Le attività dei professionisti e i requisiti di conoscenza, abilità e competenza.

La Norma UNI 11602/2015 sulle figure professionali operanti nella «pianificazione e nel controllo di gestione» nel settore bancario, assicurativo e finanziario definisce i requisiti di:

- CONOSCENZE
- ABILITÀ
- COMPETENZE

in conformità con il Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF), definito dalla Raccomandazione 2008/C 111/01/CE, e con il sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionali (ECVET), introdotto dalla Raccomandazione 2009/C 155/02/CE.

* *L'EQF è un sistema che permette di confrontare le qualifiche professionali dei cittadini dei paesi europei. Per "qualifica" si intende una certificazione formale rilasciata da* ***un'autorità competente*** *a conclusione di un percorso di formazione come attestazione di aver acquisito delle competenze compatibili agli standard stabiliti dal sistema educativo nazionale.*

La norma UNI 11602/2015

1/2

CONOSCENZE

Indicano il risultato dell'**assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento**. Le conoscenze sono l'insieme di fatti, principi, teorie e pratiche, relative a un settore di studio o di lavoro.

Nel Quadro europeo delle Qualifiche (EQF), le conoscenze sono descritte come *teoriche e/o pratiche*.

ABILITÀ

Indicano le capacità di **applicare conoscenze** e di usare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi.

Nel Quadro europeo delle Qualifiche, le abilità sono descritte come *cognitive* (uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e *pratiche* (che implicano l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti).

COMPETENZE

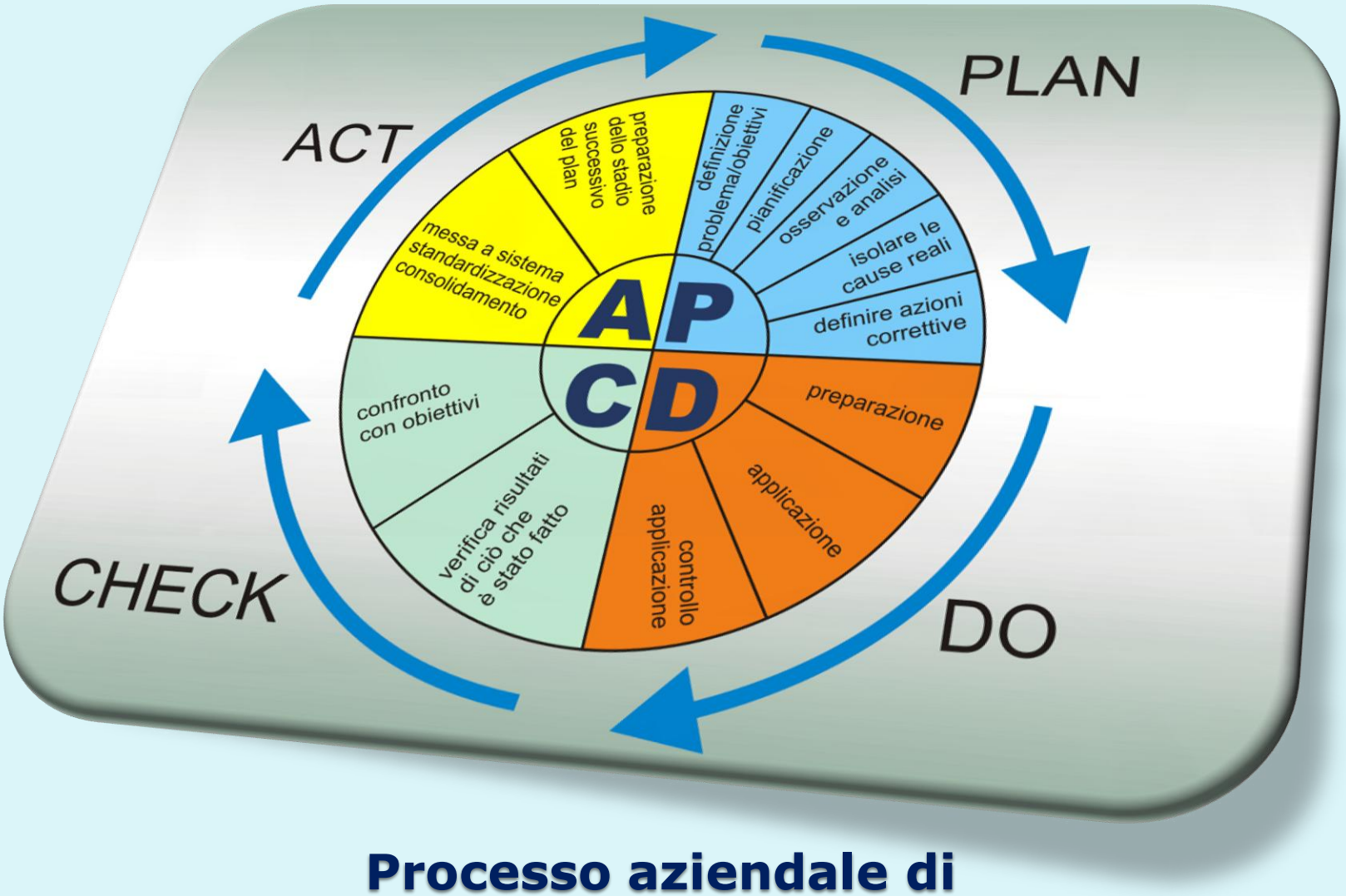
Indicano la comprovata **capacità di usare conoscenze, abilità e capacità personali**, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e/o personale.

Nel Quadro europeo delle Qualifiche, le "competenze" sono descritte in termini di *responsabilità e autonomia*.

La norma UNI 11602/2015 permette di:

- evidenziare il **contributo** della pianificazione alla definizione dei modelli di business, all'analisi prospettica della loro tenuta e della sostenibilità della redditività nel tempo in un contesto di globalizzazione dei mercati e di forte cambiamento delle condizioni concorrenziali;
- comprendere **l'adeguamento** della pianificazione alle nuove realtà dei mercati, delle situazioni concorrenziali e delle norme che ne regolano l'operatività;
- facilitarne lo sviluppo concettuale e metodologico.

La norma UNI 11602/2015

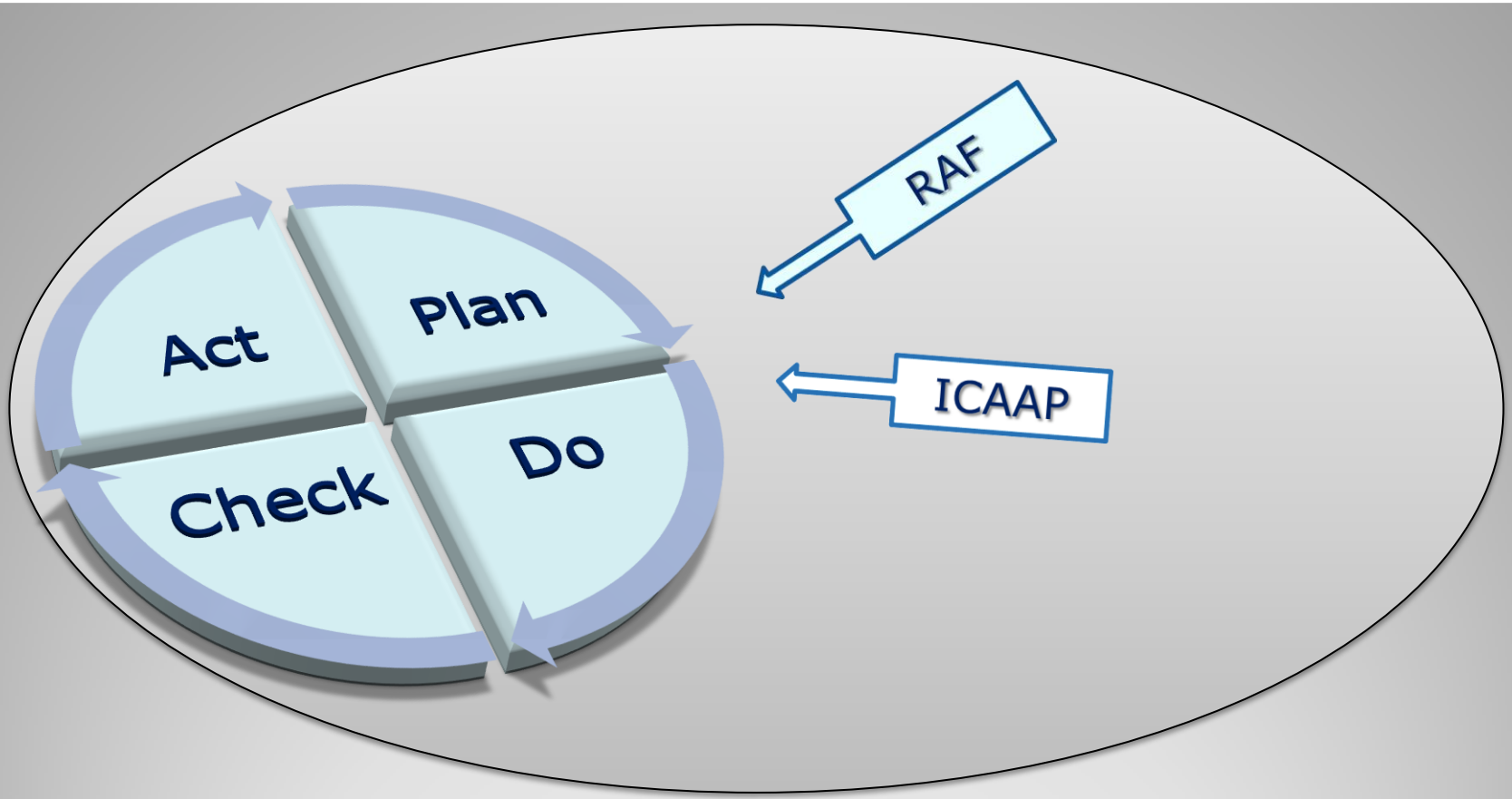


Processo aziendale di pianificazione e controllo di gestione: il CICLO DI DEMING

Ai fini dell'individuazione delle conoscenze, abilità e competenze questo schema non è bastato da solo, è stato opportuno integrarlo con tutto quanto la normativa sul capitale (Basilea) e le altre norme di vigilanza (EBA, BANKITALIA, FINANCIAL STABILITY BOARD, ecc.) hanno introdotto, in particolare, l'inserimento del **rischio come elemento strategico** nelle scelte:

- di allocazione delle risorse,
- di controllo del risultato e
- determinazione e distribuzione degli incentivi.

Dalla Pianificazione e CdG tradizionali alla Pianificazione e CdG corretti per il rischio



Necessità di rafforzare il Processo aziendale di pianificazione strategica:

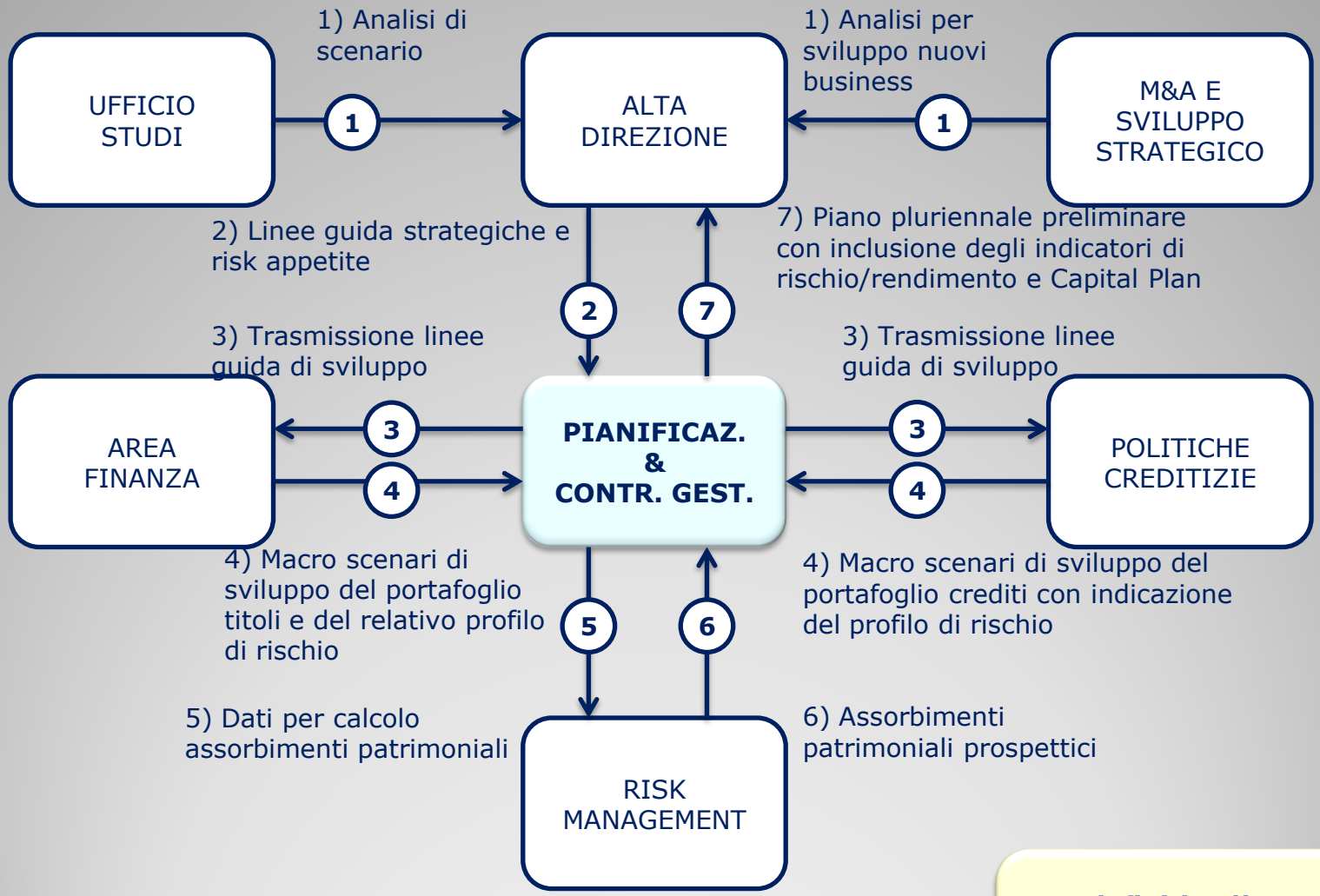
perché…

Il **RAF** deve essere coerente con il modello di business e il piano strategico.

1. Il RAF è la cornice di riferimento che **lega i rischi alla strategia aziendale** (traduce la *mission e la strategia* in variabili quali-quantitative);

2. Il RAF è lo **strumento per il "controllo strategico"** che lega gli obiettivi di rischio all'operatività aziendale.

L'**ICAAP** è un processo in cui il ruolo della Pianificazione e Controllo di gestione è centrale.



Un esempio di processo di pianificazione ICAAP: pianificazione rischi/capitale

In definitiva l'ICAAP stesso è un processo di pianificazione e controllo di gestione.

Se leggiamo attentamente la parte dello SREP dove si parla dell'Analisi del Modello Imprenditoriale (Business Model Analysis) ci accorgiamo che il processo di valutazione che viene rappresentato riproduce, in qualche modo, **i compiti, le conoscenze e le abilità previste nelle 5 aree tematiche** in cui il professionista della pianificazione svolge le sue attività (contemplate dalla Norma UNI 11602/2015):

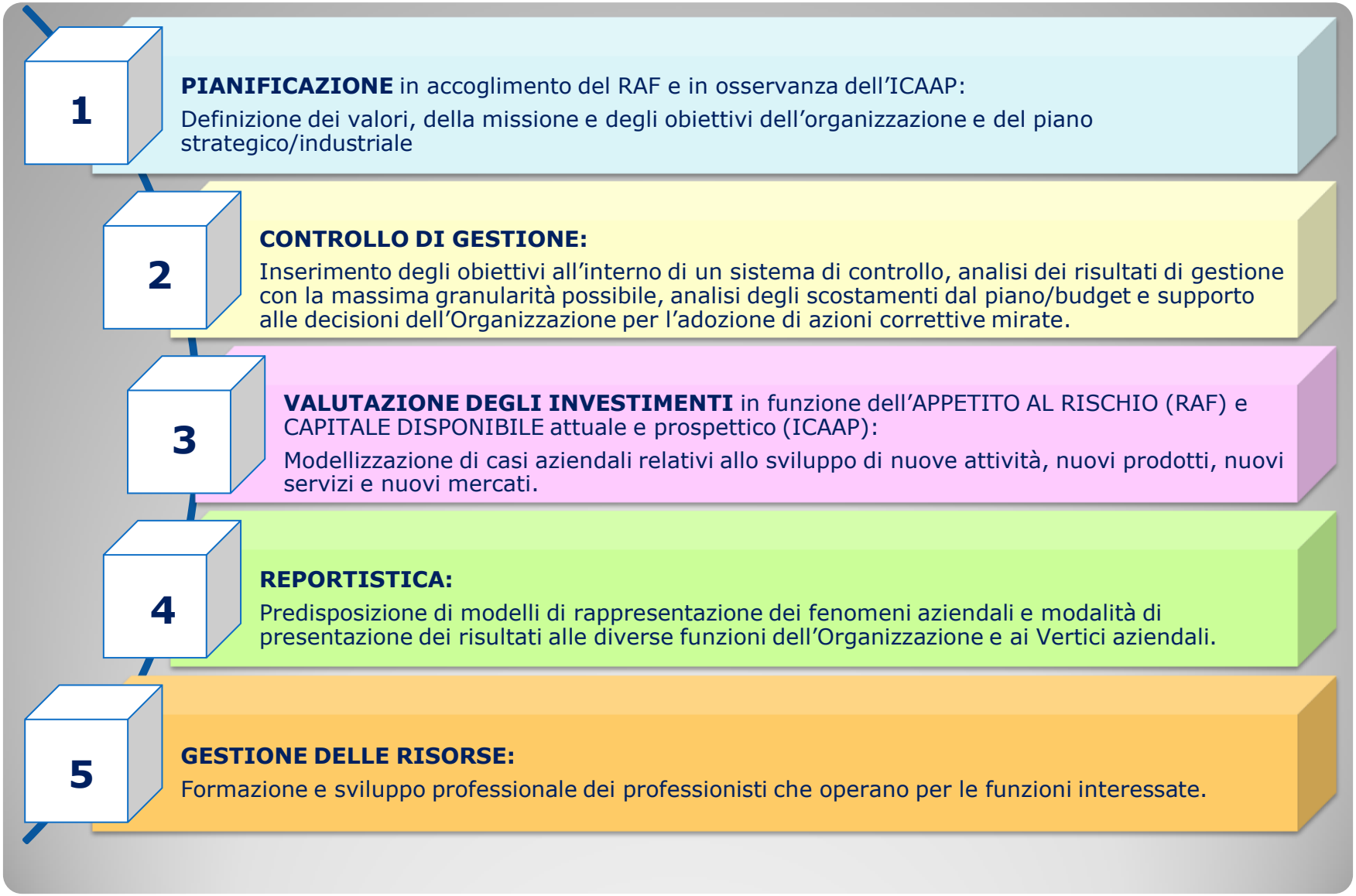
COMPITI-ABILITÀ-CONOSCENZE PER AREE TEMATICHE PREVISTI DALLA NORMA UNI 11602

1. l'area Pianificazione;
2. l'area Controllo di Gestione;
3. l'area Valutazione Nuovi Investimenti
4. l'area reportistica e
5. l'area Gestione Risorse

ANALISI DEL MODELLO IMPRENDITORIALE (BMA) PREVISTO DALLO SREP

1. Valutazione preliminare
2. Individuazione delle aree di interesse per l'analisi del modello imprenditoriale
3. Valutazione del contesto aziendale
4. Analisi del modello imprenditoriale corrente
5. Analisi della strategia e dei piani finanziari
6. Valutazione della sostenibilità economica (viability) del modello imprenditoriale
7. Valutazione della sostenibilità della strategia dell'ente
8. Individuazione delle principali vulnerabilità
9. Sintesi delle risultanze e del punteggio

SREP E PROCESSO DI PIANIFICAZIONE



Il Processo aziendale di pianificazione strategica "integrato" e le AREE DI COMPETENZA

AREA PIANIFICAZIONE
(*Appendice A della Norma 11602*)

COMPITI

• Partecipare alla definizione della mission e dei valori dell'Organizzazione;
• Partecipare al processo di elaborazione e approvazione del RAF;
• Realizzare analisi di geo-marketing;
• Analizzare le informazioni fornite da Banca d'Italia, la reportistica della BCE e dell'EBA;
• Realizzare analisi di benchmarking;
• Partecipare all'elaborazione di analisi di scenario in ipotesi di stress;
• Partecipare al processo interno di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale (ICAAP)

CONOSCENZE

• Contesto economico, istituzionale, regolamentare e sociale di riferimento;
• Processo di formulazione delle strategie;
• Tecniche di management quali la gestione basata sul valore;
• ALM strategico e dinamico;
• Analisi costi/benfici
•Principi contabili: IASB, IFRS, US GAAP, OIC
• Analisi di flussi di cassa e tecniche di efficentamento della tesoreria;
• Norme che regolamentano l'assunzione dei rischi e tecniche di mitigazione e presidio;
• Inglese finanziario

ABILITÀ

• Saper analizzare, interpretare ed anticipare l'evoluzione dell'ambiente economico-sociale in genere e dei settori finanziario, bancario e assicurativo in particolare;
• Visione strategica, orientamento al mercato e al business;
• Sapere organizzare i processi di pianificazione, individuandone e gestendone proattivamente le eventuali criticità;
• Saper gestire le situazioni di stress;
• Avere abilità analitiche e capacità di sintesi, indipendenza e autorevolezza nelle relazioni con le altre parti interessate;
• Comunicazione efficace (orale e scritta).

Relazione tra COMPITI, CONOSCENZE e ABILITÀ associate all'attività professionale 1/5

AREA CONTROLLO DI GESTIONE
(*Appendice A della Norma 11602*)

COMPITI

- Strutturare il piano dei conti della contabilità analitica;
- Mantenere un adeguato livello di qualità dei dati aziendali
- Individuare i principali indicatori per monitorare i risultati (corretti per il rischio)
- Determinare e gestire i tassi interni di trasferimento
- Determinare e gestire le diverse tipologie di costo
- Definire le tempistiche del processo di budget, controllandone il rispetto
- Monitorare la creazione di valore (Gruppo, Azienda, Area di business)
- Supportare la funzione amministrativa nella redazione del bilancio di esercizio e delle segnalazioni di vigilanza

CONOSCENZE

- Conoscenza dei principi contabili internazionali (IASB, IFRS, US GAAP, OIC);
- Struttura organizzativa dei centri di costo e dei centri di profitto dell'azienda;
- Piano dei conti aziendale e processi aziendali;
- Metodologie di controllo di gestione e di contabilità analitica;
- Metodologie di ABC (Activity Based Costing);
- Tecniche di misurazione delle performance attraverso gli indicatori RAPM;
- Tecniche e metodologie della predisposizione del budget;
- Indici macroeconomci e di andamento del settore bancario, finanziario e assicurativo

ABILITÀ

- Capire gli aspetti fondamentali delle singole aree di attività;
- Senso degli affari e orientamento ai risultati;
- Saper responsabilizzare gli individui sugli esiti delle loro attività e dei loro comportamenti;
- Capacità negoziali e autorevolezza per conciliare eventuali divergenze tra le istanze dei vertici aziendali e le unità di business;
- Assicurare un'allocazione del capitale, dei costi e dei ricavi coerente con le tipologie di attività, con la valutazione dei rischi e con il modello di attività perseguito;
- Capacità interpretativa degli scostamenti tra budget e consuntivi, disaggregati per centri di responsabilità, proponendo azioni correttive;
- Comunicazione efficace (orale e scritta).

Relazione tra COMPITI, CONOSCENZE e ABILITÀ associate all'attività professionale 2/5

AREA VALUTAZIONE NUOVI INVESTIMENTI
(*Appendice A della Norma 11602*)

COMPITI

• Elaborare specifici business plan anche in relazione alle Operazioni di Maggiore Rilievo (OMR);
• Effettuare simulazioni attraverso analisi di sensitività e analisi what if;
• Collaborare alla valutazione economico finanziaria degli investimenti proposti ed assicurare il loro successivo monitoraggio;
• Assicurare la valutazione della fattibilità e della convenienza economica dei progetti aziendali;
• Partecipare all'elaborazione delle analisi del rischio, alle analisi statistiche e campionarie e alle analisi probabilistiche sui nuovi investimenti.

CONOSCENZE

• Principi di selezione dei progetti di investimento che massimizzano il valore dell'organizzazione (capital budgeting);
• Metodologie di valutazione degli investimenti quali flusso di cassa attualizzato, tasso interno di rendimento, valutazione del periodo di rimborso;
• Metodi per le stime del rischio e dell'incertezza come analisi di sensibilità;
•Valutazione del Valore Attuale Netto;
•Principi e tecniche attuariali (per il settore assicurativo)

ABILITÀ

• Valutare le tendenze e le richieste del mercato nonché le capacità tecnico organizzative dell'azienda;
• Capacità di valutare l'impatto operativo ed economico dell'adozione delle innovazioni tecnologiche;
• Capacità di valutare con le funzioni competenti, i rischi finanziari e di altra natura connessi agli investimenti (come, tra gli altri, di reputazione e operativi)

Relazione tra COMPITI, CONOSCENZE e ABILITÀ associate all'attività professionale 3/5

AREA REPORTISTICA
(*Appendice A della Norma 11602*)

COMPITI

• Definire con i portatori d'interesse la frequenza del monitoraggio e i destinatari della reportistica gestionale;
• Collaborare alla rilevazione sistematica dei dati consuntivi, cooperando con la Contabilità Generale nella fornitura dei dati mancanti;
• Valutare nel continuo la qualità e l'integrità dei dati;
• Assicurare report periodici di sintesi sull'andamento a consuntivo e prospettico dei principali fenomeni gestionali;
• Assicurare report periodici sull'andamento del contesto esterno

CONOSCENZE

• Metodologie di controllo di gestione e di contabilità analitica;
• Tecniche statistiche di base;
•Principali strumenti IT per l'elaborazione e la reportistica dei dati;

ABILITÀ

• Comunicazione efficace, soprattutto attraverso rappresentazioni tabellari e grafiche;
•Puntualità nel rispetto delle scadenze;
• Precisione

Relazione tra COMPITI, CONOSCENZE e ABILITÀ associate all'attività professionale

4/5

AREA GESTIONE RISORSE
(*Appendice A della Norma 11602*)

COMPITI

• Fornire attività di formazione continua sul piano tecnico/metodologico, assistenza consulenza agli stakeholders e agli utenti;
• Partecipare al processo di comunicazione interna a sostegno della condivisione della conoscenza, dell'educazione finanziaria e della focalizzazione sui diversi obiettivi aziendali;
• Promuovere programmi di formazione del personale sul processo di elaborazione e sulla comprensione del piano strategico, dei budget e dei dati di controllo di gestione;
•Collaborare alla definizione del sistema incentivante, contribuendo a renderlo coerente con il perseguimento degli obiettivi aziendali e con l'appetito al rischio approvato

CONOSCENZE

• Principi dei gestione del personale;
• Metodologie di valutazione delle persone;
• Analisi dei sistemi retributivi;
• Conoscenza dei principi base della psicologia

ABILITÀ

• Capacità di essere guida e punto di riferimento nei confronti dei collaboratori, curandone la crescita professionale;
• Contribuire alla valorizzazione delle varie funzioni dell'organizzazione per favorire una responsabilizzazione diffusa verso l'attuazione del budget e del piano strategico

Relazione tra COMPITI, CONOSCENZE e ABILITÀ associate all'attività professionale 5/5

"Bisognerà acquisire un nuovo pacchetto di "competenze del XXI secolo":

- *l'esercizio del pensiero critico,*
- *l'attitudine alla risoluzione dei problemi,*
- *la creatività*
- *la disponibilità positiva nei confronti dell'innovazione,*
- *la capacità di comunicare in modo efficace,*
- *l'apertura alla collaborazione e al lavoro di gruppo."*

Ignazio Visco

Capitale umano e crescita

Intervento alle celebrazioni del 15° anno di attività della Facoltà di Economia presso la sede di Roma dell'Università Cattolica.

Roma, 30 gennaio 2015

Perché questo si realizzi, APB, almeno per la sua area di competenza, continuerà a dare con convinzione ed entusiasmo il suo contributo.

GRAZIE PER LA VOSTRA ATTENZIONE