | 3.00 |
| | Mercato nazionale di riferimento | 2.00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza) | 2.00 |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | 2.00 |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | 2.00 |
| | Prodotti di investimento | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 4.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 4

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Segmento Retail di Area

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Assicurare, con il contributo delle filiali assegnate, il raggiungimento degli obiettivi commerciali fissati per il segmento Retail nell'area di competenza, monitorandone i relativi risultati e delineando le principali azioni commerciali.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Assicurare* l'analisi del territorio di competenza per individuare problemi e opportunità di business e ideare soluzioni adeguate nel segmento di competenza. Provvedere a trasmettere al Coordinamento Marketing e Strategie Territoriali le opportunità/proposte di sviluppo commerciale identificate personalmente e presso le Filiali;
2. *Assicurare*, a livello locale, l'applicazione delle strategie commerciali e delle iniziative di marketing definite, l'analisi delle aree di debolezza e dei punti di forza di ciascuna Filiale e delle esigenze espresse dalle stesse;
3. *Coordinare*, per il segmento assegnato, l'azione commerciale dei gestori;
4. *Identificare*, con il supporto degli specialisti, eventuali integrazioni locali al piano commerciale centrale, individuando le priorità da comunicare alle singole Filiali di competenza e ricercando possibili canali di contatto con Clientela *prospect*;
5. *Salvaguardare*, con i Responsabili di Filiale, l'andamento gestionale e commerciale attraverso l'analisi e l'individuazione di azioni migliorative;
6. *Assicurare*, con i Responsabili di Filiale, la redazione e condivisione di un piano di azioni concrete per il raggiungimento degli obiettivi commerciali e reddituali, monitorandone l'effettiva realizzazione;
7. *Assicurare* supporto e collaborazione ai Responsabili di Filiale per favorirne la crescita professionale e l'efficace interpretazione del ruolo;
8. *Assicurare* il rispetto delle regole vigenti e degli obiettivi di qualità e volume definiti in materia di erogazione del credito, garantendo accuratezza, profondità e completezza nello svolgimento, per quanto di competenza, delle seguenti attività:
 - istruttoria e analisi delle pratiche di rischio;
 - esercizio delle autonomie deliberative assegnate;
 - gestione andamento delle pratiche affidate;
 - monitoraggio sistematico dell'evoluzione delle posizioni scadute/sconfiniate e attivazione dei titolari delle filiali per le iniziative di prevenzione del fenomeno o di sistemazione delle anomalie;
9. *Assicurare* il supporto degli specialisti di prodotto e di segmento per le esigenze di approfondimento evidenziate dalle Filiali.

Livello EQF = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 1.00 |
| Credito | Gestione crediti problematici | 2.00 |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 1.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 2.00 |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | 2.00 |
| | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 2.00 |
| Finanza | Indici macro-economici | 1.00 |
| | Mercati finanziari base | 1.00 |
| Legale | Normativa CAI e Usura | 1.00 |
| | Normativa civilistica imprese | 1.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 1.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Conoscenza del mercato locale Retail | 3.00 |
| | Gestione budget commerciale | 2.00 |
| | Mercato nazionale di riferimento | 2.00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza) | 2.00 |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | 2.00 |
| | Prodotti di investimento | 2.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Segmento Corporate di Area

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Assicurare, con il contributo delle filiali assegnate, il raggiungimento degli obiettivi commerciali fissati per il segmento Corporate nell'area di competenza, monitorandone i relativi risultati e delineando le principali azioni commerciali.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Coordinare* l'analisi del territorio di competenza per individuare problemi e opportunità di business e ideare soluzioni adeguate nel segmento di competenza;
2. *Coordinare* il livello locale nell'applicazione delle strategie commerciali e delle iniziative di marketing definite, l'analisi delle aree di debolezza e dei punti di forza di ciascuna Filiale e delle esigenze espresse dalle stesse;
3. *Coordinare*, per il segmento assegnato, l'azione commerciale dei gestori;
4. *Assicurare* la trasmissione alle funzioni di riferimento le opportunità/proposte di sviluppo commerciale identificate personalmente e presso le Filiali;
5. *Assicurare* l'identificazione, con il supporto degli specialisti, di eventuali integrazioni locali al piano commerciale centrale, individuando le priorità da comunicare alle singole Filiali di competenza e ricercando possibili canali di contatto con Clientela *prospect*;
6. *Coordinare* i Responsabili di Filiale nell'analisi dell'andamento gestionale e commerciale e nell'individuazione delle azioni migliorative;
7. *Coordinare* i Responsabili di Filiale, nell'ambito degli incontri periodici, per l'attuazione di azioni concrete per il raggiungimento degli obiettivi commerciali e reddituali, monitorandone l'effettiva realizzazione;
8. *Assicurare* il rispetto delle regole vigenti e degli obiettivi di qualità e volume definiti in materia di erogazione del credito, garantendo accuratezza, profondità e completezza nello svolgimento, per quanto di competenza, delle seguenti attività:
 - istruttoria e analisi delle pratiche di rischio;
 - esercizio delle autonomie deliberative assegnate;
 - gestione andamento delle pratiche affidate;
 - monitoraggio sistematico dell'evoluzione delle posizioni scadute/sconfiniate e attivazione dei titolari delle filiali per le iniziative di prevenzione del fenomeno o di sistemazione delle anomalie;
9. *Assicurare* il supporto degli specialisti di prodotto e di segmento per le esigenze di approfondimento evidenziate dalle Filiali.

Livello E_{0F} = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 1.00 |
| | Gestione crediti problematici | 2.00 |
| Credito | Metodologie di controllo periodico del credito | 1.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 2.00 |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | 2.00 |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | 2.00 |
| | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 2.00 |
| | | |
| Legale | Normativa civilistica imprese | 1.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 1.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Conoscenza del mercato locale Corporate | 3.00 |
| | Gestione budget commerciale | 2.00 |
| | Mercato nazionale di riferimento | 2.00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza) | 2.00 |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | 3.00 |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | 2.00 |
| | Prodotti di investimento | 1.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| Emozionale | Iniziativa | 4.00 |
| | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Segmento Small Business di Area

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Coordinare, con il contributo delle filiali assegnate, il raggiungimento degli obiettivi commerciali fissati per il segmento Small Business nell'area di competenza, monitorandone i relativi risultati e delineando le principali azioni commerciali.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Coordinare* l'analisi del territorio di competenza per individuare problemi e opportunità di business e ideare soluzioni adeguate nel segmento di competenza;
2. *Coordinare* il livello locale nell'applicazione delle strategie commerciali e delle iniziative di marketing definite, l'analisi delle aree di debolezza e dei punti di forza di ciascuna Filiale e delle esigenze espresse dalle stesse;
3. *Coordinare*, per il segmento assegnato, l'azione commerciale dei gestori;
4. *Assicurare* la trasmissione alle funzioni di riferimento le opportunità/proposte di sviluppo commerciale identificate personalmente e presso le Filiali;
5. *Assicurare* l'identificazione, con il supporto degli specialisti, di eventuali integrazioni locali al piano commerciale centrale, individuando le priorità da comunicare alle singole Filiali di competenza e ricercando possibili canali di contatto con Clientela *prospect*;
6. *Coordinare* i Responsabili di Filiale nell'analisi dell'andamento gestionale e commerciale e nell'individuazione delle azioni migliorative;
7. *Coordinare* i Responsabili di Filiale, nell'ambito degli incontri periodici, per l'attuazione di azioni concrete per il raggiungimento degli obiettivi commerciali e reddituali, monitorandone l'effettiva realizzazione;
8. *Assicurare* il rispetto delle regole vigenti e degli obiettivi di qualità e volume definiti in materia di erogazione del credito, garantendo accuratezza, profondità e completezza nello svolgimento, per quanto di competenza, delle seguenti attività:
 - istruttoria e analisi delle pratiche di rischio;
 - esercizio delle autonomie deliberative assegnate;
 - gestione andamento delle pratiche affidate;
 - monitoraggio sistematico dell'evoluzione delle posizioni scadute/sconfiniate e attivazione dei titolari delle filiali per le iniziative di prevenzione del fenomeno o di sistemazione delle anomalie;
9. *Assicurare* il supporto degli specialisti di prodotto e di segmento per le esigenze di approfondimento evidenziate dalle Filiali.

Livello E_{0F} = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|-----------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 1.00 |
| Credito | Gestione crediti problematici | 2.00 |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 1.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 2.00 |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | 2.00 |
| | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 2.00 |
| Finanza | Indici macro-economici | 1.00 |
| | Mercati finanziari base | 1.00 |
| Legale | Normativa civilistica imprese | 1.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 1.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Conoscenza del mercato locale Small Business | 3.00 |
| | Gestione budget commerciale | 2.00 |
| | Mercato nazionale di riferimento | 2.00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza) | 2.00 |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | 3.00 |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | 2.00 |
| | Prodotti di investimento | 1.00 |
| Tecniche di «customer care» | 2.00 | |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Crediti di Area

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Assicurare il conseguimento degli obiettivi relativi alla qualità del credito dell'Area Territoriale deliberando e assicurando il corretto funzionamento del processo di erogazione del credito sulla base delle linee guida della Direzione Crediti e della Direzione di Area.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Assicurare* la corretta applicazione, da parte delle unità operative dell'Area, dei processi del credito di pertinenza: istruttoria, utilizzo delle linee di credito, revisione delle pratiche, gestione degli sconfinamenti e delle morosità, gestione dei fenomeni di insolvenza, ecc.;
2. *Assicurare* la verifica della coerenza e della correttezza dei giustificativi inseriti a fronte di sconfinamenti/morosità e l'intervento sull'unità operativa in caso di anomalia;
3. *Assicurare* la gestione degli sconfinamenti analizzandoli periodicamente e pianificando le azioni da mettere in atto per minimizzarli;
4. *Coordinare* la rilevazione delle posizioni presentanti situazioni di criticità e la formulazione dei conseguenti interventiolutivi e l'acquisizione, ove necessario, della gestione diretta delle posizioni;
5. *Assicurare* l'esercizio delle autonomie deliberative assegnate;
6. *Assicurare* l'assistenza alle unità operative dell'Area per la gestione delle posizioni di maggiore rischiosità affiancando, ove necessario, l'unità operativa per il passaggio delle posizioni agli «stati amministrativi» del rischio problematico;
7. *Assicurare* l'incremento della qualità del portafoglio crediti dell'Area Territoriale e proporre alle altre funzioni di riferimento gli eventuali correttivi;
8. *Coordinare* l'esecuzione delle attività di carattere legale-operativo, nell'interesse delle strutture dell'Area Territoriale e in un'ottica di *customer care*;
9. *Assicurare* la cura degli adempimenti relativi alle pratiche di successione che presentano criticità di natura legale.

Livello EoF = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Credito | Gestione crediti problematici | 3.00 |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 2.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 2.00 |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | 2.00 |
| Legale | Normativa sull'attività creditizia | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Prodotti di finanziamento ordinari | 1.00 |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 5 |



Specialista Prodotti di Area

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Assistere le aree assegnate nel raggiungimento degli obiettivi di budget sui prodotti di competenza.

Livello autonomia = 1

Principali responsabilità-attività

1. *Porre* in essere la raccolta sul territorio di informazioni utili a migliorare i prodotti, trasferendole alla funzione di competenza e proponendo innovazioni;
2. *Erogare* supporto specialistico all'azione commerciale per tutti i mercati, affiancando, ove necessario, «i gestori delle relazioni con la Clientela», soprattutto in occasione di operazioni particolarmente complesse;
3. *Realizzare* la diffusione e il miglioramento della conoscenza dei prodotti presso i «gestori delle relazioni con la Clientela» anche attraverso attività di formazione mirate;
4. *Erogare* consulenza specialistica e formazione ai Responsabili di Segmento di tutti i mercati in relazione ai prodotti rivolti alla Clientela specifica.

Livello E_{0F} = 3



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Credito | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | 2.00 |
| Finanza | Indici macro-economici | 2.00 |
| | Mercati primari e secondari | 2.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1.00 |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | 1.00 |
| | Normativa su investimenti | 1.00 |
| | Sistema della previdenza complementare | 1.00 |
| Personale | Addestramento del personale | 1.00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Office automation | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Conoscenza del mercato locale | 2.00 |
| | Gestione budget commerciale | 2.00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza) | 1.00 |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | 3.00 |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | 2.00 |
| | Prodotti di investimento | 3.00 |
| | Prodotti finanziamento Retail | 3.00 |
| Tecniche di «customer care» | 2.00 | |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Organizzazione | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| Emozionale | Iniziativa | 4.00 |
| | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 1 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 3 |



Responsabile Sviluppo Business

Altre denominazioni

Capo dello sviluppo di Area

Finalità

Gestire il piano di sviluppo commerciale assegnato per i diversi segmenti di clientela attraverso l'efficiente gestione della rete di sviluppatori.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Curare* la definizione dei target di clientela e delle aree di sviluppo prioritarie, e costruire il piano commerciale per il mercato, condividendolo con le funzioni competenti;
2. *Curare* il raggiungimento degli obiettivi di budget attraverso la pianificazione delle relative attività;
3. *Gestire* efficacemente gli sviluppatori, verificando il rispetto delle procedure/normative aziendali ed esterne e l'allineamento con gli standard d'immagine aziendale;
4. *Provvedere* a un costante rapporto di comunicazione con le diverse linee di business Aziendali al fine di sviluppare sinergie commerciali per favorire la crescita;
5. *Supportare* la crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime attraverso la promozione di adeguati piani di formazione e di sviluppo.

Livello EQF = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| Credito | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | 2.00 |
| | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | 1.00 |
| Finanza | Indici macro-economici | 1.00 |
| | Mercati finanziari base | 1.00 |
| Legale | Normativa Fiscale persone e famiglie | 1.00 |
| | Normativa su investimenti | 2.00 |
| | Sistema della previdenza complementare | 1.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 3.00 |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | 1.00 |
| | Prodotti di investimento | 1.00 |
| | Prodotti finanziamento Retail | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 1

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Sviluppatore

Altre denominazioni

Produttore

Finalità

Conseguire il raggiungimento degli obiettivi di acquisizione di nuova Clientela del Segmento assegnato.

Livello autonomia = 1

Principali responsabilità-attività

1. *Realizzare lo sviluppo del portafoglio clienti e gestirlo nella fase iniziale, nel rispetto della soddisfazione del cliente e delle disposizioni aziendali;*
2. *Segnalare al diretto Responsabile le opportunità di acquisizione di nuova clientela utilizzando anche informazioni provenienti dalla clientela già acquisita, da associazioni di categoria, dalla quotidiana attività relazionale e dalle sinergie con le altre linee di business;*
3. *Porre in essere il controllo della qualità del credito e della gestione del rischio dei potenziali clienti e delle posizioni assegnate;*
4. *Realizzare l'organizzazione e la promozione di incontri sistematici con enti, associazioni ecc., al fine di mantenere attive le relazioni e conoscere eventuali esigenze da trasformare in nuove offerte commerciali.*

Livello E_{0F} = 3



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Credito | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | 1.00 |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | 1.00 |
| | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | 2.00 |
| | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | 1.00 |
| Finanza | Mercati finanziari base | 2.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1.00 |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | 1.00 |
| | Normativa su investimenti | 1.00 |
| | Sistema della previdenza complementare | 1.00 |
| Personale | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Office automation | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Conoscenza del mercato locale Corporate | 2.00 |
| | Conoscenza del mercato locale Small Business | 2.00 |
| | Gestione budget commerciale | 2.00 |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | 2.00 |
| | Prodotti di investimento | 1.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 3.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Organizzazione | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 4.00 |

Moda conoscenze = 1

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 1 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 3 |



Direttore Commerciale

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Governare lo sviluppo commerciale, la crescita e l'ampliamento delle quote di mercato della banca in coerenza con gli obiettivi di breve termine e con il piano strategico.

Livello autonomia = 4

Principali responsabilità-attività

1. *Indirizzare* l'efficienza della struttura/organizzazione commerciale in termini di ricavi costi e marginalità;
2. *Indirizzare* la Pianificazione Strategica di Gruppo alla definizione del budget commerciale e reddituale della Banca, definendo la ripartizione fra le diverse strutture commerciali (Retail, Corporate, Sviluppo);
3. *Fornire* direttive per il raggiungimento dei risultati commerciali della Banca analizzandone le performance commerciali e reddituali, nonché l'andamento delle campagne di vendita in logica di benchmark, intervenendo per correggerne l'andamento dove necessario;
4. *Indirizzare* l'interfaccia tra centro e rete (e tra rete e centro) su aspetti commerciali, intervenendo se necessario anche in prima persona e verificare, anche attraverso i ruoli preposti, la corretta applicazione delle policies/procedure aziendali;
5. *Dirigere* l'attività di sviluppo e gestione dei prodotti, servizi e convenzioni della Banca e le correlate attività di promozione e comunicazione;
6. *Dirigere* la corretta attuazione del modello organizzativo e svolgere un ruolo di riferimento in tutti i progetti di change management che coinvolgono le strutture, i processi e le persone della rete commerciale;
7. *Amministrare* l'applicazione degli strumenti e delle politiche delle Risorse Umane nella funzione assegnata, presidiando il corretto funzionamento dei meccanismi valutativi e premianti, nonché la crescita professionale delle risorse migliori, al fine di mantenere sempre alimentate le tavole di rimpiazzo dei ruoli coordinati.

Livello EoF = 7



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| Credito | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 2.00 |
| | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 2.00 |
| Finanza | Indici macro-economici | 1.00 |
| | Mercati finanziari base | 1.00 |
| Legale | Normativa su investimenti | 2.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 1.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 3.00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza) | 2.00 |
| | Ricerche e analisi di mercato | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 4.00 |
| | Negoziazione | 4.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 4.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 4

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 4 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 7 |



Responsabile Divisione Retail

Altre denominazioni

Head of Retail Division Global

Finalità

Garantire la crescita della quota di mercato presidiata e lo sviluppo della redditività e della qualità dell'attività commerciale per il segmento Retail/Small Business.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Garantire* supporto al vertice nella formulazione delle linee di indirizzo strategico sul mercato Retail/Small Business, elaborando valutazioni e previsioni sull'andamento economico-finanziario e sulle possibili opportunità di sviluppo dei business di competenza;
2. *Presidiare*, sulla base delle strategie aziendali del vertice della banca nonché delle normative vigenti, la politica commerciale e creditizia per il segmento di mercato di competenza e dei relativi indirizzi per una corretta implementazione della stessa, sulla base dell'analisi delle caratteristiche economico-strutturali delle zone geografiche presidiate;
3. *Sovrintendere*, relativamente al segmento di mercato di competenza, alla pianificazione annuale e periodica, garantendo la definizione e l'assegnazione degli obiettivi e dei piani commerciali Retail e pianificando e monitorando l'esecuzione di adeguate azioni di supporto, stimolo, coinvolgimento e guida;
4. *Presidiare* il raggiungimento dei risultati commerciali del mercato di riferimento analizzandone le performance commerciali e reddituali, nonché l'andamento delle campagne di vendita in logica di benchmark, intervenendo per correggerne l'andamento dove necessario;
5. *Presidiare*, in linea con le esigenze del mercato e le azioni dei competitor, la gestione complessiva del sistema di offerta verso la clientela Retail/Small Business, sovrintendendo:
 - a. la predisposizione di studi di fattibilità e di convenienza di nuovi prodotti/servizi;
 - b. l'aggiornamento della gamma di prodotti/servizi;
 - c. lo snellimento, semplificazione e standardizzazione dell'offerta su sotto-segmenti;
 - d. la promozione del sistema di offerta e controllo dei ritorni attesi;
6. *Sovrintendere* all'interfaccia tra centro e rete (e tra rete e centro) su aspetti commerciali relativi al mercato di riferimento, intervenendo se necessario anche in prima persona e verificare, anche attraverso i ruoli preposti, la corretta applicazione delle policies/procedure aziendali;
7. *Garantire* l'applicazione, nelle strutture coordinate, degli strumenti e delle politiche Risorse Umane, presidiando il corretto funzionamento dei meccanismi valutativi e premianti, nonché la crescita professionale delle risorse migliori, al fine di mantenere sempre alimentate le tavole di rimpiazzo dei ruoli coordinati.

Livello EQF = 6



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| Credito | Gestione crediti problematici | 2.00 |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 1.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 1.00 |
| | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | 1.00 |
| | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 2.00 |
| Legale | Normativa civilistica imprese | 1.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 1.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 2.00 |
| | Sistema della previdenza complementare | 1.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 3.00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza) | 3.00 |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | 2.00 |
| | Prodotti di investimento | 2.00 |
| | Prodotti finanziamento Retail | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 4.00 |
| | Negoziazione | 4.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 3.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 4

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 6 |



Responsabile Divisione Corporate

Altre denominazioni

Direttore Corporate, Responsabile Funzione Corporate

Finalità

Garantire la crescita della quota di mercato presidiata e lo sviluppo della redditività e della qualità dell'attività commerciale per il segmento Corporate.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Garantire* il supporto al vertice nella formulazione delle linee di indirizzo strategico sul mercato corporate, elaborando valutazioni e previsioni sull'andamento economico-finanziario e sulle possibili opportunità di sviluppo dei business di competenza;
2. *Presidiare*, sulla base delle strategie aziendali del vertice della banca nonché delle normative vigenti, la definizione della politica commerciale e creditizia per il segmento di mercato di competenza e dei relativi indirizzi per una corretta implementazione della stessa, sulla base dell'analisi delle caratteristiche economico-strutturali delle zone geografiche presidiate;
3. *Sovrintendere*, per il segmento di mercato di competenza, alla pianificazione annuale e periodica, garantendo la definizione e l'assegnazione degli obiettivi e dei piani commerciali corporate e pianificando e monitorando l'esecuzione di adeguate azioni di supporto, stimolo, coinvolgimento e guida;
4. *Garantire* il raggiungimento dei risultati commerciali del mercato di riferimento analizzandone le performance commerciali e reddituali, nonché l'andamento delle campagne di vendita in logica di benchmark, intervenendo per correggerne l'andamento dove necessario;
5. *Garantire*, in linea con le esigenze del mercato e le azioni dei competitor, la gestione complessiva del sistema di offerta verso la clientela corporate, sovrintendendo:
 - la predisposizione di studi di fattibilità e di convenienza di nuovi prodotti/servizi;
 - l'aggiornamento della gamma di prodotti/servizi;
 - lo snellimento, semplificazione e standardizzazione dell'offerta su sotto-segmenti;
 - la promozione del sistema di offerta e controllo dei ritorni attesi;
6. *Sovrintendere* all'interfaccia tra centro e rete (e tra rete e centro) su aspetti commerciali relativi al mercato di riferimento, intervenendo se necessario anche in prima persona e verificare, anche attraverso i ruoli preposti, la corretta applicazione delle policies/procedure aziendali;
7. *Garantire* l'applicazione, nelle strutture coordinate, degli strumenti e delle politiche Risorse Umane, presidiando il corretto funzionamento dei meccanismi valutativi e premianti, nonché la crescita professionale delle risorse migliori, al fine di mantenere sempre alimentate le tavole di rimpiazzo dei ruoli coordinati.

Livello EQF = 6



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| Credito | Crediti Estero | 1.00 |
| | Gestione crediti problematici | 2.00 |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 2.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 2.00 |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | 2.00 |
| | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 2.00 |
| | Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | 2.00 |
| Legale | Normativa civilistica imprese | 1.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 1.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 2.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 3.00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza) | 3.00 |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 4.00 |
| | Negoziazione | 4.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 3.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 4

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 6 |



Responsabile Divisione Private

Altre denominazioni

Responsabile Funzione Private; Responsabile Area Family Office

Finalità

Garantire la crescita della quota di mercato presidiata e assicurare lo sviluppo della redditività e della qualità dell'attività commerciale per il segmento Private.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Garantire* il supporto al vertice nella formulazione delle linee di indirizzo strategico sul mercato Private, elaborando valutazioni e previsioni sull'andamento economico-finanziario e sulle possibili opportunità di sviluppo dei business di competenza;
2. *Presidiare*, sulla base delle strategie aziendali del vertice della banca, nonché delle normative vigenti, la definizione della politica commerciale e creditizia per il segmento di mercato di competenza e dei relativi indirizzi per una corretta implementazione della stessa, sulla base dell'analisi delle caratteristiche economico-strutturali delle zone geografiche presidiate;
3. *Sovrintendere*, relativamente al segmento di mercato di competenza, alla pianificazione annuale e periodica, garantendo la definizione e l'assegnazione degli obiettivi e dei piani commerciali private e pianificando e monitorando l'esecuzione di adeguate azioni di supporto, stimolo, coinvolgimento e guida;
4. *Garantire* il raggiungimento dei risultati commerciali del mercato di riferimento analizzandone le performance commerciali e reddituali, nonché l'andamento delle campagne di vendita in logica di benchmark, intervenendo per correggerne l'andamento dove necessario;
5. *Garantire*, in linea con le esigenze del mercato e le azioni dei competitor, la gestione complessiva del sistema di offerta verso la clientela private, curando conseguentemente il presidio di: predisposizione di studi di fattibilità e di convenienza di nuovi prodotti/servizi, aggiornamento della gamma di prodotti/servizi, snellimento, semplificazione e standardizzazione dell'offerta su sotto-segmenti, promozione del sistema di offerta e controllo dei ritorni attesi;
6. *Sovrintendere* all'interfaccia tra centro e rete (e tra rete e centro) su aspetti commerciali relativi al mercato di riferimento, intervenendo se necessario anche in prima persona e verificare, anche attraverso i ruoli preposti, la corretta applicazione delle policies/procedure aziendali;
7. *Presidiare* l'applicazione, nelle strutture coordinate, degli strumenti e delle politiche Risorse Umane, presidiando il corretto funzionamento dei meccanismi valutativi e premianti, nonché la crescita professionale delle risorse migliori, al fine di mantenere sempre alimentate le tavole di rimpiazzo dei ruoli coordinati.

Livello EQF = 6



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| Credito | Gestione crediti problematici | 1.00 |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 1.00 |
| | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | 2.00 |
| | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 2.00 |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | 2.00 |
| | Derivati | 1.00 |
| | Indici macro-economici | 2.00 |
| | Inglese finanziario | 1.00 |
| | Mercati finanziari base | 2.00 |
| Legale | Normativa civilistica persona e famiglia | 1.00 |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | 1.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 1.00 |
| | Sistema della previdenza complementare | 2.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 3.00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza) | 3.00 |
| | Prodotti di investimento | 2.00 |
| | Prodotti finanziamento Retail | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Negoziazione | 4.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 3.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 4

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 6 |



Segment Manager

Altre denominazioni

Responsabile segmento

Finalità

Provvedere al presidio del segmento di competenza, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi complessivi commerciali, reddituali e di qualità del servizio per esso definiti.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Contribuire* alla definizione della strategia commerciale e di marketing da attuare sul segmento di competenza e dall'assegnazione e monitoraggio dei conseguenti obiettivi nei canali commerciali e operativi coinvolti;
2. *Partecipare* all'analisi del profilo di mercato e di clientela, orientandone l'elaborazione e seguendo l'applicazione operativa delle politiche commerciali e di servizio definite per il segmento di interesse;
3. *Fornire* supporto per il raggiungimento degli obiettivi complessivi commerciali, reddituali e di qualità del servizio definiti per il segmento di competenza, attuando e/o suggerendo le azioni più opportune a tale scopo;
4. *Contribuire* alla definizione del modello di servizio e di offerta e alla declinazione e applicazione delle sue condizioni applicative rispetto al segmento di competenza.

Livello EQF = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 3.00 |
| | Conoscenza del mercato locale | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Gestione budget commerciale | 3.00 |
| | Mercato nazionale di riferimento | 2.00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza) | 2.00 |
| | Ricerche e analisi di mercato | 1.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Organizzazione | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Product Manager

Altre denominazioni

Responsabile di prodotto

Finalità

Provvedere, per i prodotti/servizi di competenza, al monitoraggio dell'evoluzione del mercato di riferimento, curando il loro sviluppo e posizionamento commerciale nonché il relativo sistema di offerta, assistendo la rete commerciale nelle attività di proposizione dei prodotti/servizi alla clientela potenziale ed esistente e di fidelizzazione della customer base.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Contribuire*, cooperando con le altre strutture competenti, alla definizione delle caratteristiche delle componenti del sistema di offerta e del posizionamento dei prodotti e servizi di competenza;
2. *Contribuire* al processo di definizione e aggiornamento delle specifiche tecniche e dei requisiti operativi e normativi relativi ai diversi prodotti e servizi;
3. *Curare*, per i prodotti/servizi di competenza, il conseguimento degli obiettivi operativi e commerciali assegnati, operando, a tale scopo, in stretta sinergia con le altre strutture commerciali e operative coinvolte;
4. *Vigilare* sull'individuazione delle potenzialità commerciali e di sviluppo e sull'analisi dei dati di mercato e produzione dei prodotti/servizi di competenza, curando l'individuazione dei fattori che contribuiscono alla crescita della redditività e penetrazione di mercato degli stessi, al fine di evidenziare le criticità e promuovere l'implementazione di opportune strategie commerciali e operative;
5. *Provvedere* al costante aggiornamento informativo sul posizionamento dell'offerta della concorrenza, al fine di identificare spunti di miglioramento e contributi all'innovazione dell'offerta aziendale;
6. *Curare* l'assistenza e l'informativa ai ruoli commerciali nel corretto posizionamento dei prodotti/servizi di competenza e sull'evoluzione del mercato e della concorrenza e contribuire all'elaborazione dei connessi meccanismi di incentivazione.

Livello EoF = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione Personale | Budgeting | 3.00 |
| | Addestramento del personale | 2.00 |
| | Gestione budget commerciale | 2.00 |
| | Mercato nazionale di riferimento | 3.00 |
| Vendite e Marketing | Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza) | 3.00 |
| | Ricerche e analisi di mercato | 2.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 4.00 |
| | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Organizzazione | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Responsabile Estero

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Garantire la quota di mercato della Banca presso le aziende del territorio che hanno attività con i mercati esteri, assicurando lo sviluppo della redditività e della qualità dell'attività commerciale.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Garantire* supporto al vertice nella formulazione delle linee di indirizzo strategico sul mercato di riferimento, elaborando valutazioni e previsioni sull'andamento economico-finanziario e sulle possibili opportunità di sviluppo dei business di competenza;
2. *Presidiare*, sulla base delle strategie aziendali del vertice della banca, nonché delle normative vigenti, la definizione della politica commerciale e creditizia per il segmento di mercato di competenza e dei relativi indirizzi per una corretta implementazione della stessa, sulla base dell'analisi delle caratteristiche economico-strutturali delle zone geografiche presidiate;
3. *Sovrintendere*, relativamente al segmento di mercato di competenza, alla pianificazione annuale e periodica, garantendo la definizione e l'assegnazione degli obiettivi e dei piani commerciali, e pianificando e monitorando l'esecuzione di adeguate azioni di supporto, stimolo, coinvolgimento e guida;
4. *Garantire* il raggiungimento dei risultati commerciali del mercato di riferimento analizzandone le performance commerciali e reddituali, nonché l'andamento delle campagne di vendita in logica di benchmark, intervenendo per correggerne l'andamento dove necessario;
5. *Garantire*, in linea con le esigenze del mercato e le azioni dei competitor, la gestione complessiva del sistema di offerta sovrintendendo alla predisposizione di studi di fattibilità e di convenienza di nuovi prodotti/servizi, all'aggiornamento della gamma di prodotti/servizi, allo snellimento, semplificazione e standardizzazione dell'offerta su sotto-segmenti, nonché sulla promozione del sistema di offerta e controllo dei ritorni attesi;
6. *Sovrintendere* all'interfaccia tra centro e rete (e tra rete e centro) su aspetti commerciali relativi al mercato di riferimento, intervenendo se necessario anche in prima persona e verificare, anche attraverso i ruoli preposti, la corretta applicazione delle policies/procedure aziendali;
7. *Garantire* i rapporti con la Banca Centrale, con i corrispondenti esteri, con gli Enti e le organizzazioni promozionali del commercio con l'estero al fine di ottimizzare la presenza della banca nel settore e di sviluppare il business in ambito internazionale;
8. *Garantire* l'applicazione, nelle strutture coordinate, degli strumenti e delle politiche Risorse Umane, presidiando il corretto funzionamento dei meccanismi valutativi e premianti, nonché la crescita professionale delle risorse migliori, al fine di mantenere sempre alimentate le tavole di rimpiazzo dei ruoli coordinati.

Livello EQF = 6



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| Credito | Crediti Estero | 3.00 |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | 1.00 |
| Legale | Normativa civilistica imprese | 1.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 2.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 3.00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza) | 3.00 |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | 2.00 |
| | Strumenti gestionali per l'estero | 3.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 4.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Negoziazione | 4.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| Emozionale | Iniziativa | 4.00 |
| | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 3

Moda capacità = 4

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 6 |



Responsabile Call Center

Altre denominazioni

Responsabile Virtual Contact Center

Finalità

Realizzare l'efficiente operatività del call center al fine di sviluppare il business di competenza sui diversi servizi e canali interessati.

Livello autonomia = 1

Principali responsabilità-attività

1. *Erogare il servizio di supporto alla clientela, cooperando con le altre funzioni aziendali, in particolare IT e Marketing, al fine di garantire la costante coerenza dei sistemi e delle procedure, e la loro funzionalità per il call center;*
2. *Conseguire gli obiettivi di qualità del contatto, sia con riferimento alla relazione con il cliente nel rispetto degli standard di immagine e valori aziendali, sia con riferimento all'applicazione delle procedure aziendali;*
3. *Realizzare la corretta implementazione dell'attività di contatto promozionale programmata, verificandone l'efficacia e supportando le funzioni preposte nella progettazione, pianificazione e attivazione delle campagne commerciali;*
4. *Porre in essere l'efficiente gestione delle risorse umane assegnate in funzione dei parametri definiti e trasferire feedback provenienti dal personale di contatto al fine di migliorare l'attività commerciale/promozionale;*
5. *Conseguire l'applicazione, nelle strutture coordinate, degli strumenti e delle politiche Risorse Umane, presidiando il corretto funzionamento dei meccanismi valutativi e premianti, nonché la crescita professionale delle risorse migliori.*

Livello E_{0F} = 3



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Procedure e reportistica Call center | 3.00 |
| Legale | Normativa su investimenti | 1.00 |
| | Sistema della previdenza complementare | 1.00 |
| Personale | Addestramento del personale | 2.00 |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 1.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 1.00 |
| | Prodotti di investimento | 1.00 |
| | Prodotti finanziamento Retail | 1.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 3.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 3.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Organizzazione | 4.00 |
| | Decisione | 3.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| | Gestione dei conflitti | 3.00 |

Moda conoscenze = 1

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 1 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 3 |



Addetto Call Center

Altre denominazioni

Addetto Servizio Call Center

Finalità

Effettuare l'assistenza alla clientela nell'utilizzo dei servizi bancari allo scopo di supportare la Rete di vendita e di raccogliere le informazioni previste utili alle strategie commerciali e di marketing.

Livello autonomia = n.a.*

Principali responsabilità-attività

1. *Espletare il compito di riferire le informazioni tecniche necessarie al cliente circa la scelta e l'utilizzo dei prodotti e dei servizi bancari;*
2. *Espletare il servizio di fornire direttamente le informazioni di marketing e commerciali di cui necessita il cliente;*
3. *Espletare un ruolo di guida nei confronti della clientela nell'utilizzo delle procedure informatiche on-line previste dal sistema della Banca;*
4. *Effettuare la raccolta e l'archiviazione delle informazioni e dei feedback rilasciati dalla clientela, in merito alla qualità percepita dei servizi e dei prodotti offerti, allo scopo di formare un database utile al Marketing per il miglioramento delle procedure e dei suddetti servizi.*

Livello EQF = 2

* NB: data la natura del ruolo, molto sbilanciato verso l'operatività esecutiva, il concetto di autonomia non è applicabile.



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Procedure e reportistica Call center | 3.00 |
| Credito | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | 2.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1.00 |
| | Normativa su investimenti | 1.00 |
| Personale | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Office automation | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Prodotti di finanziamento ordinari | 2.00 |
| | Prodotti di investimento | 2.00 |
| | Prodotti finanziamento Retail | 2.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Tenacia | 3.00 |
| | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 3.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | X + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 2 |



Direttore Crediti

Altre denominazioni

Direzione Governo Credito

Finalità

Governare la formulazione e la realizzazione delle strategie del Credito in linea con gli obiettivi strategici definiti dalla Banca.

Livello autonomia = 4

Principali responsabilità-attività

1. *Indirizzare* la qualità del Credito, mantenendo il livello di rischio da assumere nei parametri stabiliti centralmente dalla banca, attraverso politiche e procedure definite per affrontare le questioni correlate ai rischi del mercato;
2. *Delineare* le strategie necessarie ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi di budget, con riferimento all'evoluzione dei volumi erogati, al mantenimento della qualità e alla realizzazione di adeguati margini reddituali;
3. *Fornire* direttive sul rispetto della vigente normativa comunitaria e nazionale e delle disposizioni degli Enti di controllo in materia di erogazione e gestione del credito, garantendo il loro costante aggiornamento;
4. *Governare* i processi di erogazione del credito aziendali attraverso il presidio, il monitoraggio e il coordinamento dei rischi assunti;
5. *Indirizzare* l'aggiornamento e lo sviluppo degli strumenti a supporto dell'erogazione, del monitoraggio e della gestione del Credito;
6. *Governare* la crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime e promuovendo adeguati piani di formazione e di sviluppo.

Livello EoF = 7



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| Credito | Gestione crediti problematici | 2.00 |
| | Gestione del credito in sofferenza | 2.00 |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 2.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 3.00 |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | 3.00 |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | 2.00 |
| | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 3.00 |
| Legale | Normativa CAI e Usura | 1.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 2.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 2.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 1.00 |
| | Ricerche e analisi di mercato | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 4.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 4

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 4 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 7 |



Responsabile Crediti Ordinari/Speciali

Altre denominazioni

Responsabile Servizio Crediti Speciali e Cartolarizzazioni

Finalità

Assicurare l'istruttoria tecnica, il perfezionamento e la gestione delle operazioni di finanziamento in base alla normativa sui crediti ordinari e/o speciali, mediante la corretta formalizzazione legale e contabile dei finanziamenti deliberati.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Coordinare* l'istruttoria tecnica dei mutui chirografari e ipotecari di credito fondiario, edilizio e agrario compresi e/o Assicurare la correttezza e la completezza dell'istruttoria dei fidi ordinari;
2. *Assicurare* l'istruttoria, l'erogazione e la rendicontazione dei contributi statali;
3. *Coordinare* la gestione della contrattualistica e il completamento dei crediti deliberati, curando la gestione dei rapporti amministrativi e tecnici nel perfezionamento delle operazioni speciali;
4. *Assicurare* la diffusione delle linee guida e dei comportamenti generali per la cartolarizzazione di crediti performing e non-performing, coordinando la gestione dei clienti a rischio anomalo;
5. *Assicurare* costante supporto e assistenza tecnica in materia creditizia alla rete per le operazioni di competenza, al fine di assicurare la correttezza formale e sostanziale delle proposte e il rispetto delle disposizioni di legge e contrattuali;
6. *Salvaguardare* la costante evoluzione degli strumenti di analisi di affidabilità e di gamma prodotti, monitorando le esposizioni ed effettuando le analisi dei rischi di credito generati da garanzie pubbliche e/o mutualistiche, per garantire l'ottimizzazione della politica degli impieghi;
7. *Assicurare* un costante aggiornamento sull'evoluzione delle disposizioni di legge e degli organi di vigilanza, assicurando una tempestiva diffusione delle informazioni alla rete e alla funzioni interessate;
8. *Salvaguardare* la crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime, e promuovendo adeguati piani di formazione e di sviluppo.

Livello EoF = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 1.00 |
| Credito | Gestione crediti problematici | 2.00 |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 2.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 2.00 |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | 2.00 |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | 3.00 |
| | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 2.00 |
| | Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | 2.00 |
| Legale | Normativa CAI e Usura | 1.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 2.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 1.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 1.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 1.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Organizzazione | 3.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Monitoraggio Qualità Credito

Altre denominazioni

Responsabile Ufficio Qualità del Credito

Finalità

Assicurare un costante monitoraggio del livello di rischio creditizio assunto dalla banca, attraverso il controllo del portafoglio crediti e la verifica delle anomalie in essere e potenziali.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Assicurare il corretto flusso e la disponibilità delle informazioni relative alla clientela allo scopo di rilevare anomalie attuali o potenziali, segnalandole alle Funzioni competenti, per i provvedimenti del caso o agendo direttamente;*
2. *Coordinare e assicurare la verifica della correttezza delle revisioni periodiche con particolare riferimento ai principali clienti affidati dalla Banca;*
3. *Assicurare la corretta attribuzione e la relativa manutenzione della classe di rischio della clientela secondo i criteri definiti dalla Direzione comunicandone i risultati e segnalando gli scostamenti agli enti preposti;*
4. *Assicurare il controllo sugli sconfini e segnalarli agli organi aziendali competenti per l'eventuale autorizzazione e/o per la relativa gestione;*
5. *Salvaguardare la congruità delle garanzie acquisite in relazione all'andamento del rischio assunto, segnalandola agli organi aziendali competenti;*
6. *Assicurare, con la collaborazione delle funzioni preposte, la gestione delle partite anomale, di precontenzioso e delle pratiche più problematiche, dei crediti in osservazione e dei crediti ristrutturati, eventualmente agendo direttamente;*
7. *Partecipare all'aggiornamento e miglioramento delle procedure interne per la gestione dei crediti ad andamento anomalo;*
8. *Assicurare il sostegno informativo agli enti preposti (Legali, uffici contenzioso, uffici incagli, ecc.) per la corretta gestione delle posizioni problematiche;*
9. *Salvaguardare la crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime, promuovendo adeguati piani di formazione e di sviluppo;*

Livello EoF = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Credito | Gestione crediti problematici | 3.00 |
| | Gestione del credito in sofferenza | 1.00 |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 3.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 2.00 |
| | Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | 3.00 |
| Legale | Normativa CAI e Usura | 1.00 |
| | Normativa civilistica imprese | 2.00 |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | 2.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 2.00 |
| Personale | Valutazione delle prestazioni | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 5 |



Analista Qualità Credito

Altre denominazioni

Addetto al servizio Politiche e Qualità del Credito

Finalità

Realizzare l'individuazione e la gestione dei crediti ad andamento problematico.

Livello autonomia = 1

Principali responsabilità-attività

1. Realizzare il controllo dei rapporti che evidenziano elementi di anomalia mandamentale;
2. Realizzare la rilevazione e il controllo degli sconfini, segnalati dalle procedure in uso;
3. Porre in essere la verifica della regolarità operativa e il corretto utilizzo delle procedure di sconfinamento da parte delle filiali;
4. Assistere nella gestione dei piani di rientro definiti con i clienti;
5. Porre in essere azioni per regolarizzare le posizioni debitorie ad andamento problematico;
6. Realizzare iniziative volte a rafforzare le garanzie acquisite a tutela del credito problematico;
7. Erogare assistenza nella gestione delle posizioni incagliate, a inadempimento persistente e sotto controllo;
8. Erogare consulenza e assistenza alle funzioni operative nella gestione delle anomalie di rapporto.

Livello E_{OF} = 3



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Credito | Gestione crediti problematici | 2.00 |
| | Gestione del credito in sofferenza | 1.00 |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 1.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 2.00 |
| | Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | 2.00 |
| Legale | Normativa CAI e Usura | 1.00 |
| | Normativa civilistica imprese | 1.00 |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | 1.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 3.00 |
| | Analisi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| Gestionale | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 1

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 1 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 3 |



Direttore Finanza

Altre denominazioni

Responsabile Area Finanza

Finalità

Governare l'equilibrio finanziario della Banca con particolare attenzione alla gestione dei rischi, alla ricerca di fonti di funding e al rispetto delle normative nazionali e internazionali.

Livello autonomia = 4

Principali responsabilità-attività

1. *Delineare* la strategia finanziaria della Banca, assicurando la sinergia e la coerenza delle attività anche attraverso l'istituzione e la gestione di adeguati comitati;
2. *Amministrare* il portafoglio della finanza di proprietà, individuando adeguate soluzioni di investimento, garantendone il massimo rendimento nel rispetto dei parametri di rischio definiti dalla Banca e nel rispetto dei limiti di budget assegnati;
3. *Governare* la mitigazione dei rischi derivanti dalle fluttuazioni dei cambi e dei tassi d'interesse attraverso l'attivazione di adeguate operazioni di copertura;
4. *Dirigere* le attività di Tesoreria, con particolare riferimento all'efficienza del servizio e al mantenimento di adeguate risorse finanziarie;
5. *Dirigere* le attività di Gestione Patrimoniale assicurando il rispetto delle deleghe assegnate, la congruenza delle performance delle linee di gestione con i rispettivi benchmark e la puntuale applicazione al servizio della normativa vigente;
6. *Indirizzare* la crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime, e promuovendo adeguati piani di formazione e di sviluppo.

Livello E0F = 7



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | 1.00 |
| | Derivati | 3.00 |
| | Funding a medio-lungo termine | 2.00 |
| | Gestione portafogli | 3.00 |
| | Mercati primari e secondari | 2.00 |
| | Rischi operativi | 3.00 |
| Legale | Normativa su investimenti | 2.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 1.00 |
| Personale | Dimensionamento organici | 2.00 |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Tecniche di intervista | 1.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 1.00 |
| | Ricerche e analisi di mercato | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Convincimento | 4.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 3.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| Emozionale | Iniziativa | 4.00 |
| | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 4.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 4

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 4 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 7 |



Responsabile Tesoreria e Liquidità

Altre denominazioni

Responsabile/Addetto Portafoglio di Tesoreria

Finalità

Provvedere all'accurata gestione delle attività di Tesoreria, garantendo una corretta e profittevole amministrazione della liquidità e delle risorse finanziarie della banca, nel rispetto delle linee guida operative sulla gestione del rischio finanziario e di posizione definite dalla Direzione.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Provvedere alla gestione della liquidità della banca, mediante operazioni di raccolta e di impiego funzionali al mantenimento di adeguate risorse finanziarie, contribuendo al massimo rendimento nel rispetto del rischio assunto;*
2. *Provvedere al costante monitoraggio, studio e interpretazione degli scenari macroeconomici e dei fenomeni riguardanti i mercati monetari e finanziari di specifico interesse;*
3. *Gestire il corretto e tempestivo regolamento dei pagamenti (Italia-Estero), nonché la gestione della riserva obbligatoria e ogni altra operatività prevista dalla politica monetaria BCE;*
4. *Proporre alla Direzione operazioni di copertura sulla base di analisi delle fluttuazioni di cambi e tassi d'interesse;*
5. *Vigilare sulle attività operative e di reporting del personale assegnato, proponendo alla Direzione adeguati sviluppi;*
6. *Provvedere alla crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime, e promuovendo adeguati piani di formazione e di sviluppo.*

Livello E_{0F} = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Nozioni tecnico contabili | 3.00 |
| | Procedure operativo-amministrative titoli e operazioni finanziarie | 3.00 |
| Finanza | Derivati | 2.00 |
| | Funding a medio-lungo termine | 2.00 |
| | Gestione liquidità | 2.00 |
| | Indici macro-economici | 3.00 |
| | Inglese finanziario | 2.00 |
| | Mercati Forex e Money | 3.00 |
| | Mercati primari e secondari | 1.00 |
| | Rischi operativi | 2.00 |
| Legale | Normativa su investimenti | 2.00 |
| Personale | Valutazione delle prestazioni | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 3.00 |
| | Analisi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 3.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 3.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Responsabile Gestione Patrimoni Mobiliari

Altre denominazioni

Responsabile Ufficio Gestioni Patrimoniali

Finalità

Curare le linee di gestione nel rispetto delle caratteristiche delle stesse e in applicazione delle strategie di asset allocation definite.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Contribuire* alla definizione delle tattiche delle linee di gestione, individuando le macro-tendenze dei mercati finanziari e analizzando i mercati azionari e obbligazionari, anche attraverso la selezione l'utilizzo e il coordinamento di provider, consulenti e advisor esterni;
2. *Vigilare* sulla sinergia e sulla coerenza delle scelte operative attraverso il coordinamento delle attività dei gestori, mediante l'eventuale istituzione e gestione di adeguati comitati;
3. *Curare* il raggiungimento della migliore performance delle linee di gestione in relazione ai benchmark di mercato e a quelli di rischio/rendimento definiti dal Consiglio di Amministrazione, individuando gli strumenti finanziari ottimali, nell'ambito della responsabilità operativa dei portafogli in gestione;
4. *Curare* la proposta di nuove linee di gestione, in funzione dell'andamento dei mercati e dell'attività della concorrenza diretta;
5. *Gestire* il costante aggiornamento del servizio offerto in relazione alla normativa vigente;
6. *Provvedere* alla crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime, e promuovendo adeguati piani di formazione e di sviluppo.

Livello E_{0F} = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Procedure operativo-amministrative titoli e operazioni finanziarie | 2.00 |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | 3.00 |
| | Derivati | 1.00 |
| | Gestione portafogli | 3.00 |
| | Indici macro-economici | 3.00 |
| | Inglese finanziario | 2.00 |
| | Mercati primari e secondari | 1.00 |
| Legale | Normativa Fiscale imprese | 1.00 |
| | Normativa su investimenti | 2.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 1.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 1.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Negoziare | 3.00 |
| | Gestione del team | 3.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 3.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 1

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Gestore Tesoreria e Liquidità

Altre denominazioni

Addetto al servizio Tesoreria di Gruppo

Finalità

Erogare le attività necessarie a una corretta e profittevole gestione della liquidità e delle risorse finanziarie della banca, nel rispetto delle linee guida operative sulla gestione del rischio finanziario e di posizione definite dalla Direzione.

Livello autonomia = 1

Principali responsabilità-attività

1. *Realizzare* l'ottimale gestione delle posizioni finanziarie assegnate massimizzando il rapporto rischio/rendimento e garantendo il bilanciamento tra entrate e uscite;
2. *Effettuare* l'operatività sui mercati di riferimento, curando l'esecuzione delle operazioni per la gestione delle posizioni di competenza, nel rispetto dei limiti di rischio assegnati anche attraverso il continuo monitoraggio del mercato;
3. *Porre* in essere la continua ricerca di opportunità di mercato, attraverso il monitoraggio, lo studio e l'interpretazione degli scenari macroeconomici e dei fenomeni riguardanti i mercati monetari e finanziari di specifico interesse;
4. *Realizzare* i reporting assegnati, garantendo l'attendibilità dei dati e il corretto e costante flusso informativo nei confronti della Direzione.

Livello E_{0F} = 3



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Nozioni tecnico contabili | 2.00 |
| | Procedure operativo-amministrative titoli e operazioni finanziarie | 2.00 |
| Finanza | Derivati | 1.00 |
| | Gestione liquidità | 3.00 |
| | Indici macro-economici | 2.00 |
| | Inglese finanziario | 1.00 |
| | Mercati Forex e Money | 3.00 |
| Legale | Normativa Fiscale imprese | 2.00 |
| | Normativa su investimenti | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Prodotti di finanziamento ordinari | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 3.00 |
| | Analisi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| Gestionale | Organizzazione | 4.00 |
| | Decisione | 3.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 1 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 3 |



Responsabile Affari Legali e Generali

Altre denominazioni

Direttore Legale

Finalità

Garantire assistenza e consulenza legale ai Vertici e alle strutture della Banca e la tutela degli interessi aziendali in sede giudiziale e stragiudiziale relativamente alle controversie civili, penali e amministrative, rispettando i vincoli normativi vigenti e curando i rapporti con gli Organi di Vigilanza e con gli interlocutori istituzionali.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Garantire* il presidio della normativa legale e societaria sia a livello nazionale che internazionale e la corretta interpretazione della stessa attraverso l'esame in evoluzione dei suoi contenuti e del suo iter formativo e attraverso la predisposizione e la divulgazione di note interpretative, pareri, analisi, nonché di studi *ad hoc* per il Vertice aziendale;
2. *Sovrintendere* la gestione del contenzioso giudiziale e stragiudiziale civile, penale e amministrativo al fine di tutelare gli interessi della Banca;
3. *Garantire* supporto legale alle strutture della Banca in materia di contrattualistica, attraverso la predisposizione degli standard contrattuali, la definizione dei requisiti legali essenziali dei contratti, la formulazione di pareri sull'impostazione degli stessi sotto il profilo giuridico, nonché svolgendo attività diretta di predisposizione dei contratti;
4. *Sovrintendere* lo svolgimento degli adempimenti societari connessi al funzionamento degli Organi Sociali (Assemblea degli Azionisti, Consiglio di Amministrazione, Comitato Esecutivo, Amministratore Delegato, Collegio Sindacale), curando la tenuta e l'aggiornamento del Libro Soci, raccogliendo le proposte e le documentazioni da sottoporre agli Organi, predisponendo i verbali delle sedute, trasmettendo le delibere assunte per l'esecuzione e, in generale, curando i rapporti con i Soci, nel garantire loro la corretta informazione relativamente al funzionamento degli Organi Sociali, e nel verificare la corretta applicazione delle procedure di delega e rappresentanza;
5. *Presidiare* i rapporti con gli Organi di Vigilanza, con gli interlocutori istituzionali e con altri Enti Esterni, assicurando i relativi adempimenti di natura informativa e autorizzativa necessari;
6. *Garantire* lo svolgimento dell'attività di Segreteria Societaria della Banca, assicurando l'idoneo supporto per il funzionamento degli Organi Societari e della Direzione Generale, curando i rapporti con gli Organi di Vigilanza e con gli interlocutori istituzionali, nel rispetto delle procedure e dei vincoli normativi vigenti;
7. *Presidiare* gli aspetti giuridici e amministrativi inerenti le partecipazioni della Banca al capitale di aziende controllate, collegate o partecipate, garantendo la raccolta dei bilanci e degli statuti delle aziende associate e la gestione amministrativa delle partecipazioni (rapporti con le Società per assemblee, variazioni societarie, segnalazioni ai fini della legge Antitrust, ecc.);
8. *Garantire* la predisposizione delle pratiche di istruttoria relative all'erogazione di elargizioni per scopi benefici, culturali e sociali, provvedendo all'esecuzione delle delibere degli Organi competenti;
9. *Governare* la crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime, e promuovendo adeguati piani di formazione e di sviluppo.

Livello E0F = 6



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 2.00 |
| | Normativa CAI e Usura | 2.00 |
| | Normativa civilistica imprese | 2.00 |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | 2.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 2.00 |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | 2.00 |
| | Normativa su investimenti | 2.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 2.00 |
| Personale | Sistema della previdenza complementare | 1.00 |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Relazioni sindacali | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |
| | Mercato nazionale di riferimento | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| Relazionale | Negoziazione | 4.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 3.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| Emozionale | Iniziativa | 4.00 |
| | Gestione dei conflitti | 4.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 4

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 6 |



Responsabile Legale

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Provvedere al necessario supporto conoscitivo, consulenziale e operativo ai Vertici dell'Istituto in ambito legale, fornendo pareri e consulenza, analisi preventive e valutazioni sulla normativa vigente, gestendo le problematiche relative alle varie discipline giuridiche di competenza, al fine di vigilare sulla corretta applicazione delle disposizioni di legge.

Livello autonomia = 1

Principali responsabilità-attività

1. *Curare il costante aggiornamento e la conformità delle normative e procedure aziendali sotto il profilo legale, seguendo l'evoluzione legislativa, regolamentare e giurisprudenziale e trasmettendo alle Unità Aziendali interessate l'informativa necessaria per la sua corretta applicazione;*
2. *Vigilare che la contrattualistica aziendale recepisca la normativa vigente a livello nazionale e internazionale e verificare il rispetto di quanto definito, anche sotto il profilo amministrativo, al fine di garantire la conformità delle pattuizioni alle norme di legge e alle finalità aziendali;*
3. *Supportare le diverse Unità aziendali fornendo consulenza legale nella valutazione e risoluzione di problematiche giuridiche inerenti l'ordinaria attività operativa, nonché derivanti da operazioni originali e innovative o dal rapporto con la clientela, nel rispetto delle politiche e degli interessi aziendali;*
4. *Provvedere direttamente all'analisi di legittimità delle richieste di accertamento da parte dell'Autorità Giudiziaria, predisponendo e fornendo la documentazione prevista, nel rispetto delle norme sul segreto bancario;*
5. *Partecipare con altre unità aziendali nella risoluzione di specifiche problematiche legali (in particolare la gestione dei rapporti incagliati e i rapporti di lavoro);*
6. *Provvedere alla stesura di atti, documenti, bozze di contratto su richiesta dei Vertici dell'Istituto;*
7. *Curare la costante collaborazione con gli studi legali esterni incaricati di seguire specifici aspetti.*

Livello EoF = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 2.00 |
| | Normativa CAI e Usura | 3.00 |
| | Normativa civilistica imprese | 3.00 |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | 3.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 2.00 |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | 1.00 |
| | Normativa su investimenti | 3.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 3.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 5.00 |
| | Gestione del team | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 3.00 |
| | Organizzazione | 3.00 |
| | Decisione | 3.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 4.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 3

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 1 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 4 |



Specialista Legale

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Erogare una consulenza giuridica generale di supporto alle funzioni aziendali, preparando la documentazione legale necessaria e fornendo pareri consultivi, in modo da salvaguardare l'immagine e la responsabilità dell'azienda e dei suoi amministratori.

Livello autonomia = 1

Principali responsabilità-attività

1. *Erogare un supporto consulenziale interpretativo, analizzando i quesiti posti, suggerendo le soluzioni e intervenendo, ove richiesto, nelle fasi di discussione;*
2. *Assistere le unità aziendali nella risoluzione di problematiche giuridiche ordinarie o derivanti dai rapporti con la clientela;*
3. *Realizzare ricerche, fatti, consulenza e assistenza su questioni o problemi legali;*
4. *Realizzare memorandum, bozze iniziali e definitive di documenti legali;*
5. *Assistere le altre unità aziendali, per formulare pareri e dare consigli; parte del lavoro può essere svolto senza supervisione o consultazione;*
6. *Realizzare il proprio aggiornamento nell'area professionale di competenza, al fine di garantire una corretta e completa interpretazione degli aspetti connessi alle variabili legali o societarie.*

Livello EQF = 3



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Credito | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | 2.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1.00 |
| | Normativa CAI e Usura | 2.00 |
| | Normativa civilistica imprese | 2.00 |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | 2.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 2.00 |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | 1.00 |
| | Normativa su investimenti | 2.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 2.00 |
| Personale | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Office automation | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Tenacia | 3.00 |
| | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 3.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 4.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 1 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 3 |



Responsabile Internal Auditing

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Assicurare l'efficienza del sistema dei controlli interni in relazione alla salvaguardia del patrimonio dell'Istituto, alla correttezza delle informazioni e al rispetto delle procedure, progettando e programmando gli Audit e coordinando i team di auditing.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Coordinare* i piani di Internal Auditing per le strutture centrali e periferiche coerenti con le esigenze aziendali, assicurando lo studio e la realizzazione di progetti volti a garantire la massima efficienza delle attività operative e gestionali della Società, al fine di assicurare che le attività gestionali della Società rispettino le politiche e le procedure predefinite;
2. *Coordinare* la valutazione dei sistemi di controllo interno, effettuando verifiche di validità sull'adeguatezza delle procedure e la correttezza della loro applicazione, l'attendibilità dei dati aziendali, l'efficacia dei sistemi di gestione dei settori aziendali;
3. *Assicurare* il coordinamento degli ispettori per le visite agli Uffici di Direzione Generale e alle dipendenze della Banca, predisponendo le missioni, analizzando i relativi rapporti, nonché fornendo indirizzi e linee guida in caso di problematiche di particolare rilevanza, al fine di garantire il controllo della corretta interpretazione/applicazione da parte delle unità ispezionate della normativa interna e delle norme di legge e regolamentari esterne, nonché la promozione di tempestivi interventi cautelativi, in coerenza con le strategie della Banca;
4. *Assicurare* interventi mirati che accertino la regolarità e l'efficienza delle metodologie operative in uso, controllando le operazioni contabili/gestionali al fine di verificarne la rispondenza alle norme di legge e ai principi aziendali;
5. *Assicurare* la gestione dei reclami pervenuti dalla clientela relativi a disservizi, errori e negligenze di qualsiasi natura, recependo e esaminando le istanze, approfondendo presso le filiali gli aspetti anomali segnalati, istruendo eventualmente le pratiche per il riconoscimento dei rimborsi, nonché tenendo il registro dei reclami in materia di servizi di investimento e di servizi accessori, in coerenza con le autonomie concesse e con gli obiettivi della Banca in materia;
6. *Partecipare* all'effettuazione di proposte di mutamenti procedurali e organizzativi che siano fattibili e orientati a rigorosità gestionale e amministrativa, al fine di contribuire alla definizione delle modalità di funzionamento della Società;
7. *Assicurare* il tempestivo e puntuale flusso informativo ai Vertici dell'Istituto sull'attività svolta;
8. *Assicurare* l'assistenza necessaria alla Società di Revisione esterna nel corso delle attività di certificazione del bilancio aziendale, realizzando e gestendo altresì i programmi di verifica finalizzati alla certificazione e concordati con la Società di revisione.

Livello EQF = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Nozioni tecnico contabili | 2.00 |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | 1.00 |
| | Procedure operativo-amministrative titoli e operazioni finanziarie | 2.00 |
| Credito | Metodologie di controllo periodico del credito | 2.00 |
| | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 2.00 |
| | Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | 2.00 |
| Finanza | Mercati finanziari base | 2.00 |
| | Rischi operativi | 3.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 3.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Risk Management

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Garantire le attività in materia di presidio dei rischi aziendali finalizzati alla prevenzione di situazioni «anomale» e potenzialmente dannose per la salvaguardia del patrimonio aziendale.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Presidiare* i rischi di mercato derivanti da operazioni di natura finanziaria;
2. *Garantire* la definizione di metodologie e strumenti connessi alla valutazione dei rischi aziendali al fine di minimizzare l'esposizione ai rischi;
3. *Sovrintendere* ai meccanismi operativi volti alla salvaguardia e al mantenimento di adeguati livelli di operatività e di sicurezza in caso di emergenze al Sistema Informativo della Banca;
4. *Garantire* la disponibilità di informativa direzionale in materia di rischi aziendali;
5. *Supportare* l'Internal Auditing per la definizione dei fabbisogni ispettivi in materia di tutela dei rischi aziendali.

Livello EQF = 6



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Procedure operativo-amministrative titoli e operazioni finanziarie | 1.00 |
| Credito | Metodologie di controllo periodico del credito | 2.00 |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 2.00 |
| | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 2.00 |
| Finanza | Derivati | 3.00 |
| | Gestione liquidità | 2.00 |
| | Indici macro-economici | 2.00 |
| | Rischi operativi | 3.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Sicurezza informatica | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 4

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 6 |



Responsabile Compliance

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Garantire la conformità alla disciplina vigente sulle strutture, sui prodotti e servizi offerti, monitorando l'evoluzione della normativa, studiandone e interpretandone le disposizioni, fornendo alle funzioni interessate supporto consultivo e pareri tecnici, presidiando per la Banca l'espletamento di tutti gli adempimenti previsti dalla normativa vigente.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Garantire* la disponibilità nel tempo di regole, procedure e prassi operative che prevenzano efficacemente violazioni o infrazioni alle normative vigenti;
2. *Garantire* la conformità alla disciplina vigente monitorando l'evoluzione normativa, studiandone e interpretandone le disposizioni, fornendo consulenza e assistenza alla Banca;
3. *Presidiare* i rischi normativi fornendo supporto consultivo e pareri, nonché attivando iniziative di soluzione e di sensibilizzazione per le funzioni interessate;
4. *Presidiare* lo sviluppo di modelli operativi da utilizzare nello svolgimento delle attività di Audit, individuando nuovi fabbisogni e predisponendo studi e analisi funzionali;
5. *Garantire*, sulla base dell'attività di sorveglianza svolta, l'informativa dovuta dalla Direzione Audit agli Organi Societari e a Vertice Operativo.

Livello E_{OF} = 6



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Procedure di sportello (front office) | 2.00 |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | 2.00 |
| | Procedure operativo-amministrative titoli e operazioni finanziarie | 2.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1.00 |
| | Normativa CAI e Usura | 3.00 |
| | Normativa civilistica imprese | 3.00 |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | 3.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 3.00 |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | 3.00 |
| | Normativa su investimenti | 3.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 3.00 |
| Personale | Sistema della previdenza complementare | 2.00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | 2.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 3.00 |
| | Sicurezza informatica | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 3

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 6 |



Responsabile Pianificazione e Controllo

Altre denominazioni

Responsabile Pianificazione; Responsabile Pianificazione Strategica

Finalità

Assicurare il necessario supporto al Vertice Aziendale nella definizione dei piani strategici e di sviluppo della Banca, nonché dei piani operativi, realizzando studi e analisi di scenario.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Assicurare* la definizione degli obiettivi di medio e lungo termine e sviluppare il piano strategico a supporto del management e del processo decisionale, tenendo conto di:
 - scenari di riferimento;
 - potenzialità tecniche e tecnologiche dell'Azienda;
 - vincoli e opportunità;
 - esigenze di consolidamento e sviluppo;
2. *Assicurare* la pianificazione a medio-lungo termine attraverso la costruzione dei piani economici patrimoniali e finanziari di ciascuna area di business;
3. *Coordinare* la formulazione del budget aziendale articolato per mese, per centro di costo/profitto, e per aree di business al fine di garantire una rilevazione omogenea dei risultati economici, finanziari e di rischio, nonché di analisi delle potenzialità;
4. *Coordinare* l'area di Controllo di Gestione per la misurazione delle performance attraverso reporting periodici e analisi di scostamento che valutino la rispondenza degli andamenti agli obiettivi gestionali e strategici dell'Azienda, analizzando e interpretando gli eventuali scostamenti rilevati e individuando interventi di indirizzo e di supporto, in coerenza con le strategie definite;
5. *Assicurare* l'ottimizzazione finanziaria, il controllo dei flussi finanziari e la gestione della finanza straordinaria circa operazioni di fusione e acquisizione, anche valutando la coerenza delle nuove partnership con gli obiettivi aziendali e l'impatto complessivo ed elaborando i relativi business plan;
6. *Assicurare* la valutazione della convenienza economico-finanziaria degli investimenti e il loro successivo controllo nonché la valutazione della fattibilità e della convenienza economica di progetti aziendali;
7. *Assicurare* la Pianificazione finanziaria strutturando piani finanziari pluriennali, budget annuali, e reporting finanziari;
8. *Assicurare* un report periodico di sintesi sull'andamento dei principali fenomeni gestionali;
9. *Salvaguardare* la crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime e promuovendo adeguati piani di formazione e di sviluppo.

Livello EQF = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|----------------------------------|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 3.00 |
| | Nozioni tecnico contabili | 2.00 |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | 3.00 |
| | Indici macro-economici | 3.00 |
| | Inglese finanziario | 2.00 |
| | Mercati Forex e Money | 2.00 |
| | Mercati primari e secondari | 2.00 |
| | Rischi operativi | 2.00 |
| Personale | Amministrazione del personale | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 3.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Convincimento | 4.00 |
| | Negoziazione | 4.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 3.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Controllo di Gestione

Altre denominazioni

Responsabile pianificazione e controllo di gestione

Finalità

Assicurare la gestione e il corretto utilizzo dei sistemi di budgeting della Banca, supportando il proprio superiore nell'interpretazione e nella valutazione dell'efficacia della gestione aziendale, approntando a tal fine analisi e report adeguati.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Assicurare* la realizzazione di un adeguato sistema di controllo dell'andamento della gestione al Vertice e al Management, al fine di permettere la valutazione delle implicazioni e partecipare all'identificazione degli opportuni correttivi;
2. *Coordinare* la definizione dei documenti di budget e la predisposizione dei prospetti di lettura e confronto tra i dati di budget e quelli di consuntivo, valutando gli effetti delle tendenze in atto rispetto agli obiettivi aziendali, coerentemente con gli indirizzi generali stabiliti dai vertici aziendali;
3. *Assicurare* la predisposizione della base informativa per la definizione degli obiettivi annuali di budget delle Unità Operative centrali e periferiche della Banca;
4. *Assicurare* la predisposizione di rapporti gestionali infrannuali sugli andamenti, nell'ambito delle politiche aziendali e in coerenza con le esigenze informative espresse dal vertice e dal Management;
5. *Assicurare* il raggiungimento degli obiettivi, segnalando alle unità operative interessate gli scostamenti significativi dal budget e raccogliendo informazioni circa le manovre correttive poste in essere;
6. *Supportare* la Direzione e il Management nella definizione degli obiettivi di breve-medio periodo nell'ambito delle strategie definite e del quadro di riferimento aziendale;
7. *Assicurare* la realizzazione di analisi e studi economico-finanziari per l'approfondimento di problematiche gestionali o richieste dalla Direzione e/o dalle Unità aziendali interessate.

Livello EoF = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 4.00 |
| | Nozioni tecnico contabili | 3.00 |
| Finanza | Gestione liquidità | 1.00 |
| | Indici macro-economici | 2.00 |
| | Mercati finanziari base | 2.00 |
| Legale | Normativa civilistica imprese | 2.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Organizzazione aziendale | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Gestione budget commerciale | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Marketing Strategico

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Garantire la realizzazione della politica di marketing della Banca, sovrintendendo alle relative attività.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Presidiare* l'individuazione delle tendenze e delle opportunità di mercato; impostare e proporre, in accordo con la Direzione Commerciale, le politiche di mercato, di canale e di prodotto idonee a garantire lo sviluppo dei risultati economici della Banca;
2. *Garantire* che le opzioni di prezzo per mix di prodotto/servizio siano costantemente aggiornate e stimate;
3. *Presidiare* le prestazioni dei prodotti rispetto ai programmi e, se necessario, apportare le opportune variazioni, al fine di assicurare il costante aggiornamento dei prodotti/servizi e di garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
4. *Garantire* l'incremento della redditività tramite la ricerca del giusto equilibrio tra costi e qualità percepita dei prodotti/servizi;
5. *Sovrintendere* un team di product manager e di collaboratori in modo da assicurare un'efficiente gestione della funzione marketing;
6. *Presidiare* la preparazione e l'impiego di mezzi pubblicitari e campagne promozionali che consentano di migliorare e diffondere l'immagine aziendale e i suoi prodotti/servizi;
7. *Presidiare* la definizione dei piani strategici e di marketing a breve e lungo termine, individuando quote di mercato, volumi e obiettivi di profitto e delineando le strategie necessarie al loro raggiungimento.

Livello E0F = 6



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| Finanza | Mercati finanziari base | 1.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | 2.00 |
| | Gestione budget commerciale | 2.00 |
| | Mercato nazionale di riferimento | 3.00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza) | 2.00 |
| | Pubblicità e promozione | 2.00 |
| | Ricerche e analisi di mercato | 3.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 4.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Convincimento | 4.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 3.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 4.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 4

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 6 |



Direttore Risorse Umane

Altre denominazioni

HR Manager/Director/Direttore del Personale

Finalità

Dirigere la definizione e la realizzazione dei piani e dei programmi del personale, garantendo un coerente costo complessivo del personale e di adeguati livelli qualitativi e quantitativi di risorse.

Livello autonomia = 4

Principali responsabilità-attività

1. *Governare* il presidio e il monitoraggio dell'evoluzione dell'organico aziendale e del connesso costo del lavoro aziendale, pianificando e attuando le opportune azioni per la sua ottimizzazione e rispondenza alle esigenze, anche evolutive, aziendali;
2. *Dirigere* l'amministrazione e gestione del personale e la definizione e attuazione dei progetti di sviluppo sulla base delle esigenze qualitative e quantitative delle strutture centrali e di rete, nel rispetto delle norme vigenti, degli indirizzi strategici e dei piani aziendali, curandone anche gli aspetti giuslavoristici e di contenzioso;
3. *Indirizzare* la definizione e attuazione delle politiche relative alle relazioni sindacali della Banca finalizzate a minimizzare l'insorgere di conflittualità interna, supervisionando il complessivo processo di negoziazione sindacale e di contrattazione aziendale;
4. *Governare* la gestione di un efficace ed efficiente processo di selezione orientato alla copertura delle posizioni vacanti in funzione delle esigenze di business;
5. *Governare* la corretta allocazione degli organici in termini di fabbisogno, recupero, riconversione e mobilità delle risorse umane in base agli orientamenti strategici della banca e sulla base delle esigenze delle strutture centrali e periferiche;
6. *Amministrare* il processo di compensation aziendale definendo e presidiando le politiche retributive (retribuzione fissa e variabile) e monitorando l'andamento delle variabili retributive in ottica di equità interna e competitività rispetto al mercato di riferimento esterno, coerentemente con le strategie di business definite;
7. *Dirigere* il processo di elaborazione e attuazione di piani di formazione manageriale e professionale, attraverso corsi di addestramento, formazione e specializzazione coerenti con le esigenze aziendali;
8. *Garantire* il presidio del processo di comunicazione interna, garantendone l'efficacia e coerenza rispetto all'evoluzione del business e alla vision, mission e valori aziendali.

Livello EQF = 7



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 2.00 |
| Personale | Amministrazione del personale | 1.00 |
| | Budget e controllo costi del personale | 2.00 |
| | Dimensionamento organici | 2.00 |
| | Formazione del personale | 1.00 |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| | Organizzazione aziendale | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 4.00 |
| | Relazioni sindacali | 2.00 |
| | Sistemi retributivi | 1.00 |
| | Tecniche di reclutamento e selezione | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Valutazione delle prestazioni | 1.00 |
| | Mercato nazionale di riferimento | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 4.00 |
| | Negoziazione | 4.00 |
| | Gestione del team | 3.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 3.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| Emozionale | Iniziativa | 3.00 |
| | Gestione dei conflitti | 4.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 4.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 4

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 4 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 7 |



Responsabile Sviluppo Risorse Umane

Altre denominazioni

Responsabile Direzione Pianificazione, Progetti e Organizzazione

Finalità

Assicurare il presidio delle attività di sviluppo delle risorse umane, dalla definizione delle linee guida alla loro attuazione, allo scopo di garantire, in coerenza con i piani e le strategie aziendali, la crescita professionale e i percorsi di carriera del personale, la gestione dei talenti, delle risorse chiave e dei potenziali.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Assicurare* la definizione delle politiche e strategie aziendali di gestione e sviluppo delle risorse umane;
2. *Coordinare* la gestione del processo di valutazione delle risorse umane in termini di: contenuti della valutazione, processo, attori coinvolti, strumenti e metodologie a supporto;
3. *Assicurare* l'individuazione dei principali percorsi di sviluppo e di carriera, monitorando e supportando la loro applicazione in cooperazione con la linea e con le unità della Direzione Risorse Umane coinvolte;
4. *Coordinare* la gestione dei progetti di sviluppo delle persone, curando il costante coinvolgimento delle funzioni di linea coinvolte e cooperando con le altre unità della Direzione del Personale;
5. *Salvaguardare* la definizione e il costante aggiornamento dei sistemi, dei processi e degli strumenti di sviluppo del personale.

Livello E_{0F} = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Personale | Analisi e valutazione del lavoro | 3.00 |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | 3.00 |
| | Formazione del personale | 2.00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| | Organizzazione aziendale | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Relazioni sindacali | 1.00 |
| | Tecniche di intervista | 3.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 3.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| Gestionale | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |

Moda conoscenze = 3

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Relazioni Sindacali

Altre denominazioni

Responsabile Relazioni Industriali

Finalità

Garantire l'attuazione di piani e politiche riguardanti le relazioni della Banca con il personale e gli organi di rappresentanza sindacale, prevenendo o ricomponendo la conflittualità sindacale interna, nel rispetto del mandato ricevuto e delle normative di legge.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Garantire* l'elaborazione di politiche relative alle relazioni sindacali della banca finalizzate a minimizzare l'insorgere di conflittualità interna;
2. *Presidiare* a livello locale le attività di relazioni sindacali e di contrattazione aziendale, per assicurare il rispetto delle linee-guida definite centralmente;
3. *Sovrintendere* la negoziazione sindacale in tutte le sue fasi;
4. *Garantire* la puntuale applicazione della normativa contenuta nei Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro e nel contratto integrativo aziendale, curando gli aspetti normativi, contrattuali e legali di competenza;
5. *Garantire* consulenza interna su tematiche giuslavoristiche, sull'applicazione dei contratti e sul contenzioso;
6. *Tutelare* l'azienda rappresentandola nella gestione delle cause attive e passive dell'istituto in materia di lavoro.

Livello EQF = 6



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 3.00 |
| | Amministrazione del personale | 1.00 |
| Personale | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | 3.00 |
| | Budget e controllo costi del personale | 2.00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | 2.00 |
| | Organizzazione aziendale | 1.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Relazioni sindacali | 3.00 |
| | Sistemi retributivi | 3.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 4.00 |
| | Gestione del team | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 3.00 |
| | Organizzazione | 3.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 4.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 4.00 |

Moda conoscenze = 3

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 6 |



Responsabile Formazione

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Assicurare il corretto svolgimento dell'intero ciclo della formazione aziendale, nel rispetto delle politiche di sviluppo delle persone e degli obiettivi di business.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Assicurare la definizione della strategia e dell'offerta formativa in linea con le conoscenze e le capacità richieste alle risorse umane per supportare le necessità di business della Banca;*
2. *Assicurare la realizzazione dei processi formativi aziendali, con l'eventuale supporto di consulenti esterni, coordinando:*
 - la traduzione dei fabbisogni della linea nei progetti formativi;
 - la pianificazione i percorsi formativi
 - la gestione dei progetti definiti in contenuti, strumenti didattici a supporto, metodologie di conduzione, fasi e durata di svolgimento, modalità di valutazione;
3. *Assicurare la diffusione della cultura della formazione continua in azienda e promuovere la partecipazione e la motivazione dei dipendenti nei confronti delle iniziative formative;*
4. *Coordinare la predisposizione e la gestione degli strumenti di monitoraggio e di rendicontazione delle attività formative allo scopo di raggiungere gli obiettivi di qualità, efficacia ed efficienza assegnati;*
5. *Assicurare l'elaborazione del budget della formazione, coordinare le risorse e le strutture messe a disposizione dall'azienda e ottimizzare i costi e gli investimenti a tal scopo richiesti.*

Livello E0F = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Personale | Addestramento del personale | 2.00 |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | 3.00 |
| | Budget e controllo costi del personale | 1.00 |
| | Formazione del personale | 3.00 |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 3.00 |
| | Organizzazione aziendale | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Tecniche di intervista | 3.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 3.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| Gestionale | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 4.00 |

Moda conoscenze = 3

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Selezione

Altre denominazioni

Recruiting Manager

Finalità

Provvedere alla realizzazione dei piani e delle attività di selezione del personale, in coerenza con i fabbisogni di organico definiti, con le richieste e attese del business e con le linee guida e politiche aziendali.

Livello autonomia = 1

Principali responsabilità-attività

1. *Gestire* la definizione delle politiche di selezione e dei piani di assunzione della Banca, in coerenza con le politiche generali e i budget assegnati;
2. *Curare* la gestione e il coordinamento di tutte le fasi del processo di selezione: raccolta e sistematizzazione dei fabbisogni, definizione dei profili, individuazione e attivazione dei canali, attuazione della selezione, inserimento e **induction** (investitura);
3. *Gestire* il monitoraggio, la ricerca e l'aggiornamento dei canali e delle società esterne di selezione del personale più appropriati per le esigenze aziendali;
4. *Vigilare* sulla qualità degli strumenti diagnostici e di sintesi utilizzati a supporto del processo di selezione, monitorando costantemente la loro rispondenza alle esigenze e alle politiche aziendali.

Livello EQF = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Personale | Amministrazione del personale | 1.00 |
| | Analisi e valutazione del lavoro | 3.00 |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | 3.00 |
| | Budget e controllo costi del personale | 1.00 |
| | Formazione del personale | 1.00 |
| | Organizzazione aziendale | 3.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 3.00 |
| | Relazioni sindacali | 1.00 |
| | Sistemi retributivi | 2.00 |
| | Tecniche di intervista | 3.00 |
| | Tecniche di reclutamento e selezione | 3.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Lavorare in gruppo | 4.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| Gestionale | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |

Moda conoscenze = 3

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 1 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 4 |



Responsabile Gestione Risorse

Altre denominazioni

Gestore HR

Finalità

Assicurare la corretta ed efficace applicazione delle politiche e delle normative di gestione delle risorse umane, curando al tempo stesso il servizio e l'ascolto delle funzioni di linea, in coerenza con gli orientamenti strategici della Banca.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Salvaguardare l'ottimale composizione dell'organico aziendale e una tempestiva copertura della posizioni;*
2. *Assicurare la gestione della mobilità e l'attribuzione degli incarichi;*
3. *Supportare le altre funzioni aziendali nella definizione e nella condivisione delle azioni gestionali da intraprendere sulle risorse umane, contribuendo a individuare soluzioni che coniughino le esigenze aziendali con i progetti di sviluppo individuale;*
4. *Salvaguardare la correttezza dei processi di valutazione delle persone e la gestione delle conseguenti decisioni di sviluppo e retributive, in coerenza con le politiche e i budget definiti;*
5. *Assicurare il supporto ai manager di linea nell'applicazione delle politiche, degli strumenti e delle linee guida operative di gestione del personale;*
6. *Salvaguardare l'ottimizzazione del costo del personale e la corretta gestione di ferie, trasferte, straordinari, interventi retributivi;*
7. *Assicurare il controllo degli impatti sulle risorse umane dei piani di modifica/ristrutturazione operativa e organizzativa.*

Livello EQF = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 2.00 |
| | Analisi e valutazione del lavoro | 1.00 |
| Personale | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | 3.00 |
| | Budget e controllo costi del personale | 3.00 |
| | Formazione del personale | 1.00 |
| | Organizzazione aziendale | 3.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 3.00 |
| | Relazioni sindacali | 2.00 |
| | Sistemi retributivi | 2.00 |
| | Tecniche di intervista | 1.00 |
| | Tecniche di reclutamento e selezione | 3.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Lavorare in gruppo | 4.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| Gestionale | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |

Moda conoscenze = 3

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Politiche Retributive

Altre denominazioni

Compensation Manager

Finalità

Curare la pianificazione, l'impostazione metodologica, l'attuazione, l'amministrazione e la valutazione delle politiche retributive aziendali in coerenza con le politiche aziendali, gli obiettivi di business e il budget.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Gestire* il processo di impostazione e attuazione delle politiche retributive, monitorando la realizzazione e la rispondenza agli obiettivi aziendali e valutando la competitività rispetto al mercato di riferimento esterno;
2. *Curare* la definizione, l'attuazione e l'evoluzione delle politiche e dei programmi di intervento: sulle retribuzioni fisse (promozioni, assegni AP, ecc.), sulle retribuzioni variabili (premi, incentivi, bonus, ecc.), e sui benefit, cooperando con le altre funzioni della Direzione Risorse Umane, in linea con gli obiettivi e i budget definiti;
3. *Provvedere* a fornire il supporto necessario al processo di individuazione/assegnazione degli obiettivi di performance e supervisionare il processo di incentivazione aziendale e di MBO (con l'erogazione dei connessi incentivi e bonus).

Livello E_{0F} = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Personale | Amministrazione del personale | 2.00 |
| | Analisi e valutazione del lavoro | 2.00 |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | 1.00 |
| | Budget e controllo costi del personale | 3.00 |
| | Organizzazione aziendale | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 3.00 |
| | Relazioni sindacali | 2.00 |
| | Sistemi retributivi | 4.00 |
| | Tecniche di intervista | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Valutazione delle prestazioni | 1.00 |
| | Mercato nazionale di riferimento | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Negoziazione | 4.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| Gestionale | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Responsabile Sviluppo Organizzativo

Altre denominazioni

Responsabile Direzione Pianificazione, Progetti e Organizzazione

Finalità

Assicurare supporto al vertice aziendale nell'individuazione di linee guida strategiche per l'evoluzione del modello organizzativo e salvaguardare l'evoluzione dell'assetto organizzativo complessivo della Banca (Direzione Centrale e Rete), verificandone la coerenza con il modello di business definito.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Assicurare* supporto alle Divisioni/Direzioni nella definizione del dimensionamento delle proprie strutture (centrali e periferiche) e nell'implementazione (roll-out) del proprio assetto (strutture, ruoli e deleghe);
2. *Assicurare* l'ottimizzazione dei processi della Banca attraverso l'implementazione di metodologie e strumenti di analisi e progettazione dei processi, la definizione e manutenzione del catalogo processi (matrice processi/process owners) e il supporto metodologico e operativo alle Divisioni/Direzioni (process owners) per la riprogettazione degli stessi;
3. *Assicurare* il rafforzamento dell'eccellenza operativa e promuovere, con il contributo delle Divisioni/Direzioni, il miglioramento continuo attraverso l'adozione e la diffusione di metodologie e progetti specifici;
4. *Supportare* il vertice della Banca e le Divisioni/Direzioni nel governo e nell'implementazione dei progetti strategici (organizzativi, di business, ecc.) e trasversali.

Livello EQF = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1.00 |
| | Analisi e valutazione del lavoro | 3.00 |
| Personale | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | 2.00 |
| | Budget e controllo costi del personale | 1.00 |
| | Dimensionamento organici | 3.00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| | Organizzazione aziendale | 3.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 3.00 |
| | Sistemi retributivi | 2.00 |
| | Tecniche di intervista | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 3.00 |
| | Analisi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 3.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Pianificazione | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |

Moda conoscenze = 3

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Pianificazione e Controllo Costi del Personale

Altre denominazioni

Responsabile Organici e Costo del Lavoro

Finalità

Curare l'elaborazione e la gestione del budget del personale in linea con gli obiettivi strategici comunicati dalle varie Divisioni di Business, relativamente alle categorie di costo definite nel piano dei conti.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Provvedere* all'elaborazione e alla gestione del budget del personale secondo tempi e modalità definiti dalla banca analizzando gli scostamenti e predisporre adeguati strumenti/procedure informative;
2. *Curare* la progettazione e l'implementazione di modelli, strumenti e sistemi di reporting e di controllo gestionale del costo del lavoro della banca, in coerenza con gli obiettivi di ottimizzazione ed efficienza definiti dal vertice;
3. *Provvedere* allo sviluppo di modelli di scenari ipotetici per favorire le decisioni future circa i piani di distribuzione della forza lavoro;
4. *Vigilare* sull'implementazione delle strategie per la forza lavoro della banca.

Livello E_{0F} = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 2.00 |
| | Amministrazione del personale | 2.00 |
| Personale | Analisi e valutazione del lavoro | 1.00 |
| | Budget e controllo costi del personale | 3.00 |
| | Dimensionamento organici | 3.00 |
| | Organizzazione aziendale | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Sistemi retributivi | 3.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 3.00 |
| | Analisi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 3.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Direttore Amministrazione

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Governare la gestione contabile e amministrativa della Banca nel rispetto delle norme civili-
stiche e fiscali e delle politiche aziendali, assicurando l'elaborazione del bilancio e dei report pe-
riodici e l'attuazione degli adempimenti previsti nel rispetto delle normative civilistico-fiscali in
materia.

Livello autonomia = 4

Principali responsabilità-attività

1. *Dirigere* la definizione delle politiche di bilancio della Banca, fornendo assistenza e supporto informativo al Consiglio di Amministrazione, al Collegio Sindacale e alle Società di Certifica-
zione nelle materie di competenza;
2. *Fornire* direttive per la preparazione e l'aggiornamento delle scritture contabili, in linea con le
politiche contabili aziendali, con il piano dei conti e con i principi e le pratiche contabili a esso
relativi;
3. *Governare* le attività di predisposizione del bilancio annuale e delle relazioni illustrative e in-
formative per tutte le unità aziendali, stabilendo le modalità di presentazione dei dati contabili,
provvedendo all'emanazione delle procedure contabili e informando gli Organi interessati sugli
andamenti infra-annuali patrimoniali/finanziari;
4. *Amministrare* le dichiarazioni periodiche, la gestione del contenzioso, e l'aggiornamento sui
provvedimenti legislativi in materia tributaria;
5. *Fornire* direttive per verificare che le spese sostenute su delibera degli Organi Collegiali rientrino
nei limiti fissati;
6. *Governare* l'aggiornamento delle registrazioni degli immobilizzi e dei relativi ammortamenti,
verificando il mantenimento di una consistenza patrimoniale adeguata in rapporto al rischio
e dalle dimensioni aziendali;
7. *Amministrare*, per la parte di competenza, l'effettuazione delle segnalazioni all'Organo di Vi-
gilanza riguardanti la matrice dei conti e la Centrale dei Rischi, nonché tutte le altre segnala-
zioni previste dalla legge;
8. *Dirigere* la verifica della correttezza del saldo dei conti reciproci con altri Istituti di Credito;
9. *Delineare* le strategie e Indirizzare l'interpretazione delle strategie per interpretare le procedure
e i sistemi contabili generali dell'azienda per tutte le funzioni decentrate della contabilità;
10. *Governare* la crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capa-
cità e competenze delle medesime e promuovendo adeguati piani di formazione e di sviluppo.

Livello E0F = 7



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| | Nozioni tecnico contabili | 3.00 |
| | Procedure operativo-amministrative titoli e operazioni finanziarie | 3.00 |
| Credito | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | 1.00 |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | 1.00 |
| | Indici macro-economici | 2.00 |
| | Mercati primari e secondari | 1.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1.00 |
| | Normativa CAI e Usura | 1.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 2.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 4.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 4.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 4

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 4 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 7 |



Responsabile Fiscale/Tributario

Altre denominazioni

Responsabile Fiscale; Responsabile Tributario; Tax Manager

Finalità

Assicurare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi fiscali e tributari riguardanti la Banca, collaborando alle attività di elaborazione di una politica fiscale volta a ottimizzare gli interessi aziendali, nel rispetto delle norme di legge vigenti.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Coordinare* la definizione della politica fiscale della Banca (tax planning), nell'ambito delle competenze attribuite;
2. *Assicurare* l'adempimento degli obblighi fiscali, predisponendo tempestivamente le dichiarazioni prescritte, la documentazione per il rimborso del credito e dando disposizioni per i relativi pagamenti;
3. *Salvaguardare* la corretta interpretazione e applicazione delle norme al fine di fornire ai vari enti aziendali il necessario supporto consulenziale (anche attraverso la compilazione di apposite note informative) in materia tributaria e fiscale, nonché di tutelare la Banca nei confronti della Pubblica Amministrazione;
4. *Rappresentare* gli interessi della Banca in sede giurisprudenziale nei casi di contenzioso tributario, curando i rapporti con gli organi giudiziari e predisponendo le azioni necessarie, nel rispetto delle linee e delle strategie concordate con il Vertice aziendale e delle norme di legge;
5. *Assicurare* l'analisi degli atti amministrativi fiscali notificati alla Banca e la valutazione dei conseguenti adempimenti, proponendo le soluzioni più idonee a tutelare gli interessi aziendali, ricorrendo, se necessario, a consulenze esterne;
6. *Salvaguardare* il proprio costante aggiornamento nell'area professionale di competenza, verificando la rilevanza delle nuove norme fiscali in riferimento alle attività aziendali al fine di permetterne la corretta operatività sotto gli aspetti fiscali;
7. *Salvaguardare* la crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime e promuovendo adeguati piani di formazione e di sviluppo.

Livello EoF = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 1.00 |
| | Nozioni tecnico contabili | 1.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 3.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 3.00 |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | 3.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 2.00 |
| Personale | Amministrazione del personale | 2.00 |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Sistemi retributivi | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Bilancio

Altre denominazioni

Responsabile del Bilancio

Finalità

Assicurare la correttezza formale e sostanziale dei processi contabili e amministrativi e la redazione del bilancio, impostando il piano dei conti, i principi contabili e i criteri di contabilizzazione, nel rispetto delle norme civilistiche e fiscali e delle politiche aziendali.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Assicurare la definizione dei criteri e la predisposizione del prospetto di bilancio, con la necessaria documentazione illustrativa e i criteri di valutazione e impostazione delle voci contabili, nel rispetto delle normative vigenti e delle procedure aziendali;*
2. *Coordinare l'effettuazione di analisi dei principali dati di consuntivo sotto l'aspetto patrimoniale e di contabilità direzionale per la Direzione Generale;*
3. *Assicurare la corretta applicazione delle procedure contabili e degli obblighi impositivi fiscali nonché la tenuta dei libri contabili obbligatori, sulla base delle normative vigenti e degli standard aziendali;*
4. *Assicurare, per la parte di competenza, l'effettuazione delle segnalazioni all'Organo di Vigilanza riguardanti la matrice dei conti e la Centrale dei Rischi, nonché tutte le altre segnalazioni previste dalla legge;*
5. *Coordinare la predisposizione, per la società di auditing incaricata, della documentazione necessaria, provvedendo alla redazione delle note informative da pubblicare nel bilancio d'esercizio, unitamente alla relazione della Società di Revisione;*
6. *Salvaguardare il costante aggiornamento sull'evoluzione della normativa civilistica e fiscale in materia contabile, al fine di assicurare il tempestivo adeguamento delle procedure aziendali;*
7. *Salvaguardare la crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime e promuovendo adeguati piani di formazione e di sviluppo.*

Livello EoF = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| | Nozioni tecnico contabili | 3.00 |
| | Procedure operativo-amministrative titoli e operazioni finanziarie | 1.00 |
| Credito | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | 1.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 2.00 |
| | Normativa CAI e Usura | 1.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 3.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 2.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziare | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Contabilità

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Provvedere alla correttezza formale e sostanziale dei processi contabili e amministrativi, impostando il piano dei conti, i principi contabili e i criteri di contabilizzazione, nel rispetto delle norme civilistiche e fiscali e delle politiche aziendali. (vedi scheda precedente, stessa finalità).

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Vigilare* sulla corretta applicazione delle procedure contabili e degli obblighi impositivi fiscali e curare la tenuta dei libri contabili obbligatori, sulla base delle normative vigenti e degli standard aziendali;
2. *Curare* il costante aggiornamento sull'evoluzione della normativa civilistica e fiscale in materia contabile, al fine di assicurare il tempestivo adeguamento delle procedure aziendali;
3. *Contribuire* a determinare il trattamento contabile di operazioni complesse e insolite;
4. *Curare* l'adeguata documentazione/assistenza per operazioni e report;
5. *Provvedere* alla preparazione dei report;
6. *Supportare* la crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime e promuovendo adeguati piani di formazione e di sviluppo.

Livello E_{OF} = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| | Nozioni tecnico contabili | 3.00 |
| | Procedure operativo-amministrative titoli e operazioni finanziarie | 1.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 2.00 |
| | Normativa CAI e Usura | 1.00 |
| | Normativa Fiscale imprese | 3.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 2.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Responsabile Tecnico e Immobili

Altre denominazioni

Responsabile Facilities

Finalità

Provvedere alla corretta gestione tecnica ed economica del patrimonio immobiliare aziendale, degli impianti e delle installazioni di proprietà della Banca, attraverso un'efficace e redditizia gestione dei contratti di acquisto/vendita/locazione e un'accurata attività di manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili, nel rispetto delle normative vigenti e del budget definito.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Provvedere all'elaborazione della proposta di budget degli investimenti immobiliari e degli interventi manutentivi a carattere ordinario e straordinario, nel rispetto delle norme aziendali in essere e garantendone la realizzazione attraverso il costante controllo dell'andamento e attraverso l'individuazione, la proposta e l'applicazione dei più idonei interventi correttivi;*
2. *Curare la gestione tecnico-economica dei cantieri, indirizzando e coordinando le attività inerenti a nuove realizzazioni e trasformazioni immobiliari, nonché mantenendo i necessari contatti con imprese, professionisti esterni e con gli enti aziendali interessati;*
3. *Curare l'adeguatezza e la manutenzione del patrimonio strumentale immobiliare, garantendone l'adeguamento operativo, funzionale e normativo, attraverso la realizzazione di piani di spesa e il monitoraggio delle attività di progettazione ed esecuzione dei lavori, sulla base dei programmi definiti e delle necessità sopravvenute, assicurando l'ottimale bilanciamento fra costi necessari per gli interventi e stato di conservazione richiesto per gli immobili;*
4. *Gestire le attività concernenti la compravendita degli immobili in termini di congruenza dei beni da acquisire con le richieste della Direzione, di congruenza del prezzo con l'andamento di mercato e di adempimento delle formalità connesse con il trasferimento della proprietà;*
5. *Vigilare sull'elaborazione dei capitolati d'appalto, nell'ambito delle indicazioni ricevute e nel rispetto delle norme vigenti, garantendo il rispetto delle caratteristiche tecniche e la minimizzazione del contenzioso con le società alle quali sono stati appaltati i lavori;*
6. *Provvedere alla scelta delle imprese esterne alle quali affidare l'appalto nonché di professionisti per l'attribuzione degli incarichi, sulla base di criteri di affidabilità, di migliore rispondenza ai requisiti e alle specifiche di capitolato, nonché alla stipulazione del contratto e alla successiva verifica di corretta applicazione;*
7. *Supportare la crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime, e promuovendo adeguati piani di formazione e di sviluppo.*

Livello EQF = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| Legale | Normativa civilistica imprese | 2.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Office automation | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Responsabile Economato

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Provvedere alla gestione dei processi d'acquisto garantendo la disponibilità dei materiali di consumo, dei macchinari e dei servizi necessari al corretto funzionamento della Banca, assicurando il miglior rapporto qualità-prezzo all'interno del budget prefissato.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Contribuire con le unità interessate alla definizione dei fabbisogni di beni e servizi necessari al loro corretto funzionamento al fine di predisporre il budget annuale degli acquisti di beni e servizi;*
2. *Gestire l'acquisizione dei prodotti, dei servizi e dei materiali di consumo necessari all'attività aziendale;*
3. *Gestire il processo di selezione e certificazione dei fornitori, gestendo la trattativa commerciale e la verifica del rispetto degli standard di qualità definiti;*
4. *Curare le richieste di preventivo dei beni di investimento e dei prodotti di consumo, l'analisi delle offerte, la scelta dei fornitori, stendendo capitolati di spesa, seguendo l'andamento dei prezzi e dei costi delle forniture, valutando l'opportunità di appaltare servizi all'esterno dell'Istituto;*
5. *Vigilare sulla corretta gestione delle procedure di acquisto e delle relative incombenze amministrative, provvedendo alla preparazione delle gare di appalto, alla stipula e alla gestione dei contratti e dei subappalti esterni, inclusi i contratti di noleggio e manutenzione delle attrezzature, nel rispetto dei limiti di competenza attribuiti;*
6. *Gestire gli archivi centrali e periferici, la conservazione dei documenti, l'inventario dei beni mobili di proprietà della Banca, nel rispetto delle norme e delle procedure vigenti.*

Livello E0F = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| | Nozioni tecnico contabili | 1.00 |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | 2.00 |
| Legale | Normativa civilistica imprese | 2.00 |
| Personale | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Office automation | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Responsabile Sicurezza

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Provvedere alla salvaguardia del personale e del patrimonio della Banca, attraverso le attività di predisposizione dei piani di realizzazione, gestione e presidio degli impianti di sicurezza fisica e logica, nel rispetto degli standard operativi e nell'ambito delle normative vigenti e del budget predefinito.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Curare l'elaborazione di studi per l'individuazione di idonee misure di sicurezza attive e passive da adottare per la protezione del patrimonio immobiliare e strumentale, dei valori e dei beni di proprietà della Banca;*
2. *Vigilare sull'applicazione delle norme di sicurezza interna, fornendo agli organi competenti le indicazioni utili per effettuare le scelte inerenti all'acquisizione e la gestione di immobili e accessori;*
3. *Vigilare sull'igiene e la sicurezza degli ambienti, degli impianti e dei processi di lavoro, intervenendo nei casi di emergenza e di necessità, nel rispetto delle norme e delle procedure previste;*
4. *Provvedere al corretto funzionamento e all'efficienza dei dispositivi di sicurezza esistenti, gestendo i rapporti con i fornitori per l'acquisizione dei prodotti e dei servizi necessari, coordinando l'intervento delle unità tecnico/specialistiche coinvolte e seguendo le pratiche di collaudo, nel rispetto delle norme e delle procedure previste;*
5. *Provvedere alla corretta e costante informazione ai dipendenti sui rischi esistenti, sulle misure di pronto soccorso, collaborando con la Direzione del Personale al soddisfacimento delle esigenze formative relative al rispetto delle norme di sicurezza, nell'ambito delle indicazioni di legge.*

Livello EQF = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Procedure di sportello (front office) | 2.00 |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | 2.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1.00 |
| Personale | Addestramento del personale | 2.00 |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Sicurezza informatica | 2.00 |
| | Telecommunication Networks | 1.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 3.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 4.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Responsabile Logistica e Servizi Generali

Altre denominazioni

Responsabile Logistica; Responsabile General Services

Finalità

Provvedere alla funzionalità dei Servizi Generali per l'approvvigionamento dei materiali di consumo, della strumentazione tecnologica, dei servizi necessari al corretto funzionamento di tutte le strutture della Banca, perseguendo obiettivi di qualità, affidabilità, tempestività e costi competitivi.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Provvedere alla disponibilità dei beni, dei servizi e dei prodotti di consumo richiesti dalle unità interessate e necessari all'attività aziendale, provvedendo all'approvvigionamento presso tali unità e nel rispetto delle procedure aziendali e del budget di spesa;*
2. *Gestire il magazzino aziendale, provvedendo al coordinamento delle attività di ricezione, controllo e sistemazione dei materiali, nonché alla loro distribuzione all'interno della Banca;*
3. *Contribuire alla valutazione di opportunità di esternalizzazione delle attività logistiche;*
4. *Curare la predisposizione dei contratti di appalto inerenti pulizie, manutenzioni e servizi di supporto, in collaborazione con il Responsabile Economato;*
5. *Curare la corretta gestione delle attività ausiliarie dell'Istituto (ad esempio, Centro Stampa, Centro Spedizioni, ecc.), al fine di garantire un ottimale supporto all'operatività aziendale.*

Livello EQF = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 3.00 |
| | Nozioni tecnico contabili | 1.00 |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | 2.00 |
| Legale | Normativa civilistica imprese | 2.00 |
| Personale | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Office automation | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Direttore Sistemi Informativi

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Assicurare l'ottimizzazione dei processi informativi della Banca, garantendo l'individuazione, la progettazione e la realizzazione di soluzioni organizzative e applicative a elevato valore aggiunto, nel rispetto delle esigenze rilevate e degli orientamenti strategici aziendali.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Assicurare* l'elaborazione del piano operativo annuale, la definizione del budget/piano degli investimenti e dei costi, definendo i progetti, la tempistica e le previsioni di spesa, nel rispetto degli obiettivi aziendali di medio-lungo termine;
2. *Assicurare* il monitoraggio dei bisogni informatici e informativi della Società, attraverso la conduzione di specifiche indagini interne e/o l'analisi di richieste delle diverse aree aziendali;
3. *Assicurare* l'adeguatezza dell'architettura hardware e software, garantendo la progettazione, l'implementazione e l'aggiornamento delle soluzioni informatiche adottate, garantendo adeguata consulenza nelle relative scelte di make or buy, nel rispetto delle politiche aziendali e del budget stabilito;
4. *Assicurare* la sicurezza dei sistemi informatici, garantendo la definizione e l'implementazione di metodologie e dispositivi per la tutela delle informazioni e del know-how trattati con tecnologie informatiche, nel rispetto della normativa vigente in materia;
5. *Assicurare* la gestione dei sistemi informativi, garantendo la disponibilità e la continuità di erogazione del servizio informatico, le elaborazioni estemporanee, l'integrità dei dati e assicurando il supporto operativo per le esigenze ricorrenti alle Unità Operative, in un'ottica di orientamento al cliente interno;
6. *Assicurare* il migliore supporto sistemistico alle strutture aziendali, attraverso la gestione e la manutenzione del complesso dei sistemi di elaborazione e di trasmissione delle informazioni, nonché la collaborazione a progetti applicativi, in accordo con altre strutture competenti in materia;
7. *Assicurare* un adeguato supporto ai Vertici aziendali nella definizione dei disegni, delle strutture, dei processi e dei meccanismi operativi, attraverso la formulazione delle ipotesi di assetto organizzativo globale/per funzione al fine di garantire l'appropriata coerenza organizzativa e migliorare l'efficienza e l'efficacia aziendali;
8. *Assicurare* il miglioramento dei processi aziendali, garantendo l'individuazione e la progettazione di soluzioni organizzative e applicative e per i meccanismi interfunzionali, nel rispetto delle esigenze rilevate.

Livello E_{0F} = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| Finanza | Mercati finanziari base | 1.00 |
| Legale | Normativa sull'attività creditizia | 1.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Organizzazione aziendale | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | IT Environment | 2.00 |
| | IT Project Management | 3.00 |
| | IT Systems & Applications | 2.00 |
| | Sicurezza informatica | 2.00 |
| | Telecommunication Networks | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 4.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 3.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 4.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 4

Indicatore medio conoscenze + capacità = 3

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 3 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile CED

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Provvedere alla corretta e tempestiva produzione e integrità delle elaborazioni EDP, ricercando la massima efficienza nell'utilizzo delle risorse a disposizione e in coerenza con le esigenze degli utenti.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Provvedere al costante aggiornamento delle risorse informatiche centrali e periferiche, proponendo investimenti in soluzioni evolutive volte a migliorare le prestazioni complessive del sistema informativo;*
2. *Curare il piano di elaborazione, garantendo l'ottimale utilizzazione delle macchine e gestendo la produzione e il trattamento dei report, in coerenza con le esigenze degli utenti, con le priorità e le scadenze obbligatorie;*
3. *Provvedere a un efficiente funzionamento degli impianti di elaborazione, curando la manutenzione dell'hardware centrale e periferico, ricorrendo anche all'assistenza esterna, e assicurando l'approvvigionamento dei materiali di consumo;*
4. *Provvedere a un'adeguata assistenza agli utenti, provvedendo tanto al loro addestramento, quanto all'intervento in casi di guasti e anomalie;*
5. *Vigilare sulla sicurezza logica e fisica dei dati trattati tecnologicamente, nel rispetto delle procedure interne e della normativa vigente.*

Livello E_{0F} = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Budgeting | 2.00 |
| Legale | Normativa sull'attività creditizia | 1.00 |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | 1.00 |
| | IT Environment | 2.00 |
| | IT Project Management | 3.00 |
| | IT Systems & Applications | 3.00 |
| | Office automation | 2.00 |
| | Sicurezza informatica | 3.00 |
| | Telecommunication Networks | 3.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Negoziare | 3.00 |
| | Gestione del team | 3.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Pianificazione | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Analista Funzionale

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Realizzare e individuare soluzioni tecnico-organizzative ottimali, partecipando alla realizzazione di studi di fattibilità e all'impostazione degli applicativi, secondo le metodologie e le tecniche standard adottate dalla Banca, nel rispetto dei piani e delle politiche aziendali.

Livello autonomia = 1

Principali responsabilità-attività

1. *Realizzare* soluzioni alternative per l'impostazione e l'implementazione di eventuali modifiche a procedure esistenti;
2. *Analizzare* l'impatto dell'applicazione su altre procedure esistenti;
3. *Erogare* assistenza durante le fasi di collaudo e controllo definitivo dell'applicazione, al fine di verificarne la rispondenza agli obiettivi definiti;
4. *Assistere* il gruppo di lavoro gestito, attraverso la schedulazione delle attività delle singole risorse, del controllo di avanzamento, della validazione della sua correttezza, nel rispetto degli standard di costo, qualità e produttività.

Livello E_{0F} = 3



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Credito | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | 2.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 2.00 |
| Personale | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | 3.00 |
| | IT Environment | 3.00 |
| | IT Project Management | 2.00 |
| | IT Systems & Applications | 3.00 |
| Vendite e Marketing | Office automation | 2.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Tenacia | 3.00 |
| | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 3.00 |
| Emozionale | Iniziativa | 3.00 |
| | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 1 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 3 |



Responsabile Centro Incassi e Pagamenti

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Provvedere al corretto trattamento e alla contabilizzazione dei valori provenienti dalle strutture territoriali, curando, per quanto di competenza, il costante miglioramento dei servizi resi e il coordinamento con l'attività delle filiali.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Gestire il controllo della contabilizzazione, nonché provvedere alla gestione dei titoli che provengono dalle strutture territoriali, dalle Unità della Direzione Generale e dagli Istituti corrispondenti;*
2. *Contribuire a una adeguata gestione dei titoli in carico, differenziandola sulla base della loro tipologia, scadenza, piazza di pagamento e curandone l'elaborazione, il movimento e la contabilizzazione;*
3. *Curare le attività di registrazione contabile e gli adempimenti amministrativi e di controllo sulla correttezza dei movimenti, delle operazioni e delle posizioni, segnalando alle strutture di competenza le eventuali irregolarità emerse.*

Livello E_{0F} = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Nozioni tecnico contabili | 3.00 |
| | Procedure operativo-amministrative titoli e operazioni finanziarie | 3.00 |
| Finanza | Derivati | 2.00 |
| | Gestione liquidità | 2.00 |
| | Mercati Forex e Money | 2.00 |
| | Mercati primari e secondari | 3.00 |
| Personale | Addestramento del personale | 2.00 |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Office automation | 3.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 3.00 |
| | Analisi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 3.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 3.00 |
| | Controllo | 4.00 |
| | Orientamento ai risultati | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Responsabile Organizzazione

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Assicurare la razionalizzazione e l'ottimizzazione dei processi aziendali, centrali e periferici, coordinando le modalità di gestione e sviluppo del sistema organizzativo della Banca, coerentemente con le politiche generali, al fine di conseguire gli obiettivi di sviluppo definiti.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. *Assicurare* l'adeguamento e l'aggiornamento delle strutture e delle procedure aziendali alle informazioni e segnalazioni in materia tecnica e organizzativa provenienti dal settore creditizio (Banca d'Italia, ABI, ecc.);
2. *Assicurare* studi e definire sistemi e procedure di lavoro delle unità operative centrali e periferiche, al fine di realizzare il più razionale e proficuo impiego delle risorse, umane e strumentali, e mantenere il più elevato livello di efficienza ed efficacia operativa dei servizi dell'Istituto;
3. *Assicurare* lo studio e la diffusione di strumenti metodologici e di coerenti norme organizzative, fornendo orientamenti operativi e individuando le modalità di comunicazione e realizzazione più opportune;
4. *Supportare* il vertice aziendale nelle fasi di studio e progettazione degli interventi di revisione delle strutture organizzative e dei meccanismi operativi, provvedendo, dopo la necessaria approvazione, alle fasi attuative e all'emanazione delle relative normative, in accordo con le funzioni interessate;
5. *Assicurare* la coerenza dell'organizzazione centrale e periferica della Banca con le strategie aziendali e di Gruppo, verificando la rispondenza della stessa alle esigenze/tendenze del mercato;
6. *Assicurare* il monitoraggio dei livelli di efficienza delle unità organizzative centrali e periferiche, sulla base delle metodologie concordate con il vertice, intervenendo nei casi di scostamento dai livelli standard, garantendo la necessaria informativa alle unità interessate;
7. *Coordinare*, in collaborazione con le strutture competenti, lo studio e la realizzazione di progetti di revisione ed evoluzione dell'assetto organizzativo dell'azienda, attraverso: il monitoraggio dei sistemi organizzativi e informativi, l'attivazione di strumenti di controllo (dei livelli di produttività e di qualità di servizio), l'analisi e definizione di strutture, ruoli e macroprocessi assicurando la coerenza tra strategia, struttura e meccanismi operativi.

Livello E0F = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Amministrazione | Procedure di sportello (front office) | 2.00 |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | 2.00 |
| | Procedure operativo-amministrative titoli e operazioni finanziarie | 2.00 |
| Credito | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | 2.00 |
| Legale | Normativa su investimenti | 2.00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 2.00 |
| Personale | Dimensionamento organici | 3.00 |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Organizzazione aziendale | 3.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 3.00 |
| | Tecniche di intervista | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | 2.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Negoziazione | 4.00 |
| | Gestione del team | 3.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Pianificazione | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Amministrazione del Personale

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Assicurare la correttezza degli adempimenti di legge in materia di amministrazione del personale, nel rispetto delle normative fiscali, previdenziali e assicurative e dei contratti collettivi e aziendali.

Livello autonomia = 3

Principali responsabilità-attività

1. Assicurare la corretta gestione e l'applicazione tempestiva dei servizi di elaborazione degli stipendi, mantenendo contatti con gli Enti previdenziali e di controllo per un puntuale adempimento degli obblighi di legge incluse Associazioni di categoria, Ufficio di Collocamento, Ispettorato del lavoro e Consulenti;
2. Assicurare la definizione dei criteri di riferimento per la corretta applicazione delle normative di legge, contrattuali e aziendali relative al rapporto di lavoro, dall'ingresso alla cessazione;
3. Salvaguardare la gestione delle procedure amministrative relative all'assunzione e alle relazioni industriali, assicurando la corretta tenuta dei documenti obbligatori e la predisposizione e i dati necessari alle strutture interne/esterne preposte all'elaborazione di paghe e stipendi; curare l'attuazione delle relative verifiche;
4. Assicurare chiarimenti e informazioni al personale relativamente alle materie di competenza;
5. Coordinare la predisposizione di elaborazioni statistiche in materie di permessi, malattie, assenze, straordinari, ecc., al fine di promuovere le azioni gestionali più opportune;
6. Assicurare l'interpretazione della normativa specifica, monitorare l'evoluzione della stessa curando nel contempo il proprio costante aggiornamento professionale;
7. Salvaguardare la crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime e promuovendo adeguati piani di formazione e di sviluppo.

Livello EoF = 5



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 2.00 |
| | Amministrazione del personale | 3.00 |
| Personale | Analisi e valutazione del lavoro | 1.00 |
| | Budget e controllo costi del personale | 2.00 |
| | Dimensionamento organici | 2.00 |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2.00 |
| | Organizzazione aziendale | 2.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Sistemi retributivi | 3.00 |
| | Valutazione delle prestazioni | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|--|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Sintesi | 3.00 |
| | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Orientamento al cliente | 4.00 |
| | Convincimento | 3.00 |
| | Negoziazione | 3.00 |
| | Gestione del team | 4.00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4.00 |
| Gestionale | Pianificazione | 4.00 |
| | Decisione | 4.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dei conflitti | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |
| | Pensiero prospettico | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 3 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 5 |



Responsabile Comunicazione esterna

Altre denominazioni

Responsabile Ufficio Relazioni Esterne; Responsabile Ufficio Stampa

Finalità

Provvedere allo sviluppo e all'attuazione dei programmi di comunicazione istituzionale definiti dalla Banca nei confronti dell'esterno, favorendo lo sviluppo dell'immagine aziendale e la promozione del consenso esterno.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Curare* la definizione, anche attraverso la costante ricognizione dell'immagine che la società ha presso l'esterno, del piano di sviluppo e di posizionamento dell'immagine della Banca e il piano delle azioni di comunicazione coerente con la strategia approvata;
2. *Provvedere*, in coerenza con le strategie definite e in cooperazione con le altre funzioni interessate, alla definizione e attuazione dei programmi di comunicazione istituzionale e delle iniziative ed eventi volti alla promozione dell'immagine aziendale;
3. *Curare* la realizzazione dei programmi pubblicitari (istituzionali e di prodotto), garantendo efficacia ed economicità dell'azione pubblicitaria, gestendo il budget e i rapporti con le agenzie e curando la presentazione al management e il lancio delle campagne in accordo con il responsabile marketing;
4. *Gestire*, coerentemente con gli indirizzi per l'utilizzazione dei media, la promozione e lo sviluppo dei rapporti con la stampa e gli organi di informazione, curare le relazioni con gli opinion leader favorendo lo sviluppo dell'immagine aziendale e la promozione del consenso esterno;
5. *Curare* la definizione e realizzazione di analisi e ricerche di mercato sul posizionamento e sull'immagine della banca.

Livello E0F = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Personale | Addestramento del personale | 1.00 |
| | Formazione del personale | 1.00 |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 1.00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| | Relazioni sindacali | 1.00 |
| Vendite e Marketing | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | 3.00 |
| | Mercato nazionale di riferimento | 2.00 |
| | Ricerche e analisi di mercato | 2.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 3.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 3.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 4.00 |
| | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| | Negoziare | 3.00 |
| Gestionale | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 4.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 4.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |

Moda conoscenze = 1

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EoF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Responsabile Comunicazione interna

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Provvedere alla definizione delle strategie, dei piani e dei modelli della Comunicazione Interna al fine di garantire la condivisione dei valori della Banca e la più tempestiva ed efficace diffusione dei messaggi strategici e delle informazioni operative aziendali, favorendo il dialogo interno.

Livello autonomia = 2

Principali responsabilità-attività

1. *Curare lo sviluppo del senso di appartenenza alla Banca nel personale dipendente, facilitando la crescita della consapevolezza sull'importanza del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi aziendali;*
2. *Provvedere alla realizzazione delle iniziative di comunicazione interna «off/on line» e degli eventi aggreganti, coordinando i contributi di comunicazione di competenza delle linee di Business e Funzioni;*
3. *Provvedere all'organizzazione e alla gestione del flusso di informazione operativa e istituzionale, favorendo la condivisione della conoscenza;*
4. *Provvedere alla definizione e al presidio delle «guidelines di comunicazione interna» sull'utilizzo dei canali, sulle regole di editing, di fruibilità, di stile e tono della comunicazione verso target mirati o verso tutti i dipendenti;*
5. *Curare la definizione e la realizzazione, attraverso analisi e ricerche, di iniziative di ascolto dei dipendenti.*

Livello E_{0F} = 4



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|------------------------|---|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Personale | Addestramento del personale | 1.00 |
| | Formazione del personale | 1.00 |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 1.00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| | Organizzazione aziendale | 1.00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | 3.00 |
| | Mercato nazionale di riferimento | 2.00 |
| | Ricerche e analisi di mercato | 2.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 3.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 3.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 4.00 |
| | Lavorare in gruppo | 4.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| Gestionale | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 4.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |
| | Propensione al nuovo | 3.00 |

Moda conoscenze = 1

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 2 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 4 |



Sistemista

Altre denominazioni

Nessuna

Finalità

Porre in essere una buona gestione dell'Hardware e del Software affinché l'insieme dei servizi informatici siano erogati nel modo più efficiente possibile.

Livello autonomia = 1

Principali responsabilità-attività

1. *Porre in essere il livello di servizio necessario all'azienda per monitorare le performance e garantire la manutenzione preventiva dell'hardware e del software;*
2. *Realizzare l'installazione e la configurazione dei nuovi hardware/software, incluse le infrastrutture IT della Banca, partecipando alla definizione dell'architettura tecnologica a supporto in collaborazione con le altre Funzioni interessate, nell'ambito della propria area di competenza;*
3. *Assistere nell'evoluzione delle tecnologie informatiche (hardware e software di base) a disposizione dell'Azienda, al fine di verificare l'adeguatezza delle soluzioni adottate;*
4. *Assistere, per l'area e i prodotti di competenza, nelle fasi di realizzazione dei progetti e delle applicazioni definiti, collaborando alle attività di impostazione degli standard di utilizzo, di installazione, di tuning e testing secondo criteri di qualità e tempestività;*
5. *Erogare supporto specialistico alle utenze, attraverso affiancamenti ed elaborazioni di documentazione tecnico-operativa e la fornitura di assistenza di secondo livello, in un'ottica di consulenza interna.*

Livello EoF = 3



Profilo di conoscenze e capacità

| PROFILO DI CONOSCENZE | | |
|---|--|----------------|
| Famiglia professionale | Titolo | Livello atteso |
| Credito | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | 2.00 |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1.00 |
| Personale | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1.00 |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | 2.00 |
| | It Environment | 3.00 |
| | It Project Management | 2.00 |
| | It Systems & Applications | 3.00 |
| | Office automation | 3.00 |
| | Sicurezza informatica | 2.00 |
| Vendite e Marketing | Telecommunication Networks | 2.00 |
| | Tecniche di «customer care» | 2.00 |

| PROFILO DI CAPACITÀ | | |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Area | Titolo | Livello atteso |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | 4.00 |
| | Analisi | 3.00 |
| | Autosviluppo | 3.00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3.00 |
| | Lavorare in gruppo | 3.00 |
| | Orientamento al cliente | 3.00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3.00 |
| | Tenacia | 3.00 |
| | Organizzazione | 3.00 |
| | Controllo | 3.00 |
| | Orientamento ai risultati | 3.00 |
| | Iniziativa | 3.00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3.00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3.00 |

Moda conoscenze = 2

Moda capacità = 3

Indicatore medio conoscenze + capacità = 2

| VERIFICA DEL VALORE EOF ASSEGNATO AL RUOLO | |
|--|-----|
| Livello autonomia | 1 + |
| Indicatore medio conoscenze + capacità | 2 = |
| Livello EoF | 3 |

A2

La Libreria delle Conoscenze



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|--|---|
| Amministrazione | Budgeting | <p>Descrizione</p> <p>Tecniche di definizione dei budget.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Processi e procedure aziendali per la costruzione di piani e budget.- Strumenti e tecniche necessari per monitorare l'andamento dell'azienda o di sue componenti (divisioni, territori, linee di business, ecc.) e per evidenziare gli scostamenti rispetto alle previsioni.- Tecniche di forecasting.- Sistemi informativi di supporto alla pianificazione e controllo.- Conoscenza delle principali metodologie quantitative di analisi e delle tecniche di raccolta dati; capacità di strutturazione e presentazione di statistiche e report. |
| Amministrazione | Nozioni tecnico contabili | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza delle principali normative e procedure tecnico contabili (interne/esterne) per la gestione dell'operatività di filiale.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Principi di base della contabilità generale-ragioneria, della normativa civilistica, fiscale, della normativa di vigilanza e Consob.- Conoscenza del funzionamento del sistema informativo contabile e del piano dei conti per le aree di specifica competenza.- Sistemi di quadratura e controllo dei dati contabili. |
| Amministrazione | Procedure di sportello (Front Office) | <p>Descrizione</p> <p>Procedure utilizzate al fine di erogare i servizi richiesti dalla clientela e di effettuare i controlli di merito qualitativi sull'operatività.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Modulo cassa: apertura, operatività, chiusura. Cassa continua. Cassa effetti. Cassa titoli. Cassa valute. Anagrafe.- Conti correnti, Assegni bancari e circolari, Bonifici, Deleghe, Poteri di firma.- Gestione valori in bianco, Servizio Partite Diverse.- Incassi Commerciali (cambiali, Ri.BA., RID, MAV, RAV), Portafoglio (sconto, sbf).- Depositi a risparmio. Certificati di deposito.- Gestione reclami.- Cash pooling.- Conoscere le misure definite dalla banca nella custodia dei valori e i comportamenti da tenere in caso di rapina. |
| Amministrazione | Procedure e reportistica Call Center | <p>Descrizione sintetica</p> <p>Conoscenza teorica e operativa delle principali attività del Call Center.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Conoscere le modalità di organizzazione del lavoro (es. pianificazione turni) e le tecniche di gestione telefonica dei clienti/prospect.- Conoscere le dimensioni statistiche quantitative e qualitative rilevanti per le attività di contact center (promozioni, customer service, ecc.).- Conoscere tecniche e modalità di reportistica specifiche del settore contact center.- Conoscere le tecniche del customer care telefonico. |
| Amministrazione | Procedure e servizi di filiale (Back Office) | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza delle principali normative, delle procedure e dei principali adempimenti amministrativo-contabili necessari all'esecuzione e gestione delle attività di filiale.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Normative (Bankitalia, Antiriciclaggio, Trasparenza, ecc.).- Adempimenti relativi alla chiusura della giornata contabile. Sistema Integrato Controlli. |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Procedura Gianos 3D: segnalazione operazioni sospette. - Procedure Tesoreria. - Apparecchiature e servizi vari (Cassette di sicurezza, Bancomat, Banca On-Line, ecc.). - Conti correnti di target, disposizioni permanenti, immissione e variazione condizioni. - Procedure/adempimenti per: risparmio gestito, prodotti assicurativi e previdenziali, carte di debito e credito. - Misure definite dalla banca nella custodia dei valori e nei comportamenti da tenere in caso di rapina. - Tools Office e informatici di base. |
| Amministrazione | Procedure operativo-amministrative titoli e operazioni finanziarie | <p>Descrizione Conoscere e saper applicare il sistema delle procedure che regolamentano l'esecuzione e la contabilizzazione amministrativa delle operazioni finanziarie.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistemi informativi a supporto della gestione amministrativa e contabilizzazione delle operazioni su titoli e strumenti finanziari. - Normative e procedure di amministrazione titoli/strumenti finanziari. - Elementi di fiscalità degli strumenti finanziari. |
| Credito | Crediti Estero | <p>Descrizione Tecniche, strumenti e procedure operative aziendali necessarie alla gestione delle relazioni economiche e finanziarie con l'estero.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finanziamenti del commercio estero. - Garanzie da e verso l'estero. Crediti documentari da e verso l'estero. - Forme di smobilizzo di crediti commerciali verso l'estero. - Interventi agevolativi all'esportazione. |
| Credito | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | <p>Descrizione Conoscenza e utilizzo delle principali fonti esterne di documentazione, concernenti la posizione debitoria complessiva dal cliente: Centrale Rischi Banca d'Italia e Sistemi di informazioni creditizie (Sic).</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza dei criteri di funzionamento e di gestione della procedura di rilevazione dei dati di Centrale Rischi di Banca Italia. - Finalità e disciplina del servizio centralizzato dei rischi presso Banca d'Italia. - Organizzazione e funzionalità del servizio. - Classificazione dei rischi. - Procedura per lo scambio di informazioni. - Conoscenza delle modalità di funzionamento dei Sistemi di informazioni creditizie (Sic): Experian, Consorzio Tutela Credito, Crif, e Assilea. - Conoscenza della procedura di accesso e di interrogazione della Centrale Rischi e delle Sic. - Criteri di lettura e interpretazione dei documenti forniti dalle banche dati. |
| Credito | Gestione crediti problematici | <p>Descrizione Conoscenza delle tecniche che caratterizzano la gestione del rapporto creditizio il cui andamento può far emergere uno stato di crisi dell'affidato.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metodologie per individuare il credito problematico o anomalo (posizioni in osservazione, esposizioni scadute e/o sconfinanti, sotto controllo, partite incagliate). - Analisi e interpretazione dei sintomi di crisi aziendale: <ul style="list-style-type: none"> • desumibili dai bilanci; |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none">• rilevabili dalla Centrale dei Rischi;• derivabili dai rapporti con la banca;• sintomi diversi. <p>– Procedure di gestione del rapporto ad andamento anomalo:</p> <ul style="list-style-type: none">• crediti incagliati, a inadempimento persistente e sotto controllo;• cautele operative;• possibili interventi correttivi;• modifica/riduzione delle linee di credito;• rafforzamento delle garanzie per la mitigazione del rischio;• revoca e trasferimento della posizione a sofferenze. |
| Credito | Gestione del credito in sofferenza | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza dei criteri e delle modalità di gestione delle posizioni in contenzioso.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">– Criteri di determinazione dello stato di insolvenza del debitore.– Valutazione delle percentuali di recupero e di svalutazione del credito.– Validità ed efficacia degli strumenti di mitigazione del rischio.– Effetti del fallimento sulle operazioni bancarie e sulla efficacia delle garanzie acquisite.– Soluzioni stragiudiziali e giudiziali. |
| Credito | Metodologie di controllo periodico del credito | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza degli strumenti e delle metodologie di misurazione dell'andamento dell'evoluzione del rischio assunto. Conoscenza dei principali modelli di misurazione della qualità del credito e di classificazione dei clienti affidati e criteri di utilizzo dei relativi output.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">– Metodologie, conoscenze, strumenti e modelli necessari alla rilevazione, alla misurazione e al controllo dei rischi.– Metodi e procedure di controllo dell'andamento del rapporto affidato.– Strumenti di analisi e di rilevazione delle anomalie nello svolgimento del rapporto.– Modalità e criteri di revisione periodica delle pratiche di affidamento.– Sistemi di classificazione della clientela in base alla qualità del rischio: conoscenza degli elementi fondamentali alla base della classificazione dei clienti, conoscenza dei principali modelli, conoscenza dei principi e dei criteri di classificazione legati alle normative Basilea 2 e Basilea 3, conoscenza dello strumento utilizzato dalla banca.– Criteri di interpretazione dei risultati.– Conoscenza delle procedure da attivare nelle situazioni critiche. |
| Credito | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza dei dati informativi da acquisire direttamente dal cliente e/o da fonti esterne.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">– Documentazione di un fido e analisi del corredo informativo:<ul style="list-style-type: none">• profilo legale delle persone giuridiche;• stato civile e regime patrimoniale delle persone fisiche;• proprietà immobiliari dichiarate – Scheda immobili;– Visure ipocatastali, visure Camera di Commercio e registri pubblici, esame bollettino protesti cambiari.– Interrogazione banche dati per definire il profilo qualitativo del richiedente fido.– Acquisizione dei dati contabili occorrenti all'analisi quantitativa.– Verifica delle condizioni richieste per l'accesso alle agevolazioni creditizie nazionali e/o regionali. |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|--|--|
| Credito | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza degli strumenti e delle procedure di monitoraggio del portafoglio crediti e di gestione dei crediti problematici.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecniche di analisi della concentrazione del rischio e della valutazione della componente dimensionale territoriale, settoriale e di gruppo. - Griglia dei rischi prodotta dalle procedure automatiche e suo utilizzo per il monitoraggio del credito. - Dinamiche evolutive del portafoglio crediti e incidenza dei crediti non-performing. - Criteri e procedure di gestione dei crediti problematici. - Modalità di gestione degli sconfini. - Effetti del Nuovo Accordo sul Capitale (Basilea) sui criteri di valutazione e di selezione del rischio e sulla possibile ricomposizione del portafoglio crediti. - Determinazione dei requisiti patrimoniali minimi. - Attività di vigilanza delle Banche Centrali. - Disciplina di mercato e sulla trasparenza. |
| Credito | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza delle principali caratteristiche del Mercato di riferimento e delle procedure e servizi aziendali tipici del settore del Credito.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principi di funzionamento di un mercato. - Principi di funzionamento aziendali. - Elementi essenziali del mercato e delle procedure di Banca. - Elementi quali-quantitativi essenziali del mercato di riferimento. - Conoscenza della domanda e dell'offerta locale. - Procedure specifiche del comparto aziendale di appartenenza. - Procedure dei diversi comparti aziendali. |
| Credito | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza dell'iter dell'istruttoria del credito e della procedura per l'istruttoria di una pratica di fido.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processo logico di affidamento. - Principali forme tecniche: <ul style="list-style-type: none"> • crediti per cassa; • crediti di firma; • prodotti di impiego a medio termine; • credito al consumo. - Funzione delle garanzie nell'affidamento bancario. - Sequenza delle diverse fasi dell'attività di istruttoria: <ul style="list-style-type: none"> • acquisizione e accertamento dati informativi; • determinazione del rating andamentale; • definizione del profilo qualitativo; • analisi degli elementi contabili per definire il giudizio quantitativo; • relazione di affidamento. - Metodologia e finalità della redazione. |
| Credito | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | <p>Descrizione</p> <p>Conoscere gli strumenti, le tecniche e le metodologie di analisi e valutazione di gruppi di imprese/clienti connessi.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fattori di concentrazione del rischio nell'ambito dei gruppi. - Modalità di individuazione del perimetro di gruppo e dei ruoli dei componenti. |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none">– Modalità e implicazioni di natura giuridica, economica e di rischio, correlate a gruppi di clienti.– Tecniche e metodi di consolidamento dei bilanci.– Tecniche e metodi di analisi degli indici dei bilanci consolidati. |
| Credito | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza delle tecniche per definire le capacità del richiedente fido di produrre ricchezza e di rimborsare il finanziamento.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">– Conoscere, valutare e interpretare i fondamentali patrimoniali, finanziari ed economici dell'impresa/ente:<ul style="list-style-type: none">• struttura e composizione delle principali voci del bilancio d'esercizio;• riclassificazione dei dati di bilancio;• analisi consuntive e valutazione degli indicatori di bilancio (indici di struttura, indici di redditività, indici di liquidità, ecc.).– Analisi previsionali e valutazione di bilanci preventivi, piani produttivi/commerciali, budget, ecc.– Analisi dei dati provenienti da banche dati esterne finalizzata al confronto con i dati del cliente.– Procedure interne di determinazione automatica dello scoring di bilancio.– Procedura CE.Bi. per la riclassificazione del bilancio d'esercizio. |
| Credito | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | <p>Descrizione</p> <p>Conoscere, valutare e interpretare le caratteristiche qualitative e quantitative del richiedente fido privato.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">– Definizione profilo qualitativo.– Analisi della situazione patrimoniale e reddituale del richiedente fido.– Analisi dei dati esterni a supporto della attività di valutazione. |
| Credito | Tecniche di valutazione del profilo qualitativo | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza dei criteri dei contenuti e delle finalità dell'analisi qualitativa del cliente.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">– Contenuti dell'attività necessaria al giudizio qualitativo.– Caratteristiche organizzative e gestionali delle imprese.– Analisi della catena del valore dell'impresa (politiche di produzione, acquisto, vendita, marginalità, ecc.).– Analisi e valutazione dei settori di appartenenza dell'impresa (tecniche di benchmarking).– Valutazione della fondatezza dei programmi futuri aziendali, con riferimento al presumibile andamento del settore di appartenenza. |
| Credito | Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza dei criteri e delle procedure per determinare il corretto rapporto tra il rischio implicito dell'intervento creditizio e il relativo pricing.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">– Criteri di individuazione del contributo economico apportato dal prestatore.– Elementi forniti dal sistema informativo di Marketing per individuare la redditività potenziale del cliente.– Tecniche di remunerazione del capitale allocato/allocabile sull'operazione.– Costi operativi di gestione delle operazioni di finanziamento.– Incidenza delle singole operazioni sul rischio complessivo di portafoglio.– Nozioni di pricing. |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|---|--|
| Credito | Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | <p>Descrizione Conoscere, valutare e interpretare la congruità delle garanzie prestate a fronte del credito.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diverse forme delle garanzie utilizzate dalla banca. - Disposizioni di legge e delle normative interne in materia di garanzie bancarie. - Criteri, tecniche e strumenti per valutare correttamente la validità e la congruità delle garanzie. |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | <p>Descrizione Conoscenza della struttura e composizione degli indici/benchmark dei mercati.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Composizione settoriale dei principali indici dei mercati azionari (es.: S&P500, Eurostoxx, Dow Jones, ecc.). - Composizione dei principali indici di mercato compositi (MsciWorld, Msci Emerging Markets). |
| Finanza | Derivati | <p>Descrizione Conoscenza delle diverse tipologie degli strumenti derivati.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caratteristiche dei prodotti derivati: di cambio, di credito, di tasso, e strutturati. - Principali profili contabili, legali e regolamentari. - Procedure operative correlate ai derivati. |
| Finanza | Funding a medio-lungo termine | <p>Descrizione Conoscenza delle esigenze di funding a M/L termine.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza della struttura attivo/passivo bancaria e relative scadenze. - Prodotti e forme tecniche tipiche dell'attività di funding a M/L termine (emissioni obbligazionarie, depositi, finanziamenti, ecc.). |
| Finanza | Gestione liquidità | <p>Descrizione Conoscenza delle tecniche e degli strumenti per la gestione della liquidità.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dinamiche macro-economiche e loro impatti sui mercati finanziari. - Strumenti di gestione della liquidità a breve: depositi a vista, pronti contro termine, overnight. - Strumenti di gestione della liquidità a medio termine: time deposit, linee di credito, ecc. - Tecniche di utilizzo degli strumenti per l'efficiente gestione della liquidità. |
| Finanza | Gestione portafogli | <p>Descrizione Conoscenza delle tecniche di gestione dei portafogli d'investimento.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strumenti finanziari. - Grado di correlazione tra i vari strumenti e individuazione frontiera efficiente. - Indici di rischio. - Indici di liquidità. - Regole di stop-loss. - Tecniche di analisi di performance attribution. |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|-----------------------------|---|
| Finanza | Indici macro-economici | <p>Descrizione Conoscenza dei modelli e degli indicatori macroeconomici.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Principali teorie macroeconomiche; aspetti teorici e pratici.- Principali indicatori dei mercati finanziari (Pil, inflazione, produzione industriale, ecc.).- Tecniche di analisi finanziaria e modelli di correlazione tra i principali indicatori.- Principali fonti di informazione sugli indicatori, modalità e tempistica d'accesso all'informazione. |
| Finanza | Inglese finanziario | <p>Descrizione Conoscenza dei termini e delle espressioni inglesi tipiche del linguaggio finanziario.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Termini tecnici della Finanza.- Sigle degli indicatori macroeconomici.- Terminologia macroeconomica in generale. |
| Finanza | Mercati finanziari base | <p>Descrizione Funzionamento dei principali mercati e dei prodotti e servizi in essi disponibili. Modalità organizzative per operare in sicurezza sia direttamente sia attraverso le strutture aziendali e/o i clienti.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Funzionamento dei principali mercati e dei prodotti e servizi in essi disponibili. Modalità organizzative per operare in sicurezza sia direttamente sia attraverso le strutture aziendali e/o i clienti.- Fiscalità degli strumenti finanziari. |
| Finanza | Mercati Forex e Money | <p>Descrizione Conoscenza del funzionamento e delle regole dei mercati Forex e Money.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Forme tecniche tipiche dell'operatività forex e money market (spot, outright, swaps, depositi interbancari in euro e divisa).- Principali profili contabili, legali e regolamentari caratterizzanti le diverse tipologie di titoli.- Modalità di funzionamento e aspetti tecnici dei principali sistemi di regolamento delle divise. |
| Finanza | Mercati primari e secondari | <p>Descrizione Conoscenza del funzionamento e delle regole dei mercati primari e secondari.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Procedure per l'accesso ai mercati primari: normative di riferimento, autorizzazioni, principali strumenti operativi.- Struttura e composizione dei mercati secondari.- Regole e modalità di contrattazione dei mercati secondari. |
| Finanza | Rischi operativi | <p>Descrizione Conoscenza dei rischi operativi e delle tecniche e metodologie di controllo.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Mappatura e ranking dei rischi presenti nelle singole unità operative e controlli da attuare.- Controlli a distanza e strumenti di verifica diretta sull'efficacia ed efficienza nello svolgimento dei processi operativi. |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|--|--|
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | <p>Descrizione Conoscenza della legislazione del lavoro, italiana e comunitaria.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza della normativa inerente la costituzione, la gestione e la chiusura del rapporto di lavoro. - Conoscenza dei contratti collettivi nazionali applicati all'azienda. - Conoscenza delle procedure della pubblica amministrazione relative al rapporto di lavoro e degli orientamenti della giurisprudenza. - Conoscenza delle procedure inerenti i ricorsi e i procedimenti giudiziari presso la magistratura del lavoro. - Conoscenza della legislazione e delle principali procedure attraverso le quali si esplica il rito del lavoro. |
| Legale | Normativa CAI e Usura | <p>Descrizione Conoscenza delle modalità operative per il rispetto della disciplina protesti e usura.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legge 386/1990, disciplina protesti. - Legge 108/1996, disciplina usura. |
| Legale | Normativa civilistica imprese | <p>Descrizione Conoscenza della norme civilistiche che regolano aziende, imprese ed enti sotto i diversi profili: forma, principi gestionali e regole amministrative.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disciplina giuridica delle aziende pubbliche e private. - Norme di diritto societario. - Regime di trasparenza per le società di capitale. - Norme giuridiche relative alla redazione e alla pubblicità del bilancio d'esercizio. - Normativa concernente i gruppi e regole di consolidamento dei bilanci. - Principi contabili internazionali. |
| Legale | Normativa civilistica persona e famiglia | <p>Descrizione Conoscenza dei principi giuridici relativi alla capacità e alla responsabilità patrimoniale personale e della famiglia.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacità giuridica e capacità di agire. - Profili giuridici della responsabilità patrimoniale della persona e dei coniugi. - Regime patrimoniale della famiglia. - Riflessi del regime patrimoniale familiare sull'affidamento e sulle garanzie bancarie. |
| Legale | Normativa Fiscale imprese | <p>Descrizione Conoscenza della normativa fiscale di base relativa alla determinazione del reddito di impresa e al trattamento fiscale di operazione finanziarie e di emissione titoli.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza di base dei criteri fiscali di determinazione del reddito di impresa. - Conoscenza di nozioni di imposta sui redditi delle persone giuridiche (Ires) e di imposta regionale sulle attività produttive (Irap). - Nozioni su imposte anticipate e differite. - Nozioni sulla deducibilità fiscale dei costi e sulla deducibilità parziale di alcuni redditi (Pex, dividendi). |
| Legale | Normativa Fiscale persone e famiglie | <p>Descrizione Conoscenza della normativa fiscale relativa alle operazioni finanziarie e su titoli poste in essere da individui e famiglie.</p> |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|--|--|
| | | Contenuti <ul style="list-style-type: none">- Nozioni di imposta sui redditi delle persone fisiche (Irpef-Ire).- Norme relative alla tassazione dei redditi da capitale.- Norme relative alla tassazione del capital gain.- Norme relative alla tassazione di strumenti evoluti quali edge funds, derivati e trust. |
| Legale | Normativa su investimenti | Descrizione <p>Conoscenza delle disposizioni di legge e regolamenti nazionali e internazionali necessari per gestire gli investimenti.</p> Contenuti <ul style="list-style-type: none">- TUB 385/1993.- MiFID/ISVAP 164/2007.- Antiriciclaggio 231/2007.- Privacy 196/2003.- Trasparenza 154/1992.- Responsabilità dell'ente 231/2001. |
| Legale | Normativa sull'attività creditizia | Descrizione <p>Conoscenza delle disposizioni di legge e dei regolamenti nazionali e internazionali necessari per gestire l'attività di finanziamento.</p> Contenuti <ul style="list-style-type: none">- Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia (TUB).- D.Lgs. 1/9/1993 n. 385.- Norme giuridiche e regolamentari sulle garanzie: garanzie reali e personali, garanzie atipiche utilizzate in banca.- Norme giuridiche e regolamentari sui contratti bancari.- Procedure concorsuali e norme di diritto fallimentare. |
| Legale | Sistema della previdenza complementare | Descrizione <p>Conoscenza delle caratteristiche e della regolamentazione legislativa del sistema previdenziale.</p> Contenuti <ul style="list-style-type: none">- Prestazioni pensionistiche.- Riforma della previdenza complementare.- Benefici fiscali.- Prestazioni e tassazione.- Principali norme che disciplinano il sistema previdenziale italiano.- Contribuzione (obbligatoria, figurativa, volontaria e da riscatto).- Sistema retributivo e contributivo. |
| Personale | Addestramento del personale | Descrizione <p>Conoscenza delle metodologie di definizione e di realizzazione di interventi di trasferimento di contenuti operativi su temi specifici necessari alla professionalità degli operatori aziendali.</p> Contenuti <ul style="list-style-type: none">- Teorie sull'apprendimento degli adulti.- Strumenti e tecniche per la rilevazione delle esigenze di addestramento.- Metodologie di progettazione degli interventi di addestramento in aula, sul campo e a distanza.- Tecniche didattiche richieste per i vari tipi di intervento di addestramento: in aula, sul campo e a distanza.- Modalità di verifica della validità didattica degli interventi di addestramento.- Metodologie di verifica dell'efficacia del trasferimento degli interventi di addestramento sul lavoro svolto. |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> – Conoscenza degli enti esterni di addestramento e dei servizi offerti. – Realizzazione concreta dell'addestramento di base, sia generale, sia specifico. – Realizzazione concreta dell'addestramento di risposta all'obsolescenza: sia di ripresa, sia di aggiornamento. – Forme di finanziamento idonee alla natura dei progetti realizzativi. |
| Personale | Amministrazione del personale | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza delle norme e procedure aziendali e di legge in materia previdenziale e retributiva, al fine di garantire la regolarità delle operazioni relative all'amministrazione del personale.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pratiche amministrative necessarie per assunzioni, cessazioni e pensionamenti. – Normativa aziendale, contrattuale e di legge relativa all'amministrazione del personale, al fine di assicurare la corretta applicazione delle norme contrattuali di legge e delle procedure aziendali in materia di amministrazione del personale. – Aspetti retributivi, fiscali e contributivi connessi ai rapporti di lavoro dipendente in adempimento a quanto stabilito dalle norme di legge e di contratto. – Procedure di controllo presenze, permessi, ferie, straordinari e relative elaborazioni mensili e statistiche. – Metodologia di redazione/aggiornamento delle cartelle dei dipendenti. – Metodologia di presentazione denunce al collocamento obbligatorio. – Pratiche di esonero parziale dal collocamento obbligatorio. – Stipendi e adempimenti connessi al versamento dei contributi e delle imposte. – Tfr annuale ed elementi contabili per imputare i centri di costo, per predisporre il bilancio e le denunce annuali. |
| Personale | Analisi e valutazione del lavoro | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza dei metodi e delle tecniche per determinare i contenuti e il relativo peso organizzativo dei ruoli/posizioni aziendali.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> – Metodiche finalizzate a valutare le posizioni (job evaluation) necessarie per individuare: <ul style="list-style-type: none"> • le caratteristiche peculiari di ciascuna posizione (finalità, responsabilità, compiti, relazioni, e dati di interesse); • il profilo, ossia le competenze richieste per ricoprire ciascuna posizione, individuando profilo atteso, profilo reale e gap analysis. – Procedure per l'assegnazione di valori numerici alle caratteristiche e alle abilità necessarie per svolgere varie attività, totalizzando i punti per ogni lavoro sulla base di quella che viene chiamata job grading. – Programmi di analisi e valutazione del lavoro utili a determinare scale salariali, a stabilire i requisiti per le promozioni, nonché a determinare varie forme di incentivazione. |
| Personale | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza delle metodologie, degli strumenti e dei processi applicativi per progettare e applicare sistemi di bilancio delle competenze.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> – Metodologie, strumenti e processi applicativi volti ad accrescere il valore delle risorse umane nel breve e nel medio termine con il fine di massimizzare i risultati. – Metodologia di definizione dei requisiti professionali suddivisi in conoscenze e capacità. – Criteri e tecniche per la verifica del possesso delle conoscenze e delle capacità, sia con modalità soggettive, sia con modalità oggettive. – Criteri e tecniche di definizione e di analisi dei gap di conoscenze e capacità. |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none">- Metodologie per definire potenziale e sviluppabilità delle risorse umane dell'organizzazione nel breve e medio termine (piani di sostituzione), e tecniche di definizione della mobilità interna.- Piani di carriera e percorsi di crescita professionale.- Tecniche per realizzare azioni di miglioramento mirate (autosviluppo, coaching, formazione), nonché per impostare e realizzare piani di sviluppo individuale. |
| Personale | Budget e controllo costi del personale | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza delle metodologie, degli strumenti e dei processi applicativi per controllare e programmare i costi delle risorse umane dell'organizzazione.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Criteri e strumenti di programmazione del personale.- Metodi di calcolo del costo del personale e delle strutture organizzative.- Indici di performance del personale in rapporto al fatturato e ai volumi di attività.- Budget del personale: tecniche di impostazione e gestione.- Sistemi informativi per la programmazione e il controllo del personale (quantità e costi).- Metodi di calcolo dei costi standard del personale.- Criteri e tecniche di composizione e gestione degli organici (numerosità, mansioni, ecc.). |
| Personale | Dimensionamento organici | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza delle metodologie, degli strumenti e dei processi applicativi per progettare, controllare e dimensionare l'organico aziendale.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Metodologie e tecniche per costruire organigrammi sia a livello di intera azienda, sia a livello di unità organizzativa.- Metodologia di traduzione in organigrammi e funzionigrammi dei risultati di analisi organizzative e di interventi di ristrutturazione aziendale.- Organigrammi: aspetti qualitativi (finalità, posizioni, figure professionali, inquadramento).- Organigrammi: aspetti quantitativi (dimensionamento, nel contesto organizzativo generale e in relazione agli out-put necessari).- Metodologie di definizione dei requisiti necessari per ricoprire le posizioni organizzative: conoscenze e capacità.- Metodi di analisi critica delle richieste di modifica organizzativa.- Metodologie e tecniche per la determinazione degli indici di efficienza delle strutture.- Metodi di reingegnerizzazione delle strutture e dei processi aziendali. |
| Personale | Formazione del personale | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza delle metodologie, degli strumenti e dei processi applicativi per progettare, finanziare e valutare il sistema complessivo di formazione aziendale.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Metodi di progettazione e implementazione di interventi didattici/formativi destinati a dirigenti, quadri, specialisti e tecnici per migliorarne il livello di conoscenze, di capacità e di integrazione aziendale.- Logiche che caratterizzano i processi formativi e metodologie didattiche innovative per l'apprendimento degli adulti.- Criteri, tecniche e strumenti di rilevazione dei bisogni formativi.- Criteri, tecniche e strumenti di progettazione degli interventi formativi.- Criteri, tecniche e strumenti di realizzazione degli interventi formativi.- Criteri e tecniche di gestione dell'aula.- Criteri, tecniche e strumenti di valutazione, di verifica dell'efficacia e di controllo del ritorno dell'investimento degli interventi formativi. |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Gestione tecnico-economica di attività formative. - Tecniche di individuazione di docenti (interni ed esterni) e di società di consulenza. - Forme di finanziamento dei progetti formativi. |
| Personale | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza delle tecniche e delle metodologie necessarie a gestire, amministrare e motivare le risorse umane.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecniche di pianificazione, organizzazione e assegnazione delle attività. - Metodi di osservazione, verifica, interpretazione dei dati di lavoro delle risorse (performance, assenteismo, ferie arretrate, straordinari). - Tecniche di feedback positivo e di miglioramento. - Metodologie di valutazione del fabbisogno formativo specifico dei propri collaboratori. - Criteri e tecniche per la gestione delle incentivazioni. - Connessione tra target del territorio e strumenti di incentivazione. - Leve motivazionali. |
| Personale | Normativa di sicurezza sul lavoro | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza della normativa nazionale e comunitaria inerente la sicurezza l'igiene e la protezione ambientale sul lavoro, e della sua applicazione in azienda.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normativa nazionale e comunitaria inerente la sicurezza, l'igiene del lavoro, e la protezione ambientale. - Metodologie e strumenti di valutazione dei rischi. - Misure di prevenzione necessarie a garantire sicurezza e salubrità dei luoghi di lavoro e relative modalità di controllo. - Sistema di sicurezza aziendale: norme, disposizioni aziendali, procedure, modalità di controllo e di audit interno relative a: <ul style="list-style-type: none"> • sicurezza (prevenzione infortuni e sicurezza impianti, macchine e attrezzatura; emergenze); • igiene del lavoro e sorveglianza sanitaria; • protezione ambientale. - Indicatori economici significativi ai fini della determinazione dei costi di sicurezza (tasso Inail, assenteismo, danni materiali, ecc.). - Indicatori economici significativi ai fini della sorveglianza sanitaria e della protezione ambientale. - Norme, sistemi e metodi antinfortunistici e antinquinamento applicati in azienda o da applicare a seguito di innovazioni legislative (apparati di sicurezza a macchine o impianti, filtri, sistemi di depurazione, ecc.). - Principi di gestione del contraddittorio con gli Enti Pubblici preposti al controllo in materia. |
| Personale | Organizzazione aziendale | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza delle metodologie, degli strumenti e dei processi applicativi per progettare dei sistemi e delle soluzioni di organizzazione in linea con la strategia aziendale complessiva.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelli organizzativi e metodologie di analisi organizzativa. - Soluzioni organizzative anche di natura migliorativa, nel proprio settore e in altri settori. - Tecniche di traduzione delle strategie aziendali/esigenze di business in termini di strutture organizzative, processi aziendali, procedure e meccanismi operativi. - Organigrammi e funzionigrammi. |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|---|--|
| Personale | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza teorica e applicativa dei processi e servizi aziendali, e delle tecniche e metodologie necessarie a ottimizzare il governo delle strutture, e a massimizzare i livelli di efficienza, efficacia, produttività.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Procedure organizzative utilizzate da tutti i comparti aziendali.- Procedure organizzative di carattere specifico (in particolare quelle recepite dalla certificazione di Qualità).- Metodi di interpretazione di: strutture organizzative, organigrammi, descrizioni delle posizioni (finalità, obiettivi, compiti, relazioni, dati di organico e di budget).- Forme di interazione e funzionamento aziendale (funzionigrammi, diagrammi di flusso, principali attività organizzative).- Interconnessioni e metodi di interfaccia tra le varie procedure organizzative dei differenti enti aziendali. |
| Personale | Relazioni sindacali | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza del contesto storico-sociale e sindacale, del quadro normativo e delle tecniche di conduzione delle trattative allo scopo di gestire i rapporti con le organizzazioni sindacali dei lavoratori in linea con la strategia aziendale.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Strategie aziendali e politiche in ambito Risorse Umane. Obiettivi aziendali di medio/lungo termine in ambito sindacale.- Tecniche di impostazione, gestione e formulazione degli accordi di lavoro aziendali.- Diritto del Lavoro (con particolare riguardo allo Statuto dei Lavoratori e al Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro).- Tecniche di conduzione in autonomia di trattative complesse, comprese quelle con le organizzazioni sindacali nazionali. |
| Personale | Sistemi retributivi | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza dei metodi e delle tecniche di retribuzione, dei sistemi di incentivazione e dei benefits aziendali.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Criteri e tecniche di retribuzione fissa e variabile.- Sistemi di incentivazione finalizzati a:<ul style="list-style-type: none">• incrementare la performance sia a livello individuale sia collettivo;• gestire in maniera meritocratica il personale;• monitorare costantemente il mercato attraverso apposite indagini per formulare i necessari interventi.- Metodi di analisi e progettazione di sistemi retributivi e di incentivazione aziendali.- Simulazioni retributive.- Tipologie di politiche retributive a carattere generale o per interventi su singole famiglie professionali.- Tipologie di benefits aziendali e loro vantaggi e svantaggi (company car, assicurazioni, cure mediche, piani pensionistici integrativi, stock option, prestiti e finanziamenti vari, mutui casa, fitness, assistenza varia, ecc.).- Aspetti normativi e fiscali relativi ai benefits.- Piani di benefits aziendali differenziati per popolazione e mix.- Marketing interno. |
| Personale | Tecniche di intervista | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza teorica e applicativa delle diverse tecniche di raccolta delle informazioni e di colloquio.</p> |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|---|--------------------------------------|--|
| | | <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecniche di raccolta di informazioni su opinioni, caratteristiche, capacità, conoscenze di un intervistato (colloqui, questionari, check-list, formulari). - Criteri organizzativi per la gestione efficace della raccolta dati (scelta del luogo, modalità, tempistica, ecc.). - Fondamentali tipologie di colloquio mirato, strutturato e non (selezione, movimentazione, clima, aspetti organizzativi, ecc.) e relative tecniche di applicazione (gestione della dinamica, tecniche di formulazione delle domande, tecniche di registrazione dei dati, tecniche di elaborazione dei dati). |
| Personale | Tecniche di reclutamento e selezione | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza teorica e applicativa delle diverse tecniche di ricerca e selezione del personale in linea con la strategia e l'immagine aziendale.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecniche di ricerca di personale sul mercato, professionalizzato e non, nonché di operatori stagionali. - Strumenti di selezione tecnico-professionale e comportamentale. - Metodologie di selezione per definire le note finali dei candidati da proporre alla linea tramite: <ul style="list-style-type: none"> • ricorso a società di consulenza specializzate; • criteri di selezione di natura comportamentale e tecnico-professionale. - Data base informatizzati di raccolta e gestione dati dei candidati. - Metodi di raccolta dei requisiti delle posizioni in termini di conoscenze e capacità necessarie. - Procedure di inserimento aziendale. |
| Personale | Valutazione delle prestazioni | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza teorica e applicativa dei metodi di osservazione, misurazione e valutazione organizzativa, in linea con la strategia complessiva di valutazione e incentivazione delle risorse umane in azienda.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistemi di misurazione delle prestazioni derivanti dalle finalità e dalle attività definite per le posizioni organizzative. - Sistemi di definizione degli obiettivi da raggiungere e dei conseguenti metodi di verifica dei risultati (individuali e collegiali). - Strategie e ambiti di applicabilità dei criteri della valutazione delle prestazioni (individuali e collegiali) in termini di messa a punto e di impiego del processo e degli strumenti (schede, colloqui, fissazione di obiettivi, apprezzamento dei risultati raggiunti, ecc.). - Parametri-obiettivo e standard richiesti (in collegamento con le logiche di budget) per i ruoli di livello manageriale, in termini di misurabilità del contributo richiesto (Mbo, gestione per risultati, strumenti tradizionali di valutazione per fattori comportamentali, ecc.). - Criteri e modalità applicative per definire le possibili forme di premio/incentivo per prestazioni/risultati elevati. - Caratteristiche della popolazione aziendale coinvolta. |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza degli elementi base di architettura e sviluppo dei software.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza dell'infrastruttura aziendale: modelli, architetture. - Ciclo di sviluppo dei software: metodologia di sviluppo di un prodotto software tramite scomposizione in attività (analisi, progettazione, sviluppo, collaudo, ecc.). Esecuzione dello stesso e predisposizione di tutta la documentazione a esso associata. |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|---|----------------------------|--|
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | It Environment | <p>Descrizione Conoscenza dei principali ambienti e sistemi informatici.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Conoscenza teorica e applicativa di uno o più Environment assegnati (es.: Web Based oppure SAP, Client Server, Business Intelligence, Market Packages).- Conoscenza sistemistica di uno o più DBMS (es.: Oracle, SQL).- Conoscenza sistemistica di uno o più Middleware (es.: SAP, TIBCO, E-mail). |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | It Project Management | <p>Descrizione Insieme di conoscenze e tecniche utili per definire e controllare le attività necessarie a soddisfare obiettivi, tempi e costi di un progetto.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Metodi di pianificazione e controllo delle attività.- Analisi e Controllo dei costi di progetto.- Tecniche di gestione delle risorse umane (selezione delle skill necessarie, gestione della comunicazione).- Tecniche di gestione dei rischi legati al progetto.- Individuazione e gestione di eventuali fornitori. |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | It Systems & Applications | <p>Descrizione Conoscenza funzionale dei sistemi realizzati a supporto dei processi di business di competenza.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Conoscenza della funzionalità offerte dai sistemi aziendali.- Conoscenza del ruolo e delle informazioni gestite dai sistemi che concorrono a supportare il processo di business in cui l'applicazione di competenza è inserita.- Conoscenza dei problemi e delle specificità dell'area aziendale di applicazione, e dei software e sistemi specifici utilizzati in tale area. |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Office automation | <p>Descrizione Conoscenza dei tool di Office e della loro configurazione.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- E-mail.- Office.- Risorse di rete (stampanti, ecc.).- Applicazioni varie disponibili, visione lato cliente. |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Sicurezza informatica | <p>Descrizione Conoscenza teoria e operativa dei principali rischi e delle contromisure adottabili in ambito informatico e di rete.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Analisi delle vulnerabilità, del rischio, delle minacce e della successiva protezione dell'integrità logico-funzionale di un sistema informatico e dei dati in esso contenuti o scambiati.- Misure di carattere organizzativo e tecnologico tese ad assicurarne l'accesso solo a utenti autorizzati (autenticazione).- Condizioni per l'accessibilità a tutti e soli i servizi previsti per ciascun utente.- Cifratura dei dati scambiati in una comunicazione.- Protezione del sistema da attacchi di software malevoli. |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Telecommunication Networks | <p>Descrizione Conoscenza delle componenti base, delle funzioni e dei tipi di rete di telecomunicazione.</p> |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|---|--|
| | | <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disegno e dimensionamento della rete. - Sistemi di monitoring della rete. - Aspetti di sicurezza delle reti. - Conoscenza dei principali sviluppi e trend delle tecnologie di telecomunicazione. |
| Vendite e Marketing | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | <p>Descrizione</p> <p>Metodologie e strumenti della comunicazione d'impresa interna ed esterna.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura d'impresa. - Media Relations, Ufficio Stampa. - Comunicazione Corporate e Corporate Social Responsibility. - Employer Branding e comunicazione interna. - Business writing. - Comunicazione Pubblica. - Crisis Communication & Management. - Comunicazione Finanziaria. - Lobbying e relazioni istituzionali. |
| Vendite e Marketing | Conoscenza del mercato locale | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza della domanda, dell'offerta e dei principali attori del mercato locale in tutte le sue articolazioni.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Struttura della domanda locale privati e aziende e sue segmentazioni. - Struttura e composizione della concorrenza locale e delle relative offerte e modalità comportamentali. - Conoscenza degli operatori professionali attivi sul mercato locale. |
| Vendite e Marketing | Conoscenza del mercato locale Corporate | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza della domanda, dell'offerta e dei principali attori del mercato locale Corporate.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Struttura della domanda Corporate locale e delle sue segmentazioni. - Struttura e composizione della concorrenza locale e delle relative offerte e modalità comportamentali. - Conoscenza degli operatori professionali attivi sul mercato locale del segmento di riferimento. |
| Vendite e Marketing | Conoscenza del mercato locale Private | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza della domanda, dell'offerta e dei principali attori del mercato locale Private.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Struttura della domanda Private locale e delle sue segmentazioni. - Struttura e composizione della concorrenza locale e delle relative offerte e modalità comportamentali. - Conoscenza degli operatori professionali attivi sul mercato locale del segmento di riferimento. |
| Vendite e Marketing | Conoscenza del mercato locale Retail | <p>Descrizione</p> <p>Conoscenza della domanda, dell'offerta e dei principali attori del mercato locale Retail.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Struttura della domanda Retail locale e delle sue segmentazioni. |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none">– Struttura e composizione della concorrenza locale e delle relative offerte e modalità comportamentali.– Conoscenza degli operatori professionali attivi sul mercato locale del segmento di riferimento. |
| Vendite e Marketing | Conoscenza del mercato locale Small Business | <p>Descrizione Conoscenza della domanda, dell'offerta e dei principali attori del mercato locale Small Business.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">– Struttura della domanda Small Business locale e delle sue segmentazioni.– Struttura e composizione della concorrenza locale e delle relative offerte e modalità comportamentali.– Conoscenza degli operatori professionali attivi sul mercato locale del segmento di riferimento. |
| Vendite e Marketing | Gestione budget commerciale | <p>Descrizione Conoscenza delle metodologie e degli strumenti funzionali al presidio e al raggiungimento del budget commerciale.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">– Piano commerciale della filiale.– Gestione qualitativa e quantitativa del portafoglio clienti.– Metodologie di sviluppo nuovi clienti e di penetrazione (analisi dei bisogni e delle aspettative, della propensione al rischio, monitoraggio dei risultati e attivazione delle azioni correttive a supporto).– Metodologie di programmazione commerciale.– Tecniche di confronto budget/consuntivo, tecniche e metodologie di reporting.– Tecniche di analisi del fabbisogno di acquisto della clientela orientata alla predisposizione e alla costruzione dell'offerta.– Progettazione e gestione di azioni mirate su obiettivi di prodotto/cliente.– Tecniche di analisi, diagnosi e valutazione della redditività del cliente e dei segmenti di clientela.– Gestione condizioni e convenzioni.– Tecniche e modelli di definizione del pricing.– Analisi di tutta la reportistica fornita (es. conto economico, scostamento da budget, monitoraggio campagne ecc.).– Metodologie di analisi dei bisogni della clientela. |
| Vendite e Marketing | Mercato nazionale di riferimento | <p>Descrizione Conoscenza delle principali caratteristiche e tipicità a livello nazionale del mercato di riferimento.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">– Elementi quali-quantitativi essenziali del mercato.– Principali logiche di segmentazione e pricing.– Attività, prodotti e strategie/posizionamenti dei principali competitor.– Tecniche relative alla stima dei potenziali trend.– Principali metodologie quantitative di analisi e tecniche di raccolta dati.– Metodologie di strutturazione e presentazione di statistiche e report. |
| Vendite e Marketing | Piano commerciale (per i prodotti/ servizi di competenza) | <p>Descrizione Conoscenza delle metodologie di sviluppo e preparazione di un piano commerciale in tutti i suoi dettagli.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">– Metodologie relative alla definizione di:<ul style="list-style-type: none">• Strategie di posizionamento e pricing;• Target commerciali per territorio/area/linea di prodotto;• Piani di advertising e comunicazione; |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Piani di incentivazione e promozione a supporto delle vendite; • Politiche commerciali aziendali e/o di Gruppo. – Principali metodologie quantitative di analisi e delle tecniche di raccolta dati; capacità di strutturazione e presentazione di statistiche e report. |
| Vendite e Marketing | Prodotti di finanziamento ordinari | Descrizione Conoscenza delle caratteristiche della gamma dei prodotti di finanziamento. Contenuti <ul style="list-style-type: none"> – Prodotti di impieghi a medio/lungo termine: credito artigiano, credito fondiario e credito industriale; aspetti tecnico/finanziari, legali e commerciali. – Prodotti di impieghi a breve: scoperto di conto, smobilizzo crediti (portafoglio, anticipo fatture), denaro caldo, stand-by. – Prodotti di Factoring: aspetti tecnico/finanziari, legali e commerciali del factoring. – Prodotti di Leasing: aspetti tecnico/finanziari, legali e commerciali. – Prodotti di estero: incassi e pagamenti; anticipi e finanziamenti; crediti documentari. – Prodotti telematici per le imprese: Internet banking, Remote piattaforme evolute, Sistemi di comunicazione Banca/Cliente. |
| Vendite e Marketing | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project financing) | Descrizione Conoscenza dei contenuti e delle modalità di erogazione del credito edilizio, industriale o immobiliare nei finanziamenti a medio/lungo termine alle imprese. Contenuti <ul style="list-style-type: none"> – Strutture dei finanziamenti edilizi e relative modalità a stato avanzamento lavori. – Restrizioni ipotecarie, frazionamenti ipotecari, accolti Fondi immobiliari e SII. – Derivati: su tassi, cambi, futures, swaps, strutturati, ecc. – Nozioni di Project Financing. |
| Vendite e Marketing | Prodotti di investimento | Descrizione Conoscenza delle caratteristiche dei prodotti di investimento. Contenuti <ul style="list-style-type: none"> – Portafoglio prodotti della Banca, quali: azioni, obbligazioni, fondi comuni di investimento, SICAV, ETF, gestioni patrimoniali, prodotti di finanza innovativa (derivati, Edge Funds), prodotti assicurativi/previdenziali – Tecniche di gestione di portafoglio. – Applicativi software necessari per la gestione e il controllo dei portafoglio assegnati. – Tecniche di asset allocation. |
| Vendite e Marketing | Prodotti di finanziamento Retail | Descrizione Conoscenza delle caratteristiche della gamma dei prodotti di finanziamento per il Retail. Contenuti <ul style="list-style-type: none"> – Finanziamenti personali finalizzati e non: tipi di prestito utilizzati per finanziare le principali spese famigliari (es. auto, beni per la casa, vacanze, ecc.), relativi piani rateali e di ammortamento (importi massimi finanziabili, durata massima, numero di rate e flessibilità del piano), condizioni di tasso (variabile, fisso), prestiti personali da estinguersi con la Cessione del Quinto. – Mutui casa: caratteristiche dei prodotti finalizzati alla "casa" (acquisto prima/seconda abitazione, sostituzione, surroga, ristrutturazione, liquidità), tipo di tasso (fisso, variabile, variabile a rata costante), massimali, piani di ammortamento (francese, italiano), altre condizioni di flessibilità (riscatto anticipato), condizioni di ipoteca. |



| Famiglia professionale | Titolo conoscenza | Principali contenuti |
|------------------------|-----------------------------------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none">- Carte di credito e debito: caratteristiche delle carte di credito (revolving con pagamento a rate mensili o in unica soluzione) e delle carte di debito (bancomat, prepagate) e relative condizioni. |
| Vendite e Marketing | Pubblicità e promozione | <p>Descrizione Modalità e tecniche per la gestione di campagne pubblicitarie/promozionali</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Principali strumenti di comunicazione di massa, coperture, costi ed efficacia.- Principali modalità promozionali, utilizzi, costi ed efficacia.- Tecniche di Media Planning.- Network principali fornitori di servizio (agenzie, media center, ecc.).- Tecniche di comunicazione, promozione, fidelizzazione Web. |
| Vendite e Marketing | Ricerche e analisi di mercato | <p>Descrizione Conoscenza delle tecniche e dei modelli di ricerca e analisi di mercato.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Strumenti e metodi per la ricerca di informazioni sui prodotti, sui clienti, sull'ambiente competitivo caratterizzanti un mercato.- Metodologie di analisi del mercato e di costruzione di modelli/scenari (domanda, prezzi, quote di mercato, ecc.).- Principali metodologie quantitative di analisi e tecniche di raccolta dati.- Tecniche di strutturazione e presentazione di statistiche e report. |
| Vendite e Marketing | Strumenti gestionali per l'estero | <p>Descrizione Strumenti operativi a supporto della gestione operazioni estero.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Coperture a termine.- Opzioni valutarie.- Tassi a termine.- Opzioni su Tassi di interesse - Cap e Floor.- Strategie Collar standard e varianti knock-in knock-out sia sotto forma di Swap sia sotto forma di struttura di indebitamento per nuovi impieghi. |
| Vendite e Marketing | Tecniche di «customer care» | <p>Descrizione Conoscenza dei metodi e delle tecniche di intervista, comunicazione, negoziazione e, in generale, di relazione col cliente.</p> <p>Contenuti</p> <ul style="list-style-type: none">- Conduzione di un'intervista (tempi, tipi di domande, feedback).- Comunicazione (verbale, paraverbale, non verbale, telefonica, scritta).- Negoziazione.- Gestione delle obiezioni (impostazione del rapporto con il cliente, definizione degli spazi negoziali, aspettative, ricerca dell'accordo/consenso, gestione del disaccordo). |

A3

La Libreria delle Capacità



| Area | Titolo Capacità | Definizione e fasi applicative (momenti) |
|---------------|------------------------|---|
| Intellettuale | Analisi | <p>Definizione</p> <p>Capacità di scomporre i problemi e le situazioni in elementi essenziali, individuando i collegamenti, le analogie, le differenze utili per scoprire e comprendere le differenti cause.</p> <p>Momenti</p> <p>a) Scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni presi in considerazione. b) Evidenziarli in forma chiara e definita. c) Confrontarli e collegarli tra loro sistematicamente al fine di giungere a interpretazioni e spiegazioni.</p> |
| Intellettuale | Sintesi | <p>Definizione</p> <p>Capacità di estrarre gli elementi essenziali dei fenomeni e dei problemi, sviluppando conseguenze logiche al fine di identificare le alternative di soluzione più adeguate.</p> <p>Momenti</p> <p>a) Cogliere le connessioni tra i fatti raggruppandoli in modo originale. b) Riuscire a estrarre, da una serie di elementi, quelli fondamentali. c) Sviluppare conclusioni ridefinendo il fenomeno o il problema.</p> |
| Intellettuale | Soluzione dei problemi | <p>Definizione</p> <p>Individuare, affrontare e risolvere difficoltà/varianze, cogliendone gli aspetti più significativi ed elaborando linee di azioni adatte, efficaci e coerenti.</p> <p>Momenti</p> <p>a) Definire le alternative fondamentali in termini di vantaggi e svantaggi, vincoli e opportunità, costi e benefici. b) Cogliere le probabilità di rischio e di successo. c) Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni.</p> |
| Intellettuale | Autosviluppo | <p>Definizione</p> <p>Prestare attenzione all'evoluzione di metodi, tecniche e informazioni rilevanti per rendere le proprie competenze in linea con l'evoluzione e le necessità dell'ambiente di riferimento.</p> <p>N.B. L'autosviluppo non è una singola capacità ma la finalizzazione di capacità diverse integrate dai diversi drive motivazionali. In termini di capacità concorrono a questa dimensione le seguenti capacità: analisi – sintesi – abilità di elaborare e gestire informazioni – organizzazione – controllo – orientamento ai risultati – iniziativa.</p> |
| Relazionale | Comunicazione | <p>Definizione</p> <p>Esporre con chiarezza e rendere semplici fatti e concetti ai diversi interlocutori.</p> <p>Momenti</p> <p>a) Tenere conto delle specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio. b) Utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate. c) Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori.</p> |
| Relazionale | Lavorare in gruppo | <p>Definizione</p> <p>Collaborare al fine di raggiungere gli obiettivi comuni contribuendo, con le proprie competenze e un costante e trasparente scambio di informazioni, verso i risultati comuni.</p> <p>Momenti</p> <p>a) Partecipare alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui. b) Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto. c) Collaborare con gli altri per concretizzare i risultati.</p> |



| Area | Titolo Capacità | Definizione e fasi applicative (momenti) |
|-------------|----------------------------|---|
| Relazionale | Orientamento al Cliente | <p>Definizione Fornire attenzione a raccogliere e stimolare le esigenze dei propri clienti, comprenderne le priorità e individuare le risposte più soddisfacenti con continue verifiche.</p> <p>Momenti a) Ascoltare sistematicamente quanto richiedono i propri clienti, stimolando l'emergere di esigenze inesprese. b) Mettersi adeguatamente nelle circostanze dei propri clienti per comprendere il loro punto di vista. c) Non scoraggiarsi nel fornire le risposte in grado di soddisfare le aspettative esplicite e implicite dei propri clienti.</p> |
| Relazionale | Convincimento | <p>Definizione Abilità di sviluppare le proprie argomentazioni in relazione alle esigenze altrui per cogliere il loro interesse e influenzare le opinioni e i comportamenti.</p> <p>Momenti a) Riuscire a individuare i punti di forza delle proprie argomentazioni per farle risaltare. b) Sviluppare le proprie argomentazioni in rapporto alle esigenze altrui. c) Influenzare le opinioni e i comportamenti limitando le obiezioni e valorizzando gli aspetti più graditi.</p> |
| Relazionale | Negoziazione | <p>Definizione Ricerca e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato, anche competitivo, in linea alle aspettative e alle concrete possibilità, riuscendo a far apprezzare gli accordi presi alla controparte.</p> <p>Momenti a) Prevedere il contesto e i contenuti essenziali della situazione per impostare, condurre e concludere la trattativa nell'ambito dei margini prefissati. b) Ricercare i margini di manovra e di accordo delle diverse forze in campo accogliendo nuove alternative. c) Chiudere gli accordi in relazione alle aspettative e alle concrete possibilità, riuscendo a farli apprezzare anche alla controparte.</p> |
| Relazionale | Gestione del Team | <p>Definizione Abilità nel ricoprire un ruolo di coordinamento al fine di integrare le proprie energie con quelle del team di appartenenza per il raggiungimento di risultati comuni.</p> <p>Momenti a) Esprimere un atteggiamento collaborativo, agendo come elemento della squadra e rappresentando un riferimento affidabile per gli altri componenti del team. b) Intervenire per migliorare la qualità delle relazioni e del clima all'interno del gruppo di lavoro, attivando la cooperazione tra le persone e le diverse funzioni in una logica di servizio. Fornire alla squadra criteri organizzativi. c) Costituire elemento di stimolo e trascinamento verso i risultati da raggiungere.</p> |
| Relazionale | Gestione dei collaboratori | <p>Definizione Coordinare, orientare, guidare i propri collaboratori al raggiungimento degli obiettivi, attraverso uno stile di coinvolgimento e di responsabilizzazione degli stessi.</p> <p>Momenti a) Individuare le leve motivazionali dei collaboratori per orientarle verso i risultati comuni. b) Valutare e comunicare le prestazioni evidenziando il contributo dei collaboratori nel raggiungimento dei risultati. c) Sostenere la crescita professionale e lo sviluppo delle competenze dei collaboratori.</p> |



| Area | Titolo Capacità | Definizione e fasi applicative (momenti) |
|-------------|-------------------------------|--|
| Relazionale | Gestione dei conflitti | <p>Definizione Affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano tensioni, difficoltà e contrasti interpersonali.</p> <p>Momenti a) Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri. b) Riuscire a individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali. c) Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione.</p> |
| Gestionale | Pianificazione/programmazione | <p>Definizione Definire il piano di lavoro per raggiungere gli obiettivi.</p> <p>Momenti a) Individuare le priorità sulla base dei criteri importanza/urgenza. b) Definire le responsabilità, le attività e l'allocazione delle risorse a disposizione (umane, tecniche, strumentali, economiche). c) Saper intervenire e ripianificare il piano di lavoro in caso di scostamenti o situazioni impreviste.</p> |
| Gestionale | Organizzazione | <p>Definizione Strutturare le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo.</p> <p>Momenti a) Ripartire e assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo. b) Tradurre in operatività i programmi, allocando adeguatamente le risorse. c) Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse.</p> |
| Gestionale | Decisione | <p>Definizione Scegliere, nei tempi opportuni, tra diverse alternative, prefigurando il risultato atteso e valutandone le conseguenze.</p> <p>Momenti a) Stabilire le alternative essenziali e, ove possibile, ampliare le opzioni. b) Prefigurare i risultati attesi e valutare le conseguenze. c) Evitare il ritardo e la precipitazione nel processo di scelta.</p> |
| Gestionale | Orientamento ai risultati | <p>Definizione Indirizzare con costanza e tenacia la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti nel rispetto degli standard (qualitativi/quantitativi) stabiliti.</p> <p>Momenti a) Applicarsi costantemente al raggiungimento di ciò che deve essere ottenuto. b) Fornire stimoli per ricondurre l'azione nei binari voluti. c) Svolgere le attività necessarie con propensione al rispetto degli standard previsti.</p> |
| Gestionale | Tenacia | <p>Definizione Capacità di dedicarsi a un compito senza scoraggiarsi e puntando alla conclusione attesa.</p> <p>Momenti a) Sapersi concentrare sulle attività da svolgere. b) Insistere fino all'espletamento del compito. c) Mettere in atto un atteggiamento costante e fermo nei propositi e nelle azioni.</p> |



| Area | Titolo Capacità | Definizione e fasi applicative (momenti) |
|------------|----------------------|--|
| Gestionale | Iniziativa | <p>Definizione</p> <p>Influenzare attivamente gli eventi, piuttosto che attendere che si mettano in moto autonomamente e quindi si sia costretti a seguirli.</p> <p>Momenti</p> <p>a) Agire anche se non sollecitati. b) Esprimere proposte e suggerimenti. c) Non lasciarsi frustrare dai tentativi non riusciti.</p> |
| Gestionale | Accuratezza | <p>Definizione</p> <p>Capacità di operare, effettuando verifiche scrupolose e controlli sul proprio operato al fine di mantenere un elevato standard qualitativo, nel rispetto delle norme e delle procedure.</p> <p>Momenti</p> <p>a) Interpretare correttamente i compiti che devono essere svolti. b) Mettere cura nell'attività relativa. c) Impegnarsi per ottenere l'esito previsto in termini di parametri predefiniti.</p> |
| Gestionale | Controllo | <p>Definizione</p> <p>Individuare gli elementi essenziali delle attività da verificare al fine di garantire la rispondenza tra attese e realizzazione. Abilità di individuare i criteri e gli strumenti di verifica più opportuni e di intervenire in presenza di scostamenti o situazioni impreviste.</p> <p>Momenti</p> <p>a) Definire in anticipo i criteri di verifica sull'andamento dei programmi di lavoro in termini di parametri di misurazione, condizioni in cui si opera, scelta delle modalità di controllo. b) Scadenzare e realizzare verifiche periodiche. c) Intervenire opportunamente per ridurre eventuali scostamenti e affrontare situazioni impreviste.</p> |
| Innovativa | Flessibilità | <p>Definizione</p> <p>Capacità di individuare i cambiamenti in atto modificando il proprio comportamento e l'approccio adottato al fine di conseguire i risultati attesi o cogliere nuove opportunità.</p> <p>Momenti</p> <p>a) Riuscire a cogliere tempestivamente i cambiamenti nei comportamenti altrui, vivendoli costruttivamente. b) Mostrarsi disponibile ad accettare idee e proposte. c) Modificare il proprio comportamento e l'approccio adottato al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.</p> |
| Innovativa | Propensione al nuovo | <p>Definizione</p> <p>Ricerca soluzioni originali, non riferite a schemi tradizionali o già adottati, allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere, individualmente e in gruppo, gli obiettivi prefissati.</p> <p>Momenti</p> <p>a) Riuscire ad ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi. b) Produrre e raccogliere idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa. c) Verificare la fattibilità delle idee o della soluzione individuata.</p> |
| Innovativa | Pensiero Prospettico | <p>Definizione</p> <p>Capacità di analizzare la situazione in termini prospettici, cogliendo i segnali di cambiamento per prevedere il possibile andamento dei fenomeni nei quali si è coin-</p> |



| Area | Titolo Capacità | Definizione e fasi applicative (momenti) |
|------|--------------------|--|
| | | <p>volti. Formulare ipotesi e scenari alternativi, avendo una visione di medio lungo termine.</p> <p>Momenti</p> <p>a) Analizzare la situazione attuale in termini prospettici anche in carenza di dati di riferimento.</p> <p>b) Cogliere e selezionare i segnali di cambiamento rimettendo in discussione ciò che appare ovvio e utilizzando il termine «se».</p> <p>c) Prevedere le configurazioni future definendo i probabili andamenti e le possibili evoluzioni.</p> |

A4

Tavola sinottica delle Conoscenze



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile di filiale | Gestore Portafoglio Retail | Gestore Portafoglio Private | Gestore Portafoglio Corporate | Gestore Portafoglio Small Business | Addetto Titoli-Borsista |
|---|---|-------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Amministrazione | Budgeting | | | | | | |
| | Nozioni tecnico contabili | | | | | | |
| | Procedure di sportello (front office) | | | | | | |
| | Procedure e reportistica Call center | | | | | | |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | | | | | | |
| | Procedure operativo-amministrative titoli ed operazioni finanziarie | | | | | | 3,00 |
| Credito | Crediti Estero | | | | | | |
| | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | | | | 1,00 | 1,00 | |
| | Gestione crediti problematici | 1,00 | | | 1,00 | 1,00 | |
| | Gestione del credito in sofferenza | | | | | | |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | |
| | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | | 2,00 | | | | 2,00 |
| | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | | 2,00 | 2,00 | | | |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | | | | 2,00 | | |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | 1,00 | | | 2,00 | 2,00 | |
| | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | | 2,00 | 2,00 | | | |
| | Tecniche di valutazione del profilo qualitativo | 1,00 | | 1,00 | | | |
| Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | | | 1,00 | 1,00 | 1,00 | | |
| Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | | | | | | | |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | | | | | | |
| | Derivati | | | | | | |
| | Funding a medio-lungo termine | | | | | | |
| | Gestione liquidità | | | | | | |
| | Gestione portafogli | | | | | | |
| | Indici macro-economici | | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Inglese finanziario | | | | | | |
| | Mercati finanziari base | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Mercati Forex e Money | | | | | | |
| Mercati primari e secondari | | | | | | 2,00 | |
| Rischi operativi | | | | | | | |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | | | | | | 1,00 |
| | Normativa CAI e Usura | 2,00 | 1,00 | 1,00 | | 2,00 | |
| | Normativa civilistica imprese | | | | 1,00 | | |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | | | 1,00 | | | |
| | Normativa Fiscale imprese | | 1,00 | | 1,00 | 1,00 | |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | | 1,00 | 1,00 | | | |
| | Normativa su investimenti | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | | | | | | |
| Sistema della previdenza complementare | | | 1,00 | | | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile di filiale | Gestore Portafoglio Retail | Gestore Portafoglio Private | Gestore Portafoglio Corporate | Gestore Portafoglio Small Business | Addetto Titoli-Borsista |
|---|---|-------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Personale | Addestramento del personale | | | | | | |
| | Amministrazione del personale | | | | | | |
| | Analisi e valutazione del lavoro | | | | | | |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | | | | | | |
| | Budget e controllo costi del personale | | | | | | |
| | Dimensionamento organici | | | | | | |
| | Formazione del personale | | | | | | |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2,00 | | | | | |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | | | | | | 1,00 |
| | Organizzazione aziendale | | | | | | |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2,00 | | | | | |
| | Relazioni sindacali | | | | | | |
| | Sistemi retributivi | | | | | | |
| | Tecniche di intervista | | | | | | |
| Tecniche di reclutamento e selezione | | | | | | | |
| Valutazione delle prestazioni | 1,00 | | | | | | |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | | | | | | |
| | It Environment | | | | | | |
| | It Project Management | | | | | | |
| | It Systems & Applications | | | | | | |
| | Office automation | | | | | | 2,00 |
| | Sicurezza informatica | | | | | | |
| Telecommunication Networks | | | | | | | |
| Vendite e Marketing | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale | 3,00 | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Corporate | | | | 2,00 | | |
| | Conoscenza del mercato locale Private | | | 2,00 | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Retail | | 2,00 | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Small Business | | | | | 2,00 | |
| | Gestione budget commerciale | 3,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | |
| | Mercato nazionale di riferimento | | | 1,00 | | | |
| | Piano commerciale (per i prodotti/ servizi di competenza) | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | 1,00 | | | 3,00 | 3,00 | |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | | | | 2,00 | | |
| | Prodotti di investimento | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 |
| | Prodotti di finanziamento Retail | | 2,00 | 2,00 | | | |
| | Pubblicità e promozione | | | | | | |
| | Ricerche e analisi di mercato | | | | | | |
| Strumenti gestionali per l'estero | | | | | | | |
| Tecniche di «customer care» | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Addetto Fidi | Addetto Back Office | Assistente alla Clientela Operatore di Sportello | Resp.le Area Coordinamento Filiali | Responsabile Segmento Retail di Area | Responsabile Segmento Corporate di Area |
|---|---|--------------|---------------------|--|------------------------------------|--------------------------------------|---|
| Amministrazione | Budgeting | | | | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Nozioni tecnico contabili | | | | | | |
| | Procedure di sportello (front office) | | 2,00 | 3,00 | | | |
| | Procedure e reportistica Call center | | | | | | |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | | 3,00 | 2,00 | | | |
| | Procedure operativo-amministrative titoli ed operazioni finanziarie | | | | | | |
| Credito | Crediti Estero | | | | | | |
| | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | 2,00 | | | | | |
| | Gestione crediti problematici | | | | | 2,00 | 2,00 |
| | Gestione del credito in sofferenza | | | | | | |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 1,00 | | | | 1,00 | 1,00 |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | 2,00 | | | | | |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | | | | | 2,00 | 2,00 |
| | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | 2,00 | 2,00 | 2,00 | | | |
| | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | 2,00 | | | | | |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | | | | | | 2,00 |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | 2,00 | | | | 2,00 | 2,00 |
| | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | 2,00 | | | | | |
| | Tecniche di valutazione del profilo qualitativo | | | | | | |
| Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | | | | | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | 2,00 | | | | | | |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | | | | | | |
| | Derivati | | | | | | |
| | Funding a medio-lungo termine | | | | | | |
| | Gestione liquidità | | | | | | |
| | Gestione portafogli | | | | | | |
| | Indici macro-economici | | | | 1,00 | 1,00 | |
| | Inglese finanziario | | | | | | |
| | Mercati finanziari base | | | 1,00 | 2,00 | 1,00 | |
| | Mercati Forex e Money | | | | | | |
| | Mercati primari e secondari | | | | | | |
| Rischi operativi | | | | | | | |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1,00 | 1,00 | 1,00 | | | |
| | Normativa CAI e Usura | | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | |
| | Normativa civilistica imprese | 1,00 | | | | 1,00 | 1,00 |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | 1,00 | | | | | |
| | Normativa Fiscale imprese | | | | | 1,00 | 1,00 |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | | | | | | |
| | Normativa su investimenti | | | 1,00 | | | |
| | Normativa sull'attività creditizia | | | | | 1,00 | 1,00 |
| Sistema della previdenza complementare | | | | | | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Addetto Fidi | Addetto Back Office | Assistente alla Clientela Operatore di Sportello | Resp.le Area Coordinamento Filiali | Responsabile Segmento Retail di Area | Responsabile Segmento Corporate di Area |
|---|---|--------------|---------------------|--|------------------------------------|--------------------------------------|---|
| Personale | Addestramento del personale | | | | | | |
| | Amministrazione del personale | | | | | | |
| | Analisi e valutazione del lavoro | | | | | | |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | | | | | | |
| | Budget e controllo costi del personale | | | | | | |
| | Dimensionamento organici | | | | | | |
| | Formazione del personale | | | | | | |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | | | | | 2,00 | |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1,00 | 1,00 | 1,00 | | | |
| | Organizzazione aziendale | | | | | | |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | | | | | 1,00 | |
| | Relazioni sindacali | | | | | | |
| | Sistemi retributivi | | | | | | |
| | Tecniche di intervista | | | | | | |
| Tecniche di reclutamento e selezione | | | | | | | |
| Valutazione delle prestazioni | | | | | 2,00 | | |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | | | | | | |
| | It Environment | | | | | | |
| | It Project Management | | | | | | |
| | It Systems & Applications | | | | | | |
| | Office automation | 2,00 | 2,00 | 2,00 | | | |
| | Sicurezza informatica | | | | | | |
| Telecommunication Networks | | | | | | | |
| Vendite e Marketing | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Corporate | | | | | | 3,00 |
| | Conoscenza del mercato locale Private | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Retail | | | | | 3,00 | |
| | Conoscenza del mercato locale Small Business | | | | | | |
| | Gestione budget commerciale | | | | | 3,00 | 2,00 |
| | 2,00 | | | | | 2,00 | 2,00 |
| | Mercato nazionale di riferimento | | | | | 2,00 | 2,00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/ servizi di competenza) | | | | | 2,00 | 2,00 |
| | 2,00 | | | | | 2,00 | 2,00 |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | 1,00 | | | | 2,00 | 2,00 |
| | 1,00 | | | | | 2,00 | 2,00 |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | | | | | 2,00 | 2,00 |
| | Prodotti di investimento | | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 |
| | Prodotti di finanziamento Retail | | 2,00 | 2,00 | | | |
| Pubblicità e promozione | | | | | | | |
| Ricerche e analisi di mercato | | | | | | | |
| Strumenti gestionali per l'estero | | | | | | | |
| Tecniche di «customer care» | 2,00 | 2,00 | 2,00 | | 2,00 | 2,00 | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile Small Business di Area | Responsabile Crediti di Area | Specialista Prodotti di Area | Responsabile Sviluppo Business | Sviluppatore | Direttore Commerciale |
|---|---|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------|-----------------------|
| Amministrazione | Budgeting | 1,00 | | | 2,00 | | 2,00 |
| | Nozioni tecnico contabili | | | | | | |
| | Procedure di sportello (front office) | | | | | | |
| | Procedure e reportistica Call center | | | | | | |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | | | | | | |
| | Procedure operativo-amministrative titoli ed operazioni finanziarie | | | | | | |
| Credito | Crediti Estero | | | | | | |
| | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | | | | 2,00 | 1,00 | |
| | Gestione crediti problematici | 2,00 | 3,00 | | | | |
| | Gestione del credito in sofferenza | | | | | | |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 1,00 | 2,00 | | | | |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | | | | | 1,00 | |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 2,00 | 2,00 | | | | 2,00 |
| | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | | | 2,00 | | 2,00 | |
| | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | | | | 1,00 | 1,00 | |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | | | | | | |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | 2,00 | 2,00 | | | | |
| | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | | | | | | |
| Tecniche di valutazione del profilo qualitativo | | | | | | | |
| Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 2,00 | | | | | 2,00 | |
| | Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | | | | | | |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | | | | | | |
| | Derivati | | | | | | |
| | Funding a medio-lungo termine | | | | | | |
| | Gestione liquidità | | | | | | |
| | Gestione portafogli | | | | | | |
| | Indici macro-economici | 1,00 | | 2,00 | 1,00 | | 1,00 |
| | Inglese finanziario | | | | | | |
| | Mercati finanziari base | 1,00 | | | 1,00 | 2,00 | 1,00 |
| | Mercati Forex e Money | | | | | | |
| Mercati primari e secondari | | | 2,00 | | | | |
| Rischi operativi | | | | | | | |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | | | 1,00 | | 1,00 | |
| | Normativa CAI e Usura | | | | | | |
| | Normativa civilistica imprese | 1,00 | | | | | |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | | | | | 1,00 | |
| | Normativa Fiscale imprese | 1,00 | | | | | |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | | | 1,00 | 1,00 | | |
| | Normativa su investimenti | | | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 1,00 | 2,00 | | | | 1,00 |
| Sistema della previdenza complementare | | | 1,00 | 1,00 | 1,00 | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile Small Business di Area | Responsabile Crediti di Area | Specialista Prodotti di Area | Responsabile Sviluppo Business | Sviluppatore | Direttore Commerciale |
|---|---|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------|-----------------------|
| Personale | Addestramento del personale | | | 1,00 | | | |
| | Amministrazione del personale | | | | | | |
| | Analisi e valutazione del lavoro | | | | | | |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | | | | | | |
| | Budget e controllo costi del personale | | | | | | |
| | Dimensionamento organici | | | | | | |
| | Formazione del personale | | | | | | |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | | | | 2,00 | | 2,00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | | | 1,00 | | 1,00 | |
| | Organizzazione aziendale | | | | | | |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | | | | | | 2,00 |
| | Relazioni sindacali | | | | | | |
| | Sistemi retributivi | | | | | | |
| | Tecniche di intervista | | | | | | |
| Tecniche di reclutamento e selezione | | | | | | | |
| Valutazione delle prestazioni | | | | | 1,00 | 2,00 | |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | | | | | | |
| | It Environment | | | | | | |
| | It Project Management | | | | | | |
| | It Systems & Applications | | | | | | |
| | Office automation | | | 2,00 | | 2,00 | |
| | Sicurezza informatica | | | | | | |
| Telecommunication Networks | | | | | | | |
| Vendite e Marketing | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale | | | 2,00 | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Corporate | | | | | 2,00 | |
| | Conoscenza del mercato locale Private | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Retail | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Small Business | 3,00 | | | | 2,00 | |
| | Gestione budget commerciale | 2,00 | | 2,00 | | 2,00 | |
| | Mercato nazionale di riferimento | 2,00 | | | 3,00 | | 3,00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/ servizi di competenza) | 2,00 | | 1,00 | | | 2,00 |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | 3,00 | 1,00 | 3,00 | 1,00 | 2,00 | |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | 2,00 | 1,00 | 2,00 | | | |
| | Prodotti di investimento | 1,00 | | 3,00 | 1,00 | 1,00 | |
| | Prodotti di finanziamento Retail | | | 3,00 | 1,00 | | |
| | Pubblicità e promozione | | | | | | |
| | Ricerche e analisi di mercato | | | | | | 1,00 |
| | Strumenti gestionali per l'estero | | | | | | |
| Tecniche di «customer care» | 2,00 | | 2,00 | | 3,00 | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile Divisione Retail | Responsabile Divisione Corporate | Responsabile Divisione Private | Segment Manager | Product Manager | Responsabile Estero |
|---|---|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| Amministrazione | Budgeting | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 |
| | Nozioni tecnico contabili | | | | | | |
| | Procedure di sportello (front office) | | | | | | |
| | Procedure e reportistica Call center | | | | | | |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | | | | | | |
| | Procedure operativo-amministrative titoli ed operazioni finanziarie | | | | | | |
| Credito | Crediti Estero | | 1,00 | | | | 3,00 |
| | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | | | | | | |
| | Gestione crediti problematici | 2,00 | 2,00 | 1,00 | | | |
| | Gestione del credito in sofferenza | | | | | | |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 1,00 | 2,00 | 1,00 | | | |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | | | | | | |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | 1,00 | 2,00 | | | | |
| | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | | | | | | |
| | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | | | | | | |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | | 2,00 | | | | 1,00 |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | | | | | | |
| | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | 1,00 | | 2,00 | | | |
| | Tecniche di valutazione del profilo qualitativo | | | | | | |
| Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 2,00 | 2,00 | 2,00 | | | | |
| | Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | | 2,00 | | | | |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | | | 2,00 | | | |
| | Derivati | | | 1,00 | | | |
| | Funding a medio-lungo termine | | | | | | |
| | Gestione liquidità | | | | | | |
| | Gestione portafogli | | | | | | |
| | Indici macro-economici | | | 2,00 | | | |
| | Inglese finanziario | | | 1,00 | | | |
| | Mercati finanziari base | | | 2,00 | | | |
| | Mercati Forex e Money | | | | | | |
| | Mercati primari e secondari | | | | | | |
| | Rischi operativi | | | | | | |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | | | | | | |
| | Normativa CAI e Usura | | | | | | |
| | Normativa civilistica imprese | 1,00 | 1,00 | | | | 1,00 |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | | | 1,00 | | | |
| | Normativa Fiscale imprese | 1,00 | 1,00 | | | | 2,00 |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | | | 1,00 | | | |
| | Normativa su investimenti | | | | | | |
| | Normativa sull'attività creditizia | 2,00 | 2,00 | 1,00 | | | |
| | Sistema della previdenza complementare | 1,00 | | 2,00 | | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile Divisione Retail | Responsabile Divisione Corporate | Responsabile Divisione Private | Segment Manager | Product Manager | Responsabile Estero |
|---|---|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| Personale | Addestramento del personale | | | | | 2,00 | |
| | Amministrazione del personale | | | | | | |
| | Analisi e valutazione del lavoro | | | | | | |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | | | | | | |
| | Budget e controllo costi del personale | | | | | | |
| | Dimensionamento organici | | | | | | |
| | Formazione del personale | | | | | | |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2,00 | 2,00 | 2,00 | | | 2,00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | | | | | | |
| | Organizzazione aziendale | | | | | | |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | | | | | | |
| | Relazioni sindacali | | | | | | |
| | Sistemi retributivi | | | | | | |
| | Tecniche di intervista | | | | | | |
| Tecniche di reclutamento e selezione | | | | | | | |
| Valutazione delle prestazioni | 1,00 | 1,00 | 1,00 | | | 1,00 | |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | | | | | | |
| | It Environment | | | | | | |
| | It Project Management | | | | | | |
| | It Systems & Applications | | | | | | |
| | Office automation | | | | | | |
| | Sicurezza informatica | | | | | | |
| Telecommunication Networks | | | | | | | |
| Vendite e Marketing | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale | | | | 1,00 | | |
| | Conoscenza del mercato locale Corporate | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Private | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Retail | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Small Business | | | | | | |
| | Gestione budget commerciale | | | | 3,00 | 2,00 | |
| | Mercato nazionale di riferimento | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/ servizi di competenza) | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | 2,00 | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | | 2,00 | | | | 2,00 |
| | Prodotti di investimento | 2,00 | | 2,00 | | | |
| | Prodotti di finanziamento Retail | 2,00 | | 2,00 | | | |
| | Pubblicità e promozione | | | | | | |
| | Ricerche e analisi di mercato | | | | 1,00 | 2,00 | |
| Strumenti gestionali per l'estero | | | | | | 3,00 | |
| Tecniche di «customer care» | | | | 2,00 | 2,00 | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile Call Center | Addetto Call Center | Direttore Crediti | Responsabile Crediti Ordinari/Speciali | Responsabile Monitoraggio Qualità Credito | Analista Qualità Credito |
|---|---|--------------------------|---------------------|-------------------|--|---|--------------------------|
| Amministrazione | Budgeting | | | 2,00 | 1,00 | | |
| | Nozioni tecnico contabili | | | | | | |
| | Procedure di sportello (front office) | | | | | | |
| | Procedure e reportistica Call center | 3,00 | 3,00 | | | | |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | | | | | | |
| | Procedure operativo-amministrative titoli ed operazioni finanziarie | | | | | | |
| Credito | Crediti Estero | | | | | | |
| | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | | | | | | |
| | Gestione crediti problematici | | | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 |
| | Gestione del credito in sofferenza | | | 2,00 | | 1,00 | 1,00 |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | | | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 1,00 |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | | | | | | |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | | | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | | 2,00 | | | | |
| | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | | | | | | |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | | | 3,00 | 2,00 | | |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | | | 2,00 | 3,00 | | |
| | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | | | | | | |
| | Tecniche di valutazione del profilo qualitativo | | | | | | |
| Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | | | 3,00 | 2,00 | | | |
| | Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | | | | 2,00 | 3,00 | 2,00 |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | | | | | | |
| | Derivati | | | | | | |
| | Funding a medio-lungo termine | | | | | | |
| | Gestione liquidità | | | | | | |
| | Gestione portafogli | | | | | | |
| | Indici macro-economici | | | | | | |
| | Inglese finanziario | | | | | | |
| | Mercati finanziari base | | | | | | |
| | Mercati Forex e Money | | | | | | |
| | Mercati primari e secondari | | | | | | |
| | Rischi operativi | | | | | | |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | | 1,00 | | | | |
| | Normativa CAI e Usura | | | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Normativa civilistica imprese | | | | | 2,00 | 1,00 |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | | | | | 2,00 | 1,00 |
| | Normativa Fiscale imprese | | | 2,00 | 2,00 | | |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | | | | | | |
| | Normativa su investimenti | 1,00 | 1,00 | | | | |
| | Normativa sull'attività creditizia | | | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 |
| | Sistema della previdenza complementare | 1,00 | | | | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile Call Center | Addetto Call Center | Direttore Crediti | Responsabile Crediti Ordinari/Speciali | Responsabile Monitoraggio Qualità Credito | Analista Qualità Credito |
|---|---|--------------------------|---------------------|-------------------|--|---|--------------------------|
| Personale | Addestramento del personale | 2,00 | | | | | |
| | Amministrazione del personale | | | | | | |
| | Analisi e valutazione del lavoro | | | | | | |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | | | | | | |
| | Budget e controllo costi del personale | | | | | | |
| | Dimensionamento organici | | | | | | |
| | Formazione del personale | | | | | | |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2,00 | | 2,00 | 1,00 | | |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | | 1,00 | | | | |
| | Organizzazione aziendale | | | | | | |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 1,00 | | 2,00 | 1,00 | | |
| | Relazioni sindacali | | | | | | |
| | Sistemi retributivi | | | | | | |
| | Tecniche di intervista | | | | | | |
| Tecniche di reclutamento e selezione | | | | | | | |
| Valutazione delle prestazioni | 2,00 | | 2,00 | 1,00 | 1,00 | | |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | | | | | | |
| | It Environment | | | | | | |
| | It Project Management | | | | | | |
| | It Systems & Applications | | | | | | |
| | Office automation | | 2,00 | | | | |
| | Sicurezza informatica | | | | | | |
| Telecommunication Networks | | | | | | | |
| Vendite e Marketing | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Corporate | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Private | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Retail | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Small Business | | | | | | |
| | Gestione budget commerciale | | | | | | |
| | Mercato nazionale di riferimento | 1,00 | | 1,00 | | | |
| | Piano commerciale (per i prodotti/ servizi di competenza) | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | | 2,00 | | | | |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | | | | | | |
| | Prodotti di investimento | 1,00 | 2,00 | | | | |
| | Prodotti di finanziamento Retail | 1,00 | 2,00 | | | | |
| | Pubblicità e promozione | | | | | | |
| | Ricerche e analisi di mercato | | | 1,00 | | | |
| Strumenti gestionali per l'estero | | | | | | | |
| Tecniche di «customer care» | 3,00 | 2,00 | | | | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Direttore Finanza | Responsabile Tesoreria/Liquidità | Responsabile Gestione Patrimoni Mobiliari | Gestore Tesoreria/Liquidità | Responsabile Affari Legali e Generali | Responsabile Legale | Specialista Legale |
|---|---|--|----------------------------------|---|-----------------------------|---------------------------------------|---------------------|--------------------|
| Amministrazione | Budgeting | 2,00 | | | | | | |
| | Nozioni tecnico contabili | | 3,00 | | 2,00 | | | |
| | Procedure di sportello (front office) | | | | | | | |
| | Procedure e reportistica Call center | | | | | | | |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | | | | | | | |
| | Procedure operativo-amministrative titoli ed operazioni finanziarie | | 3,00 | 2,00 | 2,00 | | | |
| Credito | Crediti Estero | | | | | | | |
| | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | | | | | | | |
| | Gestione crediti problematici | | | | | | | |
| | Gestione del credito in sofferenza | | | | | | | |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | | | | | | | |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | | | | | | | |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | | | | | | | |
| | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | | | | | | | 2,00 |
| | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | | | | | | | |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | | | | | | | |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | | | | | | | |
| | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | | | | | | | |
| | Tecniche di valutazione del profilo qualitativo | | | | | | | |
| Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | | | | | | | | |
| | Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | | | | | | | |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | 1,00 | | 3,00 | | | | |
| | Derivati | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | | | |
| | Funding a medio-lungo termine | 2,00 | 2,00 | | | | | |
| | Gestione liquidità | | 2,00 | | 3,00 | | | |
| | Gestione portafogli | 3,00 | | 3,00 | | | | |
| | Indici macro-economici | | 3,00 | 3,00 | 2,00 | | | |
| | Inglese finanziario | | 2,00 | 2,00 | 1,00 | | | |
| | Mercati finanziari base | | | | | | | |
| | Mercati Forex e Money | | 3,00 | | 3,00 | | | |
| | Mercati primari e secondari | 2,00 | 1,00 | 1,00 | | | | |
| | Rischi operativi | 3,00 | 2,00 | | | | | |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | | | | | 2,00 | 2,00 | 1,00 |
| | Normativa CAI e Usura | | | | | 2,00 | 3,00 | 2,00 |
| | Normativa civilistica imprese | | | | | 2,00 | 3,00 | 2,00 |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | | | | | 2,00 | 3,00 | 2,00 |
| | Normativa Fiscale imprese | | | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | | | | | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Normativa su investimenti | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 |
| | Normativa sull'attività creditizia | 1,00 | | | | 2,00 | 3,00 | 2,00 |
| | | Sistema della previdenza complementare | | | | 1,00 | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Direttore Finanza | Responsabile Tesoreria/Liquidità | Responsabile Gestione Patrimoni Mobiliari | Gestore Tesoreria/Liquidità | Responsabile Affari Legali e Generali | Responsabile Legale | Specialista Legale |
|---|---|-------------------|----------------------------------|---|-----------------------------|---------------------------------------|---------------------|--------------------|
| Personale | Addestramento del personale | | | | | | | |
| | Amministrazione del personale | | | | | | | |
| | Analisi e valutazione del lavoro | | | | | | | |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | | | | | | | |
| | Budget e controllo costi del personale | | | | | | | |
| | Dimensionamento organici | 2,00 | | | | | | |
| | Formazione del personale | | | | | | | |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2,00 | | 1,00 | | 2,00 | 2,00 | |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | | | | | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Organizzazione aziendale | | | | | | | |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2,00 | | 1,00 | | 2,00 | | |
| | Relazioni sindacali | | | | | 1,00 | | |
| | Sistemi retributivi | | | | | | | |
| | Tecniche di intervista | 1,00 | | | | | | |
| Tecniche di reclutamento e selezione | | | | | | | | |
| Valutazione delle prestazioni | 2,00 | 1,00 | 1,00 | | 2,00 | 2,00 | | |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | | | | | | | |
| | It Environment | | | | | | | |
| | It Project Management | | | | | | | |
| | It Systems & Applications | | | | | | | |
| | Office automation | | | | | | | 2,00 |
| | Sicurezza informatica | | | | | | | |
| Telecommunication Networks | | | | | | | | |
| Vendite e Marketing | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale | | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Corporate | | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Private | | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Retail | | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Small Business | | | | | | | |
| | Gestione budget commerciale | | | | | | | |
| | Mercato nazionale di riferimento | 1,00 | | | | 1,00 | 1,00 | |
| | Piano commerciale (per i prodotti/ servizi di competenza) | | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | | | | 1,00 | | | |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | | | | | | | |
| | Prodotti di investimento | | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento Retail | | | | | | | |
| | Pubblicità e promozione | | | | | | | |
| | Ricerche e analisi di mercato | 1,00 | | | | | | |
| Strumenti gestionali per l'estero | | | | | | | | |
| Tecniche di «customer care» | | | | | | | 2,00 | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile Internal Auditing | Responsabile Risk Management | Responsabile Compliance | Responsabile Pianificazione e Controllo | Responsabile Controllo di Gestione | Responsabile Marketing Strategico |
|---|---|--------------------------------|------------------------------|-------------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| Amministrazione | Budgeting | | | | 3,00 | 4,00 | 2,00 |
| | Nozioni tecnico contabili | 2,00 | | | 2,00 | 3,00 | |
| | Procedure di sportello (front office) | | | 2,00 | | | |
| | Procedure e reportistica Call center | | | | | | |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | 1,00 | | 2,00 | | | |
| | Procedure operativo-amministrative titoli ed operazioni finanziarie | 2,00 | 1,00 | 2,00 | | | |
| Credito | Crediti Estero | | | | | | |
| | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | | | | | | |
| | Gestione crediti problematici | | | | | | |
| | Gestione del credito in sofferenza | | | | | | |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | 2,00 | 2,00 | | | | |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | | | | | | |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | | 2,00 | | | | |
| | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | | | | | | |
| | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | | | | | | |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | | | | | | |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | | | | | | |
| | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | | | | | | |
| | Tecniche di valutazione del profilo qualitativo | | | | | | |
| Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | 2,00 | 2,00 | | | | | |
| Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | 2,00 | | | | | | |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | | | | 3,00 | | |
| | Derivati | | 3,00 | | | | |
| | Funding a medio-lungo termine | | | | | | |
| | Gestione liquidità | | 2,00 | | | 1,00 | |
| | Gestione portafogli | | | | | | |
| | Indici macro-economici | | 2,00 | | 3,00 | 2,00 | |
| | Inglese finanziario | | | | 2,00 | | |
| | Mercati finanziari base | 2,00 | | | | 2,00 | 1,00 |
| | Mercati Forex e Money | | | | 2,00 | | |
| | Mercati primari e secondari | | | | 2,00 | | |
| Rischi operativi | 3,00 | 3,00 | | 2,00 | | | |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | | | 1,00 | | | |
| | Normativa CAI e Usura | | | 3,00 | | | |
| | Normativa civilistica imprese | | | 3,00 | | 2,00 | |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | | | 3,00 | | | |
| | Normativa Fiscale imprese | | | 3,00 | | | |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | | | 3,00 | | | |
| | Normativa su investimenti | | | 3,00 | | | |
| | Normativa sull'attività creditizia | | | 3,00 | | | |
| | Sistema della previdenza complementare | | | 2,00 | | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile Internal Auditing | Responsabile Risk Management | Responsabile Compliance | Responsabile Pianificazione e Controllo | Responsabile Controllo di Gestione | Responsabile Marketing Strategico |
|---|---|--------------------------------|------------------------------|-------------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| Personale | Addestramento del personale | | | | | | |
| | Amministrazione del personale | | | | 1,00 | | |
| | Analisi e valutazione del lavoro | | | | | | |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | | | | | | |
| | Budget e controllo costi del personale | | | | | | |
| | Dimensionamento organici | | | | | | |
| | Formazione del personale | | | | | | |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2,00 | 2,00 | | | 2,00 | 2,00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | | | | 2,00 | | |
| | Organizzazione aziendale | | | | | 2,00 | |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 3,00 | | | 3,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Relazioni sindacali | | | | | | |
| | Sistemi retributivi | | | | | | |
| | Tecniche di intervista | | | | | | |
| Tecniche di reclutamento e selezione | | | | | | | |
| Valutazione delle prestazioni | | | | | | | |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | | | | | | |
| | It Environment | | | | | | |
| | It Project Management | | | | | | |
| | It Systems & Applications | | | | | | |
| | Office automation | | | | | | |
| | Sicurezza informatica | | 2,00 | 2,00 | | | |
| Vendite e Marketing | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | | | | | | 2,00 |
| | Conoscenza del mercato locale | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Corporate | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Private | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Retail | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Small Business | | | | | | |
| | Gestione budget commerciale | | | | | 2,00 | 2,00 |
| | Mercato nazionale di riferimento | | 2,00 | | 3,00 | | 3,00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/ servizi di competenza) | | | | | | 2,00 |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | | | | | | |
| | Prodotti di investimento | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento Retail | | | | | | |
| | Pubblicità e promozione | | | | | | 2,00 |
| | Ricerche e analisi di mercato | | | | | | 3,00 |
| | Strumenti gestionali per l'estero | | | | | | |
| Tecniche di «customer care» | | | | | | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Direttore Risorse Umane | Responsabile Sviluppo Risorse Umane | Responsabile Relazioni Sindacali | Responsabile Formazione | Responsabile Selezione | Responsabile Gestione Risorse |
|------------------------|---|-------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------------|
| Amministrazione | Budgeting Nozioni tecnico contabili Procedure di sportello (front office) Procedure e reportistica Call center Procedure e servizi di filiale (back office) Procedure operativo-amministrative titoli ed operazioni finanziarie | 2,00 | | | | | |
| Credito | Crediti Estero Fonti esterne di documentazione su richiedente fido Gestione crediti problematici Gestione del credito in sofferenza Metodologie di controllo periodico del credito Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario Procedura di istruttoria delle domande di affidamento Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati Tecniche di valutazione del profilo qualitativo Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | | | | | | |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari Derivati Funding a medio-lungo termine Gestione liquidità Gestione portafogli Indici macro-economici Inglese finanziario Mercati finanziari base Mercati Forex e Money Mercati primari e secondari Rischi operativi | | | | | | |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro Normativa CAI e Usura Normativa civilistica imprese Normativa civilistica persona e famiglia Normativa Fiscale imprese Normativa Fiscale persone e famiglie Normativa su investimenti Normativa sull'attività creditizia Sistema della previdenza complementare | 2,00 | | 3,00 | | | 2,00 |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Direttore Risorse Umane | Responsabile Sviluppo Risorse Umane | Responsabile Relazioni Sindacali | Responsabile Formazione | Responsabile Selezione | Responsabile Gestione Risorse | |
|---|---|-------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------|
| Personale | Addestramento del personale | | | | 2,00 | | | |
| | Amministrazione del personale | 1,00 | | 1,00 | | 1,00 | | |
| | Analisi e valutazione del lavoro | | 3,00 | | | 3,00 | 1,00 | |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Budget e controllo costi del personale | 2,00 | | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 3,00 | |
| | Dimensionamento organici | 2,00 | | | | | | |
| | Formazione del personale | 1,00 | 2,00 | | | 3,00 | 1,00 | |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2,00 | | | | 3,00 | | |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1,00 | 1,00 | 2,00 | | | | |
| | Organizzazione aziendale | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Relazioni sindacali | 2,00 | 1,00 | 3,00 | | 1,00 | 2,00 | |
| | Sistemi retributivi | 1,00 | | 3,00 | | 2,00 | 2,00 | |
| | Tecniche di intervista | | | 3,00 | | 3,00 | 3,00 | 1,00 |
| | Tecniche di reclutamento e selezione | 1,00 | | | | | 3,00 | 3,00 |
| Valutazione delle prestazioni | 1,00 | 3,00 | | | 3,00 | | 2,00 | |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | | | | | | | |
| | It Environment | | | | | | | |
| | It Project Management | | | | | | | |
| | It Systems & Applications | | | | | | | |
| | Office automation | | | | | | | |
| | Sicurezza informatica | | | | | | | |
| Telecommunication Networks | | | | | | | | |
| Vendite e Marketing | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale | | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Corporate | | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Private | | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Retail | | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Small Business | | | | | | | |
| | Gestione budget commerciale | | | | | | | |
| | Mercato nazionale di riferimento | 2,00 | 1,00 | | 1,00 | 1,00 | 1,00 | |
| | Piano commerciale (per i prodotti/ servizi di competenza) | | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | | | | | | | |
| | Prodotti di investimento | | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento Retail | | | | | | | |
| | Pubblicità e promozione | | | | | | | |
| | Ricerche e analisi di mercato | | | | | | | |
| Strumenti gestionali per l'estero | | | | | | | | |
| Tecniche di «customer care» | | | | | | | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile Politiche Retributive | Responsabile Sviluppo Organizzativo | Resp.le Pianificazione e Controllo Costi del Personale | Direttore Amministrazione | Responsabile Fiscale/Tributario | Responsabile Bilancio |
|---|---|------------------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Amministrazione | Budgeting | | | | 2,00 | 1,00 | 2,00 |
| | Nozioni tecnico contabili | | | | 3,00 | 1,00 | 3,00 |
| | Procedure di sportello (front office) | | | | | | |
| | Procedure e reportistica Call center | | | | | | |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | | | | | | |
| | Procedure operativo-amministrative titoli ed operazioni finanziarie | | | | 3,00 | | 1,00 |
| Credito | Crediti Estero | | | | | | |
| | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | | | | 1,00 | | 1,00 |
| | Gestione crediti problematici | | | | | | |
| | Gestione del credito in sofferenza | | | | | | |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | | | | | | |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | | | | | | |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | | | | | | |
| | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | | | | | | |
| | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | | | | | | |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | | | | | | |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | | | | | | |
| | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | | | | | | |
| | Tecniche di valutazione del profilo qualitativo | | | | | | |
| Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | | | | | | | |
| Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | | | | | | | |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | | | | 1,00 | | |
| | Derivati | | | | | | |
| | Funding a medio-lungo termine | | | | | | |
| | Gestione liquidità | | | | | | |
| | Gestione portafogli | | | | | | |
| | Indici macro-economici | | | | 2,00 | | |
| | Inglese finanziario | | | | | | |
| | Mercati finanziari base | | | | | | |
| | Mercati Forex e Money | | | | | | |
| Mercati primari e secondari | | | | 1,00 | | | |
| Rischi operativi | | | | | | | |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 |
| | Normativa CAI e Usura | | | | 1,00 | | 1,00 |
| | Normativa civilistica imprese | | | | | | |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | | | | | | |
| | Normativa Fiscale imprese | | | | 2,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | | | | | 3,00 | |
| | Normativa su investimenti | | | | | | |
| | Normativa sull'attività creditizia | | | | | 2,00 | 2,00 |
| Sistema della previdenza complementare | | | | | | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile Politiche Retributive | Responsabile Sviluppo Organizzativo | Resp.le Pianificazione e Controllo Costi del Personale | Direttore Amministrazione | Responsabile Fiscale/Tributario | Responsabile Bilancio |
|---|---|------------------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Personale | Addestramento del personale | | | | | | |
| | Amministrazione del personale | 2,00 | | 2,00 | | 2,00 | |
| | Analisi e valutazione del lavoro | 2,00 | 3,00 | 1,00 | | | |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | 1,00 | 2,00 | | | | |
| | Budget e controllo costi del personale | 3,00 | 1,00 | 3,00 | | | |
| | Dimensionamento organici | | 3,00 | 3,00 | | | |
| | Formazione del personale | | | | | | |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | | | | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | | | 1,00 | | | |
| | Organizzazione aziendale | 2,00 | 3,00 | 2,00 | | | |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Relazioni sindacali | 2,00 | | | | | |
| | Sistemi retributivi | 4,00 | 2,00 | 3,00 | | 2,00 | |
| | Tecniche di intervista | 2,00 | 2,00 | | | | |
| | Tecniche di reclutamento e selezione | | | | | | |
| Valutazione delle prestazioni | 1,00 | | | 2,00 | 1,00 | 2,00 | |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | | | | | | |
| | It Environment | | | | | | |
| | It Project Management | | | | | | |
| | It Systems & Applications | | | | | | |
| | Office automation | | | | | | |
| | Sicurezza informatica | | | | | | |
| Vendite e Marketing | Telecommunication Networks | | | | | | |
| | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Corporate | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Private | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Retail | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Small Business | | | | | | |
| | Gestione budget commerciale | | | | | | |
| | Mercato nazionale di riferimento | 1,00 | | | 2,00 | | 1,00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/ servizi di competenza) | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | | | | | | |
| | Prodotti di investimento | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento Retail | | | | | | |
| | Pubblicità e promozione | | | | | | |
| | Ricerche e analisi di mercato | | | | | | |
| Strumenti gestionali per l'estero | | | | | | | |
| Tecniche di «customer care» | | | | | | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile Contabilità | Responsabile Tecnico e Immobili | Responsabile Economato | Responsabile Sicurezza | Responsabile Logistica e Servizi Generali | Direttore Sistemi Informativi |
|---|---|--------------------------|---------------------------------|------------------------|------------------------|---|-------------------------------|
| Amministrazione | Budgeting | 2,00 | 2,00 | 2,00 | | 3,00 | 2,00 |
| | Nozioni tecnico contabili | 3,00 | | 1,00 | | 1,00 | |
| | Procedure di sportello (front office) | | | | 2,00 | | |
| | Procedure e reportistica Call center | | | | | | |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | | | 2,00 | 2,00 | 2,00 | |
| | Procedure operativo-amministrative titoli ed operazioni finanziarie | 1,00 | | | | | |
| Credito | Crediti Estero | | | | | | |
| | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | | | | | | |
| | Gestione crediti problematici | | | | | | |
| | Gestione del credito in sofferenza | | | | | | |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | | | | | | |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | | | | | | |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | | | | | | |
| | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | | | | | | |
| | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | | | | | | |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | | | | | | |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | | | | | | |
| | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | | | | | | |
| | Tecniche di valutazione del profilo qualitativo | | | | | | |
| Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | | | | | | | |
| Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | | | | | | | |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | | | | | | |
| | Derivati | | | | | | |
| | Funding a medio-lungo termine | | | | | | |
| | Gestione liquidità | | | | | | |
| | Gestione portafogli | | | | | | |
| | Indici macro-economici | | | | | | |
| | Inglese finanziario | | | | | | |
| | Mercati finanziari base | | | | | | 1,00 |
| | Mercati Forex e Money | | | | | | |
| | Mercati primari e secondari | | | | | | |
| Rischi operativi | | | | | | | |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 2,00 | | | 1,00 | | |
| | Normativa CAI e Usura | 1,00 | | | | | |
| | Normativa civilistica imprese | | 2,00 | 2,00 | | 2,00 | |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | | | | | | |
| | Normativa Fiscale imprese | 3,00 | | | | | |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | | | | | | |
| | Normativa su investimenti | | | | | | |
| | Normativa sull'attività creditizia | 2,00 | | | | | 1,00 |
| Sistema della previdenza complementare | | | | | | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile Contabilità | Responsabile Tecnico e Immobili | Responsabile Economato | Responsabile Sicurezza | Responsabile Logistica e Servizi Generali | Direttore Sistemi Informativi |
|---|---|--------------------------|---------------------------------|------------------------|------------------------|---|-------------------------------|
| Personale | Addestramento del personale | | | | 2,00 | | |
| | Amministrazione del personale | | | | | | |
| | Analisi e valutazione del lavoro | | | | | | |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | | | | | | |
| | Budget e controllo costi del personale | | | | | | |
| | Dimensionamento organici | | | | | | |
| | Formazione del personale | | | | | | |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2,00 | 2,00 | | 2,00 | | 2,00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | | | | 1,00 | | |
| | Organizzazione aziendale | | | | | | 2,00 |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | |
| | Relazioni sindacali | | | | | | |
| | Sistemi retributivi | | | | | | |
| | Tecniche di intervista | | | | | | |
| Tecniche di reclutamento e selezione | | | | | | | |
| Valutazione delle prestazioni | 2,00 | 2,00 | | 2,00 | | 2,00 | |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | | | | | | |
| | It Environment | | | | | | 2,00 |
| | It Project Management | | | | | | 3,00 |
| | It Systems & Applications | | | | | | 2,00 |
| | Office automation | | 2,00 | 2,00 | | 2,00 | |
| | Sicurezza informatica | | | | 2,00 | | 2,00 |
| Vendite e Marketing | Telecommunication Networks | | | | 1,00 | | 2,00 |
| | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Corporate | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Private | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Retail | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Small Business | | | | | | |
| | Gestione budget commerciale | | | | | | |
| | Mercato nazionale di riferimento | | | | | | |
| | Piano commerciale (per i prodotti/ servizi di competenza) | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | | | | | | |
| | Prodotti di investimento | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento Retail | | | | | | |
| | Pubblicità e promozione | | | | | | |
| | Ricerche e analisi di mercato | | | | | | |
| Strumenti gestionali per l'estero | | | | | | | |
| Tecniche di «customer care» | | | 2,00 | | | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile CED | Analista Funzionale | Responsabile Centro Incassi e Pagamenti | Responsabile Organizzazione | Responsabile Amministrazione del Personale | Responsabile Comunicazione Esterna |
|---|---|------------------|---------------------|---|-----------------------------|--|------------------------------------|
| Amministrazione | Budgeting | 2,00 | | 3,00 | 2,00 | | |
| | Nozioni tecnico contabili | | | | | | |
| | Procedure di sportello (front office) | | | | | | |
| | Procedure e reportistica Call center | | | | | | |
| | Procedure e servizi di filiale (back office) | | | | | | |
| Credito | Procedure operativo-amministrative titoli ed operazioni finanziarie | | | 3,00 | 2,00 | | |
| | Crediti Estero | | 2,00 | | 2,00 | | |
| | Fonti esterne di documentazione su richiedente fido | | | | | | |
| | Gestione crediti problematici | | | | | | |
| | Gestione del credito in sofferenza | | | | | | |
| | Metodologie di controllo periodico del credito | | | | | | |
| | Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido | | | | | | |
| | Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti | | | | | | |
| | Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario | | | | | | |
| | Procedura di istruttoria delle domande di affidamento | | | | | | |
| | Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» | | | | | | |
| | Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio | | | | | | |
| | Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati | | | | | | |
| Tecniche di valutazione del profilo qualitativo | | | | | | | |
| Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti | | | | | | | |
| Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | | | | | | | |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari | | | 2,00 | | | |
| | Derivati | | | | | | |
| | Funding a medio-lungo termine | | | | | | |
| | Gestione liquidità | | | | | | |
| | Gestione portafogli | | | | | | |
| | Indici macro-economici | | | | | | |
| | Inglese finanziario | | | | | | |
| | Mercati finanziari base | | | | | | |
| | Mercati Forex e Money | | | | | | |
| Mercati primari e secondari | | | | | | | |
| Rischi operativi | | | | | | | |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro | 1,00 | 2,00 | | 2,00 | 2,00 | |
| | Normativa CAI e Usura | | | | | | |
| | Normativa civilistica imprese | | | | | | |
| | Normativa civilistica persona e famiglia | | | | | | |
| | Normativa Fiscale imprese | | | | | | |
| | Normativa Fiscale persone e famiglie | | | | | | |
| | Normativa su investimenti | | | | | | |
| | Normativa sull'attività creditizia | | | | | | |
| Sistema della previdenza complementare | | | | | | | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile CED | Analista Funzionale | Responsabile Centro Incassi e Pagamenti | Responsabile Organizzazione | Responsabile Amministrazione del Personale | Responsabile Comunicazione Esterna |
|---|---|------------------|---------------------|---|-----------------------------|--|------------------------------------|
| Personale | Addestramento del personale | | | 2,00 | | | 1,00 |
| | Amministrazione del personale | | | | | 3,00 | |
| | Analisi e valutazione del lavoro | | | | | 1,00 | |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | | | | | | |
| | Budget e controllo costi del personale | | | | | 2,00 | |
| | Dimensionamento organici | | | | 3,00 | 2,00 | |
| | Formazione del personale | | | | | | 1,00 |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 2,00 | | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | | 1,00 | | | | 1,00 |
| | Organizzazione aziendale | | | | 3,00 | 2,00 | |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | | 2,00 | | 3,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Relazioni sindacali | | | | | | 1,00 |
| | Sistemi retributivi | | | | | 3,00 | |
| | Tecniche di intervista | | | | 2,00 | | |
| Tecniche di reclutamento e selezione | | | | | | | |
| Valutazione delle prestazioni | 2,00 | | 2,00 | | 2,00 | | |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | 1,00 | 3,00 | | | | |
| | It Environment | 2,00 | 3,00 | | | | |
| | It Project Management | 3,00 | 2,00 | | | | |
| | It Systems & Applications | 3,00 | 3,00 | | | | |
| | Office automation | 2,00 | 2,00 | 3,00 | | | |
| | Sicurezza informatica | 3,00 | | | | | |
| | Telecommunication Networks | 3,00 | | | | | |
| Vendite e Marketing | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | | | | | | 3,00 |
| | Conoscenza del mercato locale | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Corporate | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Private | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Retail | | | | | | |
| | Conoscenza del mercato locale Small Business | | | | | | |
| | Gestione budget commerciale | | | | | | |
| | Mercato nazionale di riferimento | | | | 2,00 | | 2,00 |
| | Piano commerciale (per i prodotti/ servizi di competenza) | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | | | | | | |
| | Prodotti di investimento | | | | | | |
| | Prodotti di finanziamento Retail | | | | | | |
| | Pubblicità e promozione | | | | | | |
| | Ricerche e analisi di mercato | | | | | | 2,00 |
| Strumenti gestionali per l'estero | | | | | | | |
| Tecniche di «customer care» | | 2,00 | | 2,00 | | 3,00 | |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile Comunicazione Interna | Sistemista |
|------------------------|---|------------------------------------|------------|
| Amministrazione | Budgeting Nozioni tecnico contabili Procedure di sportello (front office) Procedure e reportistica Call center Procedure e servizi di filiale (back office) Procedure operativo-amministrative titoli ed operazioni finanziarie | | |
| Credito | Crediti Estero Fonti esterne di documentazione su richiedente fido Gestione crediti problematici Gestione del credito in sofferenza Metodologie di controllo periodico del credito Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti Principi economici e organizzativi aziendali base del settore bancario Procedura di istruttoria delle domande di affidamento Tecniche di analisi del rischio complessivo di «gruppo» Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati Tecniche di valutazione del profilo qualitativo Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti | | 2,00 |
| Finanza | Benchmark mercati finanziari Derivati Funding a medio-lungo termine Gestione liquidità Gestione portafogli Indici macro-economici Inglese finanziario Mercati finanziari base Mercati Forex e Money Mercati primari e secondari Rischi operativi | | |
| Legale | Diritto e legislazione del lavoro Normativa CAI e Usura Normativa civilistica imprese Normativa civilistica persona e famiglia Normativa Fiscale imprese Normativa Fiscale persone e famiglie Normativa su investimenti Normativa sull'attività creditizia Sistema della previdenza complementare | | 1,00 |



| Famiglia professionale | Conoscenza | Responsabile Comunicazione Interna | Sistemista |
|---|---|------------------------------------|------------|
| Personale | Addestramento del personale | 1,00 | |
| | Amministrazione del personale | | |
| | Analisi e valutazione del lavoro | | |
| | Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane | | |
| | Budget e controllo costi del personale | | |
| | Dimensionamento organici | | |
| | Formazione del personale | 1,00 | |
| | Gestione e Sviluppo delle risorse umane | 1,00 | |
| | Normativa di sicurezza sul lavoro | 1,00 | 1,00 |
| | Organizzazione aziendale | 1,00 | |
| | Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali | 2,00 | |
| | Relazioni sindacali | | |
| | Sistemi retributivi | | |
| | Tecniche di intervista | | |
| | Tecniche di reclutamento e selezione | | |
| Valutazione delle prestazioni | | | |
| Sistemi Informativi e Telecomunicazioni | Architetture e sviluppo di Software | | 2,00 |
| | It Environment | | 3,00 |
| | It Project Management | | 2,00 |
| | It Systems & Applications | | 3,00 |
| | Office automation | | 3,00 |
| | Sicurezza informatica | | 2,00 |
| | Telecommunication Networks | | 2,00 |
| Vendite e Marketing | Comunicazione d'impresa e Relazioni Pubbliche | 3,00 | |
| | Conoscenza del mercato locale | | |
| | Conoscenza del mercato locale Corporate | | |
| | Conoscenza del mercato locale Private | | |
| | Conoscenza del mercato locale Retail | | |
| | Conoscenza del mercato locale Small Business | | |
| | Gestione budget commerciale | | |
| | Mercato nazionale di riferimento | 2,00 | |
| | Piano commerciale (per i prodotti/ servizi di competenza) | | |
| | Prodotti di finanziamento ordinari | | |
| | Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.) | | |
| | Prodotti di investimento | | |
| | Prodotti di finanziamento Retail | | |
| | Pubblicità e promozione | | |
| | Ricerche e analisi di mercato | 2,00 | |
| | Strumenti gestionali per l'estero | | |
| Tecniche di «customer care» | 3,00 | 2,00 | |



Tavola sinottica delle Capacità



| Area | Capacità | Responsabile di filiale | Gestore Portafoglio Retail | Gestore Portafoglio Private | Gestore Portafoglio Corporate | Gestore Portafoglio Small Business |
|---------------|--|-------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| Intellettuale | Sintesi | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Soluzione dei problemi | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Analisi | | | | | |
| | Autosviluppo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Relazionale | Comunicazione | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Lavorare in gruppo | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Orientamento al cliente | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Convincimento | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Negoziazione | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Gestione del team | 3,00 | | | | |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3,00 | | | | |
| Gestionale | Accuratezza | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Tenacia | | | | | |
| | Pianificazione | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Organizzazione | | | | | |
| | Decisione | 4,00 | | | | |
| | Controllo | 3,00 | | | | |
| | Orientamento ai risultati | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Iniziativa | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Gestione dei conflitti | 3,00 | | | | |
| Innovativa | Flessibilità | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Propensione al nuovo | | | | | |
| | Pensiero prospettico | | | | | |

| Area | Capacità | Addetto Titoli-Borsista | Addetto Fidi | Addetto Back Office | Assistente alla Clientela Op.re di Sportello | Resp.le Area Coordinamento Filiali |
|---------------|--|-------------------------|--------------|---------------------|--|------------------------------------|
| Intellettuale | Sintesi | | | | 3,00 | 3,00 |
| | Soluzione dei problemi | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Analisi | 3,00 | 4,00 | 3,00 | | |
| | Autosviluppo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Relazionale | Comunicazione | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Lavorare in gruppo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| | Orientamento al cliente | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 |
| | Convincimento | | | | | 4,00 |
| | Negoziazione | | | | | 4,00 |
| | Gestione del team | | | | | 4,00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | | | | | 4,00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | |
| | Tenacia | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Pianificazione | | | | | 4,00 |
| | Organizzazione | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | |
| | Decisione | | | | | 4,00 |
| | Controllo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Orientamento ai risultati | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| | Iniziativa | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Emozionale | Gestione dello stress | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Gestione dei conflitti | | | | | 3,00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Propensione al nuovo | | | | | 3,00 |
| | Pensiero prospettico | | | | | 3,00 |



| Area | Capacità | Responsabile Segmento Retail di Area | Responsabile Segmento Corporate di Area | Responsabile Small Business di Area | Responsabile Crediti di Area | Specialista Prodotti di Area |
|---------------|--|--------------------------------------|---|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Intellettuale | Sintesi | 3,00 | 3,00 | 3,00 | | |
| | Soluzione dei problemi | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Analisi | | | | 3,00 | 3,00 |
| | Autosviluppo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Relazionale | Comunicazione | | | | | 3,00 |
| | Lavorare in gruppo | | | | | 3,00 |
| | Orientamento al cliente | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Convincimento | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Negoziante | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Gestione del team | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | |
| Gestionale | Accuratezza | | | | | 3,00 |
| | Tenacia | | | | | |
| | Pianificazione | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | |
| | Organizzazione | | | | | 3,00 |
| | Decisione | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | |
| | Controllo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Orientamento ai risultati | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Iniziativa | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | |
| Emozionale | Gestione dello stress | | | | | 3,00 |
| | Gestione dei conflitti | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| Innovativa | Flessibilità | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Propensione al nuovo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Pensiero prospettico | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |

| Area | Capacità | Responsabile Sviluppo Business | Sviluppatore | Direttore Commerciale | Responsabile Divisione Retail | Responsabile Divisione Corporate |
|---------------|--|--------------------------------|--------------|-----------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Intellettuale | Sintesi | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Soluzione dei problemi | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Analisi | | 3,00 | | | |
| | Autosviluppo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Relazionale | Comunicazione | | | | | |
| | Lavorare in gruppo | | 3,00 | | | |
| | Orientamento al cliente | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Convincimento | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Negoziante | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Gestione del team | 4,00 | | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3,00 | | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| Gestionale | Accuratezza | | 3,00 | | | |
| | Tenacia | | | | | |
| | Pianificazione | 4,00 | | 4,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Organizzazione | | 3,00 | | | |
| | Decisione | 4,00 | | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Controllo | 3,00 | | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Orientamento ai risultati | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Iniziativa | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | |
| Emozionale | Gestione dello stress | | | | | 3,00 |
| | Gestione dei conflitti | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Propensione al nuovo | 3,00 | 4,00 | 3,00 | | |
| | Pensiero prospettico | 3,00 | | 4,00 | 3,00 | 3,00 |



| Area | Capacità | Responsabile Divisione Private | Segment Manager | Product Manager | Responsabile Estero | Responsabile Call Center |
|---------------|--|--------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|--------------------------|
| Intellettuale | Sintesi | | | | 3,00 | |
| | Soluzione dei problemi | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 |
| | Analisi | | 3,00 | 3,00 | | 3,00 |
| | Autosviluppo | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Relazionale | Comunicazione | | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 |
| | Lavorare in gruppo | | 3,00 | 3,00 | | |
| | Orientamento al cliente | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 |
| | Convincimento | | | | | |
| | Negoziazione | 4,00 | | | 4,00 | 3,00 |
| | Gestione del team | 4,00 | | | 4,00 | 4,00 |
| Gestionale | Coordinamento e gestione collaboratori | 3,00 | | | 3,00 | 4,00 |
| | Accuratezza | | 3,00 | 3,00 | | |
| | Tenacia | | | | | |
| | Pianificazione | 3,00 | | | 4,00 | |
| | Organizzazione | | 4,00 | 4,00 | | 4,00 |
| | Decisione | 4,00 | | | 4,00 | 3,00 |
| | Controllo | 3,00 | | | 3,00 | 4,00 |
| | Orientamento ai risultati | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Emozionale | Iniziativa | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | |
| | Gestione dello stress | | 3,00 | 3,00 | | 3,00 |
| | Gestione dei conflitti | 3,00 | | | 3,00 | 3,00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Propensione al nuovo | | 3,00 | 3,00 | | |
| | Pensiero prospettico | 3,00 | | | 3,00 | |

| Area | Capacità | Addetto Call Center | Direttore Crediti | Responsabile Crediti Ordinari/ Speciali | Responsabile Monitoraggio Qualità Credito | Analista Qualità Credito | |
|------------------------|---------------------------|--|-------------------|---|---|--------------------------|------|
| Intellettuale | Sintesi | | | | | | |
| | Soluzione dei problemi | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | |
| | Analisi | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | |
| | Autosviluppo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| Relazionale | Comunicazione | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Lavorare in gruppo | 3,00 | | | | 3,00 | |
| | Orientamento al cliente | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Convincimento | | | | | | |
| | Negoziazione | | 3,00 | | | | |
| | Gestione del team | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | | |
| | Gestionale | Coordinamento e gestione collaboratori | | 4,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | | Accuratezza | 3,00 | | | | |
| Emozionale | Tenacia | 3,00 | | | | | |
| | Pianificazione | | 4,00 | | | | |
| | Organizzazione | 3,00 | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Decisione | | 4,00 | 4,00 | | | |
| | Controllo | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | |
| | Orientamento ai risultati | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | |
| | Innovativa | Iniziativa | 3,00 | 3,00 | | | |
| | | Gestione dello stress | 3,00 | | | 3,00 | 3,00 |
| Gestione dei conflitti | | | 4,00 | 3,00 | | | |
| Innovativa | Flessibilità | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Propensione al nuovo | | | | | | |
| | Pensiero prospettico | | 3,00 | | | | |



| Area | Capacità | Direttore Finanza | Responsabile Tesoreria/ Liquidità | Responsabile Gestione Patrimoni Mobiliari | Gestore Tesoreria/ Liquidità | Responsabile Affari Legali e Generali |
|--|---------------------------|-------------------|-----------------------------------|---|------------------------------|---------------------------------------|
| Intellettuale | Sintesi | | | | | |
| | Soluzione dei problemi | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 |
| | Analisi | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | |
| Relazionale | Autosviluppo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Comunicazione | | 3,00 | 3,00 | | |
| | Lavorare in gruppo | | | | 3,00 | |
| | Orientamento al cliente | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Convincimento | 4,00 | | | 3,00 | |
| | Negoziazione | 3,00 | 3,00 | 3,00 | | 4,00 |
| | Gestione del team | 4,00 | 3,00 | 3,00 | | 4,00 |
| Coordinamento e gestione collaboratori | 4,00 | 3,00 | 3,00 | | 3,00 | |
| Gestionale | Accuratezza | | | | | |
| | Tenacia | | | | | |
| | Pianificazione | 3,00 | 4,00 | 4,00 | | 3,00 |
| | Organizzazione | | | | 4,00 | |
| | Decisione | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| | Controllo | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 |
| | Orientamento ai risultati | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Iniziativa | 4,00 | | 3,00 | 3,00 | 4,00 | |
| Emozionale | Gestione dello stress | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Gestione dei conflitti | 3,00 | | | | 4,00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Propensione al nuovo | 3,00 | | | | |
| | Pensiero prospettico | 4,00 | | | | 3,00 |

| Area | Capacità | Responsabile Legale | Specialista Legale | Responsabile Internal Auditing | Responsabile Risk Management | Responsabile Compliance |
|--|---------------------------|---------------------|--------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Intellettuale | Sintesi | | | | 3,00 | |
| | Soluzione dei problemi | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Analisi | 4,00 | 4,00 | 3,00 | | 4,00 |
| Relazionale | Autosviluppo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Comunicazione | | 3,00 | 3,00 | | 3,00 |
| | Lavorare in gruppo | | 3,00 | | | |
| | Orientamento al cliente | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 |
| | Convincimento | 3,00 | | | 3,00 | |
| | Negoziazione | 5,00 | | | 3,00 | |
| | Gestione del team | 3,00 | | 4,00 | 4,00 | |
| Coordinamento e gestione collaboratori | | | 3,00 | 4,00 | 3,00 | |
| Gestionale | Accuratezza | | 3,00 | | | |
| | Tenacia | | 3,00 | | | |
| | Pianificazione | 3,00 | | | 4,00 | |
| | Organizzazione | 3,00 | 3,00 | 3,00 | | 3,00 |
| | Decisione | 3,00 | | | 4,00 | |
| | Controllo | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Orientamento ai risultati | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 |
| Iniziativa | 3,00 | 3,00 | | 4,00 | | |
| Emozionale | Gestione dello stress | | | 3,00 | | 3,00 |
| | Gestione dei conflitti | 4,00 | 4,00 | | 3,00 | |
| Innovativa | Flessibilità | 3,00 | 3,00 | | 3,00 | 3,00 |
| | Propensione al nuovo | | | | | |
| | Pensiero prospettico | 3,00 | | 3,00 | 3,00 | |



| Area | Capacità | Responsabile Pianificazione e Controllo | Responsabile Controllo di Gestione | Responsabile Marketing Strategico | Direttore Risorse Umane | Responsabile Sviluppo Risorse Umane |
|---------------|--|---|------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| Intellettuale | Sintesi | 3,00 | | 4,00 | 3,00 | |
| | Soluzione dei problemi | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Analisi | | 3,00 | | | 3,00 |
| | Autosviluppo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Relazionale | Comunicazione | | 3,00 | | | |
| | Lavorare in gruppo | | | | | |
| | Orientamento al cliente | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Convincimento | 4,00 | | 4,00 | 4,00 | 3,00 |
| | Negoziazione | 4,00 | | 3,00 | 4,00 | |
| | Gestione del team | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 |
| Gestionale | Coordinamento e gestione collaboratori | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | |
| | Accuratezza | | | | | |
| | Tenacia | | | | | |
| | Pianificazione | 3,00 | | 3,00 | 3,00 | |
| | Organizzazione | | 3,00 | | | 3,00 |
| | Decisione | 4,00 | | 4,00 | 4,00 | |
| | Controllo | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Emozionale | Orientamento ai risultati | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Iniziativa | 4,00 | | 4,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Gestione dello stress | | | | | |
| Innovativa | Gestione dei conflitti | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 |
| | Flessibilità | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Propensione al nuovo | 3,00 | | | 3,00 | 3,00 |
| | Pensiero prospettico | 3,00 | | 4,00 | 4,00 | |

| Area | Capacità | Responsabile Relazioni Sindacali | Responsabile Formazione | Responsabile Selezione | Responsabile Gestione Risorse | Responsabile Politiche Retributive |
|---------------|--|----------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| Intellettuale | Sintesi | | | | | |
| | Soluzione dei problemi | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Analisi | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Autosviluppo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Relazionale | Comunicazione | | | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Lavorare in gruppo | | | 4,00 | 4,00 | |
| | Orientamento al cliente | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Convincimento | 3,00 | 3,00 | | | |
| | Negoziazione | 4,00 | | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| | Gestione del team | 3,00 | 4,00 | | | 4,00 |
| Gestionale | Coordinamento e gestione collaboratori | | | | | |
| | Accuratezza | | | | | |
| | Tenacia | | | | | |
| | Pianificazione | 3,00 | | | | |
| | Organizzazione | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Decisione | 4,00 | | | | |
| | Controllo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 |
| Emozionale | Orientamento ai risultati | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Iniziativa | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Gestione dello stress | | | | | |
| Innovativa | Gestione dei conflitti | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Flessibilità | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Propensione al nuovo | | 4,00 | 3,00 | 3,00 | |
| | Pensiero prospettico | 4,00 | | | | |



| Area | Capacità | Responsabile Sviluppo Organizzativo | Responsabile Pianificazione e Controllo Costi del Personale | Direttore Amministrazione | Responsabile Fiscale/Tributario | Responsabile Bilancio |
|---------------|--|-------------------------------------|---|---------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Intellettuale | Sintesi | | | 3,00 | | |
| | Soluzione dei problemi | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Analisi | 4,00 | 4,00 | | 3,00 | 3,00 |
| Relazionale | Autosviluppo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Comunicazione | 3,00 | 3,00 | | | |
| | Lavorare in gruppo | | 3,00 | | | |
| | Orientamento al cliente | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Convincimento | | | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Negoziazione | 3,00 | | 4,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Gestione del team | 3,00 | | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | | | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| Gestionale | Accuratezza | 3,00 | | | | |
| | Tenacia | | | | | |
| | Pianificazione | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Organizzazione | | | | | |
| | Decisione | | | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Controllo | | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Orientamento ai risultati | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Iniziativa | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | |
| Emozionale | Gestione dello stress | | 3,00 | | | |
| | Gestione dei conflitti | 3,00 | | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Propensione al nuovo | 3,00 | | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Pensiero prospettico | | | 4,00 | 3,00 | 3,00 |

| Area | Capacità | Responsabile Contabilità | Responsabile Tecnico e Immobili | Responsabile Economato | Responsabile Sicurezza | Responsabile Logistica e Servizi Generali |
|---------------|--|--------------------------|---------------------------------|------------------------|------------------------|---|
| Intellettuale | Sintesi | 3,00 | 3,00 | 3,00 | | |
| | Soluzione dei problemi | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Analisi | | | | 3,00 | 3,00 |
| Relazionale | Autosviluppo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Comunicazione | | | | 3,00 | |
| | Lavorare in gruppo | | | | 3,00 | |
| | Orientamento al cliente | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 |
| | Convincimento | 3,00 | 3,00 | 3,00 | | 3,00 |
| | Negoziazione | 3,00 | 3,00 | 3,00 | | 3,00 |
| | Gestione del team | 4,00 | 4,00 | 4,00 | | 4,00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 3,00 | 3,00 | 3,00 | | 4,00 |
| Gestionale | Accuratezza | | | | | |
| | Tenacia | | | | | |
| | Pianificazione | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Organizzazione | | | | | |
| | Decisione | 4,00 | 4,00 | 4,00 | | 4,00 |
| | Controllo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 |
| | Orientamento ai risultati | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 |
| Iniziativa | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | |
| Emozionale | Gestione dello stress | | | | 4,00 | |
| | Gestione dei conflitti | 3,00 | 3,00 | 3,00 | | 3,00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Propensione al nuovo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | | 3,00 |
| | Pensiero prospettico | 3,00 | 3,00 | 3,00 | | 3,00 |



| Area | Capacità | Direttore Sistemi Informativi | Responsabile CED | Analista Funzionale | Responsabile Centro Incassi e Pagamenti | Responsabile Organizzazione |
|---------------|--|-------------------------------|------------------|---------------------|---|-----------------------------|
| Intellettuale | Sintesi | 4,00 | | | | |
| | Soluzione dei problemi | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 |
| | Analisi | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Relazionale | Autosviluppo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Comunicazione | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Lavorare in gruppo | | | 3,00 | | |
| | Orientamento al cliente | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 |
| | Convincimento | 3,00 | | | | |
| | Negoziazione | 3,00 | 3,00 | | 3,00 | 4,00 |
| | Gestione del team | 3,00 | 3,00 | | 3,00 | 3,00 |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4,00 | | | 3,00 | |
| | | | | | | |
| Gestionale | Accuratezza | | 3,00 | 3,00 | | 3,00 |
| | Tenacia | | | 3,00 | | |
| | Pianificazione | 4,00 | 3,00 | | 4,00 | 3,00 |
| | Organizzazione | | | 3,00 | | |
| | Decisione | 4,00 | | | 3,00 | |
| | Controllo | 4,00 | | 3,00 | 4,00 | |
| | Orientamento ai risultati | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Iniziativa | 4,00 | 3,00 | 3,00 | | 3,00 | |
| Emozionale | Gestione dello stress | | | 3,00 | 3,00 | |
| | Gestione dei conflitti | 3,00 | 3,00 | | | 3,00 |
| Innovativa | Flessibilità | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Propensione al nuovo | 3,00 | 3,00 | | | |
| | Pensiero prospettico | 4,00 | | | | 3,00 |

| Area | Capacità | Responsabile Amministrazione del Personale | Responsabile Comunicazione Esterna | Responsabile Comunicazione Interna | Sistemista |
|---------------|--|--|------------------------------------|------------------------------------|------------|
| Intellettuale | Sintesi | 3,00 | | | |
| | Soluzione dei problemi | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| | Analisi | | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Autosviluppo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Relazionale | Comunicazione | | 4,00 | 4,00 | 3,00 |
| | Lavorare in gruppo | | 3,00 | 4,00 | 3,00 |
| | Orientamento al cliente | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Convincimento | 3,00 | | | |
| | Negoziazione | 3,00 | 3,00 | | |
| | Gestione del team | 4,00 | | | |
| | Coordinamento e gestione collaboratori | 4,00 | | | |
| | | | | | |
| Gestionale | Accuratezza | | | | 3,00 |
| | Tenacia | | | | 3,00 |
| | Pianificazione | 4,00 | | | |
| | Organizzazione | | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Decisione | 4,00 | | | |
| | Controllo | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Orientamento ai risultati | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 |
| Iniziativa | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | |
| Emozionale | Gestione dello stress | | 4,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Gestione dei conflitti | 3,00 | | | |
| Innovativa | Flessibilità | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Propensione al nuovo | 3,00 | 3,00 | | |
| | Pensiero prospettico | 3,00 | | | |

A6

Codici ATECO, CP ISTAT e ISCO-08



| Denominazione qualifica | Codice Ateco | cod_liv_4 | CP 2011 cod_liv_5 | Nome_liv_5 |
|---|--------------|-----------|----------------------|--|
| Responsabile di filiale | 64.19.10 | 2.5.1.4 | 2.5.1.4.3 | Specialisti in attività finanziarie |
| Gestore Portafoglio Retail | 64.19.10 | 3.3.2.2 | 3.3.2.2.0 | Tecnici del lavoro bancario |
| Gestore Portafoglio Private | 64.19.10 | 3.3.2.2 | 3.3.2.2.0 | Tecnici del lavoro bancario |
| Gestore Portafoglio Corporate | 64.19.10 | 3.3.2.2 | 3.3.2.2.0 | Tecnici del lavoro bancario |
| Gestore Portafoglio Small Business | 64.19.10 | 3.3.2.2 | 3.3.2.2.0 | Tecnici del lavoro bancario |
| Addetto Titoli | 64.19.10 | 3.3.2.2 | 3.3.2.2.0 | Tecnici del lavoro bancario |
| Addetto Fidi | 64.19.10 | 3.3.2.1 | 3.3.2.1.0 | Tecnici della gestione finanziaria |
| Addetto Back Office | 64.19.10 | 3.3.2.2 | 3.3.2.2.0 | Tecnici del lavoro bancario |
| Operatore di sportello | 64.19.10 | 4.2.1.1 | 4.2.1.1.0 | Addetti agli sportelli assicurativi, bancari e di altri intermediari finanziari |
| Responsabile Area/ Coordinamento Filiali | 64.19.10 | 2.5.1.5 | 2.5.1.5.2 | Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT) |
| Responsabile Segmento Retail di Area | 64.19.10 | 2.5.1.5 | 2.5.1.5.2 | Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT) |
| Responsabile Segmento Corporate di Area | 64.19.10 | 2.5.1.5 | 2.5.1.5.2 | Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT) |



| Descrizione_liv_5 | Isco08_cod | Isco08_nome |
|--|------------|---|
| Le professioni comprese in questa unità esaminano, analizzano, interpretano informazioni per formulare pareri, preparare indicazioni e proposte su questioni finanziarie, conducono transazioni finanziarie assicurando la conformità con le leggi e i regolamenti relativi, svolgono analisi quantitative su programmi e piani di investimento, determinano il grado di rischio nel fornire crediti a persone o a organizzazioni; valutano, autorizzano e definiscono le modalità di corresponsione di prestiti e le condizioni della loro garanzia e restituzione. | 241 | Finance professionals |
| Le professioni comprese in questa unità curano le attività amministrative bancarie in back e in front office, fornendo ai clienti assistenza sui servizi bancari offerti; seguono le procedure per determinare i rischi connessi alla corresponsione di mutui e prestiti; individuano le condizioni ottimali per la loro restituzione. | 331 | Financial and mathematical associate professionals |
| Le professioni comprese in questa unità curano le attività amministrative bancarie in back e in front office, fornendo ai clienti assistenza sui servizi bancari offerti; seguono le procedure per determinare i rischi connessi alla corresponsione di mutui e prestiti; individuano le condizioni ottimali per la loro restituzione. | 331 | Financial and mathematical associate professionals |
| Le professioni comprese in questa unità curano le attività amministrative bancarie in back e in front office, fornendo ai clienti assistenza sui servizi bancari offerti; seguono le procedure per determinare i rischi connessi alla corresponsione di mutui e prestiti; individuano le condizioni ottimali per la loro restituzione. | 331 | Financial and mathematical associate professionals |
| Le professioni comprese in questa unità curano le attività amministrative bancarie in back e in front office, fornendo ai clienti assistenza sui servizi bancari offerti; seguono le procedure per determinare i rischi connessi alla corresponsione di mutui e prestiti; individuano le condizioni ottimali per la loro restituzione. | 331 | Financial and mathematical associate professionals |
| Le professioni comprese in questa unità curano le attività amministrative bancarie in back e in front office, fornendo ai clienti assistenza sui servizi bancari offerti; seguono le procedure per determinare i rischi connessi alla corresponsione di mutui e prestiti; individuano le condizioni ottimali per la loro restituzione. | 331 | Financial and mathematical associate professionals |
| Le professioni comprese in questa unità assistono gli specialisti nella rilevazione e nell'analisi dei dati finanziari e di investimento di imprese, organizzazioni o famiglie per individuare e valutare lo stato e i rischi delle relative esposizioni. | 331 | Financial and mathematical associate professionals |
| Le professioni comprese in questa unità curano le attività amministrative bancarie in back e in front office, fornendo ai clienti assistenza sui servizi bancari offerti; seguono le procedure per determinare i rischi connessi alla corresponsione di mutui e prestiti; individuano le condizioni ottimali per la loro restituzione. | 331 | Financial and mathematical associate professionals |
| Le professioni classificate in questa unità movimentano, per conto del pubblico, denaro in entrata e in uscita dalle casse delle banche o di altri istituti di intermediazione finanziaria, per varie finalità, seguendo le procedure previste. | 421 | Tellers, money collectors and related clerks |
| Le professioni comprese in questa unità si occupano dell'implementazione delle strategie di vendita, dell'efficienza della rete distributiva e commerciale, del monitoraggio delle vendite e del gradimento sul mercato dei beni o dei servizi prodotti, sia pubblici che d'impresa. | 243 | Sales, marketing and public relations professionals |
| Le professioni comprese in questa unità si occupano dell'implementazione delle strategie di vendita, dell'efficienza della rete distributiva e commerciale, del monitoraggio delle vendite e del gradimento sul mercato dei beni o dei servizi prodotti, sia pubblici che d'impresa. | 243 | Sales, marketing and public relations professionals |
| Le professioni comprese in questa unità si occupano dell'implementazione delle strategie di vendita, dell'efficienza della rete distributiva e commerciale, del monitoraggio delle vendite e del gradimento sul mercato dei beni o dei servizi prodotti, sia pubblici che d'impresa. | 243 | Sales, marketing and public relations professionals |



| Denominazione qualifica | Codice Ateco | cod_liv_4 | CP 2011 cod_liv_5 | Nome_liv_5 |
|--|--------------|-----------|----------------------|---|
| Responsabile Segmento Small Business di Area | 64.19.10 | 2.5.1.5 | 2.5.1.5.2 | Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT) |
| Responsabile Crediti di Area | 64.19.10 | 2.5.1.4 | 2.5.1.4.3 | Specialisti in attività finanziarie |
| Specialista Prodotti di Area | 64.19.10 | 3.3.2.2 | 3.3.2.2.0 | Tecnici del lavoro bancario |
| Responsabile Sviluppo Business | 64.19.10 | 2.5.1.5 | 2.5.1.5.2 | Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT) |
| Sviluppatore | 64.19.10 | 3.3.2.2 | 3.3.2.2.0 | Tecnici del lavoro bancario |
| Direttore Commerciale | 64.19.10 | 1.2.2.7 | 1.2.2.7.0 | Direttori e dirigenti generali di banche, assicurazioni, agenzie immobiliari e di intermediazione finanziaria |
| Responsabile Divisione Retail | 64.19.10 | 1.2.2.7 | 1.2.2.7.0 | Direttori e dirigenti generali di banche, assicurazioni, agenzie immobiliari e di intermediazione finanziaria |
| Responsabile Divisione Corporate | 64.19.10 | 1.2.2.7 | 1.2.2.7.0 | Direttori e dirigenti generali di banche, assicurazioni, agenzie immobiliari e di intermediazione finanziaria |
| Responsabile Divisione Private | 64.19.10 | 1.2.2.7 | 1.2.2.7.0 | Direttori e dirigenti generali di banche, assicurazioni, agenzie immobiliari e di intermediazione finanziaria |
| Segment Manager | 64.19.10 | 3.3.2.2 | 3.3.2.2.0 | Tecnici del lavoro bancario |



| Descrizione_liv_5 | Isco08_cod | Isco08_nome |
|--|------------|---|
| Le professioni comprese in questa unità si occupano dell'implementazione delle strategie di vendita, dell'efficienza della rete distributiva e commerciale, del monitoraggio delle vendite e del gradimento sul mercato dei beni o dei servizi prodotti, sia pubblici che d'impresa. | 243 | Sales, marketing and public relations professionals |
| Le professioni comprese in questa unità esaminano, analizzano, interpretano informazioni per formulare pareri, preparare indicazioni e proposte su questioni finanziarie, conducono transazioni finanziarie assicurando la conformità con le leggi e i regolamenti relativi, svolgono analisi quantitative su programmi e piani di investimento, determinano il grado di rischio nel fornire crediti a persone o a organizzazioni; valutano, autorizzano e definiscono le modalità di corresponsione di prestiti e le condizioni della loro garanzia e restituzione. | 241 | Finance professionals |
| Le professioni comprese in questa unità curano le attività amministrative bancarie in back e in front office, fornendo ai clienti assistenza sui servizi bancari offerti; seguono le procedure per determinare i rischi connessi alla corresponsione di mutui e prestiti; individuano le condizioni ottimali per la loro restituzione. | 331 | Financial and mathematical associate professionals |
| Le professioni comprese in questa unità si occupano dell'implementazione delle strategie di vendita, dell'efficienza della rete distributiva e commerciale, del monitoraggio delle vendite e del gradimento sul mercato dei beni o dei servizi prodotti, sia pubblici che d'impresa. | 243 | Sales, marketing and public relations professionals |
| Le professioni comprese in questa unità curano le attività amministrative bancarie in back e in front office, fornendo ai clienti assistenza sui servizi bancari offerti; seguono le procedure per determinare i rischi connessi alla corresponsione di mutui e prestiti; individuano le condizioni ottimali per la loro restituzione. | 331 | Financial and mathematical associate professionals |
| Le professioni classificate in questa unità, nell'ambito delle imprese o organizzazioni che operano nel settore economico delle attività finanziarie, assicurative e immobiliari, classificato sotto le Sezioni K e L della Classificazione delle attività economiche, programmano, dirigono e coordinano le attività inerenti la produzione di servizi dell'impresa o dell'organizzazione in cui operano e assicurano l'utilizzazione efficiente delle risorse a disposizione e il raggiungimento degli obiettivi produttivi prefissati. | 134 | Professional services managers |
| Le professioni classificate in questa unità, nell'ambito delle imprese o organizzazioni che operano nel settore economico delle attività finanziarie, assicurative e immobiliari, classificato sotto le Sezioni K e L della Classificazione delle attività economiche, programmano, dirigono e coordinano le attività inerenti la produzione di servizi dell'impresa o dell'organizzazione in cui operano e assicurano l'utilizzazione efficiente delle risorse a disposizione e il raggiungimento degli obiettivi produttivi prefissati. | 134 | Professional services managers |
| Le professioni classificate in questa unità, nell'ambito delle imprese o organizzazioni che operano nel settore economico delle attività finanziarie, assicurative e immobiliari, classificato sotto le Sezioni K e L della Classificazione delle attività economiche, programmano, dirigono e coordinano le attività inerenti la produzione di servizi dell'impresa o dell'organizzazione in cui operano e assicurano l'utilizzazione efficiente delle risorse a disposizione e il raggiungimento degli obiettivi produttivi prefissati. | 134 | Professional services managers |
| Le professioni classificate in questa unità, nell'ambito delle imprese o organizzazioni che operano nel settore economico delle attività finanziarie, assicurative e immobiliari, classificato sotto le Sezioni K e L della Classificazione delle attività economiche, programmano, dirigono e coordinano le attività inerenti la produzione di servizi dell'impresa o dell'organizzazione in cui operano e assicurano l'utilizzazione efficiente delle risorse a disposizione e il raggiungimento degli obiettivi produttivi prefissati. | 134 | Professional services managers |
| Le professioni comprese in questa unità curano le attività amministrative bancarie in back e in front office, fornendo ai clienti assistenza sui servizi bancari offerti; seguono le procedure per determinare i rischi connessi alla corresponsione di mutui e prestiti; individuano le condizioni ottimali per la loro restituzione. | 331 | Financial and mathematical associate professionals |



| Denominazione qualifica | Codice Ateco | cod_liv_4 | CP 2011 cod_liv_5 | Nome_liv_5 |
|---|--------------|-----------|----------------------|---|
| Product Manager | 64.19.10 | 3.3.2.2 | 3.3.2.2.0 | Tecnici del lavoro bancario |
| Direttore Crediti | 64.19.10 | 1.2.2.7 | 1.2.2.7.0 | Direttori e dirigenti generali di banche, assicurazioni, agenzie immobiliari e di intermediazione finanziaria |
| Responsabile Crediti Ordinari/Speciali | 64.19.10 | 2.5.1.4 | 2.5.1.4.3 | Specialisti in attività finanziarie |
| Responsabile Monitoraggio Qualità Credito | 64.19.10 | 2.5.1.4 | 2.5.1.4.3 | Specialisti in attività finanziarie |
| Analista Qualità Credito | 64.19.10 | 3.3.2.1 | 3.3.2.1.0 | Tecnici della gestione finanziaria |
| Direttore Finanza | 64.19.10 | 1.2.2.7 | 1.2.2.7.0 | Direttori e dirigenti generali di banche, assicurazioni, agenzie immobiliari e di intermediazione finanziaria |
| Responsabile Tesoreria e Liquidità | 64.19.10 | 3.3.1.2 | 3.3.1.2.2 | Economi e tesoriери |
| Responsabile Gestione Patrimoni Mobiliari | 64.19.10 | 2.5.1.4 | 2.5.1.4.3 | Specialisti in attività finanziarie |
| Gestore Tesoreria | 64.19.10 | 3.3.1.2 | 3.3.1.2.2 | Economi e tesoriери |



| Descrizione_liv_5 | Isco08_cod | Isco08_nome |
|--|------------|--|
| Le professioni comprese in questa unità curano le attività amministrative bancarie in back e in front office, fornendo ai clienti assistenza sui servizi bancari offerti; seguono le procedure per determinare i rischi connessi alla corresponsione di mutui e prestiti; individuano le condizioni ottimali per la loro restituzione. | 331 | Financial and mathematical associate professionals |
| Le professioni classificate in questa unità, nell'ambito delle imprese o organizzazioni che operano nel settore economico delle attività finanziarie, assicurative e immobiliari, classificato sotto le Sezioni K e L della Classificazione delle attività economiche, programmano, dirigono e coordinano le attività inerenti la produzione di servizi dell'impresa o dell'organizzazione in cui operano e assicurano l'utilizzazione efficiente delle risorse a disposizione e il raggiungimento degli obiettivi produttivi prefissati. | 134 | Professional services managers |
| Le professioni comprese in questa unità esaminano, analizzano, interpretano informazioni per formulare pareri, preparare indicazioni e proposte su questioni finanziarie, conducono transazioni finanziarie assicurando la conformità con le leggi e i regolamenti relativi, svolgono analisi quantitative su programmi e piani di investimento, determinano il grado di rischio nel fornire crediti a persone o a organizzazioni; valutano, autorizzano e definiscono le modalità di corresponsione di prestiti e le condizioni della loro garanzia e restituzione. | 241 | Finance professionals |
| Le professioni comprese in questa unità esaminano, analizzano, interpretano informazioni per formulare pareri, preparare indicazioni e proposte su questioni finanziarie, conducono transazioni finanziarie assicurando la conformità con le leggi e i regolamenti relativi, svolgono analisi quantitative su programmi e piani di investimento, determinano il grado di rischio nel fornire crediti a persone o a organizzazioni; valutano, autorizzano e definiscono le modalità di corresponsione di prestiti e le condizioni della loro garanzia e restituzione. | 241 | Finance professionals |
| Le professioni comprese in questa unità assistono gli specialisti nella rilevazione e nell'analisi dei dati finanziari e di investimento di imprese, organizzazioni o famiglie per individuare e valutare lo stato e i rischi delle relative esposizioni e per vendere adeguati prodotti finanziari. Mettono in relazione, anche attraverso attività di consulenza, banche o intermediari finanziari determinati con la potenziale clientela al fine della concessione di finanziamenti. L'esercizio della professione di Promotore finanziario è regolamentato dalle leggi dello Stato. | 331 | Financial and mathematical associate professionals |
| Le professioni classificate in questa unità, nell'ambito delle imprese o organizzazioni che operano nel settore economico delle attività finanziarie, assicurative e immobiliari, classificato sotto le Sezioni K e L della Classificazione delle attività economiche, programmano, dirigono e coordinano le attività inerenti la produzione di servizi dell'impresa o dell'organizzazione in cui operano e assicurano l'utilizzazione efficiente delle risorse a disposizione e il raggiungimento degli obiettivi produttivi prefissati. | 134 | Professional services managers |
| Le professioni comprese in questa unità assistono gli specialisti ovvero gestiscono le operazioni in liquidità di imprese e organizzazioni; adempiono a mandati di pagamento, evadono conti e fatture certificando e mantenendo scritture delle operazioni. | 331 | Financial and mathematical associate professionals |
| Le professioni comprese in questa unità esaminano, analizzano, interpretano informazioni per formulare pareri, preparare indicazioni e proposte su questioni finanziarie, conducono transazioni finanziarie assicurando la conformità con le leggi e i regolamenti relativi, svolgono analisi quantitative su programmi e piani di investimento, determinano il grado di rischio nel fornire crediti a persone o a organizzazioni; valutano, autorizzano e definiscono le modalità di corresponsione di prestiti e le condizioni della loro garanzia e restituzione. | 241 | Finance professionals |
| Le professioni comprese in questa unità assistono gli specialisti ovvero gestiscono le operazioni in liquidità di imprese e organizzazioni; adempiono a mandati di pagamento, evadono conti e fatture certificando e mantenendo scritture delle operazioni. | 331 | Financial and mathematical associate professionals |



| Denominazione qualifica | Codice Ateco | cod_liv_4 | CP 2011 cod_liv_5 | Nome_liv_5 |
|---|--------------|-----------|----------------------|--|
| Responsabile Estero | 64.19.10 | 2.5.1.4 | 2.5.1.4.3 | Specialisti in attività finanziarie |
| Responsabile Centro incassi e pagamenti | 64.19.10 | 3.3.1.2 | 3.3.1.2.2 | Economi e tesorerieri |
| Responsabile Organizzazione | 64.19.10 | 2.5.1.2 | 2.5.1.2.0 | Specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private |
| Responsabile Affari Legali e Generali | 64.19.10 | 2.5.2.2 | 2.5.2.2.1 | Esperti legali in imprese |
| Responsabile Legale | 64.19.10 | 2.5.2.2 | 2.5.2.2.1 | Esperti legali in imprese |
| Specialista legale | 64.19.10 | 2.5.2.2 | 2.5.2.2.1 | Esperti legali in imprese |
| Responsabile Internal Auditing | 64.19.10 | 2.5.1.2 | 2.5.1.2.0 | Specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private |
| Responsabile Risk Management | 64.19.10 | 2.5.1.4 | 2.5.1.4.3 | Specialisti in attività finanziarie |
| Responsabile Compliance | 64.19.10 | 2.5.2.2 | 2.5.2.2.1 | Esperti legali in imprese |



| Descrizione_liv_5 | Isco08_cod | Isco08_nome |
|--|------------|--|
| Le professioni comprese in questa unità esaminano, analizzano, interpretano informazioni per formulare pareri, preparare indicazioni e proposte su questioni finanziarie, conducono transazioni finanziarie assicurando la conformità con le leggi e i regolamenti relativi, svolgono analisi quantitative su programmi e piani di investimento, determinano il grado di rischio nel fornire crediti a persone o a organizzazioni; valutano, autorizzano e definiscono le modalità di corresponsione di prestiti e le condizioni della loro garanzia e restituzione. | 241 | Finance professionals |
| Le professioni comprese in questa unità assistono gli specialisti ovvero gestiscono le operazioni in liquidità di imprese e organizzazioni; adempiono a mandati di pagamento, evadono conti e fatture certificando e mantenendo scritture delle operazioni. | 331 | Financial and mathematical associate professionals |
| Le professioni comprese in questa unità conducono ricerche, studi e valutazioni nel campo dell'organizzazione, della progettazione e definizione delle procedure e dei servizi amministrativi e dei sistemi di assicurazione della qualità necessari alla gestione delle attività di impresa, ovvero applicano le conoscenze in materia e le procedure esistenti per fornirli, implementarli e migliorarli; conducono studi sui costi di impresa per individuare modalità di controllo. | 242 | Administration professionals |
| Le professioni comprese in questa unità affrontano, gestendo e coordinando le attività di appositi uffici, gli aspetti legali propri delle attività di imprese, rappresentandole e tutelandone eventualmente gli interessi nelle procedure legali, nei diversi gradi dei processi penali, civili e amministrativi; stilando documenti, contratti e altri atti legali. L'esercizio della professione di Consulente in proprietà industriale è regolato dalle leggi dello Stato. | 261 | Legal professionals |
| Le professioni comprese in questa unità affrontano, gestendo e coordinando le attività di appositi uffici, gli aspetti legali propri delle attività di imprese, rappresentandole e tutelandone eventualmente gli interessi nelle procedure legali, nei diversi gradi dei processi penali, civili e amministrativi; stilando documenti, contratti e altri atti legali. L'esercizio della professione di Consulente in proprietà industriale è regolato dalle leggi dello Stato. | 261 | Legal professionals |
| Le professioni comprese in questa unità affrontano, gestendo e coordinando le attività di appositi uffici, gli aspetti legali propri delle attività di imprese, rappresentandole e tutelandone eventualmente gli interessi nelle procedure legali, nei diversi gradi dei processi penali, civili e amministrativi; stilando documenti, contratti e altri atti legali. L'esercizio della professione di Consulente in proprietà industriale è regolato dalle leggi dello Stato. | 261 | Legal professionals |
| Le professioni comprese in questa unità conducono ricerche, studi e valutazioni nel campo dell'organizzazione, della progettazione e definizione delle procedure e dei servizi amministrativi e dei sistemi di assicurazione della qualità necessari alla gestione delle attività di impresa, ovvero applicano le conoscenze in materia e le procedure esistenti per fornirli, implementarli e migliorarli; conducono studi sui costi di impresa per individuare modalità di controllo. | 242 | Administration professionals |
| Le professioni comprese in questa unità esaminano, analizzano, interpretano informazioni per formulare pareri, preparare indicazioni e proposte su questioni finanziarie, conducono transazioni finanziarie assicurando la conformità con le leggi e i regolamenti relativi, svolgono analisi quantitative su programmi e piani di investimento, determinano il grado di rischio nel fornire crediti a persone o a organizzazioni; valutano, autorizzano e definiscono le modalità di corresponsione di prestiti e le condizioni della loro garanzia e restituzione. | 241 | Finance professionals |
| Le professioni comprese in questa unità affrontano, gestendo e coordinando le attività di appositi uffici, gli aspetti legali propri delle attività di imprese, rappresentandole e tutelandone eventualmente gli interessi nelle procedure legali, nei diversi gradi dei processi penali, civili e amministrativi; stilando documenti, contratti e altri atti legali. L'esercizio della professione di Consulente in proprietà industriale è regolato dalle leggi dello Stato. | 261 | Legal professionals |



| Denominazione qualifica | Codice Ateco | cod_liv_4 | CP 2011 cod_liv_5 | Nome_liv_5 |
|---|--------------|-----------|----------------------|--|
| Responsabile Pianificazione e Controllo | 64.19.10 | 2.5.1.2 | 2.5.1.2.0 | Specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private |
| Responsabile Controllo di Gestione | 64.19.10 | 2.5.1.2 | 2.5.1.2.0 | Specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private |
| Responsabile Marketing strategico | 64.19.10 | 2.5.1.5 | 2.5.1.5.2 | Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT) |
| Direttore Amministrazione | 64.19.10 | 1.2.3.1 | 1.2.3.1.0 | Direttori e dirigenti del dipartimento finanza e amministrazione |
| Responsabile Fiscale/Tributario | 64.19.10 | 2.5.1.4 | 2.5.1.4.2 | Fiscalisti e tributaristi |
| Responsabile Bilancio | 64.19.10 | 2.5.1.4 | 2.5.1.4.1 | Specialisti in contabilità |
| Responsabile Contabilità | 64.19.10 | 2.5.1.4 | 2.5.1.4.2 | Specialisti in contabilità |
| Responsabile Tecnico e Immobili | 64.19.10 | 2.5.1.2 | 2.5.1.2.0 | Specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private |
| Responsabile Economato | 64.19.10 | 3.3.1.2 | 3.3.1.2.2 | Economi e tesoriери |
| Responsabile Logistica e Servizi Generali | 64.19.10 | 3.3.1.1 | 3.3.1.1.1 | Segretari amministrativi e tecnici degli affari generali |



| Descrizione_liv_5 | Isco08_cod | Isco08_nome |
|---|------------|---|
| <p>Le professioni comprese in questa unità conducono ricerche, studi e valutazioni nel campo dell'organizzazione, della progettazione e definizione delle procedure e dei servizi amministrativi e dei sistemi di assicurazione della qualità necessari alla gestione delle attività di impresa, ovvero applicano le conoscenze in materia e le procedure esistenti per fornirli, implementarli e migliorarli; conducono studi sui costi di impresa per individuare modalità di controllo.</p> | 242 | Administration professionals |
| <p>Le professioni comprese in questa unità conducono ricerche, studi e valutazioni nel campo dell'organizzazione, della progettazione e definizione delle procedure e dei servizi amministrativi e dei sistemi di assicurazione della qualità necessari alla gestione delle attività di impresa, ovvero applicano le conoscenze in materia e le procedure esistenti per fornirli, implementarli e migliorarli; conducono studi sui costi di impresa per individuare modalità di controllo.</p> | 242 | Administration professionals |
| <p>Le professioni comprese in questa unità si occupano dell'implementazione delle strategie di vendita, dell'efficienza della rete distributiva e commerciale, del monitoraggio delle vendite e del gradimento sul mercato dei beni o dei servizi prodotti, sia pubblici che d'impresa.</p> | 243 | Sales, marketing and public relations professionals |
| <p>Le professioni classificate in questa unità programmano, dirigono e coordinano l'amministrazione interna e/o le operazioni finanziarie, definiscono le procedure amministrative, verificano e controllano la spesa e l'uso adeguato delle risorse.</p> | 121 | Business services and administration managers |
| <p>Le professioni comprese in questa unità esaminano, analizzano, interpretano informazioni per formulare pareri, preparare indicazioni e proposte su questioni fiscali, individuano e definiscono gli obblighi fiscali di organizzazioni o persone.</p> | 241 | Finance professionals |
| <p>Le professioni comprese in questa unità esaminano, analizzano, interpretano le informazioni contabili per formulare pareri, preparare indicazioni e proposte su questioni contabili, fiscali e finanziarie, per certificare la correttezza e la conformità delle scritture aziendali alle leggi e ai regolamenti, ovvero coordinano le attività di gestione e di produzione delle scritture contabili. L'esercizio delle professioni di Dottore Commercialista e di Revisore contabile è regolato dalle leggi dello Stato.</p> | 241 | Finance professionals |
| <p>Le professioni comprese in questa unità esaminano, analizzano, interpretano le informazioni contabili per formulare pareri, preparare indicazioni e proposte su questioni contabili, fiscali e finanziarie, per certificare la correttezza e la conformità delle scritture aziendali alle leggi e ai regolamenti, ovvero coordinano le attività di gestione e di produzione delle scritture contabili. L'esercizio delle professioni di Dottore Commercialista e di Revisore contabile è regolato dalle leggi dello Stato.</p> | 241 | Finance professionals |
| <p>Le professioni comprese in questa unità conducono ricerche, studi e valutazioni nel campo dell'organizzazione, della progettazione e definizione delle procedure e dei servizi amministrativi e dei sistemi di assicurazione della qualità necessari alla gestione delle attività di impresa, ovvero applicano le conoscenze in materia e le procedure esistenti per fornirli, implementarli e migliorarli; conducono studi sui costi di impresa per individuare modalità di controllo.</p> | 242 | Administration professionals |
| <p>Le professioni comprese in questa unità assistono gli specialisti ovvero gestiscono le operazioni in liquidità di imprese e organizzazioni; adempiono a mandati di pagamento, evadono conti e fatture certificando e mantenendo scritture delle operazioni.</p> | 331 | Financial and mathematical associate professionals |
| <p>Le professioni comprese in questa unità forniscono servizi amministrativi di livello elevato eseguendo ricerche documentaristiche, preparando rapporti informativi, redigendo verbali di riunioni, gestendo richieste di informazioni, minutando corrispondenza, accogliendo visite, organizzando e schedulando incontri e conferenze.</p> | 334 | Administrative and specialised secretaries |



| Denominazione qualifica | Codice Ateco | cod_liv_4 | CP 2011 cod_liv_5 | Nome_liv_5 |
|--|--------------|-----------|----------------------|---|
| Responsabile Amministrazione del Personale | 64.19.10 | 2.5.1.2 | 2.5.1.2.0 | Specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private |
| Responsabile Comunicazione esterna | 64.19.10 | 2.5.1.6 | 2.5.1.6.0 | Specialisti delle relazioni pubbliche, dell'immagine e professioni assimilate |
| Responsabile Comunicazione interna | 64.19.10 | 2.5.1.6 | 2.5.1.6.0 | Specialisti delle relazioni pubbliche, dell'immagine e professioni assimilate |
| Direttore Sistemi Informativi | 64.19.10 | 1.2.2.7 | 1.2.2.7.0 | Direttori e dirigenti generali di banche, assicurazioni, agenzie immobiliari e di intermediazione finanziaria |
| Responsabile CED | 64.19.10 | 2.1.1.5 | 2.1.1.5.1 | Specialisti in reti e comunicazioni informatiche |
| Analista Funzionale | 64.19.10 | 2.1.1.4 | 2.1.1.4.1 | Analisti e progettisti di software |
| Sistemista | 64.19.10 | 2.1.1.5 | 2.1.1.5.3 | Amministratori di sistemi |
| Direttore Risorse Umane | 64.19.10 | 1.2.3.2 | 1.2.3.2.0 | Direttori e dirigenti del dipartimento organizzazione, gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali |
| Responsabile Sviluppo Risorse Umane | 64.19.10 | 2.5.1.3 | 2.5.1.3.1 | Specialisti in risorse umane |
| Responsabile Relazioni Sindacali | 64.19.10 | 2.5.1.3 | 2.5.1.3.1 | Specialisti in risorse umane |
| Responsabile Formazione | 64.19.10 | 2.5.1.3 | 2.5.1.3.1 | Specialisti in risorse umane |



| Descrizione_liv_5 | Isco08_cod | Isco08_nome |
|---|------------|---|
| Le professioni comprese in questa unità conducono ricerche, studi e valutazioni nel campo dell'organizzazione, della progettazione e definizione delle procedure e dei servizi amministrativi e dei sistemi di assicurazione della qualità necessari alla gestione delle attività di impresa, ovvero applicano le conoscenze in materia e le procedure esistenti per fornirli, implementarli e migliorarli; conducono studi sui costi di impresa per individuare modalità di controllo. | 242 | Administration professionals |
| Le professioni comprese in questa unità promuovono le relazioni pubbliche e l'immagine di un'impresa o di un'organizzazione scrivendo testi, selezionando e diffondendo materiale pubblicitario favorevole, organizzando e sponsorizzando eventi di particolare importanza e visibilità, attività benefiche a favore della popolazione e attività simili non direttamente collegate alla promozione pubblicitaria. | 243 | Sales, marketing and public relations professionals |
| Le professioni comprese in questa unità promuovono le relazioni pubbliche e l'immagine di un'impresa o di un'organizzazione scrivendo testi, selezionando e diffondendo materiale pubblicitario favorevole, organizzando e sponsorizzando eventi di particolare importanza e visibilità, attività benefiche a favore della popolazione e attività simili non direttamente collegate alla promozione pubblicitaria. | 243 | Sales, marketing and public relations professionals |
| Le professioni classificate in questa unità, nell'ambito delle imprese o organizzazioni che operano nel settore economico delle attività finanziarie, assicurative e immobiliari, classificato sotto le Sezioni K e L della Classificazione delle attività economiche, programmano, dirigono e coordinano le attività inerenti la produzione di servizi dell'impresa o dell'organizzazione in cui operano e assicurano l'utilizzazione efficiente delle risorse a disposizione e il raggiungimento degli obiettivi produttivi prefissati. | 134 | Professional services managers |
| Le professioni comprese in questa unità analizzano, progettano, testano, valutano e ottimizzano le prestazioni dei sistemi di rete e di telecomunicazione. | 252 | Database and network professionals |
| Le professioni comprese in questa unità sviluppano, creano, modificano o ottimizzano software applicativi analizzando le esigenze degli utilizzatori; progettano, sviluppano e testano software di sistema, di rete, linguaggi e compilatori per diverse aree ed esigenze applicative. | 251 | Software and applications developers and analysts |
| Le professioni comprese in questa unità analizzano, progettano, sviluppano sistemi informatici, controllandone e garantendone le prestazioni ottimali e la sicurezza. Definiscono le modalità di configurazione, di mantenimento e di gestione di reti di computer, dei relativi ambienti di elaborazione e delle operazioni di disaster recovery; predispongono le procedure di monitoraggio delle prestazioni dei sistemi informatici e delle reti. | 252 | Database and network professionals |
| Le professioni classificate in questa unità definiscono, dirigono e coordinano le politiche relative al personale e alle relazioni sindacali, i programmi di reclutamento e di formazione del personale, la struttura salariale, i percorsi di carriera; sovrintendono all'applicazione dei criteri di sicurezza e di salvaguardia della salute dei lavoratori. | 121 | Business services and administration managers |
| Le professioni comprese in questa unità si occupano della selezione e del reclutamento del personale necessario, definiscono i criteri e i programmi di sviluppo delle carriere, dei compensi e degli investimenti in formazione. | 242 | Administration professionals |
| Le professioni comprese in questa unità si occupano della selezione e del reclutamento del personale necessario, definiscono i criteri e i programmi di sviluppo delle carriere, dei compensi e degli investimenti in formazione. | 242 | Administration professionals |
| Le professioni comprese in questa unità si occupano della selezione e del reclutamento del personale necessario, definiscono i criteri e i programmi di sviluppo delle carriere, dei compensi e degli investimenti in formazione. | 242 | Administration professionals |



| Denominazione qualifica | Codice Ateco | cod_liv_4 | CP 2011 cod_liv_5 | Nome_liv_5 |
|---|--------------|-----------|----------------------|--|
| Responsabile Selezione | 64.19.10 | 2.5.1.3 | 2.5.1.3.1 | Specialisti in risorse umane |
| Responsabile Gestione Risorse | 64.19.10 | 2.5.1.3 | 2.5.1.3.1 | Specialisti in risorse umane |
| Responsabile Politiche Retributive | 64.19.10 | 2.5.1.3 | 2.5.1.3.1 | Specialisti in risorse umane |
| Responsabile Sviluppo organizzativo | 64.19.10 | 2.5.1.3 | 2.5.1.3.1 | Specialisti in risorse umane |
| Responsabile Pianificazione e Controllo Costi del Personale | 64.19.10 | 2.5.1.3 | 2.5.1.3.1 | Specialisti in risorse umane |
| Responsabile Sicurezza | 64.19.10 | 3.4.5.4 | 3.4.5.4.0 | Tecnici dei servizi di sicurezza privati e professioni assimilate |
| Responsabile Call Center | 64.19.10 | 3.1.5.5 | 3.1.5.5.0 | Tecnici della produzione di servizi |
| Addetto Call Center | 64.19.10 | 4.2.2.4 | 4.2.2.4.0 | Addetti all'informazione nei Call Center (senza funzioni di vendita) |



| Descrizione_liv_5 | Isco08_cod | Isco08_nome |
|---|------------|--|
| Le professioni comprese in questa unità si occupano della selezione e del reclutamento del personale necessario, definiscono i criteri e i programmi di sviluppo delle carriere, dei compensi e degli investimenti in formazione. | 242 | Administration professionals |
| Le professioni comprese in questa unità si occupano della selezione e del reclutamento del personale necessario, definiscono i criteri e i programmi di sviluppo delle carriere, dei compensi e degli investimenti in formazione. | 242 | Administration professionals |
| Le professioni comprese in questa unità si occupano della selezione e del reclutamento del personale necessario, definiscono i criteri e i programmi di sviluppo delle carriere, dei compensi e degli investimenti in formazione. | 242 | Administration professionals |
| Le professioni comprese in questa unità si occupano della selezione e del reclutamento del personale necessario, definiscono i criteri e i programmi di sviluppo delle carriere, dei compensi e degli investimenti in formazione. | 242 | Administration professionals |
| Le professioni comprese in questa unità si occupano della selezione e del reclutamento del personale necessario, definiscono i criteri e i programmi di sviluppo delle carriere, dei compensi e degli investimenti in formazione. | 242 | Administration professionals |
| Le professioni classificate in questa unità organizzano servizi privati di protezione e di sicurezza a persone, imprese e organizzazioni per prevenire furti, violenze, violazioni dei regolamenti; organizzano servizi di acquisizione di informazioni per prevenire e far fronte a comportamenti scorretti e illegittimi. | 541 | Protective services workers |
| Le professioni comprese in questa unità applicano procedure, regolamenti e tecnologie proprie per gestire, controllare, organizzare e garantire l'efficienza e la corretta erogazione dei servizi; verificano la qualità dei servizi offerti. | 334 | Administrative and specialised secretaries |
| Le professioni classificate in questa unità, utilizzando il telefono o mezzi di comunicazione elettronici (ad esempio e-mail), forniscono informazioni al pubblico sui prodotti o sui servizi offerti dall'azienda, prendono nota e smistano reclami sui servizi e sui prodotti forniti, indicano le procedure da seguire per ottenere assistenza, rimborsi o risarcimenti. Non eseguono funzioni di vendita. | 422 | Client information workers |

© Copyright 2013
Bancaria Editrice

BANCARIA EDITRICE
Divisione di ABIServizi Spa
Via delle Botteghe Oscure, 54
00186 Roma
Tel. (06) 6767.391-2-3-4-5
Fax (06) 6767.397
www.bancariaeditrice.it
servizioclienti@bancariaeditrice.it

È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, anche ad uso interno o didattico, non autorizzata.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano

e-mail: autorizzazioni@clearedi.org
sito web: www.clearedi.org.

Grafica e impaginazione: www.archimediacomunicazione.it - Roma

Finito di stampare nel mese di aprile 2013
presso Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

Nella prospettiva strategica di Europa 2020 i Paesi comunitari stanno operando per incidere in modo determinante sulla qualità e sull'efficacia degli investimenti necessari allo sviluppo del capitale umano attraverso una serie di iniziative per la riforma dei sistemi di sostegno. In particolare, i processi d'innovazione sono orientati sulla centralità dell'apprendimento e della persona e quindi delle risorse da essa possedute, con particolare riferimento alle competenze e alla possibilità della loro certificazione.

In tale contesto, il Quadro Europeo delle Qualificazioni per l'apprendimento permanente - EQF (European Qualifications Framework) assume una rilevanza primaria, quale cornice di riferimento condivisa per il concreto esercizio dei diritti dei cittadini europei a veder riconosciuti i propri percorsi formativi e le esperienze di vita e di lavoro nell'intero territorio comunitario.

ABI e Fondo Banche Assicurazioni hanno realizzato una specifica iniziativa che si colloca in modo prioritario tra gli interventi finalizzati a incentivare e migliorare la formazione. Il manuale costituisce la descrizione di un progetto importante e innovativo, ponendo le basi metodologiche di un sistema operativo da cui le imprese potranno trarre importanti spunti per la gestione delle proprie Risorse per lo sviluppo del business nel confronto domestico e internazionale, fornendo ai lavoratori un efficace strumento di tutela in un mercato del lavoro che cambia secondo complessità e valenze radicalmente innovative.

La realizzazione del Repertorio delle figure professionali del settore del credito, contenute nel testo e correlate ai valori EQF, rappresenta la conclusione di un articolato processo che ha visto il coinvolgimento delle Aziende di credito e delle Organizzazioni Sindacali che hanno fornito il loro contributo propositivo al progetto.



€ 50,00 200007652