

Profili professionali presenti nelle banche commerciali - Requisiti di conoscenza, capacità e competenza - Inquadramento generale e principi metodologici

Banking sector job profiles - Knowledge, skill and competence requirements - General framework and methodological principles

La prassi di riferimento UNI/PdR 10 è strutturata in 7 sezioni, numerate da 0 a 6. La sezione 0 illustra l'inquadramento generale e i principi metodologici che supportano la definizione dei requisiti di conoscenza, capacità e competenza relativi ai profili professionali più significativi individuati nell'ambito delle banche commerciali, sviluppati attraverso specifiche prassi di riferimento della medesima serie.

Publicata il 7 agosto 2014

ICS 03.060



© UNI
Via Sannio 2 – 20137 Milano
Telefono 02 700241
www.uni.com – uni@uni.com

Tutti i diritti sono riservati.

I contenuti possono essere riprodotti o diffusi (anche integralmente) a condizione che ne venga data comunicazione all'editore e sia citata la fonte.

Documento distribuito gratuitamente da UNI.

PREMESSA

La presente prassi di riferimento UNI/PdR 10:2014 non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno del seguente soggetto firmatario di un accordo di collaborazione con UNI:

FBA – Fondo Banche e Assicurazioni

Via Tomacelli, 132

00186 Roma

La presente prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo “Qualifiche nelle banche commerciali”, condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti:

Mario Malfatti – Project Leader (FBA)

Salvatore Ajena (esperto nominato da FBA)

Giorgio Berloff (Commissione Tecnica UNI "Attività professionali non regolamentate")

Riccardo Mazzarella (ISFOL)

Walter Piacentini (Unione Industriale Torino)

Stefano Pierucci (esperto nominato da FBA)

Alessandra Renzi (FBA)

La presente prassi di riferimento è stata ratificata dal Presidente dell'UNI il 6 agosto 2014.

Le prassi di riferimento, adottate esclusivamente in ambito nazionale, rientrano fra i “prodotti della normazione europea”, come previsti dal Regolamento UE n.1025/2012, e sono documenti che introducono prescrizioni tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo ristretto ai soli autori, sotto la conduzione operativa di UNI.

Le prassi di riferimento sono disponibili per un periodo non superiore a 5 anni, tempo massimo dalla loro pubblicazione entro il quale possono essere trasformate in un documento normativo (UNI, UNI/TS, UNI/TR) oppure devono essere ritirate.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione della presente prassi di riferimento, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che li terrà in considerazione.

SOMMARIO

0	INTRODUZIONE	4
0.1	IL PROGETTO FBA – FONDO BANCHE E ASSICURAZIONI	4
0.2	IL QUADRO EUROPEO DELLE QUALIFICHE (EUROPEAN QUALIFICATIONS FRAMEWORK - EQF) E LE STRATEGIE EUROPEE PER LO SVILUPPO DELL'APPRENDIMENTO PERMANENTE E LA MOBILITÀ	5
1	SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	8
2	RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI.....	8
3	TERMINI E DEFINIZIONI	8
4	PRINCIPIO	10
5	IMPIANTO METODOLOGICO	10
5.1	GENERALITÀ	10
5.2	PROFILI PROFESSIONALI: DEFINIZIONE DELLE FINALITÀ E RESPONSABILITÀ	11
5.3	ELENCO VERBI CHE CARATTERIZZANO FINALITÀ E RESPONSABILITÀ.....	15
5.4	AUTONOMIA.....	16
5.5	CONOSCENZE: DEFINIZIONE E CONTENUTI.....	17
5.6	CAPACITÀ: DEFINIZIONE E CONTENUTI.....	17
5.7	VERIFICA LIVELLO EQF	18
6	PROFILI PROFESSIONALI DELLE BANCHE COMMERCIALI.....	18
7	CARATTERISTICHE DELLE LIBRERIE DELLE CONOSCENZE E DELLE CAPACITÀ	20
7.1	CARATTERISTICHE DELLA LIBRERIA DELLE CONOSCENZE	20
7.1.1	GENERALITÀ LIBRERIA DELLE CONOSCENZE	20
7.1.2	FAMIGLIE PROFESSIONALI	20
7.1.3	DECLARATORIA DELLE CONOSCENZE.....	21
7.1.4	LIVELLI E SCALA DI MISURA DELLE CONOSCENZE	21
7.2	CARATTERISTICHE DELLA LIBRERIA DELLE CAPACITÀ.....	24
7.2.1	GENERALITÀ LIBRERIA DELLE CAPACITÀ.....	24
7.2.2	LIVELLI E SCALA DI MISURA DELLE CAPACITÀ	24
8	PROCESSO DI AGGIORNAMENTO DEI PROFILI PROFESSIONALI	25

APPENDICE A – PROSEPTTO DEI DESCRITTORI LIVELLO EQF	26
APPENDICE B – PROSPETTO CODICI ATECO, CP ISTAT E ISCO-08	27
APPENDICE C - LIBRERIA DELLE CONOSCENZE	30
APPENDICE D - LIBRERIA DELLE CAPACITÀ	53
APPENDICE E – PROCESSO DI AGGIORNAMENTO DEI PROFILI PROFESSIONALI	59
BIBLIOGRAFIA.....	60

0 INTRODUZIONE

0.1 IL PROGETTO FBA – FONDO BANCHE E ASSICURAZIONI

Il tema affrontato nel progetto sviluppato dal Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua nei settori del Credito e delle Assicurazioni (FBA), in collaborazione con ABI e le organizzazioni sindacali, ha portato all'elaborazione de "Il Manuale di certificazione delle qualifiche delle banche commerciali". Il Manuale costituisce la base della presente prassi di Riferimento e si colloca nell'ambito delle iniziative in atto per quanto concerne gli interventi finalizzati ad incentivare/migliorare le competenze del personale intese come elemento cardine per adeguare il livello di competitività delle imprese, e fornisce ai lavoratori un efficace strumento di tutela in un mercato del lavoro che cambia.

Il sistema "trasversale" di EQF consente di comparare diplomi, titoli, qualifiche da uno Stato membro all'altro.

A questo modello fa riferimento anche l'intesa Governo 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 la cadenza temporale (2012) di applicazione del sistema e indica i "descrittori che definiscono gli otto livelli dell'EQF, in termini di conoscenze, abilità e competenze.

In tale contesto in accelerata evoluzione è stato necessario procedere alla definizione delle competenze dei lavoratori bancari ed al conseguente percorso di valutazione e riconoscimento, anche nella prospettiva di una possibile armonizzazione tra gli attuali sistemi contrattuali e lo schema dell'UE.

L'attualità – ed il rilievo – dell'argomento è 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 ed informale nelle varie fasi della vita di lavoro al fine di migliorare le capacità, le competenze e le conoscenze.

In attuazione alla Legge 92/2012, 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" mira ad 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 certificazione delle competenze in conformità alle norme tecniche UNI (art. 4), delle competenze comunque acquisite. Questo provvedimento si muove nel solco delle strategie di sviluppo dell'apprendimento permanente di matrice europea.

Infine, va sottolineato – anche per il profilo della "pubblicità" data all'iniziativa – che a seguito delle indicazioni dello stesso Ministero, FBA ha siglato un protocollo d'intesa 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 contenute nelle Raccomandazioni EQF, 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 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. E' 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 riguarda il percorso che porta alla certificazione dei profili professionali.

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

0.2 IL QUADRO EUROPEO DELLE QUALIFICHE (EUROPEAN QUALIFICATIONS FRAMEWORK - EQF) E LE STRATEGIE EUROPEE PER LO SVILUPPO DELL'APPRENDIMENTO PERMANENTE E LA MOBILITÀ

La Commissione e il Parlamento europeo (Direttive, Decisioni e Raccomandazioni), per innovare i sistemi di apprendimento e di sviluppo della mobilità, hanno costituito un insieme di strumenti regolatori in tema di trasparenza dei titoli e delle qualifiche e di qualità dei percorsi di istruzione e formazione rivolto a rendere concretamente agibili le strategie del lifelong learning.

L'esigenza europea di concatenare la strategia dello sviluppo dell'apprendimento permanente con quelli della mobilità, nasce dalla constatazione che non sia più sostenibile una prospettiva in cui la condizione di apprendimento per un individuo sia tutta concentrata nelle prime fasi di vita, ed è quindi necessario valorizzarlo e riconoscerlo come tale anche attraverso specifici atti certificativi con valore di scambio (credito) verso i contesti di apprendimento.

In questo quadro si pone dunque la questione su come mettere in connessione contesti di apprendimento tradizionalmente non dialoganti tra loro, in primis formazione-lavoro.

Un primo tentativo di avvicinamento dei contesti entro cui si genera apprendimento, viene compiuto, in sede comunitaria, con la Decisione n. 2241 del 2004 sulla trasparenza delle certificazioni, che istituì un set di strumenti denominati Europass.

Con le Raccomandazioni relative all'European Qualifications Framework (2008), ECVET (2009) e la convalida dell'apprendimento non formale e informale (2012), il processo di innovazione dei sistemi di apprendimento e di sviluppo della mobilità ha compiuto un significativo passo avanti verso il valore di scambio delle *qualifications*.

Il concetto fondante del nuovo paradigma, contenuto nella Raccomandazione relativa all'EQF, è quello di progressività nel tempo e pluralità delle fasi di apprendimento (lungo tutto il corso della vita di una persona), a contrasto dello schema prevalente del momento unico dell'apprendimento (prevalentemente prima dell'ingresso nel mercato del lavoro).

In questo senso, la proposta degli otto livelli previsti nell'EQF ben interpreta tale logica, fornendo la concreta possibilità al cittadino di capitalizzare le proprie esperienze attraverso un processo di progressiva valorizzazione degli apprendimenti.

Gli 8 livelli di riferimento "stratificano" infatti, secondo un continuum che va dalla minima alla massima complessità, i risultati dell'apprendimento raggiungibili in tutto l'arco della vita da una persona, attraverso percorsi e contesti di apprendimento diversificati.

Il Quadro europeo inoltre introduce (conferendogli centralità) il concetto di *learning outcome* (risultati di apprendimento) quale linguaggio comune, che rende possibile comparare i livelli di apprendimento raggiunti secondo il loro contenuto, e non secondo le modalità e i relativi percorsi di acquisizione, o per meglio dire indipendentemente da essi, creando una maggiore permeabilità tra contesti diversi come appunto formazione e lavoro.

I *learning outcomes* sono rappresentati attraverso ampi descrittori di conoscenze, abilità e competenze, coerenti anche con la formulazione delle competenze chiave (cfr. la proposta di Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio, relativa alle *key competencies* per l'apprendimento permanente): l'equilibrio tra questi elementi varia da livello a livello, tenendo conto appunto della loro progressività.

Nel dettato della Raccomandazione emerge con chiarezza come l'EQF sia principalmente una meta-struttura, uno strumento che consente di mettere in relazione, e di confrontare, le diverse *qualifications* (titoli, qualifiche, diplomi, certificati, ecc.) che compongono i diversi Quadri di qualificazione nazionali¹.

A seguire, la Raccomandazione ECVET, sviluppa i principi presenti nei *learning outcomes* e rappresenta i risultati dell'apprendimento attraverso la raccolta di questi ultimi in insiemi omogenei dette *Unità di credito*, a cui essere attribuito, come fonte di informazione aggiuntiva, un valore quantitativo definito in punti di credito.

Le Unità, seguendo appunto i principi dell'EQF, non tengono conto delle modalità di apprendimento, in quanto non esiste un percorso una modalità di apprendimento privilegiata al conseguimento di uno specifico *learning outcome* da parte di un individuo.

¹ In Italia, il Repertorio nazionale previsto nell'art.8 del DLGS 13/2013 costituisce il tentativo di dotare anche il nostro paese di un Quadro nazionale delle qualificazioni (quasi tutti i paesi che aderiscono all'EQF sono già dotati di un Quadro nazionale) come strumento utile a favorire il processo di integrazione europeo.

In funzione di tali attributi l'Unità non può essere confusa, o semplicemente sovrapposta, ad un modulo formativo, o singole parti di un percorso formativo, essa è piuttosto la parte elementare di una qualificazione e costituisce l'oggetto di valutazione, validazione e certificazione, con cui stabilire il valore d'uso della *qualifications* e il loro valore di scambio in termini di crediti.

L'Appendice A riporta il prospetto dei descrittori dei livelli EQF.

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente sezione di prassi di riferimento UNI/PdR 10.0:2014 illustra l'inquadramento generale e i principi metodologici che supportano la definizione dei requisiti di conoscenza, capacità e competenza relativi ai profili professionali più significativi individuati nell'ambito delle banche commerciali, sviluppati attraverso specifiche prassi di riferimento della medesima serie ed elencati al punto 6 del presente documento.

I profili professionali individuati sono stati suddivisi nelle aree elencate qui di seguito e sono stati classificati sulla base dei criteri stabiliti dall'EQF – European Qualifications Framework:

- Area Filiale;
- Area Commerciale;
- Area Credito;
- Area Finanza;
- Area Risk Management;
- Area Compliance;
- Area Operation;
- Area Amministrazione.

La prassi di riferimento fornisce inoltre nella sua sezione UNI/PdR 10.6 i criteri per la valutazione di conformità applicabili ai profili professionali descritti nelle sezioni da 1 a 5.

2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI

La presente sezione di prassi di riferimento rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi e legislativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nel presente documento come aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento.

Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF)

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento valgono i termini e le definizioni seguenti.

NOTA I termini e le definizioni di base adottate (ossia, abilità, conoscenza competenza, apprendimento formale, apprendimento non-formale, apprendimento informale, apprendimento permanente, qualifica) sono, in massima parte, ripresi dallo EQF, dallo ECVET, dalla terminologia pertinente in vigore in ambito comunitario e da quella utilizzata a livello nazionale italiano.

3.1 apprendimento formale: apprendimento derivante da attività formative, intenzionali e strutturate, realizzate da enti/istituzioni d'istruzione e formazione riconosciuti da un'autorità competente; comporta il rilascio di titoli aventi valore legale.

3.2 apprendimento informale: apprendimento derivante da esperienze lavorative, da quelle di vita familiare ed anche dal tempo libero; non è un'attività volutamente strutturata e, alcune volte, l'apprendimento non è intenzionale.

3.3 apprendimento non formale: apprendimento derivante da attività formative, intenzionali e strutturate, realizzate in qualsiasi ambito diverso da quello formale; non dà luogo al rilascio di titoli aventi valore legale.

3.4 apprendimento permanente: qualsiasi attività intrapresa dalla persona in modo formale, non formale e informale, nelle varie fasi della vita, al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze, in una prospettiva di crescita personale, civica, sociale e occupazionale.

3.5 banca commerciale: impresa che, nel rispetto del Testo Unico Bancario (D.Lgs. 1° settembre 1993, n. 385 e successive modifiche e integrazioni), effettua la raccolta di risparmio tra il pubblico e l'esercizio del credito, esercitando inoltre ogni altra attività finanziaria, secondo la disciplina propria di ciascuna, nonché attività connesse o strumentali.

3.6 capacità: comportamento, espressione delle caratteristiche personali, che può essere osservato quando una persona lo attua per portare a termine compiti e risolvere problemi

NOTA 1 Nel contesto dell'EQF sono descritte come abilità cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale nell'uso di metodo, materiali, strumenti).

3.7 competenza: comprovata abilità di utilizzare in situazioni di lavoro un insieme strutturato di conoscenze, capacità, acquisite nei contesti di apprendimento formale, non formale o informale

NOTA 1 Definizione adattata dal Decreto 13/2013 e dall'EQF, Allegato I, definizione i).

3.8 conoscenza: Risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento.

NOTA 1 Le informazioni comprendono, ma non ne sono limitate a: fatti, principi, teorie, pratiche ed esperienze relative ad un settore di lavoro o di studio.

NOTA 2 Nel contesto dall'EQF le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.

NOTA 3 Definizione adattata dall'EQF, allegato I, definizione g)

3.9 famiglia professionale: filone o disciplina che caratterizza uno specifico ambito del sapere afferente alle attività svolte dalle banche commerciali.

3.10 profilo professionale: insieme delle finalità, responsabilità e competenze necessarie che includono conoscenze tecniche e capacità utili per raggiungere i risultati in modo efficace.

NOTA L'Appendice B riporta i codici dei profili professionali attribuiti da ATECO, CP ISTAT e ISCO-08.

3.11 risultati dell'apprendimento: Descrizione di ciò che una persona conosce, capisce ed è in grado di fare al termine di un processo di apprendimento.

NOTA 1 I risultati sono descritti in termini di conoscenze, abilità e competenze.

NOTA 2 I risultati dell'apprendimento possono derivare da apprendimenti formali, non formali o informali.

4 PRINCIPIO

Il presente documento è strutturato in modo tale da fornire l'inquadramento generale e i principi metodologici sui quali l'intera serie di prassi di riferimento fonda l'impianto metodologico e trae i propri criteri applicativi, ivi incluso il framework descrittivo che tratta gli aspetti relativi alla definizione dei profili professionali in termini di competenze, conoscenze, capacità, elaborati secondo i criteri dei livelli EQF.

Il documento evidenzia i profili professionali e descrive le metodologie soggiacenti all'individuazione, catalogazione e "pesatura" dei tratti caratteristici su cui si basa l'intera serie di documenti che costituiscono la prassi di riferimento 10:2014.

Vengono inoltre fornite le chiavi di lettura metodologica per la corretta interpretazione dei dati contenuti nelle singole Schede dei profili professionali con particolare attenzione verso la spiegazione delle scale di misura utilizzate per le conoscenze e le capacità.

La prassi di riferimento è strutturata nelle seguenti 7 sezioni, a loro volta articolate in Schede di dettaglio secondo i profili professionali afferenti alle aree indicate:

- UNI/PdR 10.0:2014 Profili professionali presenti nelle banche commerciali – Requisiti di conoscenza, capacità e competenza - Inquadramento generale e principi metodologici (il presente documento);
- UNI/PdR 10.1:2014 Profili professionali presenti nelle banche commerciali – Requisiti di conoscenza, capacità e competenza - Area Filiale;
- UNI/PdR 10.2:2014 Profili professionali presenti nelle banche commerciali – Requisiti di conoscenza, capacità e competenza - Area Commerciale;
- UNI/PdR 10.3:2014 Profili professionali presenti nelle banche commerciali – Requisiti di conoscenza, capacità e competenza - Area Credito;
- UNI/PdR 10.4:2014 Profili professionali presenti nelle banche commerciali – Requisiti di conoscenza, capacità e competenza - Area Finanza;
- UNI/PdR 10.5:2014 Profili professionali presenti nelle banche commerciali – Requisiti di conoscenza, capacità e competenza - Aree Risk Management, Compliance, Operation e Amministrazione;
- UNI/PdR 10.6:2014 Profili professionali presenti nelle banche commerciali – Requisiti di conoscenza, capacità e competenza – Indirizzi operativi per la valutazione di conformità.

5 IMPIANTO METODOLOGICO

5.1 GENERALITÀ

L'impianto metodologico sul quale è stata delineata la prassi di riferimento nel suo complesso si fonda sui criteri generali della teoria e delle pratiche 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 ed incentivare coloro che in essa operano.

Nell'ambito dell'iniziativa Europea sull'EQF e muovendo dall'analisi oggettiva della realtà esistente, sono stati messi in relazione conoscenze, capacità, responsabilità e i profili professionali.

In sostanza, sono stati precisati e definiti quali siano i livelli di conoscenze, competenza e capacità, e anche di autonomia, richiesti dalle banche commerciali, per ciascun profilo professionale individuato.

5.2 PROFILI PROFESSIONALI: DEFINIZIONE DELLE FINALITÀ E RESPONSABILITÀ

Nella definizione dei profili professionali si sono considerate come cruciali le seguenti variabili:

- a) **ambito di azione:** cioè il Titolo del profilo professionale, la sua finalità, le sue responsabilità, i suoi margini di autonomia;
- b) **requisiti richiesti:** cioè le competenze necessarie, che includono conoscenze tecniche e capacità, per adempiere ai compiti attribuiti al profilo professionale in modo efficace.

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

- **Titolo:** il nome del profilo professionale .
- **Finalità:** lo scopo fondamentale del profilo professionale, il suo modo specifico di contribuire alla banca commerciale o all'istituzione, il motivo per cui esso ha scopo di esistere.

La rappresentazione delle finalità di un profilo professionale è normalmente composta da una/due proposizioni in cui vengono definiti sinteticamente i macro risultati che la persona rispondente al profilo professionale descritto deve garantire.

- **Responsabilità/Attività ("competenze aggregate"):** gli ambiti specifici su cui il profilo professionale deve influire attraverso l'operato del soggetto rispondente a tale profilo.

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

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 importante criterio che ha lo scopo di descrivere:

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

Ai fini della presente Prassi di Riferimento, il ricorso a specifici verbi risulta un criterio convenzionale in linea con quanto previsto a livello europeo in materia di competenza e autonomia in relazione alla scala degli 8 livelli EQF. In questo contesto, vengono definite le conoscenze e le capacità secondo i seguenti principi:

- le conoscenze sono intese come le nozioni teoriche e pratiche, acquisibili attraverso lo studio e l'esperienza, che permettono di adempiere alle responsabilità previste per il profilo professionale;

Nel presente documento ciascun profilo professionale è corredato da una lista di conoscenze e al livello di padronanza richiesto per rispondere al requisito minimo previsto per il profilo stesso.

- Le capacità sono intese come i comportamenti osservabili con cui un individuo accompagna e sostiene le proprie conoscenze e con cui, di conseguenza, risponde alle proprie responsabilità.
- Ogni profilo professionale è stato caratterizzato da una lista di capacità e dal relativo livello di efficacia necessaria al presidio delle responsabilità.
- L'autonomia è intesa come il margine d'azione e d'autorità correlati al profilo professionale. Il livello di autonomia descrive la prescrittività/discrezionalità delle deleghe affidate. Tipicamente, salendo nella scala gerarchica o al salire del livello di competenza del profilo professionale, corrisponde un aumento di discrezionalità.

In sintesi, è importante sottolineare ulteriormente che:

- se un profilo professionale è delineato con precisione, è possibile dedurre il livello di responsabilità ed il livello di autonomia dalla descrizione della sua finalità;
- è possibile 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 previsto per il profilo professionale.

Si riporta qui di seguito un esempio di scheda di profilo professionale con le relative chiavi di lettura:

SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE 1.1 – RESPONSABILE DI FILIALE

Riferimento a Sezione UNI/PdR, numero e **Titolo** del profilo professionale

Eventuali altre denominazioni del Titolo del profilo professionale

ALTRE DENOMINAZIONI: Titolare di Filiale, Direttore di Filiale/Agenzia

Finalità del profilo professionale, lo scopo fondamentale del profilo professionale

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

Livello di autonomia attribuito al profilo professionale (vedere punto 5.4.)

LIVELLO AUTONOMIA = 2

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ - ATTIVITÀ

Responsabilità/Attività (competenze aggregate) proprie del profilo.

I verbi utilizzati rispecchiano i criteri individuati per la scala dei verbi ed il relativo livello EQF (vedere punto 5.3).

- a) Vigilare sul territorio di riferimento valutando il potenziale comm di crescita, sviluppando proattivamente nuove relazioni comm livello di soddisfazione della Clientela, anche tramite il supporto e la collaborazione delle strutture di Area/Rete;
- b) 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 ed operativi anche attraverso l'interazione con gli organi deliberanti superiori;
- c) Gestire l'azione commerciale della Filiale verificando la corretta pianificazione delle attività;
- d) Curare il costante monitoraggio dei dati andamentali relativi ai portafogli gestiti e alle iniziative commerciali in corso;
- e) Coordinare le attività di assistenza alla Clientela assicurando il corretto espletamento delle attività operative ed amministrative di Filiale (es. quadratura della contabilità, attività amministrative "massive", modulistica, archivio...);
- f) 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;
- g) Provvedere, qualora assegnatario di un portafoglio gestito in prima persona, al conseguimento degli obiettivi economici, commerciali e di rischio;
- h) Curare l'immagine e la comunicazione della Filiale;
- i) 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;
- j) Vigilare sul rispetto dei ruoli secondo quanto previsto dal modello organizzativo e la corretta applicazione dei processi commerciali definiti;
- k) Supportare la crescita professionale delle risorse assegnate, competenze delle medesime, facilitando la partecipazione ai p

Livello EQF assegnato al profilo professionale (vedere punto 5.7)

LIVELLO EQF = 4

Profilo di conoscenze		
Famiglia professionale	Titolo	Livello richiesto
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	2.00
Finanza	Mercati finanziari base	2.00
Legale	Normativa CAI e Usura	2.00
	Normativa su investimenti	2.00
Personale	Gestione e Sviluppo delle risorse umane	2.00
	Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali	2.00
	Valutazioni delle prestazioni	1.00
Vendite e marketing	Conoscenza del mercato locale	3.00
	Gestione budget commerciale	3.00
	Prodotti di finanziamento ordinari	3.00
	Prodotti di investimento	3.00
	Tecniche di customer care	3.00
VALORE DELLA MODA DELLE CONOSCENZE		1
Profilo di capacità		
Area	Titolo	Livello richiesto
Intellettuale	Sintesi	3.00
	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	3.00
Gestionale	Gestione dei conflitti	3.00
	Pianificazione	4.00
	Decisione	4.00
	Controllo	3.00
Innovativa	Orientamento ai risultati	3.00
	Iniziativa	3.00
	Flessibilità	3.00
VALORE DELLA MODA DELLE CAPACITÀ		3
INDICATORE MEDIO TRA CONOSCENZE E CAPACITÀ		2
VERIFICA DEL VALORE EQF ASSEGNATO AL PROFILO PROFESSIONALE		
Livello autonomia		2+
Indicatore medio tra conoscenze e capacità		2=
Livello EQF		4

Elenco delle **conoscenze** proprie del profilo professionale, con relativa famiglia professionale (vedere punto 5.5 e 7.1)

Livello delle **conoscenze** richiesto per il profilo professionale

Elenco delle **capacità** proprie del profilo professionale, con relativa area di riferimento (vedere punto 5.6 e 7.2)

Livello delle **capacità** richiesto per il profilo professionale

Verifica del valore **EQF** assegnato al profilo professionale (vedere punto 5.7)

La prassi di riferimento ha tenuto in considerazione la fraseologia con la quale le banche commerciali descrivono i profili professionali 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 EQF da assegnare, il contenuto e il livello di padronanza richiesti nei campi conoscenze, capacità e autonomia.

5.3 ELENCO VERBI CHE CARATTERIZZANO FINALITÀ E RESPONSABILITÀ

E' 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 EQF da assegnare ai profili professionali.

I verbi utilizzati più comunemente per descrivere la finalità e le responsabilità sono stati raggruppati per significati omogenei. E' stato, inoltre, utile risalire all'etimologia dei verbi chiave delle finalità, come ulteriore elemento di supporto.

Lo schema seguente riportata una lista degli 8 livelli EQF, 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.

Scala dei verbi che caratterizzano le finalità e le responsabilità	
Livello EQF 1 verbo rappresentativo Eseguire	Da cui deriva il significato: mettere ad esecuzione, ad effetto; compiere; adempiere.
Latino: Ex-Séquor. <i>Sequire, andar dietro a una cosa sino alla meta.</i>	Sinonimi: attuare – svolgere
Livello EQF 2 verbo rappresentativo Espletare	Da cui deriva il significato: completare qualcosa; portare a compiutezza; fare per concludere.
Latino: Ex-Plētus. <i>Completo, perfetto, compiuto.</i>	Sinonimi: effettuare – concretizzare – produrre
Livello EQF 3 verbo rappresentativo Conseguire	Da cui deriva il significato: risultare; ottenere; derivare da un qualcosa che veniva prima.
Latino: Cum-Séquor. <i>Sequire per mezzo di, venire immediatamente dietro.</i>	Sinonimi: realizzare – porre in essere – erogare – assistere
Livello EQF 4 verbo rappresentativo Provvedere	Da cui deriva il significato: procacciare in anticipo ciò di cui si ha bisogno; tenere d’occhio qualcosa e vegliare su di essa.
Latino: Pro-Vidére. <i>Vedere prima, in anticipo nel tempo o nello spazio.</i>	Sinonimi: curare – gestire – vigilare – supportare – partecipare – contribuire
Livello EQF 5 verbo rappresentativo Assicurare	Da cui deriva il significato: legare saldamente qualcosa a un elemento fisso, ancorare, tranquillizzare, rendere sicuro un risultato.
Latino: Ad-Séquor. <i>Eguagliare, raggiungere, conseguire, intendere, comprendere.</i>	Sinonimi: coordinare – rappresentare -salvaguardare
Livello EQF 6 verbo rappresentativo Garantire	Da cui deriva il significato: guardare; stare attento; osservare per controllare l’andamento di qualcosa.
Gotico: Vardia. <i>Guardia, atto di osservare, luogo da dove si guarda/si fa la guardia, rendersi garante, difendere, proteggere.</i>	Sinonimi: presidiare – sovrintendere– tutelare
Livello EQF 7 verbo rappresentativo Governare	Da cui deriva il significato: reggere il timone e dare la direzione; guidare verso la maggiore prosperità possibile; regolare.
Greco antico: Kybe – kybernos - kybernào. <i>Testa, capo, luogo più alto della nave, Capitano, dirigere una nave, condurre tra gli scogli e le secche, fra le tempeste ed i venti contrari, salvare in porto la nave.</i>	Sinonimi: fornire direttive – delineare strategie – indirizzare – amministrare - dirigere
Livello EQF 8 verbo rappresentativo Promuovere	Da cui deriva il significato: dare impulso; istituire; spingere per portare progresso e innovazione.
Latino: Pro-Mòveo. <i>Spingere avanti, far avanzare, ampliare, ingrandire, far progressi.</i>	Sinonimi: favorire – dare impulso - istituire

5.4 AUTONOMIA

Come già sottolineato nel punto 5.2, il livello di autonomia di un profilo professionale indica il relativo margine d’azione e d’autorità.

Il livello di autonomia descrive quanto è rigida la procedura che il profilo professionale deve rispettare all’interno del mandato affidatogli e, tipicamente, al salire del livello di competenza, corrisponde un aumento di flessibilità e discrezionalità.

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

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

A titolo esemplificativo, indicatori indiretti dell'autonomia di un profilo professionale possono essere:

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

Nel presente documento, sono stati considerati i seguenti cluster di ampiezza dell'autonomia, con relativo indicatore numerico:

1 = contenuta/bassa	Margine di autonomia definito dalle procedure o dai vincoli prescrittivi.
2 = regolata/media	Margine di autonomia dettato dall'applicazione delle procedure.
3 = non totalmente regolata/medio alta	Margine di autonomia all'interno delle procedure e delle deleghe definite.
4 = ampia/elevata	Margine di autonomia elevato applicato nei presidi di decisionalità gestionale o strategica.

5.5 CONOSCENZE: DEFINIZIONE E CONTENUTI

Il presente documento riporta una libreria delle conoscenze per le banche commerciali. Definire le conoscenze è un'attività complessa, ma soprattutto rappresenta un processo dinamico. Questo significa che, in relazione ai veloci cambiamenti socio economici, il contenuto delle diverse conoscenze subisce costantemente evoluzioni, scomposizioni, nuove aggregazioni e approfondimenti.

5.6 CAPACITÀ: DEFINIZIONE E CONTENUTI

Un modo di rappresentare le capacità è di considerarle la forza motrice delle conoscenze tecnico professionali.

Le capacità costituiscono 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. L'abilità, grazie al processo continuo di apprendimento, si struttura in capacità ossia specifica modalità abitudinaria di fare.

Tra i diversi modelli teorici esistenti in materia, si propone una matrice che rapporta quattro fondamentali approcci al fare: fare intellettuale, fare innovativo, fare gestionale e fare relazionale.

Le capacità vengono quindi raggruppate nelle seguenti aree:

- **Capacità intellettuali.** Vengono qui raggruppate tutte quelle abilità nel fare collegate a processi prevalentemente cognitivi : analisi – sintesi – soluzione dei problemi.
- **Capacità relazionali.** In quest'area sono state inserite le diverse capacità che si esprimono nella loro componente di interazione: 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.
- **Capacità gestionali.** Qui troviamo raggruppate le capacità del fare e del realizzare: organizzare – orientamento ai risultati – iniziativa.
- **Capacità innovative.** Sono qui rappresentate quelle capacità nella quale prevale la componente olistica, anche intuitiva, finalizzata a guardare gli andamenti dei fenomeni in un'ottica prospettica: flessibilità – propensione al nuovo – pensiero prospettico.

Ciascuna capacità è stata scomposta in comportamenti osservabili: essi ne rappresentano le principali fasi applicative. La loro funzione è quella di permettere una declinazione delle capacità proprio in termini di comportamento agito.

5.7 VERIFICA LIVELLO EQF

Per verificare se il livello EQF individuato mediante le responsabilità e attività tipiche di un profilo professionale è idoneo, è stato predisposto un secondo principio, collegato ai livelli richiesti di conoscenza, di capacità e di autonomia.

Così, per ogni profilo professionale è stata presa in considerazione la moda delle conoscenze e delle capacità, fatta la media tra le due mode e il risultato, arrotondato per difetto, è stato sommato al livello di autonomia richiesto. Il totale di questo calcolo deve dare il valore EQF identificato dalle attività.

È stata scelta la moda perché indicata i livelli di conoscenza richiesti più frequentemente nello svolgere le mansioni proprie del profilo professionale. Questi valori, uniti all'autonomia, danno la dimensione delle complessità di un profilo professionale.

6 PROFILI PROFESSIONALI DELLE BANCHE COMMERCIALI

I profili professionali individuati per le banche commerciali sono descritti in singole Schede sviluppate nelle sezioni da 1 a 5 della UNI/PdR 10:2014.

Per ogni profilo professionale sono fornite le seguenti informazioni:

Titolo del profilo professionale

Finalità

Principali responsabilità e attività (competenze aggregate)

Le singole Schede sono raggruppate nelle diverse sezioni della UNI/PdR come descritto qui di seguito:

- *UNI/PdR 10.1:2014 Profili professionali presenti nelle banche commerciali – Area Filiale*
 - 1.1 Responsabile di filiale
 - 1.2 Gestore portafoglio retail
 - 1.3 Gestore portafoglio private
 - 1.4 Gestore portafoglio corporate
 - 1.5 Gestore portafoglio small business
 - 1.6 Addetto titoli
 - 1.7 Addetto fidi
 - 1.8 Addetto back office
 - 1.9 Operatore di sportello
 - 1.10 Responsabile area coordinamento filiali
 - 1.11 Responsabile segmento retail di area
 - 1.12 Responsabile segmento corporate di area
 - 1.13 Responsabile segmento small business di area
 - 1.14 Responsabile crediti di area
 - 1.15 Specialista prodotti di area
 - 1.16 Responsabile sviluppo business
 - 1.17 Sviluppatore

- *UNI/PdR 10.2:2014 Profili professionali presenti nelle banche commerciali – Area Commerciale*
 - 2.1 Direttore commerciale
 - 2.2 Responsabile divisione retail
 - 2.3 Responsabile divisione corporate
 - 2.4 Responsabile divisione private
 - 2.5 Segment manager
 - 2.6 Product manager

- *UNI/PdR 10.3:2014 Profili professionali presenti nelle banche commerciali – Area Credito*
 - 3.1 Direttore crediti
 - 3.2 Responsabile crediti ordinari/speciali
 - 3.3 Responsabile monitoraggio qualità credito
 - 3.4 Analista qualità credito
 - 3.5 Addetto credito

- *UNI/PdR 10.4:2014 Profili professionali presenti nelle banche commerciali – Area Finanza*
 - 4.1 Direttore finanza
 - 4.2 Addetto finanza
 - 4.3 Responsabile tesoreria e liquidità
 - 4.4 Responsabile gestione patrimoni mobiliari

- *UNI/PdR 10.5:2014 Profili professionali presenti nelle banche commerciali – Aree Risk Management, Compliance, Operation e Amministrazione*
 - 5.1 Responsabile risk management
 - 5.2 Responsabile compliance
 - 5.3 Responsabile estero
 - 5.4 Responsabile centro incassi e pagamenti
 - 5.5 Responsabile fiscale/tributario

7 CARATTERISTICHE DELLE LIBRERIE DELLE CONOSCENZE E DELLE CAPACITÀ

7.1 CARATTERISTICHE DELLA LIBRERIA DELLE CONOSCENZE

7.1.1 GENERALITÀ LIBRERIA DELLE CONOSCENZE

La libreria delle conoscenze realizzata nel settore delle banche commerciali si pone i seguenti criteri di utilità:

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

I due criteri costituiscono l'essenza del *knowledge management*, diventato oggi sia 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 ad individuare le modalità per favorire la condivisione e la diffusione mirata delle conoscenze aziendali.

La libreria delle conoscenze è riportata nell'Appendice C.

7.1.2 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 e Telecomunicazioni
- Vendite e Marketing

7.1.3 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 eventuale aggiornamento.

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

In sintesi, gli elementi delle conoscenze indicati nella libreria e declinati successivamente nelle Schede relative ai singoli profili professionali sono:

- Titolo della conoscenza;
- Descrizione: in che cosa consiste in termini generali la conoscenza;
- Contenuti: insieme degli elementi teorico-applicativi che determinano la natura della conoscenza;
- Famiglia professionale.

7.1.4 LIVELLI E SCALA DI MISURA DELLE CONOSCENZE

Per scala di misura delle conoscenze si intende il livello di profondità conoscitivo da applicare nell'esercizio diretto dell'attività professionale.

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

- a) correlare le specifiche conoscenze alle responsabilità da esercitare;
- b) riferirsi al ciclo di apprendimento delle conoscenze suddiviso convenzionalmente, in questo lavoro, in cinque livelli fondamentali. A titolo di esempio, possiamo paragonare il significato dei cinque livelli ad 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.

Ricorrere ad una scala composta da livelli progressivi è funzionale a stabilire le esigenze di profondità conoscitiva da esercitare in relazione alle responsabilità presidiate dal singolo profilo professionale ma soprattutto trova una ulteriore utilità nella comparazione tra i diversi profili che contraddistinguono una realtà organizzativa.

Nella presente prassi di riferimento è stata utilizzata una scala a 5 livelli.

In termini generali i livelli di classificazione di profondità del contenuto conoscitivo forniscono alcuni macro riferimenti di natura organizzativa come la distinzione tra i profili professionali a contenuto prevalentemente specialistico e profili a contenuto di responsabilità manageriale. E' evidente che il primo livello si caratterizza per un numero ristretto di conoscenze come tipologia, ma ciascuna conoscenza deve 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.

7.1.4.1 CONOSCENZA TEORICA O PARZIALE: LIVELLO 1

Il Livello 1 *Conoscenza generale* è rappresentato dalla conoscenza dei contenuti generali della materia.

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 ad interagire con chi possiede la conoscenza a livello superiore (applicativo e/o esperto).

Il Livello 1 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 del livello 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).

7.1.4.2 CONOSCENZA APPLICATIVA: LIVELLO 2 E LIVELLO 3

Il contenuto della conoscenza è costituito dall'applicazione continua o su processi standard o su variabili a complessità crescente. I due livelli di questa specifica fase, Livello 2 *Conoscenza applicativa generale della materia con supervisione* e Livello 3 *Conoscenza applicativa approfondita e autonoma della materia fornendo supervisione*, rappresentano un gradiente significativo di minore o maggiore autonomia d'azione. E' 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 ad una conoscenza applicativa della materia (saper fare). L'acquisizione avviene prevalentemente con l'esercizio della funzione e l'aggiornamento.

I criteri di verifica del livello 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 del livello 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".

7.1.4.3 CONOSCENZA EVOLUTIVA: LIVELLO 4 E LIVELLO 5

il contenuto della conoscenza, rappresentata dal Livello 4 *Conoscenza specialistica della materia* e dal Livello 5 *Conoscenza esperta della materia*, assume connotazione di approfondimento che permette di:

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

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

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

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

Infine, il Livello 5 *Conoscenza esperta della materia*, dedicato ad 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..

7.2 CARATTERISTICHE DELLA LIBRERIA DELLE CAPACITÀ

7.2.1 GENERALITÀ LIBRERIA DELLE CAPACITÀ

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

Nella definizione della declaratoria delle capacità sono stati applicati i seguenti criteri di massima:

- individuabile ed osservabile nel fare concreto;
- essere descritta con verbi di azione;
- essere misurabile, nel possibile, sulla base di una convenzionale scala a maggiore o minore efficacia realizzativa;
- essere il risultato di processi di apprendimento individuali e organizzativi.

7.2.2 LIVELLI E SCALA DI MISURA DELLE CAPACITÀ

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 ad 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 una persona, 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 soggetto corrispondente al profilo professionale in questione, 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 sono 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 ad 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 = abilità realizzativa elevata;

4 = abilità realizzativa buona;

3 = abilità realizzativa adeguata;

2 = abilità realizzativa sotto la media;

1 = abilità realizzativa frequentemente inadeguata.

Il livello di ciascuna capacità è stato definito secondo un criterio di generalizzazione in relazione alle responsabilità del profilo professionale da esercitare sulla base dei livelli attesi 3 – 4 – 5.

La libreria delle capacità è riportata nell'Appendice D.

8 PROCESSO DI AGGIORNAMENTO DEI PROFILI PROFESSIONALI

I profili professionali individuati e codificati non hanno carattere "statico", ma devono necessariamente fare riferimento ad una prospettiva "in progress", e questo, anche in ragione dell'accentuata trasformazione dinamica dei progressi organizzativi che sono direttamente collegati alle esigenze mutevoli del mercato globale.

Il processo di aggiornamento dei profili professionali deve essere legato ad un accordo tra le parti sociali e, nell'ambito delle attività svolte dagli organismi paritetici del settore bancario, viene svolto secondo quanto descritto nell'Appendice E.

APPENDICE A – PROSEPTTO DEI DESCRITTORI LIVELLO EQF

Ciascuno degli 8 livelli EQF è definito da una serie di descrittori che indicano i risultati dell'apprendimento in termini di conoscenze, abilità (capacità) e competenze. Si riporta qui di seguito il prospetto di sintesi dei livelli EQF così come descritti nella Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008.

	Conoscenze Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche	Abilità Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti e utensili)	Competenze Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia
Livello EQF 1	Conoscenze generale di base	Abilità di base necessarie a svolgere mansioni/compiti semplici.	Lavoro o studio, sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato.
Livello EQF 2	Conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio.	Abilità cognitive e pratiche di base necessarie all'uso di informazioni pertinenti per svolgere compiti e risolvere problemi ricorrenti usando strumenti e regole semplici.	Lavoro o studio sotto la supervisione con un certo grado di autonomia.
Livello EQF 3	Conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro o di studio.	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a svolgere compiti e risolvere problemi scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali ed informazioni.	Assumere la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio. Adeguare il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi.
Livello EQF 4	Conoscenza pratica e teorica in ampi contesti in un ambito di lavoro o di studio.	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio.	Sapersi gestire autonomamente, nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti. Sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio.
Livello EQF 5(*)	Conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza.	Una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti.	Saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili. Esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri.
Livello EQF 6(**)	Conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi.	Abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio.	Gestire attività o progetti, tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili. Assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.
Livello EQF 7(***)	Conoscenze altamente specializzata, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originario e/o della ricerca. Consapevolezza critica di questioni legate alla conoscenza all'interfaccia tra ambiti diversi.	Abilità specializzate, orientate alla soluzione di problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare la conoscenza ottenuta in ambiti diversi.	Gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici. Assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi.
Livello EQF 8(****)	Le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'interfaccia tra settori diversi.	Le abilità e le tecniche più avanzate e specializzate, comprese le capacità di sintesi e di valutazione, necessarie a risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e ad estendere e ridefinire le conoscenze o le pratiche professionali esistenti.	Dimostrare effettiva autorità, capacità di innovazione, autonomia, integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca.

Note Compatibilità con il Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore

Il Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore fornisce descrittori per cicli.

Ogni descrittore di ciclo dà una definizione generica di aspettative tipiche di esiti e capacità legati alle qualifiche/ai titoli accademici che rappresentano la fine di tale ciclo.

(*) Il descrittore per il ciclo breve dell'istruzione superiore (all'interno o collegato al primo ciclo), sviluppato dall'Iniziativa congiunta per la qualità come parte del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 5 del Quadro europeo delle qualifiche.

(**) Il descrittore per il primo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 6 del Quadro europeo delle qualifiche.

(***) Il descrittore per il secondo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 7 del Quadro europeo delle qualifiche.

(****) Il descrittore per il terzo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 8 del Quadro europeo delle qualifiche.

APPENDICE B – PROSPETTO CODICI ATECO, CP ISTAT E ISCO-08

Profilo Professionale	Codice ATECO	CP 2011 cod_liv_5	Denominazione CP	Isco 08_cod	Isco08_nome
Responsabile di filiale	64.19.10	2.5.1.4.3	Specialisti in attività finanziarie	241	Finance professionals
Gestore portafoglio retail	64.19.10	3.3.2.2.0	Tecnici del lavoro bancario	331	Financial and mathematical associate professionals
Gestore portafoglio private	64.19.10	3.3.2.2.0	Tecnici del lavoro bancario	331	Financial and mathematical associate professionals
Gestore portafoglio corporate	64.19.10	3.3.2.2.0	Tecnici del lavoro bancario	331	Financial and mathematical associate professionals
Gestore portafoglio small business	64.19.10	3.3.2.2.0	Tecnici del lavoro bancario	331	Financial and mathematical associate professionals
Addetto titoli	64.19.10	3.3.2.2.0	Tecnici del lavoro bancario	331	Financial and mathematical associate professionals
Addetto fidi	64.19.10	3.3.2.1.0	Tecnici della gestione finanziaria	331	Financial and mathematical associate professionals
Addetto back office	64.19.10	3.3.2.2.0	Tecnici del lavoro bancario	331	Financial and mathematical associate professionals
Operatore di sportello	64.19.10	4.2.1.1.0	Addetti agli sportelli assicurativi, bancari e di altri intermediari finanziari	421	Tellers, money collectors and related clerks
Responsabile area coordinamento filiali	64.19.10	2.5.1.5.2	Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT)	243	Sales, marketing and public relations professionals
Responsabile segmento retail di area	64.19.10	2.5.1.5.2	Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT)	243	Sales, marketing and public relations professionals
Responsabile segmento corporate di area	64.19.10	2.5.1.5.2	Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT)	243	Sales, marketing and public relations professionals
Responsabile segmento small business di area	64.19.10	2.5.1.5.2	Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT)	243	Sales, marketing and public relations professionals

Profilo Professionale	Codice ATECO	CP 2011 cod_liv_5	Denominazione CP	Isco 08_cod	Isco08_nome
Responsabile crediti di area	64.19.10	2.5.1.4.3	Specialisti in attività finanziarie	241	Finance professionals
Specialista prodotti di area	64.19.10	3.3.2.2.0	Tecnici del lavoro bancario	331	Financial and mathematical associate professionals
Responsabile sviluppo business	64.19.10	2.5.1.5.2	Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT)	243	Sales, marketing and public relations professionals
Sviluppatore	64.19.10	3.3.2.2.0	Tecnici del lavoro bancario	331	Financial and mathematical associate professionals
Direttore commerciale	64.19.10	1.2.2.7.0	Direttori e dirigenti generali di banche, assicurazioni, agenzie immobiliari e di intermediazione finanziaria	134	Professional services managers
Responsabile divisione retail	64.19.10	1.2.2.7.0	Direttori e dirigenti generali di banche, assicurazioni, agenzie immobiliari e di intermediazione finanziaria	134	Professional services managers
Responsabile divisione corporate	64.19.10	1.2.2.7.0	Direttori e dirigenti generali di banche, assicurazioni, agenzie immobiliari e di intermediazione finanziaria	134	Professional services managers
Responsabile divisione private	64.19.10	1.2.2.7.0	Direttori e dirigenti generali di banche, assicurazioni, agenzie immobiliari e di intermediazione finanziaria	134	Professional services managers
Segment manager	64.19.10	3.3.2.2.0	Tecnici del lavoro bancario	331	Financial and mathematical associate professionals
Product manager	64.19.10	3.3.2.2.0	Tecnici del lavoro bancario	331	Financial and mathematical associate professionals
Direttore crediti	64.19.10	1.2.2.7.0	Direttori e dirigenti generali di banche, assicurazioni, agenzie immobiliari e di intermediazione finanziaria	134	Professional services managers

Profilo Professionale	Codice ATECO	CP 2011 cod_liv_5	Denominazione CP	Isco 08_cod	Isco08_nome
Responsabile crediti ordinari/speciali	64.19.10	2.5.1.4.3	Specialisti in attività finanziarie	241	Finance professionals
Responsabile monitoraggio qualità credito	64.19.10	2.5.1.4.3	Specialisti in attività finanziarie	241	Finance professionals
Analista qualità credito	64.19.10	3.3.2.1.0	Tecnici della gestione finanziaria	331	Financial and mathematical associate professionals
Addetto credito	64.19.10	3.3.2.2.0	Tecnici del lavoro bancario	331	Financial and mathematical associate professionals
Direttore finanza	64.19.10	1.2.2.7.0	Direttori e dirigenti generali di banche, assicurazioni, agenzie immobiliari e di intermediazione finanziaria	134	Professional services managers
Addetto finanza	64.19.10	3.3.2.1.0	Tecnici della gestione finanziaria	331	Financial and mathematical associate professionals
Responsabile tesoreria e liquidità	64.19.10	3.3.1.2.2	Economi e tesorerieri	331	Financial and mathematical associate professionals
Responsabile gestione patrimoni mobiliari	64.19.10	2.5.1.4.3	Specialisti in attività finanziarie	241	Finance professionals
Responsabile risk management	64.19.10	2.5.1.4.3	Specialisti in attività finanziarie	241	Finance professionals
Responsabile compliance	64.19.10	2.5.2.2.1	Esperti legali in imprese	261	Legal professionals
Responsabile estero	64.19.10	2.5.1.4.3	Specialisti in attività finanziarie	241	Finance professionals
Responsabile centro incassi e pagamenti	64.19.10	3.3.1.2.2	Economi e tesorerieri	331	Financial and mathematical associate professionals
Responsabile fiscale/tributario	64.19.10	2.5.1.4.2	Fiscalisti e tributaristi	241	Finance professionals

APPENDICE C - LIBRERIA DELLE CONOSCENZE

Si riporta qui di seguito la libreria delle conoscenze individuate nelle Schede relative ai singoli profili professionali presenti nelle sezioni da 1 a 5 della prassi di riferimento. Le conoscenze sono state raggruppate convenzionalmente in alcuni filoni o discipline, organizzate per Famiglia Professionale – Amministrazione, Credito, Finanza, Legale, Personale, Sistemi informativi e Telecomunicazioni, e Vendite e Marketing – e sono descritte in termini generali e di contenuti, cioè l'insieme degli elementi teorico-applicativi che determinano la natura della conoscenza.

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Amministrazione	Budgeting	<p>DESCRIZIONE 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, etc.) 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 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Amministrazione	Procedure di sportello (Front Office)	<p>DESCRIZIONE 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 servizi di filiale (Back Office)	<p>DESCRIZIONE 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, etc.) - Adempimenti relativi alla chiusura della giornata contabile, sistema integrato controll - Procedura Gianos 3D: segnalazione operazioni sospette - Procedure tesoreria - Apparecchiature e servizi vari (cassette di sicurezza, bancomat, banca on-Line, etc.) - 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 ed 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Credito	Gestione crediti problematici	<p>DESCRIZIONE</p> <p>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 • rilevabili dalla Centrale dei Rischi • derivabili dai rapporti con la banca • sintomi diversi - Procedure di gestione del rapporto ad andamento anomalo: <ul style="list-style-type: none"> • crediti incagliati, ad 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
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 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 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Credito	Procedura di istruttoria delle domande di affidamento	<p>DESCRIZIONE 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 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 - 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Credito	Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio	<p>DESCRIZIONE 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, etc.). - 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 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 Conoscenza dei criteri dei contenuti e delle finalità dell'analisi qualitativo 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, etc.) - 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Credito	Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti	<p>DESCRIZIONE Conoscenza dei criteri e delle procedure per determinare il corretto rapporto tra il rischio implicito dell'intervento creditizio ed 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
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, etc. etc.) - Composizione dei principali indici di mercato compositi (MSCIWorld, MSCIEmerging 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
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, etc.)
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, etc - 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
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, etc.) - 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
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> <p>CONTENUTI</p> <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	<p>DESCRIZIONE Conoscenza delle disposizioni di legge e regolamenti nazionali e internazionali necessari per gestire gli investimenti.</p> <p>CONTENUTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - TUB 385/93 - MIFID/ISVAP 164/2007 - Antiriciclaggio 231/2007 - Privacy 196/2003 - Trasparenza 154/1992 - Responsabilità dell'ente 231/2001
Legale	Normativa sull'attività creditizia	<p>DESCRIZIONE Conoscenza delle disposizioni di legge e dei regolamenti nazionali e internazionali necessari per gestire l'attività di finanziamento.</p> <p>CONTENUTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia (TUB) - D. Lgs 1/9/ 199 n. 3385 - 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Legale	Sistema della previdenza complementare	<p>DESCRIZIONE Conoscenza delle caratteristiche e della regolamentazione legislativa del sistema previdenziale.</p> <p>CONTENUTI</p> <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	<p>DESCRIZIONE 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> <p>CONTENUTI</p> <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 - 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Personale	Amministrazione del personale	<p>DESCRIZIONE 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 adempienza 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	Gestione e Sviluppo delle risorse umane	<p>DESCRIZIONE 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 ed 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
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 ed 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	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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Personale	Sistemi retributivi	<p>DESCRIZIONE 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 Conoscenza teorica e applicativa delle diverse tecniche di raccolta delle informazioni e di colloquio.</p> <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)

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Personale	Valutazione delle prestazioni	<p>DESCRIZIONE 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	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, etc.) - Applicazioni varie disponibili, 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 ad 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Sistemi Informativi e Telecomunicazioni	Telecommunication Networks	<p>DESCRIZIONE Conoscenza delle componenti base, delle funzioni e dei tipi di rete di telecomunicazione.</p> <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	Conoscenza del mercato locale	<p>DESCRIZIONE 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 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 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Vendite e Marketing	Conoscenza del mercato locale Retail	<p>DESCRIZIONE 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 - 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
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, • 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	<p>DESCRIZIONE Conoscenza delle caratteristiche della gamma dei prodotti di finanziamento.</p> <p>CONTENUTI</p> <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: factoring; aspetti tecnico/finanziari, legali e commerciali del factoring - Prodotti di Leasing: 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Vendite e Marketing	Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project financing.)	<p>DESCRIZIONE Conoscenza de i contenuti e delle modalità di erogazione del credito edilizio, industriale o immobiliare nei finanziamenti a medio/lungo termine alle imprese.</p> <p>CONTENUTI</p> <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 SIIQ - Derivati: su tassi, cambi, futures, swaps, strutturati, etc - Nozioni di Project financing
Vendite e Marketing	Prodotti di investimento	<p>DESCRIZIONE Conoscenza delle caratteristiche dei prodotti di investimento.</p> <p>CONTENUTI</p> <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 finanziamento Retail	<p>DESCRIZIONE Conoscenza delle caratteristiche della gamma dei prodotti di finanziamento per il Retail.</p> <p>CONTENUTI</p> <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, etc.), 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 - 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

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
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, etc.) - 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, etc.) - 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)

APPENDICE D - LIBRERIA DELLE CAPACITÀ

Si riporta qui di seguito la libreria delle capacità individuate nelle Schede relative ai singoli profili professionali presenti nelle sezioni da 1 a 5 della prassi di riferimento. Le capacità sono state organizzate per Area – Intellettuale, Relazionale, Gestionale e Innovativa – e ne viene riportata una definizione ed una descrizione in termini di momenti, cioè le fasi applicative che rappresentano i comportamenti osservabili.

Area	Titolo capacità	Definizione e momenti (fasi applicative)
Intellettuale	Analisi	<p>DEFINIZIONE 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 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 ad interpretazioni e spiegazioni.</p>
Intellettuale	Autosviluppo	<p>DEFINIZIONE 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>
Intellettuale	Sintesi	<p>DEFINIZIONE 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 a) Cogliere le connessioni tra i fatti raggruppandoli in modo originale. b) Riuscire ad estrarre, da una serie di elementi, quelli fondamentali. c) Sviluppare conclusioni ridefinendo il fenomeno o il problema.</p>

Area	Titolo capacità	Definizione e momenti (fasi applicative)
Intellettuale	Soluzione dei problemi	<p>DEFINIZIONE Individuare, affrontare e risolvere difficoltà/varianze, cogliendone gli aspetti più significativi ed elaborando linee di azioni adatte, efficaci e coerenti.</p> <p>MOMENTI 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>
Relazionale	Comunicazione	<p>DEFINIZIONE Esporre con chiarezza e rendere semplici fatti e concetti ai diversi interlocutori.</p> <p>MOMENTI 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 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 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>
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 ed implicite dei propri clienti.</p>

Area	Titolo capacità	Definizione e momenti (fasi applicative)
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 ad 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 Ricercare ed 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	Coordinamento e gestione 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 momenti (fasi applicative)
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 ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali. c) Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione.</p>
Gestionale	Accuratezza	<p>DEFINIZIONE 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 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	Tenacia	<p>DEFINIZIONE Capacità di dedicarsi ad 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>
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'allocatione 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>

Area	Titolo capacità	Definizione e momenti (fasi applicative)
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	Controllo	<p>DEFINIZIONE 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 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>
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	Iniziativa	<p>DEFINIZIONE Influenzare attivamente gli eventi, piuttosto che attendere che si mettano in moto autonomamente e quindi si sia costretti a seguirli.</p> <p>MOMENTI a) Agire anche se non sollecitati. b) Esprimere proposte e suggerimenti. c) Non lasciarsi frustrare dai tentativi non riusciti.</p>

Area	Titolo capacità	Definizione e momenti (fasi applicative)
Innovativa	Flessibilità	<p>DEFINIZIONE 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 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 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 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 Capacità di analizzare la situazione in termini prospettici, cogliendo i segnali di cambiamento per prevedere il possibile andamento dei fenomeni nei quali si è coinvolti. Formulare ipotesi e scenari alternativi, avendo una visione di medio lungo termine.</p> <p>MOMENTI a) Analizzare la situazione attuale in termini prospettici anche in carenza di dati di riferimento. b) Cogliere e selezionare i segnali di cambiamento rimettendo in discussione ciò che appare ovvio e utilizzando il termine "se". c) Prevedere le configurazioni future definendo i probabili andamenti e le possibili evoluzioni.</p>

APPENDICE E – PROCESSO DI AGGIORNAMENTO DEI PROFILI PROFESSIONALI

Le procedure messe in atto per l'aggiornamento dei profili professionali descritti nelle sezioni da 1 a 5 della presente prassi di riferimento, si possono riassumere in una sequenza di attività, che prevedono il coinvolgimento di un gruppo di lavoro appositamente costituito, composto da esperti metodologici e del settore creditizio, e da rappresentanti delle banche, e la successiva approvazione da parte delle Parti Sociali del materiale condiviso dal gruppo di lavoro.

L'aggiornamento dei profili professionali comprende sia la correzione ed aggiornamento di quanto già previsto nelle singole Schede, sia la definizione di nuovi profili professionali presenti nelle banche commerciali.

La correzione ed aggiornamento dei profili professionali esistenti può essere avviata qualora le banche commerciali presentino delle proprie proposte di modifica, utilizzando un format prestabilito e condiviso, in cui siano indicate le proposte di modifica, con le relative motivazioni. Le modifiche proposte devono rientrare nei parametri previsti dalla metodologia utilizzata per la stesura de "Il Manuale di certificazione delle qualifiche delle banche commerciali – A cura di Giancarlo Durante e Antonio Fraccaroli – FBA Fondo Banche e Assicurazioni, Aprile 2013".

Tutte le proposte di modifica dei profili professionali esistenti sono valutate nel corso di una sessione plenaria del gruppo di lavoro e vengono accettate solamente quelle approvate da tutti i componenti del gruppo di lavoro, nella forma in cui sono approvate.

Nel caso di definizione di nuovi profili professionali, è possibile proporre la codifica di un nuovo profilo professionale se tutte le banche commerciali attestano la presenza di questo ruolo organizzativo nei propri organigrammi. In questo caso, si provvede alla redazione del nuovo profilo professionale secondo le modalità previste nel Manuale e sintetizzabili come segue:

1. verifica del ruolo organizzativo proposto;
2. descrizione delle finalità, delle responsabilità e delle attività fondamentali;
3. definizione del livello EQF sulla base delle responsabilità/attività proprie del ruolo organizzativo;
4. evidenziazione delle conoscenze e capacità che devono essere impiegate per ricoprire efficacemente il ruolo organizzativo;
5. definizione del livello necessario di ciascuna conoscenza e capacità in relazione al ruolo;
6. ratifica delle conoscenze e capacità attribuite al ruolo e del conseguente livello richiesto.

Se solo una parte delle banche commerciali possiede tale ruolo organizzativo, si verifica se esiste un'omogeneità dovuta a fattori oggettivi superiori alla semplice definizione di una posizione organizzativa: se è presente, si procede alla codificazione del profilo professionale.

A conclusione del processo di modifica o aggiunta di nuovi profili professionali, gli elaborati vengono sottoposti al giudizio ed approvazione delle Parti Sociali e solo dopo che queste ultime hanno concordato sui contenuti proposti, i profili professionali possono essere accolti tra quelli tipici del settore delle banche commerciali ed essere eventualmente inseriti in un aggiornamento della presente prassi di riferimento.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Vocabolario Etimologico della Lingua Italiana di Pianigiani – Ed. Dante Alighieri di Albrighi, Segati.
- [2] Dizionario della Lingua Latina IL, di Castiglioni e Mariotti – Ed. Loescher
- [3] Dizionario della Lingua Italiana – Ed. Garzanti.
- [4] Dizionario della Lingua Italiana – Ed. Hoepli
- [5] Dizionario dei Sinonimi e dei Contrari – Ed. RCS LibriXXXXX
- [6] Il Manuale di certificazione delle qualifiche delle banche commerciali – A cura di Giancarlo Durante e Antonio Fraccaroli – FBA Fondo Banche e Assicurazioni, Aprile 2013





Membro italiano ISO e CEN
www.uni.com
www.youtube.com/normeUNI
www.twitter.com/normeUNI
www.twitter.com/formazioneUNI

Sede di Milano

Via Sannio, 2 - 20137 Milano
tel +39 02700241, Fax +39 0270024375, uni@uni.com

Sede di Roma

Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma
tel +39 0669923074, Fax +39 066991604, uni.roma@uni.com