

RELAZIONE DEI LAVORI DELLA COMMISSIONE PARITETICA SULLE FIGURE PROFESSIONALI DI MODI'

La Commissione Paritetica - composta da rappresentanti della Direzione aziendale e dalle O.O.S.S. - incaricata di analizzare profili e contenuti delle figure professionali previste dal modello distributivo adottato da BPFA, al fine di delineare un progetto di sistema inquadramentale adeguato alla evoluzione dell'organizzazione aziendale con l'incontro di oggi, mercoledì 24 gennaio 2001, ritiene di aver completato le attività previste dal proprio mandato. A conclusione dei lavori è stato redatto il documento allegato, condiviso dalle parti che:

- a) Delinea i contenuti, in termini di competenze, di ciascuna posizione di lavoro prevista dal modello distributivo. Per talune posizioni gestionali, ai fini di una più puntale definizione delle relative competenze, si è provveduto ad una virtuale suddivisione in relazione alla complessità del contesto governato
- b) Individua le variabili che, in diversa misura, influiscono sulla complessità delle filiali, in termini d'insieme e limitatamente al comparto operativo.
- c) Aggrega le figure professionali in fasce caratterizzate da fattori omogenei di complessità tecnica, organizzativa e gestionale.

Per quanto concerne il punto b) il peso attribuito ad ogni singola variabile è da ritenersi meramente indicativo; una quantificazione puntuale del valore relativo di ciascuna grandezza sarà infatti possibile solo successivamente all'effettuazione di simulazioni che consentano di testare la validità di quanto proposto.

L'azienda provvederà quanto prima ad effettuare un'analogha mappatura ed analisi delle posizioni di lavoro della Direzione Centrale sulla quale si rende disponibile, in un apposito incontro, a raccogliere suggerimenti e contributi delle OO.SS.

PROFILI E CONTENUTI DELLE FIGURE PROFESSIONALI PREVISTE DAL “MODELLO DISTRIBUTIVO”, DELLA BANCA POPOLARE FRIULADRIA

L'ipotesi di lavoro riguardante i profili professionali del modello distributivo applicato a Banca Popolare FriulAdria si articola nei seguenti punti:

- 1) Premessa
- 2) Descrizione del processo
- 3) Declaratoria dei concetti di base e terminologia
- 4) Criteri di classificazione delle filiali ai fini della migliore definizione di alcuni ruoli
- 5) Individuazione famiglie professionali
- 6) Individuazione ruoli all'interno di ciascuna famiglia
- 7) Individuazione posizioni di lavoro per ciascun ruolo
- 8) Analisi posizioni di lavoro
- 9) Analisi della complessità tecnica, organizzativa e gestionale delle posizioni di lavoro

PREMESSA

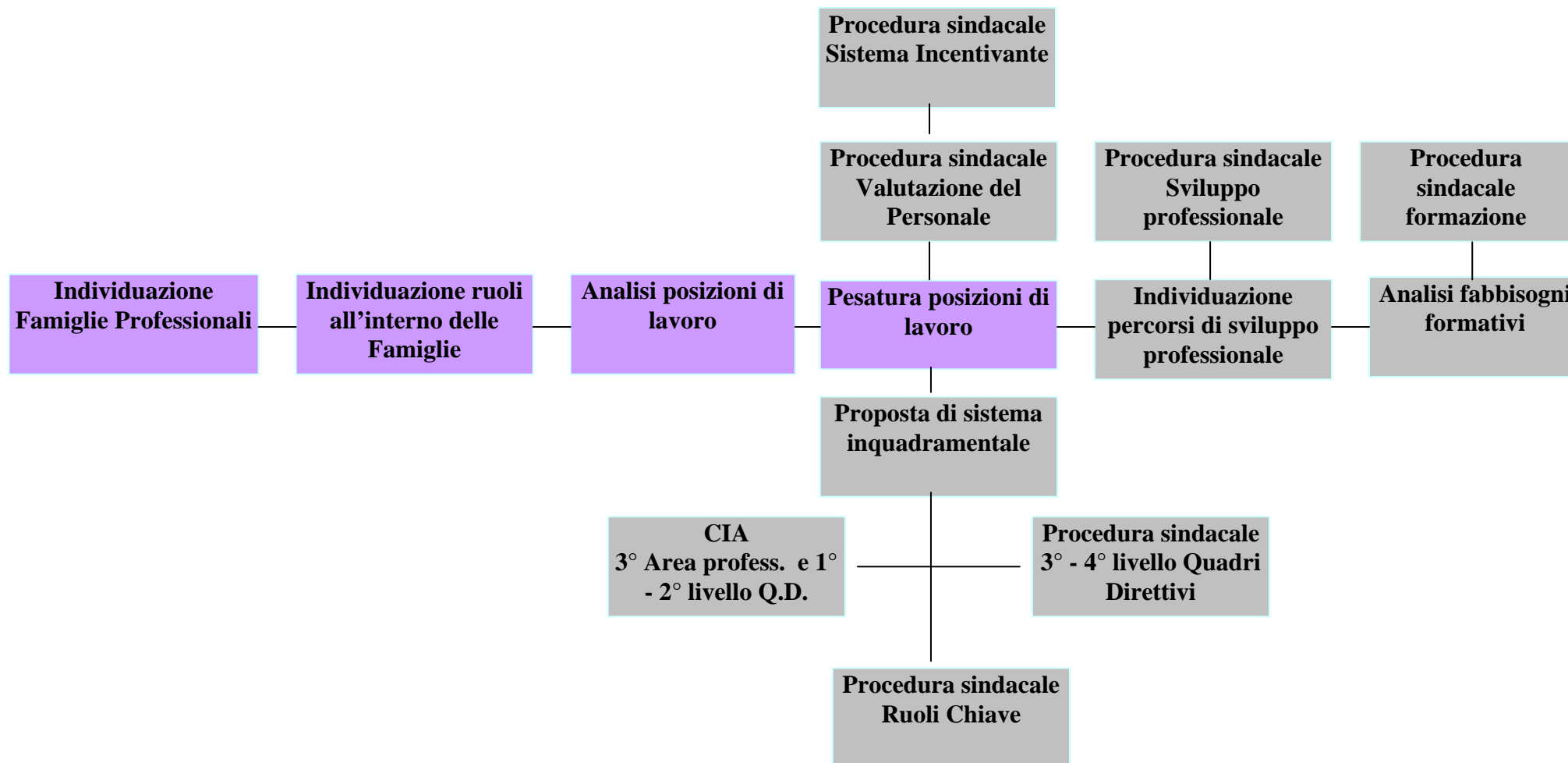
Il presente documento viene redatto nell'ambito dei lavori della Commissione Paritetica tra BPFA e OO.SS., in ottemperanza all'Art. 10 dell'accordo firmato il 30.06.2000 a Mestre tra il BAV, BPFA, le OO.SS. di BAV e quelle di BPFA, relativo alla procedura di cessione degli sportelli bancari e delle strutture dell'Area Friuli Venezia Giulia di BAV in BPFA, che si allega.

Lo scopo che la Commissione si è dato è quello di analizzare ***profili e contenuti delle figure professionali previste dal "modello distributivo"***, in fase di adozione da parte di BPFA, al fine di delineare un progetto di sistema inquadramentale adeguato alla evoluzione dell'organizzazione aziendale, quale base di discussione per la contrattazione di secondo livello in BPFA, in coerenza anche con le previsioni contenute nell'accordo per il rinnovo del CCNL del 11.7.99, che cita: " Le capacità professionali costituiscono il patrimonio fondamentale per i lavoratori e per l'efficienza e la competitività delle imprese bancarie. Pertanto le aziende si impegnano a valorizzare e sviluppare le capacità professionali secondo il principio delle pari opportunità ed in coerenza con le scelte strategiche, le esigenze organizzative e produttive delle aziende stesse, tenendo anche conto dell'evoluzione delle tecnologie, soprattutto informatiche, e dei bisogni formativi del personale ".

Gli assetti professionali, alla base delle valutazioni della Commissione Paritetica, sono quelli derivanti dall'applicazione in BPFA del nuovo modello distributivo, denominato Modì, che trova la piena applicazione in BPFA a far tempo dal 1.1.2001, e di cui si allega documentazione esplicativa. Tale modello mira a tesaurizzare, ottimizzandole, le diverse esperienze, applicative e gestionali, realizzatesi nelle Aziende del Gruppo Intesa.

Tale modello trae origine da una pluriennale e consolidata esperienza effettuata in BAV, che ha adottato un analogo progetto sin dal 1993, prevedendo la relativa sistemazione inquadramentale.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO



DECLARATORIA DEI CONCETTI DI BASE E TERMINOLOGIA

Riportiamo, di seguito, alcuni concetti basilari per procedere all'analisi dei profili professionali

- a. Competenza di ruolo: correlazione dinamica tra comportamenti, conoscenze ed esperienze in riferimento ad uno specifico ruolo
- b. Competenza individuale: caratteristica dell'individuo costituita da una combinazione di capacità, conoscenze ed esperienze finalizzate; si manifesta tramite i comportamenti e necessita di un contesto, organizzativo e gestionale, facilitante e motivante
- c. Ruolo: insieme di aspettative dell'organizzazione in merito a:
 - 1. comportamenti attesi in relazione all'attività (azioni manifeste)
 - 2. comportamenti attesi in relazione alla cultura aziendale (adeguamento al complesso di norme regole e valori conseguenti alla strategia aziendale)
- d. Posizione: insieme di responsabilità ed attività che l'azienda mette in relazione ad un particolare livello organizzativo
- e. Inquadramento: grado previsto contrattualmente
- f. Comportamento: ciò che un individuo concretamente fa per svolgere il proprio lavoro manifestandolo quotidianamente

CRITERI DI CLASSIFICAZIONE DELLE FILIALI AI FINI DELLA MIGLIORE DEFINIZIONE DI ALCUNI RUOLI

Al fine di poter redigere una classifica delle filiali ordinata per complessità organizzativa vanno assunti criteri misurabili, aggiornati e riutilizzabili.

Ciò è necessario per poter definire in prima battuta un metodo univoco, oggettivo e successivamente disporre di uno strumento attuale in quanto impostato su dati aziendali aggiornati.

Di seguito vengono proposti due sistemi di classificazione finalizzati all'individuazione del livello di complessità delle filiali; il primo riguarda il solo comparto operativo mentre il secondo mira a valutare l'intera unità produttiva.

1) complessità del comparto operativo

Aggregato	Variabile	Peso	Sub_totali
Num. Rapporti	Rapporti Privati Base (1)	5	30
	Rapporti Privati Premium (1)	5	
	Rapporti Affari (1)	10	
	Rapporti Nucleo Imprese (1)	9	
	Rapporti Nucleo Private (1)	1	
Operazioni	Numero operazioni (1)	14	20
	Numero operazioni estero (1)	6	
Dati strutturali	Organico operativo (1)	40	50
	Organico non operativo (1)	10	
	Totale	100	100

2) complessità della filiale

Aggregato	Variabile	Peso	Sub_totali
Num. Rapporti	Rapporti Privati Base (1)	8	35
	Rapporti Privati Premium (1)	10	
	Rapporti Affari (1)	13	
	Rapporti Nucleo Imprese (1)	3	
	Rapporti Nucleo Private (1)	1	
Impieghi	Impieghi a breve termine (1)	9	30
	Impieghi a medio termine (1)	4	
Raccolta	Raccolta Diretta (1)	8	
	Raccolta Indiretta (1)	9	
Dati strutturali	Organico (1)	35	35
	Totale	100	100

1) Valore percentuale rispetto al totale BPFA

INDIVIDUAZIONE FAMIGLIE PROFESSIONALI

Le famiglie professionali sono definite dall'omogeneità, rispetto ad alcune dimensioni, dei ruoli che le compongono; le aree di caratterizzazione sono le seguenti:

- 1) Contenuti del lavoro: esecutivo, specialistico, promozionale, organizzativo, valutativo, decisionale
- 2) Livello di autonomia: ampiezza del margine di discrezionalità
- 3) Ampiezza del contesto da governare: dimensione e complessità dell'unità organizzativa
- 4) Posizionamento nella struttura, numero di riporti/riferimenti gerarchici e funzionali
- 5) Conseguenza dell'errore: impatto e rimediabilità dell'errore
- 6) Competenze: ampiezza, varietà, livello delle conoscenze richieste
- 7) Capacità relazionali: rilevanza degli aspetti interpersonali

Alla luce di quanto sopra, è possibile individuare le seguenti famiglie professionali:

a. Famiglia gestionale e di coordinamento processi

Raggruppa i ruoli deputati alla gestione di risorse umane organizzative ed economiche; le posizioni che ne conseguono svolgono funzioni di direzione del lavoro altrui, attraverso attività di pianificazione, organizzazione e controllo periodico dei risultati dei diretti collaboratori, dei quali garantiscono la crescita professionale anche, qualora previsto, tramite la valutazione delle prestazioni.

La natura e la variabilità dei compiti possono dar luogo a scelte talvolta non programmabili, in altri casi a decisioni di norma circoscritte da direttive di livello superiore, prescrizioni normative, modalità e procedure standardizzate.

b. Famiglia consulenziale

Raggruppa i ruoli che svolgono attività di consulenza o assistenza verso l'interno o l'esterno; le posizioni che ne conseguono svolgono attività di assistenza e consulenza in rapporto al processo direzionale o attività commerciali su segmenti di clientela. Possono essere caratterizzate da diversi livelli di autonomia decisionale, rappresentanza verso l'esterno e responsabilità di progetti primari. In alcuni casi l'ambito decisionale è circoscritto da direttive di livello superiore, con scelte spesso predeterminate

c. Famiglia tecnico operativa

Raggruppa i ruoli che svolgono attività prescritte e definite; le posizioni che ne conseguono svolgono attività prevalentemente prescritte da direttive o da normative cui attenersi. Il livello decisionale è circoscritto da direttive del superiore gerarchico.

INDIVIDUAZIONE DEI RUOLI ALL'INTERNO DELLE FAMIGLI EPROFESSIONALI

Famiglia gestionale e di coordinamento processi

- 1) Responsabile di Area
- 2) Responsabile di Mercato
- 3) Responsabile di professional esterni
- 4) Responsabile di consulenti esterni
- 5) Responsabile di filiale "complessa"
- 6) Responsabile di filiale
- 7) Responsabile di operativi/specialisti

Famiglia consulenziale

- 1) Professional esterni
- 2) Consulenti Esterni

Famiglia tecnico operativa

- 1) Specialisti
- 2) Operativi

INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI DI LAVORO PER CIASCUN RUOLO

RUOLI	POSIZIONI
Responsabile di Area	Responsabile di Area
Responsabile di Mercato	Responsabile Mercato Imprese Responsabile Mercato Privati
Responsabile di Filiale "complessa"	Responsabile di Filiale (complessa)
Responsabile di Filiale	Responsabile di Filiale
Responsabile di Professional Esterni	Responsabile Nucleo Imprese Responsabile Nucleo Private
Professional Esterni	Gestore Private Gestore Imprese
Responsabile Consulenti Esterni	Responsabile Affari Responsabile Privati
Consulenti Esterni	Gestore Affari Gestore Base Gestore Premium Gestore Base - Responsabile di Sportello Leggero
Responsabile di Operativi/Specialisti	Responsabile Operativo
Specialisti	Addetto crediti Assistente Imprese
Operativi	Addetto Operativo Addetto Amministrativo di Area

ANALISI DELLE POSIZIONI DI LAVORO

Le posizione di lavoro, ossia l'insieme di responsabilità ed attività che l'azienda mette in relazione ad un particolare livello organizzativo, oltre alle attitudini ed ai comportamenti, che mutua dal ruolo di appartenenza, prevede anche delle conoscenze tecniche specifiche acquisibili mediante supporti formativi erogabili con le seguenti modalità:

- 1) Esperienze in posizioni propedeutiche
- 2) Stage/affiancamento presso strutture analoghe a quella di impiego oppure, ove possibile, specializzate per le tematiche di interesse. (Nuclei Imprese, Nuclei Private, Segreteria Crediti, Noes)
- 3) Coaching; assegnazione di una figura di riferimento che accompagna la crescita della risorsa
- 4) Formazione programmata: inserimento in una classe virtuale con il supporto di un tutor
- 5) Formazione a distanza: utilizzo di CBT
- 6) Formazione d'aula

Nelle tabelle che seguono, per semplicità, sono evidenziati solo gli interventi formativi d'aula che, alla luce di quanto sopra, appare evidente non potersi tuttavia ritenere né esaustivi né imprescindibili rispetto alla copertura tecnica di una specifica posizione di lavoro.

ADDETTO OPERATIVO

CONOSCENZE

Procedure amministrative, contabili e di supporto

Anagrafe Generale

Cassa

Cassa Valute

Bonifici

Contabilità (Conti Diversi/Conto Econ./Partite Viaggianti)

Gestione assegni bancari circolari protesto check truncation

Portafoglio Commerciale

Procedura FICS

Tesoreria

Cassette Sicurezza

Gestione assenze e presenze

Antiriciclaggio

Estero

Aspetti tecnico comm.li dei servizi di

c/c lire, valuta e esteri, depositi a risparmio, cert. di deposito

pagamenti/incassi (utenze, Iva/Irpef, Inps, Ri. Ba/Rid, carte di debito/credito, accr. stip./pens. ord.perm.)

Servizi di finanziamento e affidamento

Scoperto di conto corrente

Prodotti e servizi del segmento "privati"

Prodotti assicurativi

Titoli di stato e obbligazioni

Altri servizi

Servizi di pagamento (F24, F23, RIBA, RID, MAV...)

Carte di Credito e di Debito (Carta Si Bancomat...)

Accredito stipendi e pensioni

P.O.S

Ordini Permanenti

Utenze

Normativa area amministrativa

COMPORAMENTI/CAPACITA'

Efficacia realizzativa

Efficacia relazionale

Collaborazione/Integrazione

ESPERIENZE/FORMATIVE

OP054 - Procedure amministrative, contabili e di supporto (sportello, AIF, 3270, Anagrafe, contabilità, ecc)

OP056 - Aspetti giuridici dell'attività di sportello

OP059 - La vendita e la fidelizzazione allo sportello

RESPONSABILE OPERATIVO

CONOSCENZE

Procedure amministrative, contabili e di

Anagrafe Generale
Cassa
Cassa Valute
Bonifici
Contabilità (Conti Diversi/Conto Econ./Partite Viaggianti)
Gestione assegni bancari circolari protesto check truncation
Portafoglio Commerciale
Procedura FICS
Tesoreria
Cassette Sicurezza
Gestione assenze e presenze
Antiriciclaggio
Estero

Aspetti tecnico comm.li dei servizi di

c/c lire, valuta e esteri; depositi a risparmio, cert. di deposito
pagamenti/incassi (utenze, Iva/Irpef, Inps, Ri.Ba/Rid, carte di
debito/credito, accr.stip./pens. ord.perm.)

Prodotti e servizi del segmento

Prodotti assicurativi
Titoli di stato e obbligazioni
Finanziamenti/affidamenti (scoperto c/c, crediti)

Servizi di finanziamento e affidamento

Scoperto di conto corrente
Anticipi fatture e contratti Italia

Altri Servizi

Servizi di pagamento (F24, F23, RIBA, RID, MAV...)
Carte di Credito e di Debito (Carta Si Bancomat...)
Accredito stipendi e pensioni
P.O.S
Ordini Permanenti
Utenze

Normativa area amministrativa

Metodologie di gestione e sviluppo
Governo processi

COMPORAMENTI/CAPACITA'

Aggiornamento

Efficacia analitica
Efficacia sintetica
Efficacia decisionale
Efficacia organizzativa
Guida e sviluppo RR. UU
Collaborazione/Integrazione
Efficacia relazionale

ESPERIENZE FORMATIVE

OP060 – La gestione del settore operativo:

- aspetti procedurali e flussi organizzativi
- aspetti di rischio degli incarichi fiscali
- i segnali di rischio e le opportunità commerciali e gestionali
- cautele in ordine alle truffe, alle falsificazioni di assegni e
- verifiche e controlli (assegni negoziati, sconfinamenti e
- bianco", ecc., antiriciclaggio)

GESTORE PREMIUM

CONOSCENZE	COMPORAMENTI/CAPACITA'	ESPERIENZE FORMATIVE
<i>Procedure amministrative, contabili e di</i>	<i>Aggiornamento</i>	FI001 - I prodotti obbligazionari e azionari: concetti generali
Anagrafe Generale	<i>Efficacia analitica</i>	FI002 - Procedura titoli
Procedura FICS	<i>Efficacia sintetica</i>	CR051 - Le operazioni di finanziamento ai privati
Antiriciclaggio	<i>Efficacia realizzativa</i>	CR052 - Le operazioni di credito fondiario ai privati
Operatività Fidi Privati (Cred. Personale, Mutui e SSV 3)	<i>Efficacia auto-organizzativa</i>	FI003 - I fondi comuni d'investimento, le sicav, le gestioni patrimoniali mobiliari e in fondi
Gestione dossier negoziazione titoli	<i>Efficacia relazionale</i>	
Gestione operativa garanzie	<i>Collaborazione e integrazione</i>	FI004 - Risparmio gestito: i prodotti e servizi assicurativi
<i>Prodotti e servizi del segmento "privati"</i>	<i>Negoziazione</i>	FI005 - Procedura del risparmio gestito
Conti Correnti in lire/ Depositi a Risparmio/Certificati di		FI011 - Il trattamento fiscale e successorio degli strumenti finanziari
Conti in valuta e depositi esteri		
Titoli di Stato e obbligazioni		FI010 - Gli strumenti finanziari derivati
Azioni		CO057/058 - La gestione del portafoglio e il metodo di lavoro
Accettazioni bancarie e Commercial Papers		FORMAZIONE A DISTANZA
Prodotti Derivati (options e futures)		FD075 - Anagrafe
GPM e GPF		FD058 - Procedura Fi.C.S.
Prodotti Assicurativi		Antiriciclaggio
Fondi Pensione		FD078 - Il sistema di supporto alla vendita
Fondi comuni di investimento		FD053 - Carte di credito e debito
<i>Prodotti e servizi del segmento "imprese"</i>		
Scoperto di conto corrente		
Crediti Personali		
Mutui		
<i>Altri servizi</i>		
Carte di Credito e di Debito (Carta Si Bancomat...)		
Legale (successioni, donazioni,...)		
Fiscale (aspetti fiscali prodotti finanziari)		
Ordini Permanenti		
<i>Aspetti tecnico comm.li dei servizi di</i>		
c/c lire e valuta, depositi a risparmio, cert. di deposito		
pagamenti/incassi (utenze, Iva/Irpef, Inps, Ri.Ba/Rid, carte di		
<i>Altri servizi</i>		
Aspetti fiscali dei pdts. di investimento		
Legale e diritto successorio		
Prodotti telematici		
<i>Tecniche di vendita</i>		

GESTORE BASE

CONOSCENZE	COMPORAMENTI/CAPACITA'	ESPERIENZE FORMATIVE
<u>Procedure amministrative, contabili e di</u>	<u>Aggiornamento</u>	FI001 - I prodotti obbligazionari e azionari: concetti generali
Anagrafe Generale	<u>Efficacia sintetica</u>	FI002 - Procedura titoli
Procedura FICS	<u>Efficacia realizzativa</u>	CR051 - Le operazioni di finanziamento ai privati
Antiriciclaggio	<u>Efficacia auto-organizzativa</u>	CR052 - Le operazioni di credito fondiario ai privati
Operatività Fidi Privati (Cred. Personale, Mutui e SSV 3)	<u>Efficacia relazionale</u>	FI003 - I fondi comuni di investimento, le sicav, le gestioni patrimoniali mobiliari e in fondi
Gestione dossier negoziazione titoli	<u>Collaborazione e integrazione</u>	FI004 - Risparmio gestito: i prodotti e servizi assicurativi
Gestione operativa garanzie	<u>Negoziazione</u>	FI005 - Procedura del risparmio gestito
<u>Prodotti e servizi del segmento "privati"</u>		CO055/056 - La gestione del portafoglio e il metodo di lavoro
Conti Correnti in lire/ Depositi a Risparmio/Certificati di Titoli di Stato e obbligazioni		
Azioni		FI010 - Gli strumenti finanziari derivati
GPM e GPF		CO057/058 - La gestione del portafoglio e il metodo di lavoro
Prodotti Assicurativi		FORMAZIONE A DISTANZA
Fondi Pensione		FD075 - Anagrafe
Fondi comuni di investimento		FD058 - Procedura Fi.C.S.
<u>Aspetti tecnico comm.li dei servizi di</u>		Antiriciclaggio
c/c lire e valuta, depositi a risparmio, cert. di deposito pagamenti/incassi (utenze, Iva/Irpef, Inps, Ri.Ba/Rid, carte di		FD078 - Il sistema di supporto alla vendita
<u>Servizi di finanziamento e affidamento</u>		FD053 - Carte di credito e debito
Crediti Personali		FD056 - Utenze
Mutui		
<u>Altri servizi</u>		
Servizi telematici		
Aspetti fiscali dei pdts. di investimento		
Carte di Credito e di Debito (Carta Si Bancomat...)		
Accredito stipendi e pensioni		
Ordini Permanenti		
Utenze		
<u>Tecniche di vendita</u>		

GESTORE AFFARI

CONOSCENZE	COMPORAMENTI/CAPACITA'	ESPERIENZE FORMATIVE
<i>Procedure amministrative, contabili e di</i>	<i>Aggiornamento</i>	CR055 - Il bilancio: analisi, riclassificazione, interpretazione
Anagrafe Generale	<i>Efficacia analitica</i>	CR056 - L'istruttoria della pratica di rito
Antiriciclaggio	<i>Efficacia sintetica</i>	CR057 - Le garanzie a favore della Banca
Procedura Fidi e Bilanci	<i>Efficacia realizzativa</i>	CR058 - L'operatività nella gestione di fidi e garanzie
SSV 3 (Aziende)	<i>Efficacia auto-organizzativa</i>	FI014 - I servizi finanziari per la clientela imprese
Crediti Problematici	<i>Efficacia relazionale</i>	ES012 - Operazioni con l'estero, prodotti e servizi
Procedura Sofferenze	<i>Collaborazione e integrazione</i>	CR065 - Garanzie e contrattualistica: problematiche pratico-legali
Gestione operativa garanzie	<i>Negoziazione</i>	CR066 - Il rischio nella gestione della relazione fiduciaria con la clientela imprese
<i>Prodotti e servizi del segmento "imprese"</i>		CR059 - Il credito fondiario
Scoperto di conto corrente		CR060 - Il credito artigiano
Sconto e Anticipi SBF		CR062/CR063 - Leasing - Factoring
Anticipi fatture e contratti Italia		CR061 - Il credito agrario
Finanziamenti Import e Easy Export		Crediti Problematici
Crediti Documentari		CR059/060 - La gestione del portafoglio e il metodo di lavoro
Crediti di Firma		FORMAZIONE A DISTANZA
Finanziamenti a medio/lungo termine		FD075 - Anagrafe
Credito Artigiano		Antiriciclaggio
Leasing		FD078 - Il sistema di supporto alla vendita
Factoring		FD054 - Electronic Payment
Credito Agrario		
<i>Prodotti e servizi del segmento "privati"</i>		
Prodotti Assicurativi		
Fondi Pensione		
<i>Altri servizi</i>		
Prodotti telematici POS		
Servizi di pagamento (F24, F23, RIBA, RID, MAV...)		
Legale (successioni, donazioni,...)		
Fiscale (aspetti fiscali prodotti finanziari)		
<i>Tecniche di vendita</i>		

GESTORE BASE RESPONSABILE DI SPORTELLO LEGGERO

CONOSCENZE	COMPORAMENTI/CAPACITA'	ESPERIENZE FORMATIVE
<u>Procedure amministrative, contabili e (vedi ROP)</u>	<i>Efficacia sintetica</i>	FI001 - I prodotti obbligazionari e azionari: concetti generali
<u>Prodotti e servizi del segmento "privati" (vedi G.PREMIUM)</u>	<i>Efficacia decisionale</i>	FI002 - Procedura titoli
<u>Aspetti tecnico comm.li dei servizi di (vedi G.PREMIUM)</u>	<i>Efficacia realizzativa</i>	CR051 - Le operazioni di finanziamento ai privati
<u>Mercato di riferimento</u>	<i>Pianificazione</i>	CR052 - Le operazioni di credito fondiario ai privati
<u>Piani di sviluppo del mercato</u>	<i>Efficacia organizzativa</i>	FI003 - I fondi comuni d'investimento, le sicav, le gestioni patrimoniali mobiliari e in fondi
	<i>Efficacia relazionale</i>	FI004 - Risparmio gestito: i prodotti e servizi assicurativi
	<i>Collaborazione/Integrazione</i>	FI005 - Procedura del risparmio gestito
	<i>Negoziazione</i>	FI011 - Il trattamento fiscale e successorio degli strumenti finanziari
		FI010 - Gli strumenti finanziari derivati
		CO057/058 - La gestione del portafoglio e il metodo di lavoro
		FD075 - Anagrafe
		FD058 - Procedura Fi.C.S.
		Antiriciclaggio
		FD078 - Il sistema di supporto alla vendita
		FD053 - Carte di credito e debito

RESPONSABILE DI FILIALE

CONOSCENZE

Prodotti e servizi del segmento "imprese"
(vedi GAF)

Prodotti e servizi del segmento "privati"
(vedi G.PREMIUM)

Processo di programmazione e controllo

Segmentazione della clientela

Mercato di riferimento

Piani di sviluppo del mercato

Metodologie di gestione e sviluppo RR.UU.

Governo processi

Altri servizi

Consulenza fiscale

Legale e diritto successorio

Prodotti telematici

Procedure amministrative, contabili e di

Esteri: Bonifici, assegni, anticipi

Contabilità generale di Filiale

Gestione assegni bancari

Portafoglio comm.le e finanziario

Servizi di tesoreria

Sist.informativo di mercato(Gerico)

Office software

Gestione presenze/assenze

Aspetti tecnico comm.li dei servizi di

(vedi G.PREMIUM)

Assetto organizzativo e allineamento strategico/commerciale

COMPORAMENTI/CAPACITA'

Efficacia sintetica

Efficacia decisionale

Pianificazione

Efficacia organizzativa

Guida e sviluppo RR.UU.

Negoziazione

S. Efficacia realizzativa

S. Efficacia relazionale

S. Collaborazione - Integrazione

C. Visione d'insieme

C. Efficacia diplomatica

ESPERIENZE FORMATIVE

CR065 - Garanzie e contrattualistica: problematiche pratico-legali

CR066 - Il rischio nella gestione della relazione fiduciaria con la clientela imprese

ES 012 - Operazioni con l'estero, prodotti e servizi

MG 016 - Colpo vincente: la gestione efficace di una filiale

FI006 - Analisi di scenario: mercato obbligazionario

FI007 - Analisi di scenario: mercato azionario

Crediti Problematici

FI001 - I prodotti obbligazionari e azionari: concetti generali

FI003 - I fondi comuni d'investimento, le sicav, le gestioni patrimoniali mobiliari e in fondi

FI004 - Risparmio gestito: i prodotti e servizi assicurativi

CR055 - Il bilancio: analisi, riclassificazione, interpretazione

CR056 - L'istruttoria della pratica di fido

CR057 - Le garanzie a favore della Banca

CR064 - La gestione dei rischi di gruppo

CR067 - Le opportunità del credito agevolato

CR068 - La valutazione dei gruppi di imprese: il bilancio consolidato

CR069 - La valutazione dei gruppi di imprese: analisi di affidabilità

GESTORE PRIVATE

CONOSCENZE	COMPORAMENTI/CAPACITA'	ESPERIENZE FORMATIVE
<u>Procedure amministrative, contabili e di</u>	<u>Aggiornamento</u>	FI006 - Analisi di scenario: mercato obbligazionario
Anagrafe Generale	<u>Efficacia analitica</u>	FI007 - Analisi di scenario: mercato azionario
Procedura FICS	<u>Efficacia sintetica</u>	FI010 - Gli strumenti finanziari derivati
Antiriciclaggio	<u>Efficacia decisionale</u>	FI011 - Il trattamento fiscale e successorio degli strumenti finanziari
Operatività Fidi Privati (Cred. Personale, Mutui e Finanziamenti)	<u>Efficacia auto-organizzativa</u>	FI004 - Risparmio gestito 2: i prodotti e servizi assicurativi
SSV 3	<u>Negoziazione</u>	CR051 - Le operazioni di finanziamento ai privati
Gestione dossier negoziazione titoli		CR052 - Le operazioni di credito fondiario ai privati
Gestione operativa garanzie		CR053 - Il rischio nella relazione con la clientela privata
<u>Prodotti e servizi del segmento "privati"</u>		Gestire la relazione con il cliente e lavorare in team nel Private Banking
Conti Correnti in lire/ Depositi a Risparmio/Certificati di Deposito		
Conti in valuta e depositi esteri		
Titoli di Stato e obbligazioni		
Azioni		
Accettazioni bancarie e Commercial Papers		
Prodotti Derivati (options e futures)		
GPM e GPF		
Prodotti Assicurativi		
Fondi Pensione		
Fondi comuni di investimento		
<u>Servizi di finanziamento e affidamento</u>		
Scoperto di conto corrente		
Crediti Personali		
Mutui		
<u>Principi e tecniche di finanza e dei</u>		
<u>Aspetti tecnico comm.li dei servizi di</u>		
c/c lire e valuta, depositi a risparmio, cert. di deposito		
pagamenti/incassi (utenze, carte		
Servizi telematici-POS		
<u>Altri servizi</u>		
Carte di Credito e di Debito (Carta Si Bancomat...)		
Ordini Permanenti		
Prodotti telematici		
Aspetti fiscali dei pdts. di investimento		
Legale e diritto successorio		
<u>Tecniche di vendita</u>		
<u>Lingua straniera</u>		

RESPONSABILE NUCLEO PRIVATE

CONOSCENZE	COMPORAMENTI/CAPACITA'	ESPERIENZE FORMATIVE
<i>Assetto organizzativo e allineamento strategico/commerciale</i>	<i>Aggiornamento</i>	FI006 - Analisi di scenario: mercato obbligazionario
<i>Mercato di riferimento</i>	<i>Efficacia analitica</i>	FI007 - Analisi di scenario: mercato azionario
<i>Tecniche di vendita</i>	<i>Efficacia sintetica</i>	FI010 - Gli strumenti finanziari derivati
<i>Processo di programmazione e controllo budgettario</i>	<i>Efficacia decisionale</i>	FI011 - Il trattamento fiscale e successorio degli strumenti finanziari
<i>Principi e tecniche di finanza e dei mercati finanziari</i>	<i>Pianificazione</i>	FI004 - Risparmio gestito 2: i prodotti e servizi assicurativi
<i>Forme di investimento del mercato mobiliare</i>	<i>Efficacia organizzativa</i>	CR051 - Le operazioni di finanziamento ai privati
<i>Parabancario</i>	<i>Guida e sviluppo RR.UU.</i>	CR052 - Le operazioni di credito fondiario ai privati
<i>Lingua Inglese</i>	<i>Negoziazione</i>	CR053 - Il rischio nella relazione con la clientela privata
<i>Metodologie di gestione e sviluppo RR.UU.</i>	<i>Efficacia diplomatica</i>	Gestire la relazione con il cliente e lavorare in team nel Private Banking

ASSISTENTE NUCLEO IMPRESE

CONOSCENZE	COMPORAMENTI/CAPACITA'	ESPERIENZE FORMATIVE
<p><i>Procedure amministrative, contabili e di C/c lire/valuta, c.ti esteri, dep. a risparmio, cert.deposito</i></p> <p><i>Pagamenti/incassi (utenze, Iva/Irpef, Inps, Ri.Ba/Rid, carte di debito / credito accreditato stinendi/nensioni)</i></p> <p><i>Estero: bonifici, assegni, anticipi, finimport/exp., fin. in valuta</i></p> <p><i>Portafoglio comm.le e finanziario</i></p> <p><i>Sist.informativo di mkt SSV3</i></p> <p><i>Operatività fidi "privati" (mutui, finanz.ti.)</i></p> <p><i>Crediti problematici</i></p> <p><i>Operatività fidi "imprese"</i></p> <p><i>Crediti speciali (agrario, artigiano, mediocredito, crediop..)</i></p> <p><i>Crediti di firma,</i></p> <p><i>Leasing/factoring</i></p> <p><i>Gestione dossier e negoziazione titoli</i></p> <p><i>Gestione operativa garanzie</i></p> <p><i>Servizi telematici e POS</i></p> <p><i>Informatica individuale</i></p>	<p><i>Aggiornamento</i></p> <p><i>Efficacia analitica</i></p> <p><i>Efficacia realizzativa</i></p> <p><i>Efficacia auto-organizzativa</i></p> <p><i>Collaborazione/integrazione</i></p>	<p>CR055 - Il bilancio: analisi, riclassificazione, interpretazione</p> <p>CR056 - L'istruttoria della pratica di fido</p> <p>CR057 - Le garanzie a favore della Banca</p> <p>CR058 - L'operatività nella gestione di fidi e garanzie</p> <p>ES001 - Estero base: concetti generali</p> <p>CR062/CR063 - Leasing – Factoring</p> <p style="text-align: center;">FORMAZIONE A DISTANZA</p> <p>FD075 - Anagrafe</p> <p>FD078 - Il sistema di supporto alla vendita</p> <p>FD054 – Electronic Payment</p>
<p><i>Analisi bilanci di impresa</i></p> <p><i>Prodotti e servizi del segmento "imprese"</i></p> <p><i>Finanziamenti/affidamenti (scop.c/c, mutui, sc.to, ant.sbf, ant.fatt)</i></p> <p><i>Crediti di firma</i></p> <p><i>Estero-merci (finimport/exp., fin. in valuta, cred.documentari)</i></p> <p><i>Crediti speciali (agrario, artigiano, mediocredito, crediop..)</i></p> <p><i>Leasing/factoring</i></p>		

GESTORE IMPRESE

CONOSCENZE	COMPORTAMENTI/CAPACITA'	ESPERIENZE FORMATIVE
<i>Procedure amministrative, contabili e di supporto</i>	<i>Aggiornamento</i>	CR055 - Il bilancio: analisi, riclassificazione, interpretazione
<i>Anagrafe Generale</i>	<i>Efficacia analitica</i>	CR056 - L'istruttoria della pratica di fido
<i>Procedura Fidi e Bilanci</i>	<i>Efficacia sintetica</i>	CR062/CR063 - Leasing – Factoring
<i>SSV 3</i>	<i>Efficacia decisionale</i>	FI001 - I prodotti obbligazionari e azionari: concetti generali
<i>Crediti Problematici</i>	<i>Efficacia auto-organizzativa</i>	FI003 - I fondi comuni d'investimento, le sicav, le gestioni patrimoniali mobiliari e in fondi
<i>Procedura Sofferenze</i>	<i>Efficacia relazionale</i>	
<i>Prodotti e servizi del segmento "imprese"</i>		FI014 - I servizi finanziari per la clientela imprese
<i>Scoperto di conto corrente</i>		ES 012 - Operazioni con l'estero, prodotti e servizi
<i>Sconto e Anticipi SBF</i>		CR065 - Garanzie e contrattualistica: problematiche pratico-legali
<i>Anticipi fatture e contratti Italia</i>		CR066 - Il rischio nella gestione della relazione fiduciaria con la clientela imprese
<i>Finanziamenti Import e Easy Export</i>		CR068 - La valutazione dei gruppi di imprese: il bilancio consolidato
<i>Crediti Documentari</i>		CR069 - La valutazione dei gruppi di imprese: analisi di affidabilità
<i>Crediti di Firma</i>		CR070 - Bilancio d'esercizio e fiscalità d'impresa
<i>Finanziamenti a medio/lungo termine</i>		CR071 - Analisi dei flussi finanziari
<i>Leasing</i>		CR072 - Analisi competitiva e valutazione del business plan
<i>Factoring</i>		Crediti Problematici
<i>Finanziamenti in pool/emissioni obbligazioni</i>		Corso commerciale ad hoc
<i>Prodotti e servizi del seg. "privati" (vedi</i>		FORMAZIONE A DISTANZA
<i>Altri servizi</i>		FD075 - Anagrafe
<i>Servizi di pagamento (F24, F23, RIBA, RID, MAV...)</i>		FD078 - Il sistema di supporto alla vendita
<i>Legale (successioni, donazioni,...)</i>		FD054 – Electronic Payment
<i>Prodotti telematici</i>		
<i>* Consulenza fiscale</i>		
<i>* Tesoreria aziendale</i>		
<i>Mercato di riferimento</i>		
<i>Piani di sviluppo del mercato</i>		
<i>Tecniche di vendita</i>		

RESPONSABILE NUCLEO IMPRESE

CONOSCENZE	COMPORAMENTI/CAPACITA'	ESPERIENZE FORMATIVE
<i>Assetto organizzativo e allineamento strategico/commerciale</i>	<i>Aggiornamento</i>	CR055 - Il bilancio: analisi, riclassificazione, interpretazione
<i>Mercato di riferimento</i>	<i>Efficacia analitica</i>	CR056 - L'istruttoria della pratica di fido
<i>Tecniche di vendita</i>	<i>Efficacia sintetica</i>	CR062/CR063 - Leasing – Factoring
<i>Processo di programmazione e controllo budgettario</i>	<i>Efficacia decisionale</i>	FI001 - I prodotti obbligazionari e azionari: concetti generali
<i>Strumenti di erogazione e gestione del credito</i>	<i>Pianificazione</i>	FI003 - I fondi comuni d'investimento, le sicav, le gestioni patrimoniali mobiliari e in fondi
<i>Investimenti e finanziamenti del segmento imprese</i>	<i>Efficacia organizzativa</i>	
<i>Leasing, factoring</i>	<i>Guida e sviluppo RR.UU.</i>	FI014 - I servizi finanziari per la clientela imprese
<i>Metodologie di gestione e sviluppo RR.UU.</i>	<i>Negoziazione</i>	ES 012 - Operazioni con l'estero, prodotti e servizi
	<i>Efficacia diplomatica</i>	CR065 - Garanzie e contrattualistica: problematiche pratico-legali
		CR066 - Il rischio nella gestione della relazione fiduciaria con la clientela imprese
		CR068 - La valutazione dei gruppi di imprese: il bilancio consolidato
		CR069 - La valutazione dei gruppi di imprese: analisi di affidabilità
		CR070 - Bilancio d'esercizio e fiscalità d'impresa
		CR071 - Analisi dei flussi finanziari
		CR072 - Analisi competitiva e valutazione del business plan
		Crediti Problematici
		Corso commerciale ad hoc

RESPONSABILE MERCATO IMPRESE

CONOSCENZE	COMPORAMENTI/CAPACITA'	ESPERIENZE FORMATIVE
<i>Assetto organizzativo e allineamento strategico/commerciale</i>	<i>Efficacia sintetica</i>	Corso specifico di ruolo
<i>Mercato di riferimento</i>	<i>Efficacia Decisionale</i>	
<i>Tecniche di vendita</i>	<i>Visione d'insieme</i>	
<i>Processo di programmazione e controllo budgettario</i>	<i>Pianificazione</i>	
<i>Strumenti di erogazione e gestione del credito</i>	<i>Efficacia organizzativa</i>	
<i>Investimenti e finanziamenti del segmento imprese</i>	<i>Efficacia relazionale</i>	
<i>Leasing, factoring</i>		
<i>Metodologie di gestione e sviluppo RR.UU.</i>		

RESPONSABILE MERCATO PRIVATI

CONOSCENZE	COMPORAMENTI/CAPACITA'	ESPERIENZE FORMATIVE
<i>Assetto organizzativo e allineamento strategico/commerciale</i>	<i>Efficacia sintetica</i>	Corso specifico di ruolo
<i>Mercato di riferimento</i>	<i>Efficacia Decisionale</i>	
<i>Processo di programmazione e controllo budgettario</i>	<i>Visione d'insieme</i>	
<i>Investimenti e finanziamenti del segmento privati</i>	<i>Pianificazione</i>	
<i>Principi e tecniche di finanza e dei mercati finanziari</i>	<i>Efficacia organizzativa</i>	
<i>Metodologie di gestione e sviluppo RR.UU.</i>	<i>Efficacia relazionale</i>	

RESPONSABILE PRIVATI

CONOSCENZE	COMPORAMENTI/CAPACITA'	ESPERIENZE FORMATIVE
<u>Procedure amministrative, contabili e di</u>	<u>Aggiornamento</u>	FI001 - I prodotti obbligazionari e azionari: concetti generali
Anagrafe Generale	<u>Efficacia analitica</u>	FI002 - Procedura titoli
Procedura FICS	<u>Efficacia sintetica</u>	CR051 - Le operazioni di finanziamento ai privati
Antiriciclaggio	<u>Efficacia realizzativa</u>	CR052 - Le operazioni di credito fondiario ai privati
Operatività Fidi Privati (Cred. Personale, Mutui e SSV 3	<u>Efficacia organizzativa</u>	FI003 - I fondi comuni d'investimento, le sicav, le gestioni patrimoniali mobiliari e in fondi
Gestione dossier negoziazione titoli	<u>Efficacia relazionale</u>	FI004 - Risparmio gestito: i prodotti e servizi assicurativi
Gestione operativa garanzie	<u>Pianificazione</u>	FI005 - Procedura del risparmio gestito
<u>Prodotti e servizi del segmento "privati"</u>	<u>Negoziazione</u>	FI011 - Il trattamento fiscale e successorio degli strumenti finanziari
Conti Correnti in lire/ Depositi a Risparmio/Certificati di Conti in valuta e depositi esteri	<u>Collaborazione e integrazione</u>	FI010 - Gli strumenti finanziari derivati
Titoli di Stato e obbligazioni		CO057/058 - La gestione del portafoglio e il metodo di lavoro
Azioni		FORMAZIONE A DISTANZA
Accettazioni bancarie e Commercial Papers		FD075 - Anagrafe
Prodotti Derivati (options e futures)		FD058 - Procedura Fi.C.S.
GPM e GPF		Antiriciclaggio
Prodotti Assicurativi		FD078 - Il sistema di supporto alla vendita
Fondi Pensione		FD053 - Carte di credito e debito
Fondi comuni di investimento		
<u>Prodotti e servizi del segmento "imprese"</u>		
Scoperto di conto corrente		
Crediti Personali		
Mutui		
<u>Altri servizi</u>		
Carte di Credito e di Debito (Carta Si Bancomat...)		
Legale (successioni, donazioni,...)		
Fiscale (aspetti fiscali prodotti finanziari)		
Ordini Permanenti		
<u>Aspetti tecnico comm.li dei servizi di sportello</u>		
c/c lire e valuta, depositi a risparmio, cert. di deposito pagamenti/incassi(utenze, Iva/Irpef, Inps, Ri.Ba/Rid, carte di debito / credito,accredito.stipendi/pensioni)		
<u>Altri servizi</u>		
Aspetti fiscali dei pdts. di investimento		
Legale e diritto successorio		
Prodotti telematici		
<u>Tecniche di vendita</u>		

RESPONSABILE AFFARI

CONOSCENZE	COMPORAMENTI/CAPACITA'	ESPERIENZE FORMATIVE
<i>Procedure amministrative, contabili e di Anagrafe Generale</i>	<i>Aggiornamento</i>	CR055 - Il bilancio: analisi, riclassificazione, interpretazione
<i>Antiriciclaggio</i>	<i>Efficacia analitica</i>	CR056 - L'istruttoria della pratica di rido
<i>Procedura Fidi e Bilanci</i>	<i>Efficacia sintetica</i>	CR057 - Le garanzie a favore della Banca
<i>SSV 3 (Aziende)</i>	<i>Efficacia realizzativa</i>	CR058 - L'operatività nella gestione di fidi e garanzie
<i>Crediti Problematici</i>	<i>Efficacia organizzativa</i>	FI014 - I servizi finanziari per la clientela imprese
<i>Procedura Sofferenze</i>	<i>Efficacia relazionale</i>	ES012 - Operazioni con l'estero, prodotti e servizi
<i>Gestione operativa garanzie</i>	<i>Pianificazione</i>	CR065 - Garanzie e contrattualistica: problematiche pratico-legali
<i>Prodotti e servizi del segmento "imprese"</i>	<i>Negoziazione</i>	CR066 - Il rischio nella gestione della relazione fiduciaria con la clientela imprese
<i>Scoperto di conto corrente</i>	<i>Collaborazione e integrazione</i>	CR059 - Il credito fondiario
<i>Sconto e Anticipi SBF</i>		CR060 - Il credito artigiano
<i>Anticipi fatture e contratti Italia</i>		CR062/CR063 - Leasing - Factoring
<i>Finanziamenti Import e Easy Export</i>		CR061 - Il credito agrario
<i>Crediti Documentari</i>		Crediti Problematici
<i>Crediti di Firma</i>		CO059/060 - La gestione del portafoglio e il metodo di lavoro
<i>Finanziamenti a medio/lungo termine</i>		FORMAZIONE A DISTANZA
<i>Credito Artigiano</i>		FD075 - Anagrafe
<i>Leasing</i>		Antiriciclaggio
<i>Factoring</i>		FD078 - Il sistema di supporto alla vendita
<i>Credito Agrario</i>		FD054 - Electronic Payment
<i>Prodotti e servizi del segmento "privati"</i>		
<i>Prodotti Assicurativi</i>		
<i>Fondi Pensione</i>		
<i>Altri servizi</i>		
<i>Prodotti telematici POS</i>		
<i>Servizi di pagamento (F24, F23, RIBA, RID, MAV...)</i>		
<i>Legale (successioni, donazioni,...)</i>		
<i>Fiscale (aspetti fiscali prodotti finanziari)</i>		
<i>Tecniche di vendita</i>		

ADDETTO CREDITI

CONOSCENZE	COMPORAMENTI/CAPACITA'	ESPERIENZE FORMATIVE
<i>Procedure amministrative, contabili e di istruttoria e valutazione fidi</i>	<i>Aggiornamento</i>	CR055 - Il bilancio: analisi, riclassificazione, interpretazione
<i>Tecniche di monitoraggio crediti</i>	<i>Efficacia analitica</i>	CR056 - L'istruttoria della pratica di fido
<i>Legislazione, normativa ed operatività legata alle varie tipologie di crediti speciali</i>	<i>Efficacia realizzativa</i>	CR057 - Le garanzie a favore della Banca
<i>Valutazione atti di garanzia</i>	<i>Efficacia auto-organizzativa</i>	CR058 - L'operatività nella gestione di fidi e garanzie
<i>Aspetti legislativi dei crediti problematici</i>	<i>Efficacia consulenziale</i>	ES001 - Estero base: concetti generali
<i>Crediti di firma,</i>		CR062/CR063 - Leasing – Factoring
<i>Leasing/factoring</i>		
<i>Gestione dossier e negoziazione titoli</i>		
<i>Gestione operativa garanzie</i>		

ANALISI DELLA COMPLESSITA' TECNICA ORGANIZZATIVA E GESTIONALE DELLE POSIZIONI DI LAVORO

Sono state individuate sette variabili rispetto alle quali confrontare le diverse posizioni; ne riportiamo, di seguito, una breve definizione.

1) Discrezionalità

E' rappresentata dalla numerosità e dalla rilevanza delle decisioni/scelte autonome, quindi né prescritte, né deputate ad altri, che la posizione prevede.

2) Ampiezza del contesto da governare

Numerosità dei risultati parziali cui dare coerenza interna/esterna allo scopo di finalizzarli al raggiungimento di un risultato complessivo.

3) Numero di riporti – riferimenti gerarchici funzionali

Rappresenta il numero di relazioni gerarchiche, quindi previste dall'organigramma aziendale, e funzionali, quindi derivanti dal modello commerciale adottato, previste dalla posizione.

4) Conseguenza dell'errore

E' l'impatto economico, (danno patrimoniale e commerciale), organizzativo, (ripercussioni sulla struttura organizzativa) e gestionale, (conseguenze sulle risorse gestite), di un eventuale errore commesso nell'espletamento delle attività previste dalla posizione.

5) Competenze

Rappresenta le competenze, quindi i comportamenti e le conoscenze, a loro volta coniugate in termini di ampiezza, varietà e livello, richieste dalla posizione.

6) Rischio di uscita e danno per l'azienda

Rappresenta l'appetibilità della posizione da parte del mercato, nonché il danno professionale e patrimoniale che tale eventualità comporta per l'azienda.

7) Complessità, varietà e variabilità

La complessità è misurabile attraverso la varietà, ossia le diverse possibili situazioni da affrontare, e la variabilità, ossia la distribuzione statistica, e quindi temporale dell'intera casistica possibile.

La tabella che segue riporta un'aggregazione delle posizioni di lavoro previste dal modello distributivo, in base alla complessità emersa dall'analisi delle sette variabili considerate.

Posizione di lavoro
Addetto Attività sussidiarie
Addetto operativo
Addetto amministrativo di Area
Assistente Imprese
Addetto crediti
Responsabile Operativo
Gestore Base
Gestore Affari
Gestore Premium
Gestore Base - Responsabile sportello leggero

Responsabile Operativo filiale (complessa)
Gestore Private
Gestore Imprese
Responsabile Affari
Responsabile Privati
Responsabile filiale
Responsabile Nucleo Private
Responsabile filiale (complessa)
Responsabili Mercato Imprese
Responsabili Mercato Privati
Responsabile Nucleo Imprese