

## PROTOCOLLO DELLA FORMAZIONE

Sono presenti la delegazione aziendale, composta dai sigg.ri Carmine Del Monaco, Direttore Centrale, Giovanni Pentassuglio, consulente, Libera Alto, Francesco Corallo, Giuseppe Lovero, Grazia Magaletti, Roberto Muncipinto

e le Organizzazioni Sindacali

DIRCREDITO-FD, rappresentata dalla sig.ra Isabella Ferrante;

FABI, rappresentata dai sigg.ri Canio Moliterni e Pasquale Trupo;

FIBA/CISL, rappresentata dai sigg.ri Teresa Guerricchio, Girolamo Loconsole e Vincenzo Manfredino;

FISAC/CGIL, rappresentata dai sigg.ri Michele Bove, Gaetano Errico, Vincenzo Atella, Maria Teresa Montanaro e Annamaria Strisciulli;

SINFUB, rappresentata dai sigg.ri Federico Sciaraffia, Francesco Santangelo, Emilia Catalano, Alfredo Scardicchio e Rocco Gifuni;

UILCA, rappresentata dai sigg.ri Antonio Castello e Angelo Iannielli

Il giorno 25 ottobre 2012 si sono incontrate le Parti firmatarie dell'accordo del 29.09.2012 per dare piena attuazione al disposto di cui all'art. 18 c.3 del citato accordo; per effetto di quanto previsto all'art.18 c.3, le parti hanno inteso confrontarsi, nell'ambito delle rispettive prerogative, sui temi concernenti modalità, progettazione e realizzazione dei piani formativi indicati nel Piano Industriale presentato dalla Banca nel corso della procedura ex art. 15 e 18 del CCNL, avviata il 22 giugno u.s.

### Premesso

- ✓ che il conseguimento degli obiettivi del Piano si fonderà sull'innalzamento/arricchimento dei bagagli professionali dei lavoratori, consentendo loro di sviluppare le competenze ritenute essenziali alle nuove dinamiche di mercato;
- ✓ che attraverso la formazione, strumento centrale per la crescita e lo sviluppo delle competenze professionali, saranno offerte pari opportunità di crescita a tutti i dipendenti;
- ✓ che è stato ulteriormente potenziato il pacchetto di strumenti di formazione a distanza;
- ✓ che sarà pubblicato sulla intranet aziendale il Piano della formazione al fine di rendere più diffusa e condivisa la conoscenza dell'offerta formativa;
- ✓ che, ferme restando le rispettive prerogative, è intendimento aziendale operare nell'ambito di quanto definito dalla contrattazione collettiva nazionale ed aziendale in tema di valutazione congiunta sulla formazione ed in tema di sviluppo professionale

tutto ciò premesso

il Piano formativo 2012-2016 si sviluppa secondo tre direttrici formative:

- ✓ la prima punta sull'innalzamento complessivo delle competenze di tutti i dipendenti in considerazione dei ruoli e delle specializzazioni possedute; il conseguimento degli obiettivi del Piano si fonda infatti sull'innalzamento/arricchimento dei bagagli professionali del complesso dei lavoratori;
- ✓ la seconda tende a sviluppare le competenze specialistiche delle risorse dedicate al *business* con particolare attenzione alle attitudini relative al rapporto con la clientela ed all'approccio consulenziale, mediante iniziative formative specifiche per le figure professionali coinvolte.

Questo obiettivo è oggetto di descrizione specifica in relazione alle figure professionali sulle quali impatta;

- ✓ la terza è dedicata al *management*, punto nevralgico di sviluppo delle risorse, per valorizzarne ulteriormente le capacità gestionali e fornire adeguati strumenti di gestione.

Nel documento allegato vengono illustrate compiutamente le tre linee di intervento formativo innanzi esplicitate.

L'accesso ai corsi di formazione avverrà prioritariamente tenuto conto dell'appartenenza alle diverse famiglie professionali di riferimento nell'ambito dell'organizzazione aziendale e della prevista evoluzione della stessa; un ulteriore criterio è rappresentato dalle esigenze di riconversione professionale necessaria negli ambiti organizzativi oggetto di significative riduzioni dei carichi di lavoro. Sarà in ogni caso favorita la partecipazione su richiesta del personale in relazione agli interessi professionali, aspirazioni ed attitudini manifestati.

L'impegno nella formazione durante tutta la fase di attuazione del piano industriale sarà supportato con l'ausilio di primarie strutture specialistiche e con il ricorso, ove possibile, al FBA.

Per quanto precede le parti si danno atto che i contenuti dei progetti formativi sono funzionali alla realizzazione degli specifici obiettivi di riconversione e riqualificazione professionale del personale della Banca ai sensi degli accordi pregressi e l'azienda si dichiara disponibile a valutare la fattibilità di iniziative formative eventualmente proposte dalle OO.SS. in relazione ed in coerenza con gli obiettivi del sopra citato piano industriale.

Si rimanda il dettaglio formativo dei singoli temi trattati per figura professionale ed il consuntivo delle attività realizzate all'apposita commissione di cui all'art. 20 dell'accordo 29.9.12, che, in linea con quanto disposto dal CCNL e tenuto conto delle rispettive prerogative, potranno formare oggetto di valutazione congiunta in relazione a programmi, criteri, finalità, tempi e modalità dei corsi, con riferimento anche a quanto definito in tema di sviluppo professionale.

Laddove a seguito della realizzazione dei piani formativi di cui al presente accordo dovessero essere introdotte nuove figure professionali, le parti, così come previsto dal CCNL, si incontreranno per definire la materia in sede di contrattazione di secondo livello.

In relazione alla partecipazione ai corsi ed in considerazione della consistenza dei programmi formativi, le strutture interessate verranno supportate per quanto possibile al fine di ridurre l'impatto sull'operatività e funzionamento.



Banca Popolare di Bari



OO.SS.





## Allegato al protocollo della formazione

### 1. Innalzamento complessivo delle competenze

Il piano formativo delinea per ciascun ruolo l'offerta formativa necessaria. Ad esempio, per gli enti direzionali, i nuovi scenari normativi e l'evoluzione di sistema, unitamente ai nuovi orientamenti aziendali sia nel settore del business, quanto nella nuova offerta di servizi, presuppongono la presenza di strutture direzionali adeguatamente professionalizzate ed in grado di supportare, con un idoneo livello di preparazione tecnica, le strutture di rete.

Per perseguire l'obiettivo, gli interventi formativi sono progettati ed erogati in house e/o attraverso la partecipazione a corsi interaziendali, presso qualificate strutture, ove il livello di specializzazione e l'unicità di partecipazione lo richieda.

Da un punto di vista più squisitamente metodologico la modalità di erogazione della formazione dedicata al completamento delle figure professionali è prevalentemente quella dell'aula a cui sono affiancati moduli formativi in formazione a distanza disponibili tanto in casi di auto-formazione quanto in caso di obbligatorietà conseguente alla specificità di ruolo e alla tipicità di contenuto.

L'affiancamento, metodologia essenziale di "trasferimento di conoscenze operative", è utilizzato in associazione alle attività di aula e, ove lo strumento lo consenta, nei casi di cambio ruolo, neo assunti, piuttosto che per il consolidamento delle competenze;

Più in dettaglio, di seguito si da atto dello scambio informativo tra le parti circa le tematiche formative trattate nel Piano della formazione 2012-2016 strutturalmente definito per macro ruoli professionali.

Sia per le risorse di Direzione che per quelle di Vendita sono previste 3 aree di intervento personalizzate in base al profilo di ciascun target destinatario per le quali si specificano i singoli obiettivi:

l'Area Prodotti/Servizi per accrescere il livello di conoscenza dei prodotti e servizi del Gruppo, favorire il costante aggiornamento, trasferire le logiche commerciali di ciascun prodotto e dell'intera gamma dei servizi, accrescere la capacità di soddisfare il cliente proponendo la soluzione più adatta alle sue esigenze

l'Area tecnico-specialistica per accrescere le conoscenze tecnico-operative in una logica di formazione permanente e continua delle risorse, erogare corsi di approfondimento relativi al proprio ruolo al fine di garantire una reale crescita professionale, consentire lo sviluppo delle abilità e delle capacità di ciascuno, affinare le conoscenze tecniche necessarie per gestire la vendita e la relazione con il cliente esterno e interno, orientare i comportamenti dei singoli ad un maggior livello di esercizio dei controlli interni.

l'Area manageriale/commerciale/motivazionale per sensibilizzare i Responsabili verso logiche di efficienza organizzativa e gestionale delle proprie strutture, promuovere lo sviluppo motivazionale e professionale delle risorse affidate, migliorare la capacità di pianificare le attività e le azioni di vendita, affinare le abilità per gestire al meglio la vendita e la relazione con il cliente esterno e interno, incrementare la capacità di negoziazione.

Trasversalmente a tutte le iniziative formative, gli interventi di change management e i focus formativi di natura motivazionale rappresentano un indispensabile collante organizzativo per incrementare le possibilità di successo dei progetti di cambiamento sia per la rete che per le strutture centrali.

Per tutte le unità aziendali la formazione obbligatoria, decisamente recepita nel piano attraverso le ordinarie metodiche di erogazione, continuerà a rappresentare un punto fermo della formazione così come disposto dalle differenti disposizioni normative. A tal proposito si evidenzia che l'offerta formativa obbligatoria avrà un focus specifico in moduli dedicati alla prevenzione dei rischi reputazionali e di compliance.

*[Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left and several smaller ones on the right and bottom center.]*



Il piano formativo contiene, altresì, un'ulteriore area, denominata Progetti Specifici, che delinea interventi formativi ad hoc per soddisfare specifici fabbisogni.

## 2. innalzamento del livello di professionalità delle risorse interessate

L'obiettivo formativo è quello di accrescere il livello di professionalità delle risorse interessate con particolare attenzione alle attitudini relative al rapporto con la clientela ed all'approccio consulenziale per i ruoli dedicati al business, mediante iniziative formative specifiche per le figure professionali coinvolte.

Gli interventi di revisione della rete distributiva, l'ampliamento della gamma dei prodotti, la differenziazione dei servizi secondo logiche di consulenza allargata, ridisegnano i profili professionali generando, in alcuni casi, nuove figure professionali, in altri un'evoluzione delle stesse e delle relative competenze in direzione di una maggiore focalizzazione sulle attuali esigenze di mercato e verso bagagli professionali più evoluti.

L'attività formativa in quest'ambito è orientata a generare un elevato livello di qualità del servizio offerto, rafforzando da un canto le competenze di natura specialistica e, dall'altro, le competenze di ruolo con deciso rilievo in ordine alla capacità di gestione proficua e reciprocamente vantaggiosa del rapporto con la clientela di riferimento.

Di seguito si dà atto dello scambio informativo tra le parti circa le tematiche formative di particolare interesse per quanto attiene le figure professionali attinenti i progetti specifici con particolare riferimento a:

- ◇ Addetti contact center
- ◇ Consulenti globali - Team sviluppo imprese
- ◇ Addetto corporate desk (settore finanza d'impresa – settore estero)
- ◇ Consulenti globali privati
- ◇ Responsabile -Vice Filiale Hub, Responsabili di Agenzia, Responsabili di Sportello
- ◇ Addetti famiglie

Per ciascuna figura professionale sono riportate le tematiche formative, aggiuntive alla formazione ordinaria, utili alla costruzione del ruolo atteso. Per maggiore chiarezza, solo su alcune tematiche, particolarmente strategiche, sono riportati i macro contenuti progettuali.

La formazione tecnica relazionale dedicata alla figura del Contact Center sarà orientata allo sviluppo dei processi comunicativi nella relazione inbound ed outbound. L'obiettivo è quello di trasmettere l'importanza commerciale, oltre che operativa, dell'approccio telefonico con il cliente in modo da capire le sue necessità e sviluppare la relazione in un'ottica di consulenza che permetta alla banca di conoscere meglio i propri clienti e proporre loro i prodotti/servizi più adeguati. Inoltre ci si pone come obiettivo quello di migliorare la motivazione individuale rispetto a questa nuova attività, affinché le persone assumano una maggiore consapevolezza di ruolo, capacità gestionali e organizzative, flessibilità e attitudini relazionali. Le tecniche di formazione saranno di tipo tradizionale ed esperienziale al fine di ottenere il pieno coinvolgimento delle persone. Il corso prevedrà l'utilizzo alternato di attività teoriche e di attività pratiche quali esercitazioni in gruppo, roleplaying e simulazioni. Alla fine del percorso, nella fase di follow up, sarà realizzata una verifica dell'apprendimento tramite simulazioni e analisi di casi.

Per quanto attiene gli interventi formativi inerenti i settori del credito alle imprese le parti concordano sulla valenza strategica degli stessi. La formazione in questo settore dovrà certo puntare a rafforzare le competenze di tipo tradizionale, ma soprattutto a costruire conoscenze (base ed evolute a seconda dei ruoli) per forgiare gestori in grado di immaginare come possa evolvere l'azienda servita e mostrare al cliente stesso le potenzialità evolutive, ove presenti.



...inoltre l'investimento su risorse da elevata specializzazione dovrà consentirgli di analizzare, con logiche consulenziali, il ciclo di vita aziendale, i bisogni correlati, le soluzioni disponibili per la fascia di clientela affidata e non, creando/individuando nuove potenzialità commerciali; tutto ciò vale certamente per i Consulenti globali/Team di Sviluppo quanto per il Corporate Desk che accoglieranno le attività di scouting, contatto, proposizione ed esecuzione delle attività di equity, finanza strutturata, syndication, agency ed estero.

Sono stati disegnati, infatti, due step formativi (base e avanzato) da erogare in funzione del livello di preparazione delle risorse coinvolte.

Il **modulo base** è dedicato a tutti i gestori che si occupano del credito alle imprese ed a tutti i gestori ad alta specializzazione consulenziale che chiederanno di integrare/aggiornare le proprie conoscenze. I contenuti del modulo base mireranno ad approfondire il contesto normativo ed il suo impatto sull'operatività di Banca con particolare riferimento alla valutazione del credito in termini di rischio, assorbimento di capitale e pricing; sarà importante focalizzare le attenzioni su come, nel tempo, si modificano le variabili in funzione dei cambiamenti che subiscono le controparti (per esempio nel rapporto tra rating e pricing). Saranno inoltre rafforzate le competenze nel campo della valutazione degli assetti strutturali patrimoniali ed economico-finanziari delle imprese. Sarà, altresì, realizzato un focus sugli elementi rilevanti nella gestione del credito (concessione, individuazione dei fattori mitiganti, gestione post concessione).

Il **modulo avanzato**, dedicato a tutti i gestori ad alta specializzazione consulenziale: Consulenti Corporate, Team di sviluppo, Desk Corporate dovrà sviluppare le capacità di analisi di scenario e di individuazione dei bisogni correlabili agli assetti patrimoniali ed economico-finanziari attuali e futuri dell'impresa; creare competenze nel campo dell'Investment Banking e del Corporate Finance rafforzando le capacità di individuazione dei target, tra la clientela esistente e potenziale, nonché di affinare le tecniche di approaching.

Per quanto attiene gli interventi formativi inerenti i settori degli investimenti le parti concordano sulla necessità di provvedere, in applicazione degli orientamenti di Wealth Management ed al fine di costruire figure professionali in grado di proporre un'offerta di servizi con soluzioni di investimento adeguate alle caratteristiche ed ai nuovi bisogni della clientela, dei percorsi formativi modulari mirati all'obiettivo.

Sono stati disegnati, infatti, tre step formativi: base, intermedio e avanzato da erogare in funzione del livello di preparazione delle risorse coinvolte.

Il **modulo base** è dedicato ai Gestori Famiglia e a quanti, tra i gestori Affluent o Private, chiederanno di integrare/aggiornare le proprie conoscenze. In questo modulo saranno affrontate le tematiche della relazione con il cliente, la Mifid e la consulenza in materia di investimenti, gli strumenti per l'analisi di scenario e dei mercati (monetario, obbligazionario, azionario, i prodotti di asset allocation).

Il **modulo intermedio** è dedicato ai Gestori Famiglia (che abbiano completato il corso base) e ai Gestori Affluent (ferma restando la possibilità che anche i Gestori Private che ne facciano richiesta fruiscano del corso). Nel percorso intermedio il focus formativo sarà sulla pianificazione delle esigenze finanziarie e sulla costruzione dei portafogli.

Il **modulo avanzato** è destinato prevalentemente ai Team Private. Il percorso avanzato fornirà gli strumenti utili a supportare la costruzione di una consulenza globale.

Ai Responsabili di Filiale sarà attribuita molta attenzione in ragione dell'evoluzione che le citate figure vivranno in sintonia con il nuovo modello di filiale. A tutti coloro che ricoprono il ruolo sarà resa disponibile la formazione tecnica in funzione delle necessità e delle esigenze prescritte, la formazione specifica sui nuovi prodotti-servizi propri del paniere di offerta BPB. Tuttavia il vero focus specifico sarà dedicato alle tematiche di gestione della relazione commerciale e della gestione

delle risorse. Saranno infatti costruiti moduli specifici sui temi della vendita consulenziale, dell'analisi della domanda di riferimento in mercati maturi e dell'offerta strutturata per tutte le tipologie di Responsabili (Hub e Spoke). Le tematiche della gestione delle risorse saranno trasversali ad entrambi i ruoli.

Ai Responsabili di Filiale Hub saranno, in aggiunta, erogati moduli formativi sulle tematiche inerenti gli stili negoziali e la gestione commerciale di micro territorio.

In considerazione della riduzione delle transazioni giornaliere per cassa che ha interessato gran parte delle filiali della rete, del progressivo accentramento presso il supporto corporate delle attività di back office per la clientela corporate e della progressiva diffusione dell'utilizzo dei canali diretti "tradizionali" ed evoluti, con conseguente progressivo contenimento delle attività transazionali dallo sportello fisico, è stata condivisa l'opportunità di intervenire, con un insieme strutturato e coordinato di interventi formativi, sul ruolo degli Addetti Famiglie.

L'azione formativa non sarà rivolta a tutta la popolazione di riferimento, ma solo alla risorse appartenenti alle filiali sulle quali insiste il fenomeno per focalizzare la loro attenzione verso le attività di proposizione commerciale attribuite al ruolo dal modello organizzativo vigente.

E' fatta salva la formazione ordinaria di ruolo. Le tematiche che saranno trattate avranno l'obiettivo di preparare le risorse sui prodotti di primo impatto e sulle tematiche di carattere relazionale legate alle azioni di vendita.

### 3. progetti manageriali

L'attenzione alla gestione delle risorse pervade trasversalmente il Piano della formazione così come indicato nella terza direttrice progettuale. Sono stati infatti progettati momenti formativi specifici per il Management aziendale secondo un percorso tecnico-gestionale in grado di fornire, ai Dirigenti ed ai quadri direttivi, impegnati nel delicato percorso innovativo e strategico aziendale, un ulteriore supporto nella leva manageriale. Coerentemente con quanto progettato, sono in fase di realizzazione programmi di sviluppo del management, per orientare le attitudini in funzione degli obiettivi di Piano, con particolare riguardo alle capacità gestionali ed alle tematiche della comunicazione. La formazione dei capi ha dunque come fine organizzativo la crescita dei profili connessi alla leadership e alle capacità di valorizzazione dei collaboratori affidati.

A collection of handwritten signatures and initials in blue ink. On the left side, there is a large, stylized signature that appears to be 'M. G.' with a long horizontal stroke. Below it are several smaller, less distinct signatures. On the right side, there are several more distinct signatures, including one that clearly reads 'M. G.' and another that looks like 'G. G.'. There are also various initials and scribbles scattered around.