

VERBALE DI ACCORDO

In Firenze, il giorno 6 luglio 2009

tra

BANCA CASSA DI RISPARMIO DI FIRENZE S.p.A.

e

le OO.SS. di BANCA CASSA DI RISPARMIO DI FIRENZE

premesso che

- a seguito dell'intervenuto ingresso di Banca CRFirenze nel Gruppo Intesa Sanpaolo si è dato avvio a processi di razionalizzazione che hanno, tra l'altro, comportato operazioni di revisione organizzativa di modelli, procedure e processi, oltre che reso necessari complessi interventi di armonizzazione ed integrazione culturale;
- attraverso il Piano di Impresa 2008-2010, che è stato rappresentato alle OOSLL, Banca CRFirenze ha illustrato diffusamente gli obiettivi da conseguire sia in termini di redditività, sia in termini di crescita e di sviluppo dei ricavi, sia in ordine alla struttura dei costi e ai necessari processi di efficientamento, di riorganizzazione e di razionalizzazione;
- con l'obiettivo di rafforzare il posizionamento sul mercato nazionale, si è altresì prevista l'adozione di un modello distributivo di servizio unico per tutta la Banca del Territorio, ivi compresa Banca CRFirenze, con contestuale applicazione di un identico modello organizzativo e dei relativi percorsi professionali;
- il conseguimento degli obiettivi sopra enunciati presuppone, tra l'altro, specifici piani di formazione, riconversione e riqualificazione professionale nonché di supporto al cambiamento, che sono stati avviati, già a partire dall'inizio del 2008, interessando in modo diffuso il Personale, sia di rete sia operante in strutture di sede, per permettere l'acquisizione delle nuove competenze necessarie per lo svolgimento della prestazione lavorativa a tutti i livelli;
- in ottica di sostegno al processo di integrazione culturale, sono state attuate iniziative mirate a consolidare l'identità aziendale ed il senso di appartenenza, favorendo la condivisione dei valori e l'integrazione delle culture aziendali per il raggiungimento degli obiettivi del piano d'impresa;
- al fine di agevolare la complessa attività di migrazione informatica, sono inoltre stati progettati e realizzati specifici interventi volti a formare il personale all'utilizzo delle procedure del sistema informativo target;
- a supporto del nuovo modello, al fine di valorizzare le competenze e favorire lo sviluppo professionale del Personale, sono infine stati realizzati specifici interventi formativi volti a sostenere l'evoluzione e la crescita delle competenze professionali e manageriali secondo una logica di segmentazione delle esigenze e delle popolazioni di riferimento;
- la formazione del Personale - alla luce della rilevante importanza che le Parti attribuiscono a tale strumento ai fini della valorizzazione e della crescita delle risorse - costituisce

BANCA CASSA DI RISPARMIO DI FIRENZE

DIRCREDITO-FD

FIBA CISL

UGL CREDITO

FABI

FISAC CGIL

UIL CA

fondamentale supporto per la gestione del processo di cambiamento sopra descritto ed elemento strategico in tutte le fasi di progressiva realizzazione dei progetti in discorso;

- l'art. 2 del D.M. 28/4/2000, n. 158 recante il "Regolamento relativo all'istituzione del Fondo di Solidarietà per il sostegno del reddito, dell'occupazione, e della riconversione e riqualificazione professionale del personale dipendente dalle imprese di credito" (di seguito Fondo di Solidarietà) prevede, tra le finalità del Fondo medesimo, anche l'attuazione di interventi nei confronti dei lavoratori delle Aziende che, nell'ambito e in connessione con processi di ristrutturazione o di riorganizzazione aziendale, favoriscano il mutamento ed il rinnovamento delle professionalità;

si conviene quanto segue

1. la premessa forma parte integrante e sostanziale del presente accordo;
2. è stato predisposto un piano formativo articolato e pluriennale, sviluppato attraverso step successivi e realizzato in tutte le fasi di cambiamento, che favorisce il rinnovamento delle professionalità esistenti, lo sviluppo di una nuova identità culturale ed il senso di appartenenza al Gruppo;
3. tale piano – ritenuto dalle Parti idoneo a sostenere la riqualificazione del Personale - prevede:

A. INTERVENTI A SUPPORTO DELL'INTEGRAZIONE

Le iniziative formative sull'integrazione articolate in "piano formativo annuale" e "progetti speciali" sono rivolte al personale coinvolto nel processo di riorganizzazione e sviluppate, quindi, a sostegno della revisione organizzativa, consentono la migliore conoscenza dei ruoli e dei processi all'interno della nuova realtà aziendale, attraverso l'erogazione di complessi ed articolati interventi formativi a seconda dei ruoli coinvolti e secondo le seguenti principali direttrici:

a) tematiche inerenti comportamenti gestionali.

Si tratta di corsi mirati a:

- incoraggiare il cambiamento culturale, fornendo le conoscenze necessarie per sviluppare la nuova cultura d'impresa;
- sviluppare comportamenti professionali efficaci, favorendo il coinvolgimento delle risorse sui valori di riferimento della Banca quali la centralità del cliente, l'orientamento al risultato, l'assunzione di responsabilità, l'integrazione, il lavoro di squadra, l'autorevolezza, il rigore e l'integrità.

b) tematiche inerenti contenuti specialistici, finalizzati, a seconda dell'area tematica di appartenenza (commerciale-estero-operatività - finanza-crediti) a:

- trasferire conoscenze e metodologie di lavoro, per rafforzare le competenze,
- rinforzare la consapevolezza dell'importanza della "qualità del servizio",
- favorire l'attuazione di processi comunicativi efficaci e comportamenti flessibili nei confronti della clientela,
- far acquisire consapevolezza del processo di cambiamento che interessa il mercato e del conseguente adeguamento delle strategie aziendali,
- sviluppare atteggiamenti proattivi e capacità propositive relativamente alla promozione dei servizi,

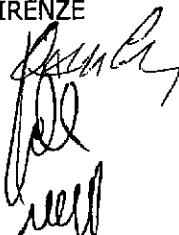
BANCA CASSA DI RISPARMIO DI FIRENZE



DIRCREDITO-FD

FIBA CISL

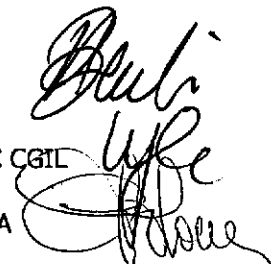
UGL CREDITO



FABI

FISAC CGIL

UIL CA



- creare le premesse per la costruzione di uno spirito di gruppo dove le abilità ed i risultati positivi ottenuti siano fonte di apprendimento per tutti.

c) tematiche inerenti contenuti di riconversione e riqualificazione: gli interventi formativi rivolti al personale coinvolto nel processo revisione organizzativa, consentono la migliore conoscenza del proprio ruolo all'interno della nuova realtà aziendale.

Complessivamente, sono state coinvolte n. 9.007 risorse (di cui donne 4.558 e uomini 4.449) coinvolte in 228 corsi per complessive 89.865 ore di formazione erogata.

B. INTERVENTI DI SUPPORTO AI PROGETTI DI INTEGRAZIONE OPERATIVA ED ORGANIZZATIVA – PROGETTO ISIS

In tale ambito rientrano prevalentemente i corsi relativi al progetto ISI, per il quale vengono erogati articolati interventi di formazione.

In generale, i corsi sono finalizzati ad ampliare, integrare ed uniformare le conoscenze relative alle nuove soluzioni informatiche adottate con l'intento di snellire e semplificare le complessità procedurali pregresse:

1. corsi relativi all'utilizzo delle procedure di SAP (scaturite dall'adozione in Azienda del nuovo database per la gestione ed il trattamento dei dati relativi alle Risorse Umane);
2. corsi office;
3. corsi dedicati a risorse interessate dal cambiamento riveniente all'utilizzo delle nuove procedure del sistema informativo Target, nel quadro del nuovo assetto di Filiale e dei connessi principali processi.

Complessivamente, sono state coinvolte n. 20.338 risorse (di cui donne 11.727 e uomini 8.539) coinvolte in 38 corsi, per complessive 81.328 ore di formazione erogata.

C. PROGRAMMI FORMATIVI E PROGETTI SPECIALI POST MIGRAZIONE

Obiettivi

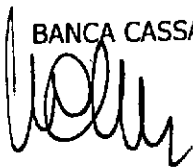
Supportare le persone che provengono da esperienze professionali diverse nella fase di inserimento in un nuovo ruolo e, attraverso una logica di progressivo approfondimento, accompagnarle in un percorso di crescita e di sviluppo professionale.

Piani formativi modulari differenziati per ruolo sono articolati in:

Programmi di Inserimento per trasferire in tempi brevi le competenze di base ed i comportamenti necessari per agire il nuovo ruolo a persone provenienti da esperienze professionali differenti; Programmi di Completamento per consolidare le competenze ed i comportamenti previsti dal ruolo ricoperto attraverso piani formativi che accompagnano la persona nel suo percorso di crescita.

Complessivamente, verranno coinvolte circa n. 30.000 risorse

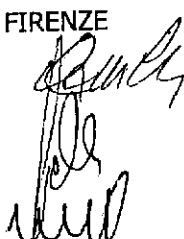
BANCA CASSA DI RISPARMIO DI FIRENZE



DIRCREDITO-FD

FIBA CISL

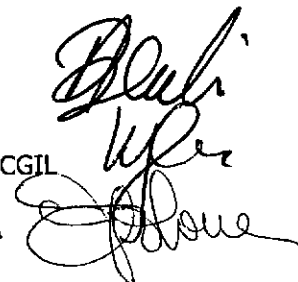
UGL CREDITO



FABI

FISAC CGIL

UIL CA



4. il piano – è realizzato con ricorso al Fondo di Solidarietà, riferito, in particolare, alle prestazioni ordinarie di cui all'art. 5, 1° comma, lettera a), punto 1 del D.M. predetto, nonché degli appositi fondi nazionali e comunitari;
5. Le Parti dichiarano in materia che i contenuti delle iniziative formative di cui trattasi sono funzionali alla realizzazione degli specifici obiettivi previsti dalle vigenti disposizioni, di mutamento e rinnovamento delle professionalità e di riqualificazione professionale resi necessari nell'ambito ed in connessione con il processo di riorganizzazione e di integrazione previsto dal piano industriale e che il piano pluriennale di formazione e riqualificazione professionale, come sopra descritto, che riguarda complessivamente i circa 3200 dipendenti di CrFirenze, è attuato in collegamento con le fasi di realizzazione dei progetti in discorso, che si realizzano dal 28 gennaio 2008 e sino a tutto il 2010;
6. in allegato sono riportate schede sintetiche riportanti le principali iniziative del piano, con indicazioni dei macro obiettivi, dei destinatari, della durata, delle modalità di erogazione e del numero di risorse/giornate di formazione complessivamente previste;
7. eventuali nuove iniziative formano oggetto di specifica illustrazione alle OO.SS. prima della realizzazione e del successivo ricorso al Fondo di Solidarietà per il relativo finanziamento, nel corso della quale le OO.SS. presentano le proprie osservazioni circa contenuti e coerenza rispetto al piano formativo pluriennale;
8. semestralmente, o a richiesta delle OO.SS. firmatarie del presente accordo, sono previsti incontri di verifica, nel corso dei quali vengono forniti i dati relativi alla formazione erogata nell'ambito del piano pluriennale sopra definito, in particolare per quanto attiene al numero di partecipanti, suddivisi per tipologia di intervento formativo, per figura professionale e genere.

BANCA CASSA DI RISPARMIO DI FIRENZE

DIRCREDITO-FD

FIBA CISL

UGL CREDITO

FABI

FISAC CGIL

UIL CA

Piano formativo pluriennale

Il piano formativo pluriennale realizzato per sostenere la riqualificazione professionale del personale, si compone di:

1. **PIANO FORMATIVO ANNUALE:** realizzato per le strutture di Rete e per le strutture centrali;
2. **PROGETTI SPECIALI:** realizzati al fine di favorire il processo di integrazione tra le diverse realtà che compongono il Gruppo. Identificano iniziative specifiche che possono rendersi necessarie/opportune per rispondere a innovazioni e/o modifiche su prodotti e/o processi, adeguamenti normativi e procedurali, a fabbisogni formativi espressi dalle strutture aziendali in relazione esigenze specifiche palesate. Fra i progetti principali si segnalano:

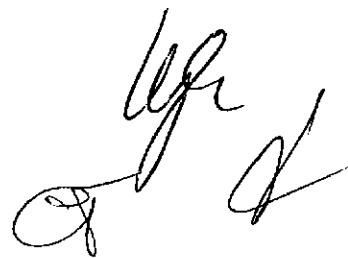
- **PER LE STRUTTURE DI RETE**

- Progetto formativo per le innovazioni dettate dagli accordi di Basilea 2 al segmento regolamentare di clientela " Corporate e Small Business"
- Banking & Financial Diploma *
- Percorso AIPB
- Perseo *
- Formazione Mercato Imprese 2008
- Altri Progetti abilitanti*

- **PER LE STRUTTURE CENTRALI**

- Coordinamento Servizi Operativi Percorso di Change Management
- Coordinamento Risorse Umane percorso formativo su temi di HR
- Interventi per la comunità dei formatori Interni
- Auditing e Controlli di Gruppo
- Servizi Operativi
- Uffici Assistenza Operativa dell'Area

(* coinvolte anche risorse delle strutture centrali)

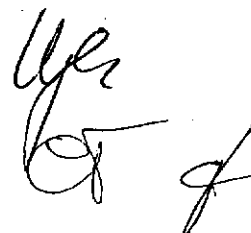


- **PROGETTO IS13**

- Progetto IS13 – Piano Formativo per l'integrazione procedurale tra Intesa SanPaolo e Banca CR Firenze *

- **FASE POST- MIGRAZIONE:**

- Iniziative a supporto dello sviluppo delle competenze per figura professionale



1 PIANO FORMATIVO ANNUALE: realizzato per le strutture di Rete e per le strutture centrali

Il piano formativo annuale rappresenta lo strumento principale attraverso il quale è veicolata la proposta formativa per l'intera popolazione della Banca. Esso ha il fine di realizzare un programma accessibile a tutti, che comprenda interventi formativi coerenti con il profilo di ruolo e lo sviluppo professionale delle risorse in una logica di agevolazione del processo di cambiamento a cui le persone sono chiamate per effetto di modifiche della struttura organizzativa o per l'evoluzione professionale del singolo.

Il piano è realizzato per singoli "ruoli" delle strutture di Rete e personalizzato per ciascuna risorsa in base al ruolo ricoperto, al curriculum formativo già acquisito, alle evidenze emerse in sede di censimento delle conoscenze tecniche ed alle priorità d'intervento condivise con le Funzioni Aziendali.

Relativamente alle strutture centrali, il piano formativo annuale è declinato per ciascuna famiglia professionale in coerenza con le competenze core e distintive di ciascuna famiglia.

Il piano viene realizzato rispettando la seguente struttura gerarchica in termini di fruizione:

Iniziativa	Destinatari	Modalità
Formazione prioritaria di Ruolo (per il 2008 ne hanno fatto parte i corsi sul sistema di Reporting e il CRM)	Gestori Family, Retail Privati e Personal Gestori Business e Imprese Direttori	Aula
Formazione di ruolo - a sua volta suddivisa ulteriormente in: 1° livello = acquisizione delle conoscenze di base per l'ingresso nel ruolo 2° livello = approfondimento di abilità caratterizzanti e trasversali 3° livello = consolidamento del bagaglio professionale	Tutti i ruoli commerciali delle strutture di Rete e le famiglie professionali delle strutture centrali	Aula
Formazione "2+1"	Tutta la popolazione aziendale	Aula e/o fad (wbt o materiale cartaceo)
Office Automation	Tutta la popolazione aziendale	Aula e/o fad

2 PROGETTI SPECIALI

2.1 Progetto formativo: nuovi modelli e processo di assegnazione del rating per il segmento Corporate e Small Business

Progetto

Il progetto formativo "Nuovi modelli e processo di assegnazione del rating per il segmento Corporate e Small Business" nasce al fine di consolidare nel segmento Corporate le conoscenze dovute alle implementazioni nel processo del credito conseguenti al recepimento del quadro normativo previsto dall'Accordo di Basilea 2 secondo i modelli definiti da Capogruppo, nonché all'ingresso e anche all'adozione, per il segmento Small Business, di modelli di rating condivisi tra tutte le realtà del Gruppo Intesa Sanpaolo.

In considerazione del significativo impatto che l'evoluzione del nuovo modello di rating per il Gruppo ha generato sull'operatività del credito è stata progettata una specifica iniziativa formativa utile per far comprendere i principi guida e le logiche del nuovo modello di rating per il Segmento Regolamentare Corporate e Small Business e dei correlati strumenti a supporto.

Obiettivi

Gli interventi formativi sono stati finalizzati a:

- Presentare i nuovi modelli di rating sviluppati per la valutazione della clientela Corporate e Small Business
- Comunicare i principali impatti sull'attuale processo di attribuzione e gestione del rating per queste controparti
- Illustrare le principali variazioni al processo di concessione/rinnovo Corporate e Small Business con particolari approfondimenti sulle novità introdotte negli applicativi utilizzati.

Struttura

Il progetto formativo si è sviluppato utilizzando le metodologie didattiche dell'aula. In particolare, in alcuni casi è stata definita una metodologia didattica che ha previsto una formazione combinata di aula e formazione a distanza per quelle figure professionali che hanno espresso bisogni formativi sia relativi alle logiche del processo che agli strumenti informativi a supporto.

Iniziative formative

Iniziativa	Destinatari	Modalità
Rating Corporate/Small Business	Gestori Small Business Direttori di Filiale Retail Specialisti Crediti di Area Addetti e Gestori Territoriali Small Business Addetti e Responsabili Small Business di Mercato Responsabili Small Business di Mercato Addetti Imprese Gestori Imprese Credit Manager Personale delle strutture di Area/Banca Rete dedicato al presidio della clientela in segmento	Aula e fad

2.2 Banking & Financial Diploma

Progetto

La rapida e continua evoluzione dei mercati finanziari richiede alle banche italiane di preparare al meglio le persone che operano nei processi competitivi più rilevanti. A tali risorse è necessario offrire opportunità formative in grado di fornire loro tutti gli strumenti basilari per affrontare adeguatamente l'evoluzione dei mercati, della clientela e della cultura finanziaria. Il Banking & Financial Diploma - percorso base, risponde a tale esigenza con un progetto di formazione modulare, che consente ai partecipanti di sviluppare progressivamente tutte le competenze che compongono la professionalità bancaria. Competenze che sono certificate, a conclusione del percorso formativo, dal rilascio dell'Attestato ABI di Professionalità Bancaria e Finanziaria e dalla certificazione EFCB.

Obiettivi

Sviluppare progressivamente tutte le competenze che compongono la professionalità bancaria e conseguire, a conclusione del percorso formativo, dal rilascio dell'Attestato ABI di professionalità bancaria e finanziaria.

Struttura

Il progetto si basa sull'applicazione della Formazione a Distanza mediante una metodologia didattica che integra risorse per l'autoformazione con servizi di apprendimento assistito e collaborativo, erogati sia a distanza che in presenza (blended learning). Il percorso strutturato in 6 moduli per una durata complessiva di 18 mesi è strutturato in modo tale che gli allievi all'interno di esso possono:

- selezionare all'interno dei contenuti propedeutici quelli che richiedono un ulteriore approfondimento;
- verificare il proprio grado di preparazione sui contenuti principali, così da poter dimensionare al meglio i tempi di studio.

Nell'ambito di ogni modulo, sono previsti due incontri in aula tra tutor ed allievi, finalizzati all'approfondimento dei temi trattati, al chiarimento dei dubbi emersi nelle fasi di studio individuale e all'interazione con i colleghi.

Il sistema di valutazione dell'apprendimento alterna momenti di valutazione erogati on line con test finali svolti in aula.

Iniziative formative

Iniziativa	Destinatari	Modalità
Banking Diploma	Risorse con almeno 2 anni di esperienza professionale senza incarichi direttivi	Aula e/o fad (wbt o materiale cartaceo)

2.3 Percorso AIPB

Progetto

La qualità delle Risorse Impiegate nei diversi servizi dedicati al mondo della clientela Private è un fattore critico di successo per ottenere dei risultati in un settore come questo, caratterizzato da elevata complessità e cambiamenti continui.

I Gestori di relazione Private hanno pertanto bisogno di detenere conoscenze tecniche sui diversi aspetti consulenziali che possono interessare questa tipologia di clientela e di sviluppare le loro capacità relazionali.

La Banca, da parte sua, ha la necessità di verificare che il livello del servizio reso alla clientela sia uniforme e di elevata qualità.

Per questo è stato scelto di far partecipare i Gestori e gli Addetti Private nonché i Colleghi Addetti di Direzione Generale Private al Master AIPB e di farne certificare le conoscenze attraverso il superamento di un esame di abilitazione.

Obiettivi

Il percorso coadiuva l'Azienda nella formazione dei collaboratori che operano nel segmento del Private Banking ed è volto all'acquisizione di conoscenze teoriche aggiornate, capacità tecnico-operative e di comunicazione con il cliente adeguate all'attività svolta dal relationship manager.

Struttura

Il progetto è diviso in diverse fasi:

1° Fase - formazione propedeutica d'aula sulle seguenti tematiche: consulenza immobiliare, passaggio generazionale (trust e società fiduciarie), corporate finance, consulenza assicurativa, consulenza previdenziale, consulenza fiscale.

2° fase - preparazione individuale su materiali didattici forniti ai partecipanti sugli stessi temi

3° fase - preparazione in aula per l'esame

4° fase - esame di certificazione

Per la formazione propedeutica d'aula sono state erogate 5 giornate per ogni gruppo di partecipanti in cinque diverse edizioni.

La fase della preparazione all'esame consistente in una ulteriore giornata di formazione e il sostenimento dell'esame ha coinvolto solo i Gestori Private e gli Addetti di Direzione Private.

Iniziative formative

Iniziativa	Destinatari	Modalità
Master AIPB	Gestori e Addetti Private e Addetti di Direzione Private	Aula, autoformazione su materiale cartaceo

2.4 Perseo

Progetto

Perseo è un programma di formazione manageriale teso a fornire le competenze di base atte a presidiare un contesto dove l'esigenza di rispondere flessibilmente al cambiamento è diventato l'elemento chiave con cui confrontarsi ogni giorno. Il percorso ha una durata di 18 mesi ed è composto da momenti di studio Individuale a momenti formativi d'aula; al termine di ogni modulo vengono svolte prove di valutazione.

Obiettivi

Perseo è un programma di sviluppo volto a far acquisire conoscenze e competenze tipicamente manageriali a persone che non abbiano finora ricoperto funzioni di responsabilità organizzativa.

Struttura

Il Programma è articolato in tre principali fasi d'intervento:

Master: è un'attività di formazione d'aula focalizzata sullo sviluppo di conoscenze e competenze inerenti alle Teorie e ai Modelli Manageriali d'impresa. I diversi moduli vertono su sei aree tematiche (Impresa e General Management, Comunicazione e Management, Qualità e Client Satisfaction, Organizzazione e Risorse Umane, Finanza e Risk Management, Marketing Management).

Laboratorio: prevede l'applicazione di quanto appreso nella fase precedente in una situazione simulata di Business Game. I partecipanti, in questa fase, vengono coinvolti in sessioni di gruppo dedicate alla soluzione di problemi e di specifiche situazioni applicando e utilizzando le conoscenze acquisite durante il master, nonché agendo comportamenti organizzativi.

Training: costituisce la fase finale del percorso nella quale i partecipanti sono impegnati a realizzare ognuno uno specifico progetto di miglioramento organizzativo avente come obiettivo la risoluzione di una precisa problematica individuata all'interno della propria area di attività. Al termine delle fasi di Laboratorio e di Training è prevista una verifica selettiva sulla base dei risultati ottenuti, allo scopo di consentire un accesso alle fasi successive del Programma soltanto a coloro che abbiano maturato un adeguato bagaglio di conoscenze e competenze. Alla fine del percorso viene rilasciato il Brevetto.

Iniziative formative

Iniziativa	Destinatari	Modalità
Perseo	Persone con anzianità, inquadramento, ruolo aziendale ed età rispondenti ai requisiti tempo per tempo richiesti	Aula e formazione a distanza

2.5 Formazione Mercato Imprese

Progetto

Il progetto ha l'obiettivo di realizzare un processo di apprendimento organico sui temi della consulenza finanziaria alle imprese alla luce delle recenti novità di tipo fiscale normativo e tecnico che stanno interessando il settore del corporate banking.

In particolare l'approccio seguito è di tipo tecnico e mira ad offrire una visione integrata dei riflessi operativi del nuovo contesto competitivo nella gestione della relazione con la clientela Imprese con una attenzione particolare alla predisposizione di finanziamenti complessi e la progettazione di operazioni che ottimizzino i rapporti patrimoniali tra Impresa e Imprenditore e comunque tendenti a migliorare il rating dell'Impresa.

Obiettivi

L'obiettivo è di fornire tramite un adeguato percorso formativo alle risorse del segmento corporate un aggiornamento di conoscenze tecniche sulle principali novità fiscali del 2008 e di fornire una serie di strumenti per accrescere la penetrazione creditizia e commerciale nella migliore clientela corporate tramite uno strutturato processo di analisi del cliente con lo scopo di accrescere i ricavi da servizi.

Struttura

Il progetto formativo è articolato in sessioni di 3 giorni, sviluppato con iniziativa formativa in aula caratterizzata da una didattica attiva destinata a coinvolgere i partecipanti; le sessioni di inquadramento teorico sono affiancate da analisi e discussioni di casi aziendali analizzati in lavori di gruppo.

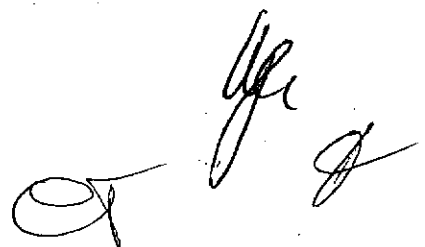
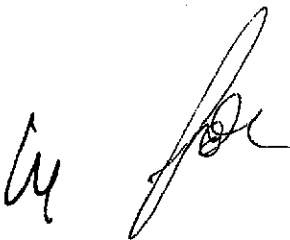
Iniziative formative:

Iniziativa	Destinatari	Modalità
Formazione mercato imprese	Gestori Imprese, Addetti Imprese	Aula

2.6 Altri progetti abilitanti di integrazione, change management e riorentamento

Aggiornamento mercato imprese: attività direttamente erogate presso i Centri Imprese dislocati sul Territorio. L'attività analizzata progettata ed erogata con il supporto dei colleghi della struttura Amministrazione e Bilancio ha avuto come *focus* nella prima fase illustrare le principali novità 2009 in tema di fiscalità e bilancio. Durante la seconda fase sono state erogate delle sessioni circa gli impatti della Information technology nelle piccole medie imprese, ed illustrate le attività e gli ambiti di competenza dell'ufficio Eurodesk di Intesa SanPaolo.

Riorientamento: per favorire l'acquisizione delle conoscenze di base, le Risorse in mobilità interna dalle strutture Centrali verso le strutture di Rete sono state coinvolte in interventi di formazione estratti dal piano formativo annuale; inoltre, sulla base del background di conoscenze detenute dai singoli e del loro profilo professionale, sono stati predisposti dei percorsi personalizzati presso unità organizzative Centrali (prevalentemente Crediti e Auditing) e delle strutture di Rete.



Progetti per le strutture centrali

Durante l'anno sono stati progettati ed erogati Interventi di varia consistenza per le strutture centrali, dove, a causa del tipo di fabbisogno formativo e del livello di specializzazione richiesto, non è stato possibile rispondere tramite gli interventi contenuti nel piano formativo, ma si è dovuto progettare e realizzare Iniziative *ad hoc*. I progetti principali sono stati i seguenti:

Coordinamento Servizi Operativi - percorso di Change Management. Nel 2008 è proseguito il progetto volto a sostenere le Risorse operanti nei Servizi Operativi. Il progetto ha l'obiettivo di rendere omogenei l'adozione di standard comportamentali e gestionali in linea con le evoluzioni richieste alla struttura. L'attività ha previsto diversi interventi a seconda del ruolo svolto dai singoli partecipanti: per i Responsabili, si sono conclusi gli incontri di *coaching* individuale; i Gestori, dopo aver svolto i colloqui di *feed back* sulle aree di miglioramento, hanno partecipato alle ultime sessioni di aula; gli Addetti infine, hanno concluso l'attività di approfondimento sull'assertività nelle relazioni interpersonali.

Percorso formativo per il Personale delle Risorse Umane - il progetto aveva l'obiettivo di rafforzare le conoscenze di tutte le risorse operanti nella struttura HR di Banca CR Firenze, molte delle quali caratterizzate da bassa esperienza nel settore e di recente inserimento nella struttura stessa. Ulteriore obiettivo era rappresentato dal creare all'interno della struttura una cultura/sensibilità condivisa e diffusa verso tutte le tematiche e novità dei processi HR. Il percorso, articolato in 6 moduli, era caratterizzato da una didattica attiva destinata a coinvolgere i partecipanti attraverso sessioni di inquadramento teorico affiancate da analisi e discussioni di casi esaminati in lavori di gruppo.

Formazione formatori interni - nell'anno 2008 è stata ultimata l'erogazione degli interventi formativi di livello "avanzato" e di coaching individuale, ed è proseguita l'erogazione del modulo base ai formatori con minore esperienza d'aula.

Auditing e Controlli di Gruppo - è stato progettato ed erogato un intervento formativo volto a sostenere le Risorse di recente ingresso nel ruolo di Internal Auditors. Il corso (durata 3 giorni) è stato realizzato in collaborazione con AIIA (Associazione Italiana Internal Auditing) ed ha trattato principalmente gli strumenti e le tecniche di Internal auditing nel settore bancario.

Servizi Operativi - con l'introduzione del nuovo assetto organizzativo, alcuni Colleghi dei Servizi Operativi sono chiamati ad assumere anche la responsabilità/operatività del Back office Tesoreria Enti. Per questo motivo è stato progettato ed erogato, a partire da novembre 2008, un intervento formativo tecnico sulla gestione di questa attività, intervento proseguito nei primi mesi del 2009.

Uffici Assistenza Operativa dell'Area - è stato realizzato un percorso formativo strutturato in più moduli teso ad agevolare, per alcune Risorse di nuovo ingresso nella struttura, l'acquisizione di conoscenze tecniche e dei processi tipici della Rete Distributiva.

Progetto IS13 – Piano Formativo per l'integrazione procedurale del "Gruppo Banca CR Firenze" in Intesa Sanpaolo

Progetto

Nell'ambito del Progetto IS13 – Integrazione Intesa SanPaolo, finalizzato all'integrazione del "Gruppo Banca CR Firenze" in Intesa Sanpaolo, nel corso del 2009 è stato realizzato il relativo progetto formativo con l'obiettivo di preparare, nella fase di pre-migrazione, le risorse impattate dal cambiamento derivante dall'adozione del nuovo sistema Informativo Target.

Obiettivi

Preparare le Risorse del "Gruppo Banca CR Firenze" all'utilizzo delle nuove procedure del sistema Informativo Target, nel quadro del nuovo assetto di Filiale e dei connessi principali processi.

Struttura

Il progetto formativo realizzato ha interessato i ruoli ricoperti da risorse del "Gruppo Banca CR Firenze", della Rete Operativa e delle strutture di Direzione.

Iniziativa formative

Sono stati definiti specifici percorsi formativi focalizzati sulle principali differenze procedurali e di processo tra il sistema cedente ed il nuovo sistema Target.

Iniziativa	Destinatari	Modalità
Percorsi formativi con contenuti focalizzati sulle differenze post-migrazione relative alle procedure impattate dal cambiamento operativo sul nuovo sistema informativo Target	Risorse appartenenti a: Filiali Retail Centri Imprese Centri Private Strutture Centrali impattate dalla Introduzione del S.I.Target	WBT, Aula, Stage

Fase POST-MIGRAZIONE: Iniziative a supporto dello sviluppo delle competenze per figura professionale

Progetto

Nel 2009 è stata avviata la migrazione procedurale, progetto supportato da adeguati piani formativi finalizzati a garantire la diffusione delle conoscenze sugli aspetti procedurali e sui principali processi operativi della Capogruppo.

Per la successiva fase (post-migrazione) si è definito di impostare un progetto di "Integrazione" con l'obiettivo di completare il percorso di convergenza e l'adozione integrale dei processi e del modello organizzativo della Capogruppo.

La formazione è una delle leve strategiche che può sostenere il personale in questa delicata fase di cambiamento: a tal fine sono stati predisposti specifici percorsi formativi per le figure professionali di Regione, Area e Filiale.

Obiettivi

I percorsi formativi rispondono alla logica di agevolare il processo di cambiamento cui le persone sono chiamate per effetto di processi di riorganizzazione e per l'evoluzione professionale del singolo.

Gli interventi formativi sono progettati considerando due principali direttrici: caratteristiche delle persone (professionalità pregressa) e competenze richieste dal nuovo contesto operativo.

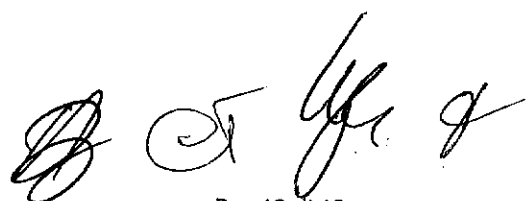
Le persone sono supportate:

- nelle fasi di evoluzione della struttura organizzativa, per il loro riorientamento al nuovo modello di lavoro ed alle competenze richieste;
- nella fase in cui sono chiamate a ricoprire una nuova figura professionale.

Iniziative formative:

Iniziativa	Destinatari	Modalità
"Pro" Programmi Inserimento e Completamento (cfr ad esempio slide percorso formativo per gestore famiglie)	<u>SEGMENTO RETAIL</u> Assistente alla Clientela Gestore Famiglie Coordinatore Famiglie	Aula
Percorsi di accompagnamento al ruolo	Gestore Personal Gestore Small Business	
I processi per la gestione del credito (cfr slide allegate)	Coordinatore Personal e Small Business Direttore di Filiale	
L'approccio commerciale alla clientela Retail e Imprese	<u>SEGMENTO IMPRESE</u> Addetto Imprese Gestore Imprese Coordinatore Direttore di Filiale Imprese	





INTESA  **SANPAOLO**

Pro

VERSO NUOVE DIREZIONI

I "Pro" grammi per la formazione a ruolo

**SCHEDE DI DETTAGLIO DEI
PROGRAMMI - INSERIMENTO**

 Servizio
Formazione

Handwritten signatures and scribbles:
u
[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]

Gestore Famiglie: Programma formativo – Inserimento


Durata: 9 giorni + training on the job

Moduli

Principali obiettivi

Approccio commerciale al cliente	2 gg	▪ Trasferire le conoscenze sulle logiche e sugli strumenti commerciali per la gestione del rapporto con il cliente.
I prodotti di banking	1 gg	▪ Sviluppare le competenze tecniche e commerciali per rispondere alle esigenze di banking del cliente.
I finanziamenti a privati	2 gg	▪ Sviluppare le competenze tecniche e commerciali per rispondere alle esigenze di finanziamento del cliente.
Gli strumenti di investimento	2 gg	▪ Sviluppare le competenze tecniche e commerciali per rispondere alle esigenze di investimento di base del cliente.
<i>Training on the job</i>		
Comunicare con il cliente	2 gg	▪ Sviluppare le capacità relazionali utili per un'efficace gestione del rapporto con il cliente.
<i>Training on the job</i>		

INTESA  SANPAOLO

 Servizio
Formazione

[Handwritten signatures]

Gestore Famiglie: Programma formativo – Inserimento

Caratteristiche (1/2)

Destinatari

- Persone di futuro o recente inserimento (nominati da massimo 4 mesi) nel ruolo di Gestore Famiglie.

Skill di
provenienza

- Assistente alla Clientela.

Attività
propedeutiche

- I colleghi che hanno un'esperienza professionale diversa dallo skill di provenienza previsto per il Programma devono confrontarsi con il proprio Capo per concordare piani formativi personalizzati. Iniziative propedeutiche consigliate:

Codice	Titolo	Durata
SEA00010	La procedura di sportello	4 gg
SEA00020	Prodotti e Servizi della Banca	2 gg
SEA00030	Prodotti telematici per i Privati	1 g
SEE00060	Procedura Gestione Carte	3,5 h
SEE00080	Procedura Condizioni	3 h
SEE00040	Procedura Accensione contratti	2,5 h
SEE00050	Procedura Anagrafe Clienti	3 h
SEA00040	Operatività per la gestione dei rapporti	1 g
NIE00090	Sicurezza allo sportello	1 h

[Handwritten signatures and initials]

Gestore Famiglie: Programma formativo – Inserimento

Caratteristiche (2/2)

Note

- Per i neoassunti con contratto di Apprendistato Professionalizzante non è necessaria la partecipazione a questo programma in quanto, nella fase di inserimento in Azienda, fruiscono di piani formativi istituzionali.

Obiettivi programma

- Sviluppare le conoscenze tecniche e le capacità relazionali necessarie alla soddisfazione delle esigenze della clientela e alla gestione di un portafoglio clienti, in coerenza con le logiche del processo commerciale aziendale e la normativa vigente.

Modalità

- Moduli formativi in aula.
- Training on the job.



INTESA  SANPAOLO

Pro

VERSO NUOVE DIREZIONI

I "Pro"grammi per la formazione a ruolo

**SCHEDE PROGRAMMI INSERIMENTO
E COMPLETAMENTO**

 Servizio
Formazione

M

de

mb

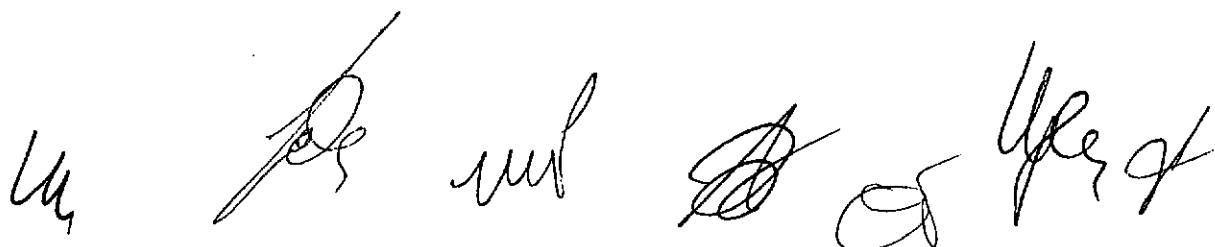
B

g

GESTORE FAMIGLIE

1a fase: INSERIMENTO			
Programma formativo - Inserimento			
Obiettivi	Codice corso	Titolo corso	Durata (giorni)
Trasferire le conoscenze sulle logiche e sugli strumenti commerciali per la gestione del rapporto con il cliente	PGFAI010	Approccio commerciale al cliente	2
Sviluppare le competenze tecniche e commerciali per rispondere alle esigenze di banking del cliente.	PGFAI020	I prodotti di banking	1
Sviluppare le competenze tecniche e commerciali per rispondere alle esigenze di finanziamento del cliente.	PGFAI030	I finanziamenti a privati	2
Sviluppare le competenze tecniche e commerciali per rispondere alle esigenze di investimento di base del cliente.	PGFAI040	Gli strumenti di investimento	2
Training on the Job			
Sviluppare le capacità relazionali utili per un'efficace gestione del rapporto con il cliente.	PGFAI050	Comunicare con il cliente	2
Training on the Job			
Giorni d'aula			9

12 MESI



GESTORE FAMIGLIE

2a fase: SVILUPPO Programma Formativo - Completamento

COMPETENZE COMPORTAMENTI	Codice Corso	Titolo corso	Durata (gi)
2° anno	AOA00020	Migliorare la comunicazione attraverso l'ascolto	2
	FIA00090	La normativa dei servizi di investimento	1
	FIA00160	Analisi dei prodotti di risparmio gestito	1
	CRA00040	Le operazioni di credito fondiario ai privati: aspetti commerciali	1
	SCA00050	L'uso commerciale del telefono	2
			7

24 MESI

3° anno	FIA00140	Analisi del mercato obbligazionario	2
	FIA00280	Analisi dello scenario macroeconomico	1
	CMA00080	Spirito di squadra	2
			2
	SCA00130	Qualità e fidelizzazione del cliente	2

3a fase: PERFEZIONAMENTO Programma Formativo - Completamento

COMPETENZE COMPORTAMENTI	Codice Corso	Titolo corso	Durata (gi)
4° anno	FIA00040	Rischio/Rendimento: concetti fondamentali	2
	CMA00060	Influenzare e convincere	2
	CMA00050	Il rapporto con i colleghi	2
			6

24 MESI

5° anno e oltre	FIA00100	Aspetti successivi degli strumenti finanziari	1
	AOA00030	Comunicare nella multiculturalità	2
	FIA00020	Letture efficaci dell'informativa finanziaria	2
	CMA00010	Change: vincenti nel cambiamento	2
	BAA00030	I prodotti previdenziali	1
			8

Handwritten signatures and marks at the bottom of the page.



Processi creditizi

Qualità del credito – Linee guida

- **Le esigenze aziendali**
 - Diffondere la cultura della gestione del credito per migliorarne la qualità e trasferire modelli di lavoro comuni e condivisi.
 - Piano formativo efficiente: tempi brevi.
 - Interventi modulari ed efficaci mirati rispetto alle esigenze del partecipante e fortemente contestualizzati alla realtà operativa.
- **I contributi delle strutture centrali e della Rete**
 - Partecipazione a un workshop - organizzato a dicembre '08 con un campione rappresentativo di strutture di Sede, di Area e di Filiale - finalizzato a definire i contenuti da trattare nel piano formativo e a confrontarsi sulle modalità per progettare i diversi moduli formativi.
 - Supporto per la progettazione dei contenuti di strutture centrali e di Direzioni Regionali che si sono proposte per la fase di sperimentazione.
 - Feedback dei docenti e dei partecipanti delle sessioni sperimentali per intervenire su aree di miglioramento.

[Handwritten signatures]

Processi creditizi

Qualità del credito – Caratteristiche 1° fase

Destinatari

- Direttori di Filiale senza Gestore Small Business attualmente assistiti da Gestore Territoriale Small Business.
- In questa fase si prevede il coinvolgimento di circa 1.100 Direttori.

Obiettivi

- Sostenere i Direttori attraverso una formazione intensiva sulle attività di pertinenza dei Gestori Territoriali Small Business che - alla luce del nuovo modello di Area - vengono loro ricondotte.
- Gli interventi sono focalizzati sulla fase di "concessione del credito".

Modalità

- 3 "moduli" della durata di 1 giorno ciascuno + affiancamento.
- Si consiglia di utilizzare i Gestori Territoriali Small Business e gli Specialisti Crediti di Area quali "tutor" dei colleghi (attività di docenza e di affiancamento).
- Questa fase deve essere completata entro giugno '09.
- L'organizzazione delle attività formative è a cura delle strutture del Personale di Area/Banca.

Processi creditizi

Qualità del credito – Caratteristiche 2° fase

Destinatari

- Direttori di Filiali Base e Piccole (con organico \leq 9 persone).
- Si prevede il coinvolgimento di circa 3.800 Direttori.
- I Direttori inseriti nella 1° fase parteciperanno a questa sessione nel 2° semestre.

Obiettivi

- Omogeneizzare le competenze necessarie per la gestione del credito e il governo del business.

Modalità

- 8 “moduli” selezionabili in relazione ai bisogni formativi.
- Test d’ingresso on-line necessario per orientare nella selezione dei “moduli”; i feedback sono inviati al partecipante e al Capo.
- La costruzione del piano formativo individuale avviene attraverso il supporto dell’esito del test.
- A cura del Capo validare il piano formativo e consegnarlo alla struttura del Personale di Area/Banca per l’iscrizione ai “moduli”.
- Affiancamento: ove previsto, viene fornita una scheda riportante contenuti e durata.
- L’organizzazione delle attività formative è a cura delle strutture del Personale di Area/Banca.

INTESA  SANPAOLO

 Servizio
Formazione