

## Profili professionali presenti nelle banche commerciali - Requisiti di conoscenza, capacità e competenza - Area Commerciale

*Banking sector job profiles - Knowledge, skill and competence requirements - Commercial division*

La prassi di riferimento UNI/PdR 10 è strutturata in 7 sezioni, numerate da 0 a 6.  
La sezione 2 definisce i requisiti relativi ai profili professionali attinenti all'Area Commerciale, individuando per ciascun profilo le finalità, le responsabilità e attività, e le relative competenze in termini di conoscenze, capacità e autonomia, in conformità al Quadro europeo delle qualifiche (EQF). Viene inoltre fornito il livello EQF e le modalità di verifica del livello assegnato.

Publicata il 7 agosto 2014

ICS 03.060



© UNI  
Via Sannio 2 – 20137 Milano  
Telefono 02 700241  
[www.uni.com](http://www.uni.com) – [uni@uni.com](mailto: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**

INTRODUZIONE .....	3
1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE .....	4
2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI.....	4
3 TERMINI E DEFINIZIONI .....	4
SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE 2.1 – DIRETTORE COMMERCIALE .....	7
SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE 2.2 – RESPONSABILE DIVISIONE RETAIL .....	9
SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE 2.3 – RESPONSABILE DIVISIONE CORPORATE .....	11
SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE 2.4 – RESPONSABILE DIVISIONE PRIVATE.....	13
SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE 2.5 – SEGMENT MANAGER .....	15
SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE 2.6 – PRODUCT MANAGER .....	17

## INTRODUZIONE

La presente sezione della prassi di riferimento UNI/PdR 10:2014 è stata elaborata a partire dal 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, che ha portato all'elaborazione de "Il Manuale di certificazione delle qualifiche delle banche commerciali".

Il documento si inserisce nel contesto di inquadramento generale e dei principi metodologici descritti nella UNI/PdR 10.0, nel quale vengono forniti i criteri e le modalità che hanno portato alla definizione dei requisiti di conoscenza, capacità e competenza relativi ai profili professionali più significativi individuati nell'ambito delle banche commerciali.

La prassi di riferimento UNI/PdR 10:2014 è strutturata nelle seguenti sezioni:

UNI/PdR 10.0:2014 Profili professionali presenti nelle banche commerciali – Requisiti di conoscenza, capacità e competenza - Inquadramento generale e principi metodologici;

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 (il presente documento);

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.

## **1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE**

La presente sezione di prassi di riferimento UNI/PdR 10.2:2014 definisce i requisiti relativi ai profili professionali attinenti all'Area Commerciale, individuando per ciascun profilo le finalità, le responsabilità e attività, e le relative competenze in termini di conoscenze, capacità ed autonomia, in conformità al Quadro europeo delle qualifiche (EQF). Viene inoltre fornito il livello EQF e le modalità di verifica del livello assegnato.

I profili professionali relativi all'Area Commerciale, definiti sulla base dell'inquadramento generale e dei principi metodologici descritti nella UNI/PdR 10.0:2014, sono stati organizzati in schede e sono elencati qui di seguito:

- direttore commerciale (Scheda 2.1)
- responsabile divisione retail (Scheda 2.2)
- responsabile divisione corporate (Scheda 2.3)
- responsabile divisione private (Scheda 2.4)
- segment manager (Scheda 2.5)
- product manager (Scheda 2.6)

## **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)

UNI/PdR 10.0:2014 Profili professionali presenti nelle banche commerciali – Requisiti di conoscenza, capacità e competenza - Inquadramento generale e principi metodologici

## **3 TERMINI E DEFINIZIONI**

Ai fini del presente documento valgono i termini e le definizioni contenute nella UNI/PdR 10.0:2014 ed i seguenti.

**3.1 area commerciale:** Gruppo di attività organizzate in strutture commerciali, allocate nella Direzione Generale della Banca, cui è demandato il coordinamento dell'attività delle filiali e dei gestori in ogni suo aspetto sia dal lato della raccolta che degli impieghi. Comunemente nell'Area Commerciale si ritrovano le responsabilità inerenti la definizione delle regole di cross selling, le modalità di offerta dei prodotti, i criteri di vendita allo sportello e da questa Area vengono impartite le direttive di carattere commerciale volte a uniformare l'operato delle filiali.

**3.2 direttore commerciale:** Soggetto che governa lo sviluppo commerciale, la crescita e l'ampliamento delle quote di mercato della banca in coerenza con gli obiettivi di breve termine e con il piano strategico.

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

**3.4 responsabile divisione corporate:** Soggetto che provvede a garantire la crescita della quota di mercato presidiata e lo sviluppo della redditività e della qualità dell'attività commerciale per il segmento corporate.

**3.5 responsabile divisione private:** Soggetto che provvede a garantire la crescita della quota di mercato presidiata e assicura lo sviluppo della redditività e della qualità dell'attività commerciale per il segmento private.

**3.6 responsabile divisione retail:** Soggetto che provvede a garantire la crescita della quota di mercato presidiata e lo sviluppo della redditività e della qualità dell'attività commerciale per il segmento retail/small business.

**3.7 segment manager:** Soggetto che provvede al presidio del segmento di competenza, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi complessivi commerciali, reddituali e di qualità del servizio per esso definiti.





**SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE 2.1 – DIRETTORE COMMERCIALE**

**ALTRE DENOMINAZIONI:** Nessuna

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

**LIVELLO AUTONOMIA = 4****PRINCIPALI RESPONSABILITÀ - ATTIVITÀ**

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

**LIVELLO EQF = 7**

<b>Profilo di conoscenze</b>		
<b>Famiglia professionale</b>	<b>Titolo</b>	<b>Livello richiesto</b>
Amministrazione	Budgeting	2.00
Credito	Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti	2.00
	Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti	2.00
Finanza	Indici macro-economici	1.00
	Mercati finanziari base	1.00
Legale	Normativa su investimenti	2.00
	Normativa sull'attività creditizia	1.00
Personale	Gestione e Sviluppo delle risorse umane	2.00
	Procedure organizzative, ruoli e funzioni aziendali	2.00
	Valutazione delle prestazioni	2.00
Vendite e marketing	Mercato nazionale di riferimento	3.00
	Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza)	2.00
	Ricerche e analisi di mercato	1.00
	<b>VALORE DELLA MODA DELLE CONOSCENZE</b>	<b>2</b>
<b>Profilo di capacità</b>		
<b>Area</b>	<b>Titolo</b>	<b>Livello richiesto</b>
Intellettuale	Sintesi	3.00
	Soluzione dei problemi	4.00
	Autosviluppo	3.00
Relazionale	Orientamento al cliente	4.00
	Convincimento	4.00
	Negoziazione	4.00
	Gestione del team	4.00
	Coordinamento e gestione collaboratori	3.00
Gestionale	Gestione dei conflitti	3.00
	Pianificazione	4.00
	Decisione	4.00
	Controllo	3.00
	Orientamento ai risultati	4.00
Innovativa	Iniziativa	4.00
	Flessibilità	3.00
	Propensione al nuovo	3.00
	Pensiero prospettico	4.00
	<b>VALORE DELLA MODA DELLE CAPACITÀ</b>	<b>4</b>
	<b>INDICATORE MEDIO TRA CONOSCENZE E CAPACITÀ</b>	<b>3</b>
<b>VERIFICA DEL VALORE EQF ASSEGNATO AL PROFILO PROFESSIONALE</b>		
<b>Livello autonomia</b>		<b>4+</b>
<b>Indicatore medio tra conoscenze e capacità</b>		<b>3=</b>
<b>Livello EQF</b>		<b>7</b>

## SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE 2.2 – RESPONSABILE DIVISIONE RETAIL

**ALTRE DENOMINAZIONI:** Head of Retail Division Global

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

### LIVELLO AUTONOMIA = 3

#### PRINCIPALI RESPONSABILITÀ - ATTIVITÀ

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

### LIVELLO EQF = 6

<b>Profilo di conoscenze</b>		
<b>Famiglia professionale</b>	<b>Titolo</b>	<b>Livello richiesto</b>
Amministrazione	Budgeting	2.00
Credito	Gestione crediti problematici	2.00
	Metodologie di controllo periodico del credito	1.00
	Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti	1.00
	Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati	1.00
	Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti	2.00
Legale	Normativa civilistica imprese	1.00
	Normativa Fiscale imprese	1.00
	Normativa sull'attività creditizia	2.00
	Sistema della previdenza complementare	1.00
Personale	Gestione e Sviluppo delle risorse umane	2.00
	Valutazione delle prestazioni	1.00
Vendite e marketing	Mercato nazionale di riferimento	3.00
	Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza)	3.00
	Prodotti di finanziamento ordinari	2.00
	Prodotti di investimento	2.00
	Prodotti finanziamento Retail	2.00
	<b>VALORE DELLA MODA DELLE CONOSCENZE</b>	<b>2</b>
<b>Profilo di capacità</b>		
<b>Area</b>	<b>Titolo</b>	<b>Livello richiesto</b>
Intellettuale	Sintesi	3.00
	Soluzione dei problemi	4.00
	Autosviluppo	3.00
Relazionale	Orientamento al cliente	4.00
	Convincimento	4.00
	Negoziazione	4.00
	Gestione del team	4.00
	Coordinamento e gestione collaboratori	4.00
	Gestione dei conflitti	3.00
Gestionale	Pianificazione	3.00
	Decisione	4.00
	Controllo	3.00
	Orientamento ai risultati	4.00
	Iniziativa	4.00
Innovativa	Flessibilità	3.00
	Pensiero prospettico	3.00
	<b>VALORE DELLA MODA DELLE CAPACITÀ</b>	<b>4</b>
	<b>INDICATORE MEDIO TRA CONOSCENZE E CAPACITÀ</b>	<b>3</b>
<b>VERIFICA DEL VALORE EQF ASSEGNATO AL PROFILO PROFESSIONALE</b>		
<b>Livello autonomia</b>		<b>3+</b>
<b>Indicatore medio tra conoscenze e capacità</b>		<b>3=</b>
<b>Livello EQF</b>		<b>6</b>

## SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE 2.3 – RESPONSABILE DIVISIONE CORPORATE

**ALTRE DENOMINAZIONI:** Direttore Corporate; Responsabile Funzione Corporate

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

### LIVELLO AUTONOMIA = 3

#### PRINCIPALI RESPONSABILITÀ - ATTIVITÀ

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

### LIVELLO EQF = 6

<b>Profilo di conoscenze</b>		
<b>Famiglia professionale</b>	<b>Titolo</b>	<b>Livello richiesto</b>
Amministrazione	Budgeting	2.00
Credito	Crediti estero	1.00
	Gestione crediti problematici	2.00
	Metodologie di controllo periodico del credito	2.00
	Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti	2.00
	Tecniche di analisi del rischio complessivo di "gruppo"	2.00
	Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti	2.00
	Valutazione delle garanzie a presidio degli affidamenti	2.00
Legale	Normativa civilistica imprese	1.00
	Normativa Fiscale imprese	1.00
	Normativa sull'attività creditizia	2.00
Personale	Gestione e Sviluppo delle risorse umane	2.00
	Valutazione delle prestazioni	1.00
Vendite e marketing	Mercato nazionale di riferimento	3.00
	Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza)	3.00
	Prodotti di finanziamento speciali (credito agevolato, fondiario, project fin.)	2.00
	<b>VALORE DELLA MODA DELLE CONOSCENZE</b>	<b>2</b>
<b>Profilo di capacità</b>		
<b>Area</b>	<b>Titolo</b>	<b>Livello richiesto</b>
Intellettuale	Sintesi	3.00
	Soluzione dei problemi	4.00
	Autosviluppo	3.00
Relazionale	Orientamento al cliente	4.00
	Convincimento	4.00
	Negoziazione	4.00
	Gestione del team	4.00
	Coordinamento e gestione collaboratori	4.00
	Gestione dei conflitti	3.00
Gestionale	Pianificazione	3.00
	Decisione	4.00
	Controllo	3.00
	Orientamento ai risultati	4.00
	Iniziativa	4.00
Innovativa	Flessibilità	3.00
	Pensiero prospettico	3.00
	<b>VALORE DELLA MODA DELLE CAPACITÀ</b>	<b>4</b>
	<b>INDICATORE MEDIO TRA CONOSCENZE E CAPACITÀ</b>	<b>3</b>
<b>VERIFICA DEL VALORE EQF ASSEGNATO AL PROFILO PROFESSIONALE</b>		
<b>Livello autonomia</b>		<b>3+</b>
<b>Indicatore medio tra conoscenze e capacità</b>		<b>3=</b>
<b>Livello EQF</b>		<b>6</b>

## SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE 2.4 – RESPONSABILE DIVISIONE PRIVATE

**ALTRE DENOMINAZIONI:** Responsabile Funzione Private; Responsabile Area Family Office

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

### LIVELLO AUTONOMIA = 3

#### PRINCIPALI RESPONSABILITÀ - ATTIVITÀ

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

### LIVELLO EQF = 6

<b>Profilo di conoscenze</b>		
<b>Famiglia professionale</b>	<b>Titolo</b>	<b>Livello richiesto</b>
Amministrazione	Budgeting	2.00
Credito	Gestione crediti problematici	1.00
	Metodologie di controllo periodico del credito	1.00
	Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati	2.00
	Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti	2.00
Finanza	Benchmark mercati finanziari	2.00
	Derivati	1.00
	Indici macro-economici	2.00
	Inglese finanziario	1.00
	Mercati finanziari base	2.00
Legale	Normativa civilistica persona e famiglia	1.00
	Normativa Fiscale persone e famiglie	1.00
	Normativa sull'attività creditizia	1.00
	Sistema della previdenza complementare	2.00
Personale	Gestione e sviluppo delle risorse umane	2.00
	Valutazione delle prestazioni	1.00
Vendite e marketing	Mercato nazionale di riferimento	3.00
	Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza)	3.00
	Prodotti di investimento	2.00
	Prodotti finanziamento Retail	2.00
	<b>VALORE DELLA MODA DELLE CONOSCENZE</b>	<b>2</b>
<b>Profilo di capacità</b>		
<b>Area</b>	<b>Titolo</b>	<b>Livello richiesto</b>
Intellettuale	Soluzione dei problemi	4.00
Relazionale	Orientamento al cliente	4.00
	Negoziazione	4.00
	Gestione del team	4.00
	Coordinamento e gestione collaboratori	3.00
	Gestione dei conflitti	3.00
Gestionale	Pianificazione	3.00
	Decisione	4.00
	Controllo	3.00
	Orientamento ai risultati	4.00
	Iniziativa	4.00
Innovativa	Flessibilità	3.00
	Pensiero prospettico	3.00
	<b>VALORE DELLA MODA DELLE CAPACITÀ</b>	<b>4</b>
	<b>INDICATORE MEDIO TRA CONOSCENZE E CAPACITÀ</b>	<b>3</b>
<b>VERIFICA DEL VALORE EQF ASSEGNATO AL PROFILO PROFESSIONALE</b>		
<b>Livello autonomia</b>		<b>3+</b>
<b>Indicatore medio tra conoscenze e capacità</b>		<b>3=</b>
<b>Livello EQF</b>		<b>6</b>



**SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE 2.5 – SEGMENT MANAGER**

**ALTRE DENOMINAZIONI:** Responsabile segmento

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

**LIVELLO AUTONOMIA = 2**

**PRINCIPALI RESPONSABILITÀ - ATTIVITÀ**

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

**LIVELLO EQF = 4**

<b>Profilo di conoscenze</b>		
<b>Famiglia professionale</b>	<b>Titolo</b>	<b>Livello richiesto</b>
Amministrazione	Budgeting	3.00
Vendite e Marketing	Conoscenza del mercato locale	1.00
	Gestione budget commerciale	3.00
	Mercato nazionale di riferimento	2.00
	Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza)	2.00
	Ricerche e analisi di mercato	1.00
	Tecniche di customer care	2.00
	<b>VALORE DELLA MODA DELLE CONOSCENZE</b>	<b>2</b>
<b>Profilo di capacità</b>		
<b>Area</b>	<b>Titolo</b>	<b>Livello richiesto</b>
Intellettuale	Soluzione dei problemi	4.00
	Analisi	3.00
	Autosviluppo	3.00
Relazionale	Comunicazione	3.00
	Lavorare in gruppo	3.00
	Orientamento al cliente	4.00
Gestionale	Accuratezza	3.00
	Organizzazione	4.00
	Orientamento ai risultati	4.00
	Iniziativa	3.00
Innovativa	Flessibilità	3.00
	Propensione al nuovo	3.00
	<b>VALORE DELLA MODA DELLE CAPACITÀ</b>	<b>3</b>
	<b>INDICATORE MEDIO TRA CONOSCENZE E CAPACITÀ</b>	<b>2</b>
<b>VERIFICA DEL VALORE EQF ASSEGNATO AL PROFILO PROFESSIONALE</b>		
<b>Livello autonomia</b>		<b>2+</b>
<b>Indicatore medio tra conoscenze e capacità</b>		<b>2=</b>
<b>Livello EQF</b>		<b>4</b>

## SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE 2.6 – PRODUCT MANAGER

**ALTRE DENOMINAZIONI:** Responsabile di prodotto

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

**LIVELLO AUTONOMIA = 2**

### PRINCIPALI RESPONSABILITÀ - ATTIVITÀ

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

**LIVELLO EQF = 4**

<b>Profilo di conoscenze</b>		
<b>Famiglia professionale</b>	<b>Titolo</b>	<b>Livello richiesto</b>
Amministrazione	Budgeting	3.00
Personale	Addestramento del personale	2.00
Vendite e Marketing	Gestione budget commerciale	2.00
	Mercato nazionale di riferimento	3.00
	Piano commerciale (per i prodotti/servizi di competenza)	3.00
	Ricerche e analisi di mercato	2.00
	Tecniche di customer care	2.00
	<b>VALORE DELLA MODA DELLE CONOSCENZE</b>	<b>2</b>
<b>Profilo di capacità</b>		
<b>Area</b>	<b>Titolo</b>	<b>Livello richiesto</b>
Intellettuale	Soluzione dei problemi	4.00
	Analisi	3.00
	Autosviluppo	3.00
Relazionale	Comunicazione	4.00
	Lavorare in gruppo	3.00
	Orientamento al cliente	4.00
Gestionale	Accuratezza	3.00
	Organizzazione	4.00
	Orientamento ai risultati	4.00
	Iniziativa	4.00
Innovativa	Flessibilità	3.00
	Propensione al nuovo	3.00
	<b>VALORE DELLA MODA DELLE CAPACITÀ</b>	<b>3</b>
	<b>INDICATORE MEDIO TRA CONOSCENZE E CAPACITÀ</b>	<b>2</b>
<b>VERIFICA DEL VALORE EQF ASSEGNATO AL PROFILO PROFESSIONALE</b>		
<b>Livello autonomia</b>		<b>2+</b>
<b>Indicatore medio tra conoscenze e capacità</b>		<b>2=</b>
<b>Livello EQF</b>		<b>4</b>





Membro italiano ISO e CEN  
[www.uni.com](http://www.uni.com)  
[www.youtube.com/normeUNI](http://www.youtube.com/normeUNI)  
[www.twitter.com/normeUNI](http://www.twitter.com/normeUNI)  
[www.twitter.com/formazioneUNI](http://www.twitter.com/formazioneUNI)

**Sede di Milano**

Via Sannio, 2 - 20137 Milano  
tel +39 02700241, Fax +39 0270024375, [uni@uni.com](mailto:uni@uni.com)

**Sede di Roma**

Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma  
tel +39 0669923074, Fax +39 066991604, [uni.roma@uni.com](mailto:uni.roma@uni.com)