

# Chief Human Capital Officer Area Talent & Knowledge Management



## Principali iniziative 2017

# Oltre ai percorsi manageriali, rischio e digital, l'offerta formativa per la Rete commerciale è caratterizzata da percorsi di ingresso e consolidamento nel ruolo per: Titolari, SB, PMI...



## MPS Academy - Overview offerta formativa Rete (1 di 2)

### RISCHI

#### CULTURA DEL RISCHIO

- Corso multimediale (modalità e-learning) che tratterà i principali rischi connessi all'attività bancaria (anche operativa) e fornirà strumenti utili in ottica di mitigazione

### Digit@ncheTV

#### CULTURA DIGITALE

- Percorso info - formativo dedicato a tutta la popolazione aziendale (Rete e CGB) con l'obiettivo di diffondere la cultura digitale di base a supporto delle nuove soluzioni di business



#### PERCORSI FORMATIVI TITOLARI

- Percorsi di neo ingresso a ruolo
- Percorso formativo per Titolari nel ruolo da 3/5 anni con certificazione EQF (Titolari Advanced, concentrato su aspetti manageriale, gestione del credito e approfondimento del conto economico)



#### ACCADEMIA DEL CREDITO

- Formazione «Credit Standard» (nuove logiche di valutazione del credito)
- Credito per Titolari attraverso training on the job strutturato e guidato
- Credito avanzato per Titolari: profittabilità e della qualità del portafoglio creditizio
- Formazione di natura operativa su GARANZIE e MUTUI
- App formativa: follow up in logica di gamification per Titolari che hanno completato i percorsi base
- Accademia del Credito e follow up su rischio di impresa per segmento SB e PMI

### SMALL BUSINESS

#### PERCORSI FORMATIVI SMALL BUSINESS

- Cfr. percorsi formativi credito
- Percorsi di induction nel ruolo
- Focus commerciale
- Blog del credito

### PMI

#### PERCORSI FORMATIVI PMI

- Cfr. percorsi formativi credito
- Percorsi di induction nel ruolo
- Focus commerciale estero e aspetti legali

...Private, Premium, Valore. Sono inoltre previsti percorsi sui temi Compliance e Safety (IVASS, dlgs 231, Antiriciclaggio, MIFID 2,...); fondamentale inoltre l'offerta per lo sviluppo delle capacità



## MPS Academy - Overview offerta formativa Rete (2 di 2)

### **PRIVATE ACADEMY**

#### PRIVATE ACADEMY

- Palinsesto formativo articolato su livelli crescenti di specializzazione e impegno, a seconda del ruolo e delle esigenze formative delle singole persone

### **PREMIUM**

#### PREMIUM ACADEMY

- La Premium Academy raccoglie e struttura la formazione specialistica dedicata al segmento, che prevede formazione in aula (Finanza in 2 step), online specifici e un palinsesto di webinar presidiati dal Mercato



### **VALORE**

#### PERCORSI FORMATIVI PER LINEA VALORE e NEOASSUNTI

- Induction nel ruolo
- Finanza
- Approccio commerciale
- Fidi per la clientela Retail



#### FORMAZIONE IVASS

- Percorsi formativi in aula e online per l'aggiornamento previsto per i collocatori di polizze
- Percorsi formativi di ingresso per neo collocatori



#### FORMAZIONE OBBLIGATORIA COMPLIANCE E D. LGSL 81/08

- Formazione online in materia di compliance: chiusura formazione in corso e allineamento rispetto a novità normative
- Formazione in aula su Antiriciclaggio per Titolari e Ods
- Formazione on line S&S per tutti i lavoratori
- Formazione in aula S&S per Preposti e Addetti alle emergenze



#### MIFID 2

- Formazione online/aula preparatoria all'esame per l'ottenimento delle qualifiche richieste



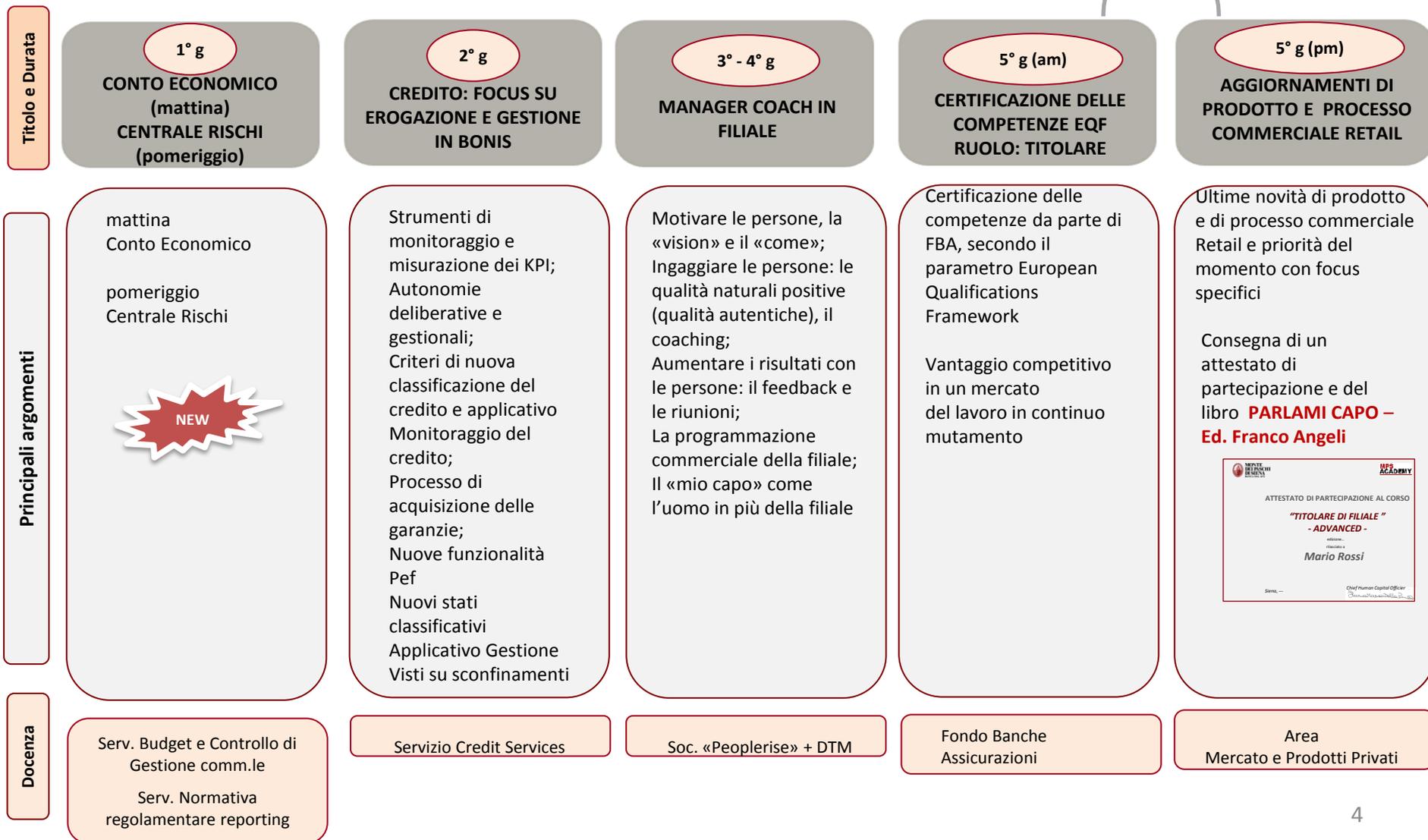
#### SKYLL GYM CENTER

- Palestra formativa «autogestita» con circa 100 corsi multimediali (24h/24, fruibili anche da casa) per lo sviluppo dei comportamenti, tool di autosviluppo e oltre 500 testi manageriali sempre disponibili

Per i Titolari in ruolo da 3-5 anni è previsto il percorso formativo Advanced focalizzato su conto economico, credito e soprattutto sviluppo competenze manageriali, con certificazione finale



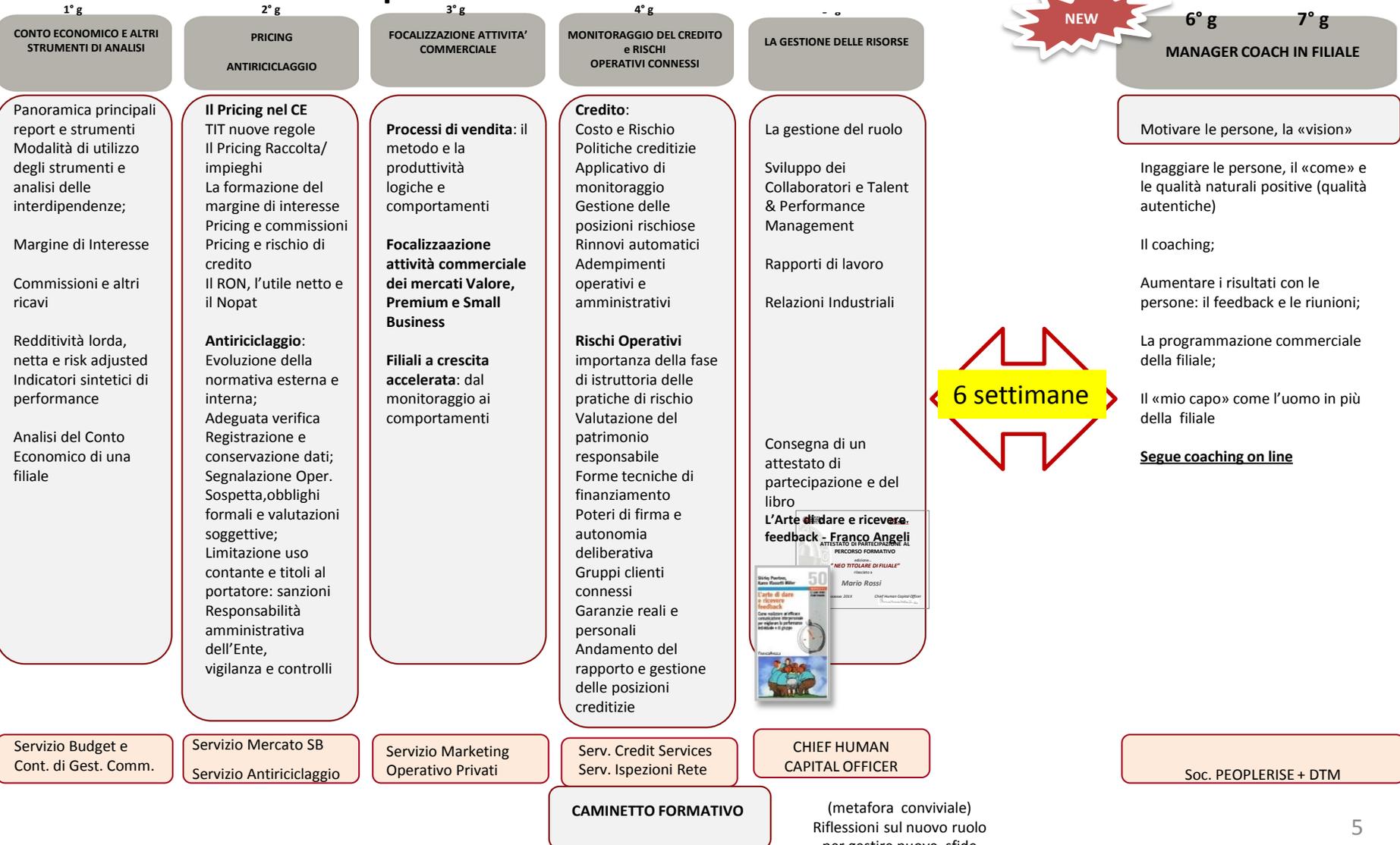
## Titolari Advanced - Struttura percorso



Per i Neo Titolari è previsto un percorso focalizzato su conto economico, antiriciclaggio, monitoraggio del credito e gestione delle persone e dal 2017 si integra con 2 gg di formazione manageriale (entro max 1,5 mesi)



## Neo Titolari - Struttura percorso



Il percorso «Credito Avanzato» per Titolari ha l'obiettivo di consolidare le competenze professionali per garantire la crescita della profittabilità e della qualità del portafoglio creditizio, è prevista la certificazione finale



## Credito Avanzato - Obiettivi, contenuti, target e pianificazione

Al fine di garantire la crescita della **profittabilità e della qualità del portafoglio creditizio** si propone un percorso formativo specialistico in ambito credito, di livello «avanzato» con certificazione finale, specifico per il ruolo del titolare di filiale.

<b>Target</b>	<b>Titolari</b> che hanno partecipato al percorso «Accademia» e il corso «Valutazione del Rischio d'Impresa».
<b>Tipologia di intervento</b>	<b>Percorso Formativo</b> strutturato in più fasi con moduli formativi variabili e certificazione finale
<b>Tempi/Durata</b>	da settembre 2017 - 2/3 mesi
<b>n. risorse coinvolte</b>	circa 300 su base annua

### Percorso formativo specialistico

Assessment in aula su Business Case

Definizione personalizzata del percorso con variabilità dei moduli

Modulo 1

Modulo 2

Modulo n...

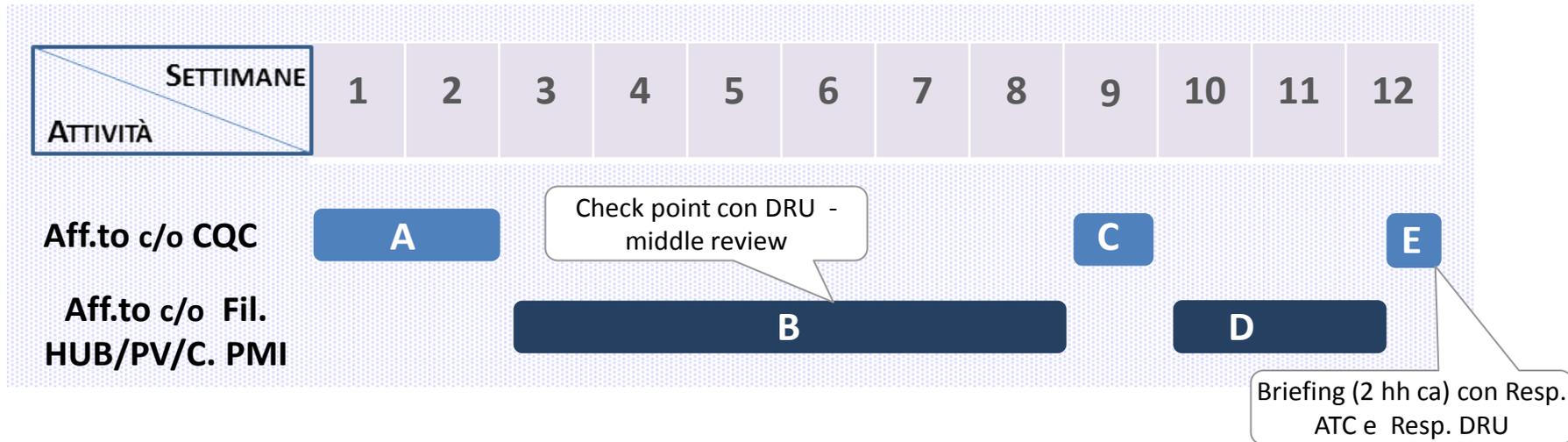
AVVIO  
SETTEMBRE  
2017

Certificazione finale

Il progetto Skill Badge Credito ha una durata di 12 settimane e prevede un affiancamento strutturato (full time) presso i Reparti Credito e Qualità con interazioni (acquisizione/lavorazione pratiche di fido) con Filiali PV/HUB/Centri PMI



## Skill Badge Credito - Struttura operativa percorso formativo



L'attività dovrà essere svolta sotto il coordinamento e la supervisione di un **Preposto Reparto C&Q (Tutor)** e l'assistenza di un **Addetto Reparto C&Q (Coach)**. In particolare:

❖ **Il Tutor:**

- è garante dei contenuti dell'affiancamento, secondo quanto previsto dall'apposita scheda, della coerenza rispetto ai bisogni specifici della risorsa (personalizzazione del percorso –eventualmente anche in termini di durata- vs. livello competenze attese/pregresse)
- Individua Filiali PV/HUB/Centri PMI sulle cui pratiche effettuare affiancamento
- Seleziona le pratiche (case-history) da analizzare la 11<sup>a</sup> e 12<sup>a</sup> settimana

❖ **Il Coach:**

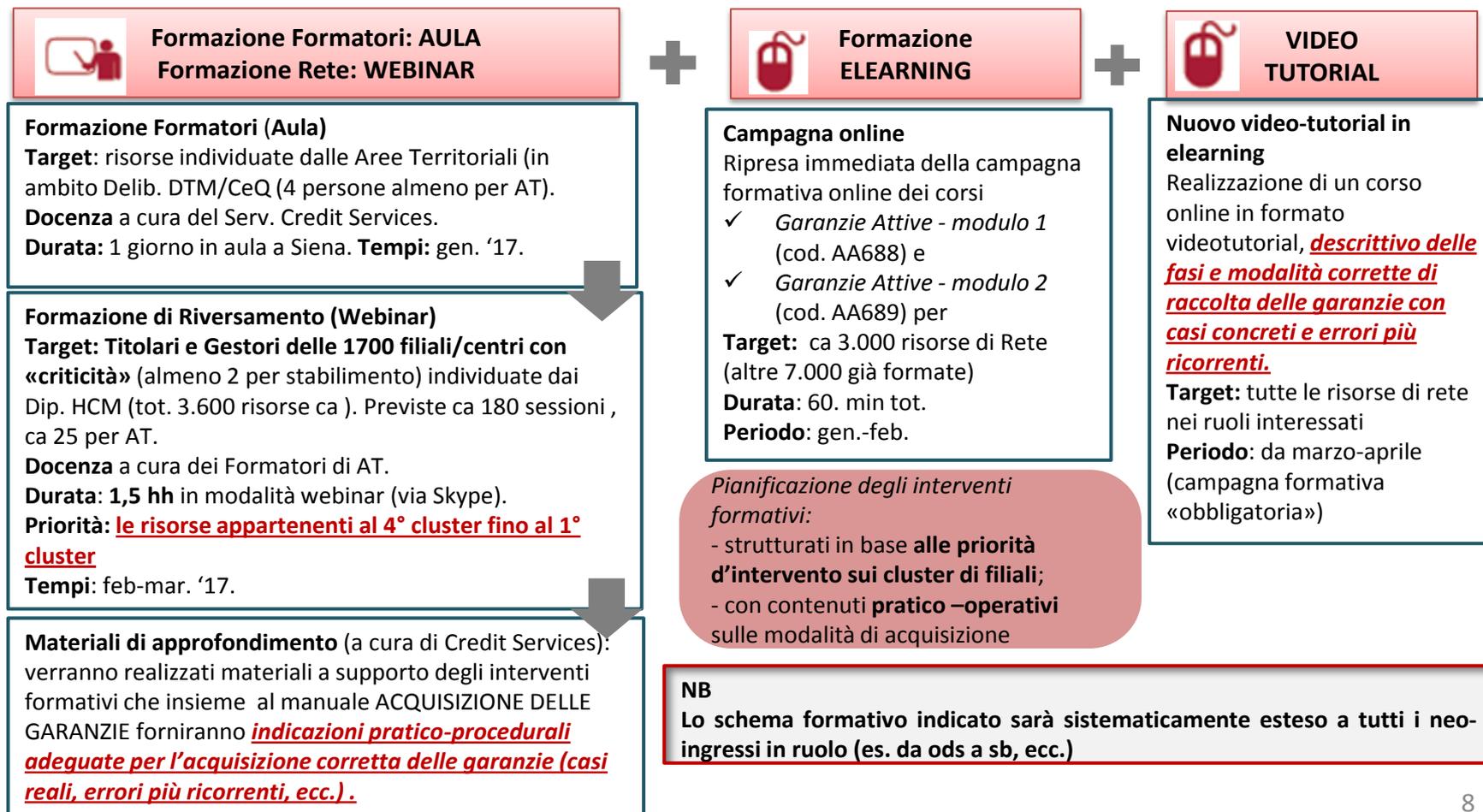
- è l'affiancatore del «Titolare Scelto» presso il Reparto C&Q;
- Accompagna il «Titolare Scelto» nella/e Filiali/Centri PMI individuati
- È il primo riferimento del «Titolare scelto» per tutti gli aspetti di contenuto (riferimento didattico)

# E' previsto per le Filiali un intervento formativo volto a favorire la corretta raccolta delle Garanzie



## Formazione Operativa Garanzie - Obiettivi, contenuti e target

Le criticità rilevate in termini di non corretta raccolta delle Garanzie (con un picco su circa **1700 Filiali/Centri**), richiedono interventi formativi strutturati, **partendo (febbraio) dal cluster di UO che lavorano numeri più alti di garanzie per trimestre, per concludere (entro marzo) sulle UO con lavorazioni sporadiche nel trimestre.**



# E' previsto per le Filiali un intervento formativo sul processo di istruttoria e gestione dei Mutui Fondiari



## Formazione Operativa Mutui - Obiettivi, contenuti e target

Sono state rilevate su un campione di Filiali criticità relative al processo di istruttoria e gestione dei Mutui Fondiari. Per estensione è stato ritenuto utile prevedere su tutta la Rete interventi formativi strutturati, secondo un principio di priorità che preveda il coinvolgimento delle UO che, per trimestre, consuntivano una più intensa operatività nel comparto. Si procederà successivamente al coinvolgimento di tutte le altre UO fino alla completa copertura della Rete (entro la fine del mese di marzo)



**Formazione Formatori: AULA**  
**Formazione Rete: WEBINAR (interattivo)**



**Formazione E-LEARNING**

### Formazione Formatori (Aula)

**Target:** risorse individuate dalle Aree Territoriali (in ambito Delib. DTM/CeQ (4 persone almeno per AT).

**Docenza** a cura del Serv. Credit Services, Servizio Finanziamenti e Prodotti, Servizio Crediti Speciali e C..

**Durata:** 1 giorno in aula a Siena.

**Tempi:** metà feb.. '17.

### Formazione di Riversamento (Webinar)

**Target:** Addetto linea valore, Preposto/responsabile linea valore, Addetto modulo commerciale (per le filiali non strutturate) individuati dai Dip. HCM

**Docenza** a cura dei Formatori di AT.

**Durata:** 1,5 hh in modalità webinar (via Skype).

**Tempi:** entro mar. '17.

**Materiali di approfondimento** (a cura Serv. Credit Services, Servizio Finanziamenti e Prodotti, Servizio Crediti Speciali e C.): verranno realizzati materiali a supporto degli interventi formativi che forniranno **indicazioni pratico-procedurali adeguate per la corretta gestione delle richieste (casi reali, errori più ricorrenti, ecc).**

In fase di valutazione la realizzazione di:

1. un **video-tutorial** o, in alternativa, di un **corso on line** che riprendano i contenuti essenziali dei webinar previsti per la fase crash;
2. **KM Tool** che riproponga, in coerenza con la normativa vigente (DO0496 e UO0425), le attività operative necessarie per ogni fase del processo di istruttoria e gestione

Nel corso del 2017 sarà sperimentata una App dedicata da utilizzare attraverso smartphone e/o tablet in logica di gamification con i seguenti obiettivi:



Ampliare gli strumenti e i canali a supporto dei progetti formativi per massimizzarne l'efficacia e la durata nel tempo

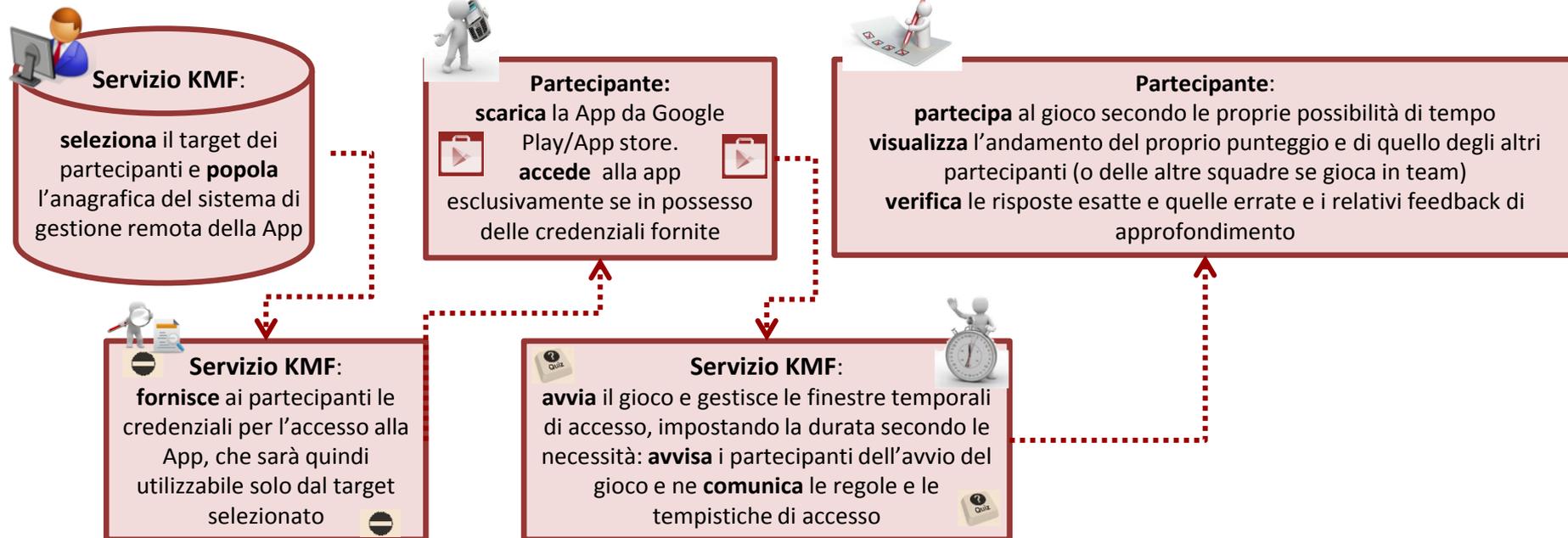


Utilizzare le logiche tipiche della **gamification**, per sviluppare la competizione, il problem solving, il senso di appartenenza, il gioco di squadra



Rafforzare le **competenze tecniche** e allenare comportamenti utili per l'esercizio del proprio ruolo e previsti dalla mappatura delle competenze aziendale

**esemplificativo**



# La Formazione Credito è articolata in percorsi specifici per singoli ruoli di Rete e DG realizzati anche in collaborazione con primarie Scuole di Formazione esterne



## Formazione Credito - Overview (1 di 2)

Target	Titolo attività	Descrizione attività	Giornate aula	Docenza	% formati su target	periodo
Resp.li Area Credito (AT), Uffici credito Legale, Sett. CeQ, Sett. Legale, Aree Dir. CP e CNP	Credit Video News (mensile)	<b>Newsletter + formazione aula a distanza</b> periodica mensile su tematiche di carattere Economico e Giuridico-Legale ( <b>15 edizioni</b> ): <b>Vesrso Basilea 3; piani di risanamento; esecuzione forzata ordinaria ed esattoriale</b>	2,5 hh (mese)	Università di Udine Capp&ETR	100%	dal 2015 (ancora in corso)
DTM	Competenze Creditizie per DTM	Percorso formativo composto da: - <b>Assessment iniziale</b> su casi pratici - <b>1° Modulo</b> : 3 sessioni da 1,5 gg = 4,5 gg con Test ingresso e uscita (venerdì + sabato mattina); - <b>2° Modulo</b> : 3 sessioni da 1,5 gg = 4,5 gg con Test ingresso e uscita (venerdì + sabato mattina); - <b>Assesement finale</b> su casi pratici con Certificazione	11 gg	SDA Bocconi	Form. 64 (100%)	dal 2015
Resp. Centri Corporate/Coordinatori + Deliberanti del Credito, ag rating,	Analisi del Business Plan e Verifica della sostenibilità finanziaria del Piano Aziendale	Percorso formativo composto da: - <b>Assessment iniziale</b> (test 30 domande random) - <b>1° Modulo</b> : 2 gg con Test ingresso e uscita; - <b>2° Modulo</b> : 1g con Test ingresso e uscita	3 gg	LUISS	96% (400 risorse target)	dal 2015 (ancora in corso)
Prep. Linea SB Fil. Hub	Analisi del Merito Creditizio e del rischio aziendale	Percorso formativo composto da: - <b>1° Modulo</b> : 2 gg con Test ingresso e uscita; - <b>2° Modulo</b> : 2 gg con Test ingresso e uscita	4 gg	Prof. Monferrà (Docente SDA Bocconi)	Form. 90 (100%)	Giu. - Nov. 2016
Analisti finanziari (Grandi Gruppi e Erogazione del Credito)	Formazione per Analisti Finanziari	Percorso formativo composto da: - <b>Assessment iniziale</b> su casi pratici (0,5) - <b>1° Modulo</b> : 2 gg con Test ingresso e uscita; - <b>2° Modulo</b> : 2 gg con Test ingresso e uscita; - <b>3° Modulo</b> : 2gg con Test ingresso e uscita; - <b>Assesement finale</b> su casi pratici con Certificazione (0,5)	7 gg	Prof. Monferrà (Docente SDA Bocconi)	100% (30 risorse)	Nov. 2016 - Mar.2017

# La Formazione Credito è articolata in percorsi specifici per singoli ruoli di Rete e DG realizzati anche in collaborazione con primarie Scuole di Formazione esterne



## Formazione Credito - Overview (2 di 2)

Step	Titolo corso	Descrizione/ durata	Target - n./% formti				
			Valore (Fil.H&S)	Gest. SB	Titolari *	Gest. + Add. Team PMI	
↑ PROPEDEUTICITA' (Fruizione in 24 mesi)	4	Valutazione del Rischio d'Impresa ( <u>in 3 versioni</u> ; SB,TIT,PMI+AG. RATING+ADD. C&Q) inizio: Giu.2016	2gg aula; docenza interna + Esterna; Test ingresso e uscita (Percorso di consolidamento delle competenze per risorse che hanno completato gli step 1-3)	N.P.	target: 1150 risorse	target: 1300 risorse	target: 700 risorse
	3	Credito Problematico: Conoscere per Gestire	2gg aula; docenza esterna ; Test ingresso e uscita	N.P.	Formati: 1350 (80%)	Formati: 1400 (75%)	N.P.
	2	Rapporto Banca Impresa la condivisione dei progetti	2gg aula; docenza esterna Formazione; Test ingresso e uscita	N.P.	Formati: 1600 (93%)	Formati: 1700 (93%)	Formati: 800 (95%)
	1	Procedure e Principi base di affidabilità	3gg aula; docenza interna; Test ingresso e uscita	N.P.	Formati:1700 (100%)	Formati: 1900 (100%)	Formati: 850 (100%)
	0	Procedure e Principi base di affidabilità per la clientela Retail	Target (previo skill gap) 2gg aula; docenza interna; Test ingresso e uscita	Formati 940 (100% delle attuali DTM H&S)	N.P.	N.P.	N.P.

*1200 risorse già formate (40%)*

\* Il percorso per **neo titolari** prevede un intervento formativo sul **monitoraggio del credito** (1 giorno).  
 Per i **Titolari** in ruolo da 3 - 5 anni è previsto un corso sul credito focus su **erogazione e gestione in bonis** (1 giorno)

Affiancamenti strutturati su procedure e operatività anche in funzione delle novità introdotte dalle nuove regole di Classificazione e Valutazione del credito previste dalla BCE. A cura degli Uff. Credito e Legale su Titolari e Gestori (es. procedura Mo.Cre, PEF, ecc)

# La formazione per i ruoli Small Business riguarda gli aspetti commerciali (modello di servizio e prodotti) e del credito



## Formazione Small Business - Overview

Step	Titolo corso	Descrizione/ durata	n./% formati su target	
			SB	Prep. Linea SB Fil. HUB
6	Analisi del Merito Creditizio e del Rischio Aziendale	2 + 2 gg aula; docenza esterna Prof. Monferrà; Test ingresso e uscita con Certificazione	N.P.	Formati 90 (100%)
5	<i>new</i> Focus Commerciale	2gg aula; docenza interna (C/E, giusto Prezzo, Estero; Derivati)	N.P.	da attivare 2017
4	Valutazione del Rischio d'Impresa	2gg aula; docenza Interna + Esterna; Test ingresso e uscita (Percorso di consolidamento delle competenze per risorse che hanno completato gli step 1-3)	target 1150 risorse in erogazione	N.P.
3	Credito Problematico: Conoscere per Gestire	2gg aula; docenza esterna; Test ingresso e uscita	Formati: 1350 (80%)	Formati 90 (100%)
2	Rapporto Banca Impresa la condivisione dei progetti	2gg aula; docenza esterna; Test ingresso e uscita	Formati: 1600 (93%)	Formati 90 (100%)
1	Procedure e Principi base di affidabilità	3gg aula; docenza interna; Test ingresso e uscita	Formati: 1700 (100%)	Formati 90 (100%)
0	Nuovo Modello di Servizio Small Business	2gg aula; docenza interna + Affiancamento strutturato su procedure (5gg)	Formati: 1700 (100%)	Formati 90 (100%)

PROPEDEUTICITA' (Fruizione in 24 mesi) ↑

# La formazione per i ruoli PMI riguarda gli aspetti commerciali (modello di servizio, prodotti, tecniche di vendita) e del credito



## Formazione PMI - Overview

Step	Titolo corso	Descrizione/ durata	n./% formati su target	
			Gest. PMI	Resp. Centro/ Coordinatore
6	Analisi del Business Plan e Verifica della Sostenibilità Finanziaria del Piano Aziendale	2 + 1 gg aula; docenza esterna; Test ingresso e uscita con Certificazione	N.P.	Formati 100 (80%)
5	Gestione Commerciale del Cliente PMI - Responsabili	3gg + 1g aula; docenza esterna; Test fine percorso	N.P.	Formati 100 (80%)
4	Valutazione del Rischio d'Impresa	2gg aula; docenza Interna + Esterna; Test ingresso e uscita (Percorso di consolidamento delle competenze per risorse che hanno completato gli step 1-3)	Target: 700 risorse	N.P.
3	Rapporto Banca Impresa la condivisione dei progetti	2gg aula; docenza esterna (ABI); Test ingresso e uscita	Formati: 800 (95%)	Formati 100 (100%)
2	Procedure e Principi base di affidabilità	3gg aula; docenza interna; Test ingresso e uscita	Formati: 850 (100%)	Formati 100 (100%)
1	Focus: Commerciale Estero + <i>new</i> Aspetti legali	2gg aula; docenza esterna;	da attivare 2017	N.P.
0	Gestione Commerciale del Cliente PMI	2gg + 1g aula; docenza esterna; Test fine percorso	Formati: 350 (75%)	N.P.

PROPEDEUTICITA' (Fruizione in 24 mesi)



Per la filiera Private di Rete è previsto uno schema di offerta formativa dedicata (Private Academy), articolata su più livelli con gradi crescenti di specializzazione e impegno



## Private Academy - Struttura offerta formativa

### «Private Academy» 2017

Capacità  
comportamentali



Focus su proattività  
commerciale per PB

Percorsi «manageriali  
» / «coaching»

Competenze  
specialistiche

Percorsi «ad hoc»  
declinati per ruolo

Nuova figura  
«Specialista Global  
Advisory»

Percorso «induction»  
per i nuovi ingressi

Competenze  
tecniche

Percorsi «abilitativi»:  
IVASS e Consulenti  
Finanziari

Percorso «Core  
Competencies» con  
UNISI (Finanza,  
Ottimizzazione...)

Percorso di  
certificazione EQF

Formazione «top»  
(Master specialistico)



**Engagement: processo di certificazione e revisione «job description» (personal branding)**

# Per i ruoli Premium è prevista una offerta formativa specifica (Premium Academy)



## Premium Academy - Struttura offerta formativa

I **Gestori Premium** hanno a disposizione una sezione dedicata nella home page del portale della Formazione (Clic) dove trovano gli incontri in aula, webinar o in location particolari, attivati dal Mercato Premium, per sviluppare una continua ed innovativa crescita di conoscenze, competenze, motivazione, a supporto degli obiettivi commerciali e della relazione con la clientela.

Cliccando sul logo si trovano illustrati gli obiettivi strutturali del Mercato Premium con link interattivi per esplorare le varie sezioni e apprendere dove visualizzare la programmazione ed il materiale degli eventi.



CORSO / STEP	DESCRIZIONE	% FORMATI SU TARGET
6) FINANZA COMPORTAMENTALE	Corso in aula (durata 2 giorni): teoria e applicazioni della finanza comportamentale, motivazioni psicologiche nell'attività di trading	<b>Il corso sarà attivato nel 2017</b>
5) COME SI LEGGE IL SOLE 24 ORE	Corso online delle durata di 30 minuti: illustrazione degli strumenti della consulenza finanziaria	63%
4) NAT NUOVA ADEGUATEZZA TRANSAZIONALE	Corso online della durata di 2 ore: quadro normativo di riferimento e processo di abbinamento tra profilo di rischio e prodotti	95%
3) WEBINAR TEMATICI CON CASE INVESTIMENTO	Webinar mensili "strutturali" sui mercati finanziari (Financial Outlook Monthly; durata 1 circa)	82%
2) FINANZA PER L'OFFERTA COMMERCIALE PRIVATI	Corso in aula (durata 2 giorni): lo scenario macro economico e l'informazione finanziaria, tipologie di strumenti finanziari, catalogo prodotti. Previsto Test finale.	84%
1) INGRESSO IN RUOLO	<ul style="list-style-type: none"><li>2 corsi in affiancamento strutturato (durata 15:00 ore) «Gestore Premium» e «Piattaforma Advice»;</li><li>corso in aula «Gestore Premium lo sviluppo della relazione» (durata 2 giorni): introduzione alle principali caratteristiche del Modello di Servizio Premium</li></ul>	86%



Per i ruoli Valore è previsto una offerta formativa specifica riguardante gli aspetti commerciali (modelli di servizio, tecniche di vendita) e di finanza/prodotti



## Ruoli Valore - Struttura offerta formativa

	CORSO / STEP	DESCRIZIONE	% FORMATI SU TARGET
	<b>7) AFFIANCAMENTO STRUTTURATO PIATTAFORMA ADVICE</b>	<b>Affiancamento</b> strutturato (durata 1 giorno): illustrazione dei principali percorsi di consulenza della piattaforma Advice	15%
	<b>6) NAT NUOVA ADEGUATEZZA TRANSAZIONALE</b>	<b>Corso online</b> della durata di 2 ore: quadro normativo di riferimento e processo di abbinamento tra profilo di rischio e prodotti	98%
	<b>5) APPROCCIO COMMERCIALE AL TELEFONO</b>	Corso in aula (durata 1 giorno): gestione della comunicazione al telefono con il cliente (domande, obiezioni, appuntamenti) con esercitazioni e simulazioni su casi reali di telefonate commerciali	3% (Corso su skill gap)
	<b>4) ORIENTAMENTO CONSULENZIALE AL CLIENTE</b>	<b>Corso in aula</b> (durata 2 giorni): illustrazione delle fasi e della logica del processo di vendita. Previsto Test finale.	60%
	<b>3) ELEMENTI DI FINANZA BASE</b>	<b>Corso in aula</b> (durata 2 giorni): elementi di base sugli strumenti del mercato obbligazionario, azionario e del risparmio o gestito. Previsto Test finale	88%
	<b>2) PROCEDURE E PRINCIPI BASE DI AFFIDABILITÀ DELLA CLIENTELA RETAIL</b>	<b>Corso in aula</b> «» (durata 2 giorni): teoriche e pratico/operative, necessarie ad affrontare le problematiche relative all'attività di erogazione del credito nell'ambito dello specifico segmento di clientela	29% (corso attivo da giugno 2016)
	<b>1) INGRESSO IN RUOLO</b>	2 corsi in <b>affiancamento</b> (durata variabile) «Addetto Valore» e «ODSC e Addetto MC»	30%

# La formazione IVASS 2017 coinvolge la Rete ed è stata segmentata per ruoli/argomenti/canali



## Formazione IVASS - Struttura offerta formativa, target e programmazione

FORMAZIONE IVASS 2017: SCHEMA DI RIFERIMENTO								
CORSO	TARGET	stima target	edizioni	durata corso aula (gg)	gg aula	periodo	ore online	DOCENZA
Bancassicurazione: Obiettivo Protezione Titolari (aggiornamento Ivass 2017)	<b>TITOLARI FILIALE</b>	1800	105	1	105	feb-nov	22,5	AXA MPS
Campus Expert (aggiornamento Ivass 2017)	<b>EXPERT</b>	900	16	3	48	feb-nov	7,5	AXA MPS
Bancassicurazione: aggiornamento 2017	<b>ODS</b>	850	70	2	140	apr/nov	15,0	ESTERNA
Bancassicurazione: aggiornamento 2017 - Focus Valore	<b>VALORE</b>	3200	178	2	356	marzo/nov	15,0	interna BMPS
Bancassicurazione: aggiornamento 2017 - Premium Academy	<b>PREMIUM (1di2)</b>	1300	113	2	226	marzo/nov	15,0	interna BMPS
Bancassicurazione: aggiornamento 2017 - Premium Academy	<b>PREMIUM (2di2)</b>	1030	32	2	64	marzo/nov	15,0	AXA MPS
Bancassicurazione: aggiornamento 2017 - Focus Small Business e PMI	<b>SMALL BUSINESS</b>	1900	119	2	238	apr/nov	15,0	ESTERNA
Bancassicurazione: aggiornamento 2017 - Focus Small Business e PMI	<b>PMI/ENTI</b>	650	0	0	0	marzo/nov	30,0	\
Bancassicurazione: aggiornamento IVASS 2017 - Focus Private	<b>PRIVATE</b>	470	0	0	0	feb/ott	30,0	<u>Da confermare</u>
<b>TOTALE</b>		<b>12100</b>	<b>633</b>	\	<b>1177</b>	<b>0</b>	\	\

Entro il 01/01/2018 il personale addetto a fornire informazioni o prestare consulenza sui servizi di investimento dovrà rispondere ai requisiti dettati in materia di qualifica, competenze, esperienza dalla normativa MIFID 2



## Formazione MIFID 2 - Quadro di riferimento

Le imprese di investimento dovranno garantire – e dimostrare alle Autorità competenti (Consob) su loro richiesta - che le persone fisiche che forniscono informazioni su strumenti finanziari, servizi di investimento o servizi accessori o partecipano alla prestazione del servizio di consulenza alla clientela in materia di investimenti, siano in possesso delle necessarie conoscenze e competenze ovvero di adeguata qualifica

Elenco Lauree «compliant» in corso di definizione\*

### Livello appropriato di qualifica (Requisiti alternativi)

- *Diploma di laurea con superamento esami concernenti le materie di cui ai punti 17 e 18 degli Orientamenti ESMA («Lauree specialistiche» in ambito economico)*
- *Iscrizione all'Albo dei consulenti Finanziari o superamento dell'esame*
- *Conseguimento di ulteriori titoli c/o Università riconosciute dal MIUR o enti muniti di sistema di accreditamento riconosciuto a livello europeo o internazionale (EBTN o EFPA) se in possesso di diploma di scuola secondaria e/o diploma di laurea non specialistico*

Tipologia Enti autorizzati in corso di definizione\*

### Livello appropriato di esperienza

*Esperienza di almeno 6 mesi lavorativi prestati in continuità e full time nella fornitura di servizi di investimento*

**in assenza di requisiti**

### Operatività sotto supervisione

*Sarà possibile operare sotto **supervisione di un membro del personale** che possieda un **appropriato livello di qualifica e di esperienza**, per un **periodo massimo di 4 anni***

Nel 2017 le attività formative definite con la Funzione Compliance si articoleranno sulla diffusione della cultura del rischio e novità normative (231, privacy, antiriciclaggio, ecc.)



## Formazione Compliance - Principali iniziative

**DIFFUSIONE  
«CULTURA  
DEL RISCHIO»**



E' prevista l'erogazione a partire da GIUGNO 2017 di un **corso multimediale** (modalità e-learning) che tratterà i **principali rischi connessi all'attività bancaria** (anche operativa) e fornirà strumenti utili in ottica di mitigazione degli stessi.

L'attività formativa è rivolta a **tutto il personale**

I contenuti saranno definiti in stretta collaborazione con le funzioni:

- Direzione Chief Risk Officer
- Direzione Chief Audit Executive
- Area Compliance

Attività 2017	Target	Modalità	Erogazione
DL 231 (aggiornamento)	Tutti (Già formati )	On line	da giu 17
DL 231 (integrale)	Nuovi Assunti / non formati	On line	da giu 17
<b>Nuova MIFID</b>	Rete	Percorso + on line	2° sem 17
Market Abuse (ver. 2017)	DG	Aula (doc. A. Compliance)	2° sem 17
Market Abuse (ver. 2017)	Rete	On Line	2° sem 17
Privacy (ver. 2018)	Tutti	On Line	2° sem 17
Riforma DIRETTIVA MUTUI		Tbd	

**Proseguiranno inoltre  
le campagne  
relative ai corsi on line**



FATCA Persone Fisiche

FATCA Persone Giuridiche

PROVVEDIMENTO Garante Privacy

Disposizioni in materia di usura

ISC

# La campagna info-formativa «Digit@ancheTu» supporta il business e si rivolge a tutte le risorse per favorire la commercializzazione dei nuovi prodotti e servizi di «Digital Banking»



## Digit@ancheTu! - Contenuti

Con l'obiettivo di supportare il possesso diffuso delle competenze digitali di base, che consentano a tutte le risorse MPS di configurarsi come interlocutori qualificati nei confronti della Clientela per la commercializzazione dei nuovi prodotti e servizi di «Digital banking», è in previsione per il 2017 una campagna info – formativa, con l'obiettivo di **diffondere la cultura digitale di base su tutta la popolazione aziendale**, da attuare attraverso

### 12 newsletter mensili contenenti pillole formative e tutorial

#### *Palinsesto pillole (esemplificativo)*

##### **Cultura digitale: comunicare e gestire la propria professionalità**

1. Partecipare a reti professionali on line
2. Netiquette - regole di comportamento digitale

##### **Cultura digitale: migliorare la produttività**

1. Safety - la sicurezza dei dati
2. Innovare il proprio lavoro attraverso le competenze digitali
3. Strumenti digitali per essere più efficienti
4. Creare contenuti digitali

##### **Cultura digitale: gestire le informazioni**

1. Ricercare, filtrare e valutare le informazioni
2. Archiviare e ritrovare documenti
3. Condividere informazioni e contenuti
4. Apprendere in rete

#### *Are tematiche dei tutorial (esemplificativo)*

- Apprendere in rete
- Archiviare e ritrovare documenti
- Condividere informazioni e contenuti
  - Creare contenuti digitali
- Partecipare a reti professionali online
- Ricercare, filtrare e valutare le informazioni
  - Smartworking
- Strumenti digitali per esseri più efficienti

I tutorial illustrano in modo molto veloce (meno di 60 secondi) l'utilizzo di App e freeware presenti in Rete utili a supportare la persona nelle diverse aree di interesse

**Campagna di  
comunicazione interna a  
supporto del progetto**

# La campagna info-formativa «Digit@ancheTu» supporta il business e si rivolge a tutte le risorse per favorire la commercializzazione dei nuovi prodotti e servizi di «Digital Banking»



## Digit@ancheTu! - Struttura percorso

standard minimo di competenze digitali

### STANDARD MINIMO DIGITALE

Livello di **COMPETENZA DIGITALE** necessario all'azienda

Comprendere e utilizzare i metodi e gli strumenti digitali offerti dal WEB

**MODELLO EUROPEO**

- Informazione
- Comunicazione
- Creazione di contenuti
- Sicurezza
- Risoluzione dei problemi



#### VALUTARE LE COMPETENZE DIGITALI



Definizione dello standard minimo digitale nell'azienda

- Coinvolgimento del vertice aziendale
- Incontri e Focus Group senior manager e professional
- Coinvolgimento dei naturally digital dell'azienda

Competenze digitali (ispirato assessment Unione Europea)

- Livello base: comprensione superficiale
- Livello intermedio: esperienza diretta
- Livello avanzato: comprensione approfondita



#### SVILUPPARE LE COMPETENZE DIGITALI



1. Individuare il GAP con l'autovalutazione

- Comprendere le logiche del web
- Applicare i metodi
- Padroneggiare gli strumenti utili alla propria attività

2. Visione d'insieme del mondo digitale e degli strumenti a disposizione

- Pillole formative
- Corsi di formazione
- Supporti fisici in ufficio
- Webinar

3. Colmare i GAP e raggiungere il traguardo (Focus su aree e capacità da approfondire)

- Reverse Mentoring
- Autoformazione
- Gamification
- Workshop



#### VANTAGGI DEL RAGGIUNGIMENTO DELLO STANDARD DIGITALE IN TUTTA L'AZIENDA

- Ispirare lo sviluppo di nuove iniziative con una visione più ampia sulla competenza digitale
- Aumento della dinamicità, dell'autonomia e del valore di tutti i dipendenti
- Saper affrontare le sfide connesse alle evoluzioni tecnologiche
- Maggiore rapidità e propensione al cambiamento
- Cultura diffusa orientata al digitale

3

1

2

Oltre ai percorsi manageriali, rischio e digital l'offerta formativa di DG è caratterizzata da elevata specializzazione, percorsi di certificazione su competenze tecniche ad alto impatto sul business...



## MPS Academy - Overview offerta formativa DG (1 di 2)

### **RISCHI**

#### **CULTURA DEL RISCHIO**

- Corso multimediale (modalità e-learning) che tratterà i principali rischi connessi all'attività bancaria (anche operativa) e fornirà strumenti utili in ottica di mitigazione

### **Digit@ncheTV**

#### **CULTURA DIGITALE**

- Percorso info - formativo dedicato a tutta la popolazione aziendale (Rete e CGB) con l'obiettivo di diffondere la cultura digitale di base a supporto delle nuove soluzioni di business



#### **PERCORSI DI CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE**

- Percorsi formativi strutturati volti alla preparazione degli esami di Certificazione delle competenze tecniche. Previste certificazioni internazionali (European Qualifications Framework per ruoli di Rete, Internal Auditor, Project Management Professional, ecc.) e certificazioni interne a cura di Ente Esterno (Funzioni di Controllo, Risk Management, Gestione della Compliance, ecc.)



#### **CORSI OFFICE**

- Corsi multimediali e in aula sui principali strumenti Office (Excel, Power Point e Access) a livello base, medio e avanzato



#### **CORSI DI LINGUA STRANIERA**

- Pacchetti di 32 lezioni da 30 minuti in modalità fad sincrona (luogo e orario a discrezione del partecipante). Sono previsti test di ingresso e finale con valutazione secondo scala CEFR
- Docenza madre lingua e supporto di piattaforma on line utile alle esercitazioni
- La modalità formativa permette una elevata personalizzazione sui bisogni formativi individuali



#### **LEARNING CIRCLE**

- Incontri formativi a docenza interna (specialisti della materia) su tematiche tecnico professionali di interesse comune della filiera; incontri di riversamento corsi interaziendali

...induction su ingressi nel ruolo, corsi per ruoli generalmente meno coinvolti in attività formative (es. autisti e assistenti di direzione); fondamentale inoltre l'offerta per lo sviluppo delle capacità



## MPS Academy - Overview offerta formativa DG (2 di 2)



### CORSI INTERAZIENDALI

- Partecipazioni a workshop interaziendali presso **primarie Business School** finalizzati all'aggiornamento delle competenze manageriali e/o tecnico professionali in chiave innovativa



### INDUCTION

- Percorsi di **affiancamento strutturato** utili allo sviluppo delle competenze tecniche per risorse in **ingresso** nel ruolo; possibilità di percorsi di **consolidamento** a distanza di un anno



### VALORE D

- Partecipazioni a workshop interaziendali presso **primarie Business School** finalizzati all'aggiornamento delle competenze manageriali e/o tecnico professionali in chiave innovativa



### AUTISTI

- Incontri formativi a **docenza interna** (specialisti della materia) su tematiche tecnico professionali di interesse comune della filiera; incontri di riversamento corsi interaziendali



### ASSISTENTI DI DIREZIONE

- Pacchetti di 32 lezioni da 30 minuti in **modalità fad sincrona** (luogo e orario a discrezione del partecipante). Sono previsti test di ingresso e finale con valutazione secondo scala CEFR
- Docenza **madre lingua** e supporto di **piattaforma on line** utile alle esercitazioni
- La modalità formativa permette una **elevata personalizzazione** sui bisogni formativi individuali



### SKYLL GYM CENTER

- Palestra formativa «autogestita» con circa **100 corsi multimediali** (24h/24, fruibili anche da casa) per lo sviluppo dei comportamenti, **tool di autosviluppo** e oltre **500 testi manageriali** sempre disponibili

Per favorire lo sviluppo della leadership al femminile è stato organizzato un workshop per il middle management di DG/Società. Sono inoltre previste partecipazioni a workshop durante l'anno per colleghe di Rete/DG



## Workshop 8 marzo 2017 «Come agire la leadership. Uno sguardo al femminile»

In collaborazione con Valore D, in occasione della **festa della Donna** (8 marzo 2017) è stato organizzato un workshop formativo (*finanziato FBA*) per **senior e middle manager donne** in organico alla DG BMPS e Società

**Obiettivo:** Sviluppare / consolidare la **leadership innovativa nella gestione del team** attraverso la **sperimentazione** attiva ed il **confronto con testimonial** di primarie aziende nazionali e multinazionali

**Docenza:** Esterna (Hermes Consulting)



### Principali attività del workshop

- Approfondimento sugli **stili della leadership** innovativa.
- **Laboratorio esperienziale:** la leadership in azione nella gestione del team. Come migliorare il proprio stile per essere maggiormente efficaci nel sostegno dei collaboratori. Analisi dei punti di forza e delle aree di miglioramento e redazione del **piano di azione individuale**.
- **Tavola rotonda incentrata sulla** Condivisione di Role Model e Best Practice mediante l'intervento di Manager di primarie Aziende nazionali e multinazionali (General Electric, Pfizer, Poste Italiane, Ikea).

# Per gli autisti di DG e AT è previsto un nuovo corso per esercitare la sicurezza nella guida



## Formazione autisti

### Corso GUIDA EVOLUTA (1 gg)

Il corso esterno prevede esercitazioni pratiche su pista con istruttore a bordo, riguardo a:

- ✓ Impostazione corretta di guida
- ✓ Miniskid car
- ✓ Frenata di emergenza con schivata di ostacolo improvviso
- ✓ Guida in pista con Pilota-Istruttore a bordo
- ✓ GT Track

Il fornitore individuato è il **Centro Internazionale di Guida Sicura** (loc. Varano de' Melegari – Parma).



Per ruoli specialistici di Internal Auditing sono previsti quattro percorsi formativi (docenza AIIA/interna) in aula per il conseguimento di specifici Diplomi...



## Percorsi Formativi per ruoli specialistici Internal Auditing

### STRUMENTI PER IL CONTROLLO INTERNO (7 gg)

- Strumenti e tecniche per la Professione di Internal Auditor -Corso Bas
- Strumenti e tecniche per la Professione di Internal Auditor -Corso Avanzato
- Mappare i processi ed intervenire sulla loro organizzazione
- Metodologia di valutazione del Sistema di Controllo Interno
- Accounting & Finance Risks per Internal Auditor
- Financial Auditing: approccio per voci di bilancio e cicli operativi

### GOVERNANCE E COMPLIANCE NORMATIVA (7 gg)

- Web ReputationalRisk: Social Media, CyberSecuritye Privacy
- QualityAssurance & ImprovementProgram: disegno ed implementazione
- Compliancenenormativa integrata: framework di controllo aggiornato su L. 262/05, D.lgs196/03, D.lgs81/08
- Frodi e reati "231": dalla fattispecie legale al rischio in azienda

### FRAUD AUDITING (6 gg)

- Internal Auditing e frodi aziendali -Corso Base
- Advanced FraudAuditing: case management, interviste, indagini difensive penali
- Advanced FraudAuditing: protezione delle informazioni, market abusee rischi compliance
- Policy Antifrode e Whistleblowing

### COMPETENZE RELAZIONALI E MANAGERIALI (8 gg)

- Tecniche di gestione e conduzione delle interviste nell'Internal Audit
- Audit Report Writing
- Le raccomandazioni di Audit: dalla ricerca delle idee al monitoraggio delle azioni e Followup
- Tecniche di negoziazione e gestione dei conflitti nell'Internal Audit

...è inoltre previsto il percorso formativo (docenza AllA) per conseguire la certificazione di Internal Auditor



## Percorso Formativo Internal Auditor

Il titolo di **Certified Internal Auditor** è la **sola qualifica riconosciuta globalmente** per la professione di Internal Auditor

Il percorso alterna momenti in aula a periodi di studio individuale, saranno ammessi al percorso 20 risorse selezionate





## Corsi di lingua Inglese



I corsi di inglese sono strutturati in pacchetti da **16 ore di lezioni telefoniche + 6 mesi di eLearning** (piattaforma multimediale) con le seguenti caratteristiche:

- Online e oral test
- Lezioni prenotabili da 30 a 90 minuti consecutivi
- Lezioni disponibili 24 ore su 24
- Business Workshop one to one - oltre 15 tematiche
- Modifica data e orario lezione sino a 6 ore prima dell'inizio
- Le lezioni possono essere svolte sulla base di materiale condiviso dallo studente (eg. mail, presentazioni, documenti)
- Online portal - attività online con il proprio docente madrelingua - gestione agenda lezioni
- Learning Consultant via telefono e via Skype
- Rilanci telefonici e via mail dedicati
- Consigliata almeno 24 ore di attività eLearning
- Virtual classroom 24/24
- Completa integrazione tra attività di phone ed eLearning
- Tracciabilità delle attività effettuate e certificazione / Attestazione di livello in entrata e in uscita con European Framework o TOEFL



## Formazione strumenti Office



Disponibili percorsi formativi EXCEL

Corsi multimediali

CONOSCERE  
EXCEL

APPROFONDIRE  
EXCEL

Questionario di  
orientamento  
formativo *(on line)*

L'aula è preceduta dal  
questionario di  
orientamento formativo  
on line

Aula (1 g)

EXCEL  
BASE

Aula (1 g)

EXCEL  
AVANZATO



Formazione POWER POINT in aula (1 g)



Formazione ACCESS in aula (1 g)

In relazione alle tematiche di Project Management è previsto un intervento formativo dedicato con certificazione finale nonché un corso interno per l'acquisizione delle principali tecniche di PM



## Percorso formativo Project Management



# Anche nel 2017 prosegue la formazione dedicata alle assistenti di direzione



## Percorso formativo Assistenti di Direzione

In relazione alle evidenze emerse, è stata definita l'opportunità di proseguire il percorso formativo sullo **sviluppo delle competenze**, con riferimento alla **COMUNICAZIONE ASSERTIVA**, attraverso una ulteriore iniziativa mirata. Nel corso del 1° trimestre 2017 **tutte** le Assistenti di Direzione sono quindi coinvolte nell'attività formativa **in aula** strutturata come segue



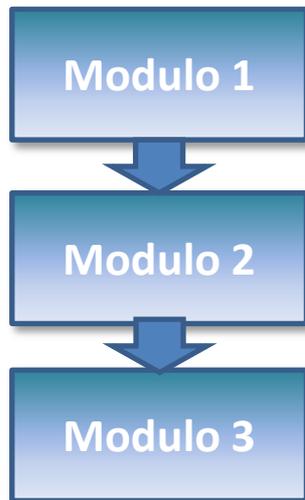
Per ruoli specialistici di Risk Management è previsto un percorso formativo (docenza ABI Formazione) con certificazione finale delle competenze



## Percorso formativo Risk Management

Il percorso formativo (in collaborazione con ABIFormazione) è finalizzato a consolidare le competenze tecniche in chiave innovativa in ambito risk management per ruoli ad elevata specializzazione della filiera. Si articola in tre moduli (tot. 8 gg aula – 3+3+2).

Al termine è prevista certificazione finale interna a cura di ABIFormazione (requisito per l'ammissione all'esame: 70% presenza aula)



**Il risk management tra normativa e strategie aziendali (3 gg)**

**Pillar I: metodologie e strumenti di misurazione e gestione dei rischi (3 gg)**

**Pillar II e Capital management: la gestione integrata dei rischi (3 gg)**