

In Milano, 9 marzo 2011

tra

Intesa Sanpaolo S.p.A.  
Intesa Sanpaolo Group Services S.c.p.a. (di seguito ISGS)

e

le Segreterie dell'Organo di Coordinamento DIRCREDITO-FD, FABI, FIBA/CISL, FISAC/CGIL, SINFUB, UGL CREDITO, UILCA di Intesa Sanpaolo e di ISGS

premessi che

- con l'accordo interconfederale 8 gennaio 2008, sulla base della facoltà riconosciuta dall'art. 118, Legge 388/2000, è stato costituito il Fondo paritetico interprofessionale aziendale per la formazione continua del credito e delle assicurazioni, denominato "Fondo Banche Assicurazioni" (di seguito "Fondo");
- il "Fondo" opera in favore delle imprese dei settori creditizio ed assicurativo ad esso aderenti e dei loro dipendenti, al fine di favorire la qualificazione professionale dei lavoratori, lo sviluppo occupazionale e la competitività delle imprese medesime, attraverso il finanziamento di piani formativi aziendali, territoriali, settoriali e individuali, concordati tra le Parti Sociali;
- l'Avviso 1-2011 "Piani aziendali, settoriali e territoriali", pubblicato dal "Fondo" il 14/12/2010, intende sostenere e finanziare iniziative finalizzate all'erogazione di formazione continua mediante piani aziendali, settoriali e territoriali;

e considerato che

- presso Intesa Sanpaolo è costituito l'Organismo paritetico sulla Formazione che nelle riunioni del 21 febbraio e 3 marzo 2011 ha esaminato due Piani Formativi intitolati "Innovazione e crescita sostenibile in Intesa Sanpaolo" e "Imprenditività e eccellenza in ISGS", rispettivamente rivolti al personale di Intesa Sanpaolo e di ISGS;
- in esito all'esame di cui al punto precedente, l'Organismo in parola, ritenendo i due Piani Formativi allegati al presente accordo conformi alle prescrizioni regolamentari di cui all'Avviso 1-2011, ha proposto

INTESA SANPAOLO S.p.A.

Responsabile Servizio Relazioni con il Personale

Alfio Filosomi

Responsabile Ufficio Relazioni Sindacali

Patrizia Ordasso

INTESA SANPAOLO GROUP SERVICES S.c.p.a.

I Procuratori

Alfio Filosomi

Patrizia Ordasso

DIRCREDITO-FD

Segretario O.d.C. ISP

Giuliana Paganessi

FABI

Segretario O.d.C. ISP

Giuseppe Milazzo

FIBA/CISL

Segretario O.d.C. ISP

Mario Indetoni

Segretario O.d.C. ISGS

Armando Della Bella

Segretario O.d.C. ISGS

Daniele Manfredonia

Segretario O.d.C. ISGS

Caterina Dotto

FISAC/CGIL

Segretario O.d.C. ISP

Claudia Fumagalli

SINFUB

Segretario O.d.C. ISP

Ennio Colombino

UGL CREDITO

Segretario O.d.C. ISP

Mario Coletta

Segretario O.d.C. ISGS

Roberto Malano

Segretario O.d.C. ISGS

Alfredo Brasca

Segretario O.d.C. ISGS

Daniela Tancredi

UILCA

Segretario O.d.C. ISP

Fulvio Furlan

Segretario O.d.C. ISGS

Marco Castoldi

alle Segreterie di Coordinamento di attivarsi per richiedere la fruizione dei finanziamenti previsti dal "Fondo" con il predetto Avviso;

- le Parti condividono che i due Piani Formativi in parola sono finalizzati allo sviluppo e all'accrescimento delle competenze professionali del personale coinvolto, alla conoscenza di modelli organizzativi e di servizio applicati nelle diverse realtà aziendali, alla valorizzazione del capitale umano presente in azienda orientandone e promuovendone lo sviluppo, oltre che al soddisfacimento delle prescrizioni di legge e/o regolamentari in materia di intermediazione assicurativa, consentendo l'erogazione di un servizio di qualità alla clientela, caratterizzato da correttezza e trasparenza nelle relazioni;

si conviene quanto segue

- la premessa forma parte integrante e sostanziale del presente accordo;
- sussistono tutte le condizioni affinché Intesa Sanpaolo presenti istanza al "Fondo" per ottenere il finanziamento dei seguenti Piani Formativi:

### **INNOVAZIONE E CRESCITA SOSTENIBILE IN INTESA SANPAOLO**

che si articola nei seguenti progetti formativi:

- **Formazione di mantenimento ISVAP – anno 2011** – finalizzato a garantire la qualità e la continuità della formazione professionale del personale operante nella Divisione Banca dei Territori in materia assicurativa, in ottemperanza alle prescrizioni ISVAP, attraverso l'utilizzo integrato di modalità didattiche differenti ed innovative, in grado di coniugare efficacia didattica e fruibilità dei contenuti;
- **Pricing** – finalizzato al rafforzamento delle competenze professionali dei Direttori di filiale, attraverso la comprensione e l'attuazione di comportamenti e modalità omogenee di negoziazione del prezzo dei prodotti e dei servizi offerti alla clientela, al fine di poter supportare efficacemente le proprie filiali e migliorare la soddisfazione del cliente;
- **Crescere attraverso il confronto** – destinato ai Direttori di Filiale, di Filiale Imprese e al personale di Area, è finalizzato a migliorare la qualità del rapporto e dell'interazione tra Aree e Filiali;
- **Evoluzione del modello di governo commerciale della clientela imprese** – finalizzato a diffondere tra tutte le figure professionali la capillare conoscenza del processo evolutivo e delle logiche sottostanti al nuovo modello di governo commerciale delle filiali Imprese e delle Filiali con modulo Imprese, con particolare riguardo agli strumenti a supporto di tale processo;
- **Imagine** – è un cantiere progettuale che coinvolge i giovani dipendenti – fino a 31 anni di età - già inseriti o di futuro inserimento nella Divisione Corporate Investment Banking con l'obiettivo di

INTESA SANPAOLO S.p.A.

Responsabile Servizio Relazioni con il Personale

Alfio Filiosomi

Responsabile Ufficio Relazioni Sindacali

Patrizia Ordasso

INTESA SANPAOLO GROUP SERVICES S.c.p.A.

I Procuratori

Alfio Filiosomi

Patrizia Ordasso

DIRCREDITO-FI  
Segretario O.d.C. ISP  
Simona Paganessi

Segretario O.d.C. ISGS  
Armando Della Bella

FISAC/CGIL  
Segretario O.d.C. ISP  
Claudia Fumagalli

Segretario O.d.C. ISGS  
Roberto Melano

UIC.A.  
Segretario O.d.C. ISP  
Fulvio Fumari

Segretario O.d.C. ISGS  
Marco Castoldi

FABI  
Segretario O.d.C. ISP  
Giuseppe Milazzo  
Segretario O.d.C. ISGS  
Daniele Marifredonia

SINFUB  
Segretario O.d.C. ISP  
Elvio Colombino

Segretario O.d.C. ISGS  
Alfredo Brasca

FIBA/CISL  
Segretario O.d.C. ISP  
Mauro Andelotti

Segretario O.d.C. ISGS  
Caterina Dotto

UGL CREDITO  
Segretario O.d.C. ISP  
Mario Coletta

Segretario O.d.C. ISGS  
Daniele Tancorre

sviluppare motivazioni e competenze in maniera trasversale e multidisciplinare, coinvolgendo in tale processo anche i rispettivi Capi e le persone di Human Resources della Divisione.

### **IMPRENDITIVITA' E ECCELLENZA IN ISGS**

che si articola nei seguenti progetti formativi:

- **Costruire ed agire il cambiamento in ISGS - Progetto per i Back Office di Rete** – rivolto a Addetti, Responsabili e Coordinatori dei Poli di Back Office;
- **IT Academy** – Academy professionale per le risorse della Direzione Sistemi Informativi;
- **Valori ed eccellenza in ISGS** – intervento formativo trasversale alle Direzioni di ISGS;
- **Facciamo impresa** – destinato ai Responsabili di Uffici delle diverse Direzioni di ISGS.

3. gli allegati Piani Formativi, articolati in attività di aula (virtuale e non), di formazione a distanza e di interazione con docenti e tutor, dedicati a 13.155 dipendenti Intesa Sanpaolo (di cui 7.577 femmine e 5.578 maschi) e a 433 dipendenti ISGS (di cui 140 femmine e 293 maschi), costituiscono parte integrante del presente Accordo e risultano coerenti con gli indirizzi e le finalità specifiche del "Fondo";
4. in coerenza con quanto previsto dal "Fondo" e nell'ambito dei lavori dell'Organismo paritetico sulla Formazione, si prevede - entro il mese di dicembre 2011 - una specifica sessione di informativa sui piani presentati. Successivamente e a richiesta, si terranno specifiche sessioni di informativa periodica, di massima semestrali, nel corso delle quali è congiuntamente analizzato l'andamento del piano formativo.

Le Parti si impegnano a proporre ed analizzare, per il tramite dell'Organismo paritetico sulla Formazione, ulteriori iniziative formative indirizzate alle varie figure professionali operanti in Intesa Sanpaolo e in ISGS, anch'esse finalizzate all'acquisizione ed all'accrescimento di tutte le competenze necessarie per la migliore copertura del ruolo assegnato.

#### INTESA SANPAOLO S.p.A.

Responsabile Servizio Relazioni con il Personale

Alfio Filosomi

Responsabile Ufficio Relazioni Sindacali

Patrizia Ordasso

INTESA SANPAOLO GROUP SERVICES S.c.p.A.

I Procuratori

Alfio Filosomi

Patrizia Ordasso

DIRCREDITO-FD  
Segretario O.d.C. ISP  
Silvana Paganessi

Segretario O.d.C. ISGS  
Arnaldo Della Bella

FISAC/CGIL  
Segretario O.d.C. ISP  
Claudia Fumagalli

Segretario O.d.C. ISGS  
Roberto Malano

UIL C.A.  
Segretario O.d.C. ISP  
Fulvio Fontan

Segretario O.d.C. ISGS  
Marco Costoldi

FABI  
Segretario O.d.C. ISP  
Giuseppe Milazzo

Segretario O.d.C. ISGS  
Daniele Manfredonia

SINFUB  
Segretario O.d.C. ISP  
Elvio Colombino

Segretario O.d.C. ISGS  
Alfredo Brasca

FIBA/CISL  
Segretario O.d.C. ISP  
Mauro Lucietti

Segretario O.d.C. ISGS  
Caterina Dotto

UGL CREDITO  
Segretario O.d.C. ISP  
Mario Coletta

Segretario O.d.C. ISGS  
Dante Tancredi

Piano Formativo di Gruppo  
"INNOVAZIONE E CRESCITA SOSTENIBILE IN INTESA SANPAOLO"

Progetto Formativo  
"Formazione di mantenimento ISVAP – anno 2011"

Si tratta di un'iniziativa formativa svolta in ottemperanza ai disposti del Regolamento Isvap n°5 del 16 ottobre 2006, focalizzata su:

- mantenimento e sviluppo delle competenze professionali in materia di intermediazione assicurativa;
- sviluppo delle abilità personali;
- soddisfazione dei bisogni dei clienti in Filiale;
- ottemperanza ai disposti ex-lege.

Più precisamente, il Progetto Formativo è articolato come segue:

- Attività formativa in aula virtuale – Materiali e attività formative da fruire tramite piattaforma di aula virtuale della durata di 3 giorni complessivi (22,5 ore);
- Interazione con docenti e tutor – Occasioni di interazione diretta con gli esperti di materia, disponibili tramite la piattaforma di aula virtuale della durata di 7,5 ore settimanali;
- Corso in aula – della durata di 1 giorno. La giornata d'aula comprende la somministrazione del test finale per la certificazione del mantenimento delle competenze in materia di intermediazione assicurativa.

OBIETTIVI GENERALI

Il piano formativo così come strutturato persegue gli obiettivi di:

- garantire la qualità e la continuità della formazione dei colleghi in materia di intermediazione assicurativa (così come richiesto dal Regolamento Isvap);
- diffondere l'utilizzo di modalità didattiche innovative, che uniscono efficacia didattica e fruibilità dei contenuti.

RISULTATI ATTESI ALLA CONCLUSIONE DELL'INTERVENTO

I risultati attesi alla conclusione dell'intervento prevedono di:

- sviluppare la competenza dei colleghi in materia intermediazione assicurativa;
- rendere un servizio di qualità alla clientela, caratterizzato da correttezza e trasparenza nelle relazioni;
- ottemperare al Regolamento Isvap, con particolare riferimento al mantenimento della formazione.

LOCALIZZAZIONE DELL'INTERVENTO E BACINI TERRITORIALI DI RIFERIMENTO

Le attività fruite tramite la piattaforma di aula virtuale (attività didattiche e interazione con docenti e tutor) sono svolte dai colleghi presso le proprie sedi di assegnazione.

Il corso in aula viene erogato in aule terminalizzate, presso le strutture aziendali distribuite sul territorio.

*(Handwritten signatures and initials)*  
UNICA  
FIB  
SINEUB  
VULCRO  
FIB  
SINEUB  
UNICA

## DESTINATARI DELL'INIZIATIVA DI INTESA SANPAOLO S.P.A.

Destinatari dell'intervento formativo sono le principali figure professionali della Divisione Banca dei Territori:

- Gestori Famiglie
- Gestori Personal
- Gestori Small Business
- Coordinatori Famiglie
- Coordinatori Personal e Small Business
- Assistenti alla Clientela (se specificamente individuati)
- Direttori di Filiale
- Gestori Imprese
- Coordinatori
- Direttori di Filiale Imprese
- alcuni Responsabili e Specialisti di Area

| TOTALE COMPLESSIVO |         |        |        |
|--------------------|---------|--------|--------|
| SOCIETA'           | Femmine | Maschi | Totale |
| INTESA SANPAOLO    | 7.577   | 5.578  | 13.155 |

## ARTICOLAZIONI DIDATTICHE

### ■ Attività in aula virtuale – durata 22,5 ore

Per la completa fruizione delle attività in aula virtuale viene assegnato un periodo temporale definito (tranche):

- Prima tranche: fruizione prevista dal 2 maggio al 13 giugno;
- Seconda tranche: fruizione prevista dal 1° giugno al 16 settembre.

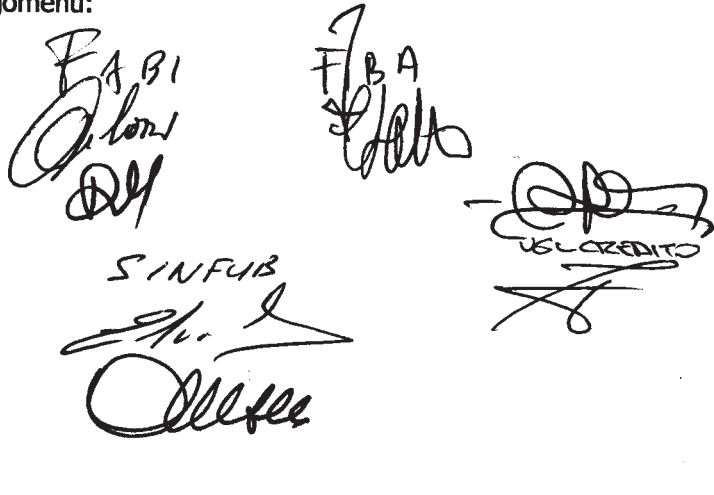
Una volta conclusa l'attività formativa prevista, la piattaforma e i relativi aggiornamenti continueranno ad essere disponibili per tutti i partecipanti fino al termine dell'anno solare in corso.

### CONTENUTI

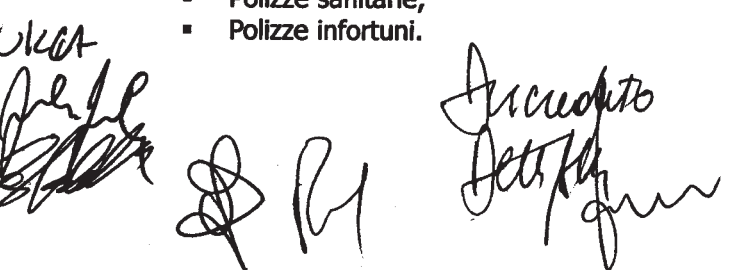
Il dettaglio delle attività e il peso relativo nell'ambito della durata complessiva (22,5 ore) possono essere parzialmente differenziate in relazione alla figura professionale destinataria dell'intervento formativo. In linea generale vengono sviluppati – tra gli altri – i seguenti argomenti:

- Introduzione al mercato assicurativo;
- Regolamento Isvap n°35/2010;
- Polizze vita;
- Previdenza;
- Tutela;
- Polizze sanitarie;
- Polizze infortuni.

FABI  
FBA  
SINFUB  
USL CREDITO



Handwritten signatures and initials at the bottom left of the page.



## ■ Interazione con docenti e tutor – durata settimanale 7,5 ore

L'interazione con gli esperti di materia integra e completa la fruizione delle attività in piattaforma; viene quindi attivata nelle due tranche già indicate e resta disponibile per tutti i partecipanti fino al termine dell'anno solare in corso.

Gli argomenti affrontati dal docente sono modulati sulle esigenze dei partecipanti; a titolo esemplificativo, il docente:

- risponderà alle domande poste dai colleghi;
- approfondirà gli argomenti che risultano poco compresi;
- approfondirà argomenti di particolare e diffuso interesse per i partecipanti;
- svilupperà argomenti non disponibili in fase di progettazione (es. eventuali nuove normative).

## ■ Corso in aula – durata 1 g.

Il corso in aula verrà erogato dopo la completa fruizione di tutte le attività previste in piattaforma. Al termine della giornata di aula, verrà somministrato il test finale valido per la certificazione del mantenimento della competenze in materia di intermediazione assicurativa.

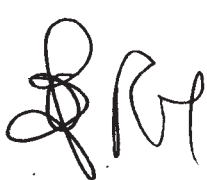
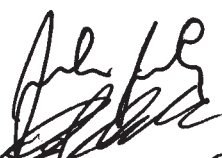
### CONTENUTI

Le attività svolte in aula sono differenziate per figura professionale, ma sono sostanzialmente riconducibili a:

- caratteristiche dei principali prodotti assicurativi offerti al segmento di clientela di competenza (vita/tutela);
- processi e logiche commerciali;
- caratteristiche e utilizzo di applicativi e procedure.



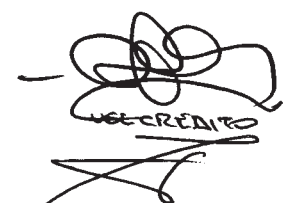
UNCA



ARRETRATO  
Ottaviano

F. B. B.  
C. B. B.  
D. H.

FIBA  
P. B. B.



SINCRIB  
O. B. B.

Piano Formativo di Gruppo  
"INNOVAZIONE E CRESCITA SOSTENIBILE IN INTESA SANPAOLO"

Progetto Formativo  
"Pricing"

E' un'iniziativa di miglioramento e crescita professionale rivolta ai Direttori di Filiale.  
Il progetto formativo sarà articolato in corsi in aula della durata di 1 giorno (7,5 ORE).

OBIETTIVI GENERALI

- favorire una maggiore chiarezza sul ruolo e sulle responsabilità del Direttore di Filiale evidenziandone la rilevanza ai fini del raggiungimento degli obiettivi della Banca;
- illustrare i cambiamenti contenuti nel nuovo modello di gestione del prezzo per accelerare il cambiamento;
- rafforzare il bagaglio delle competenze attraverso l'introduzione di nuovi strumenti.

RISULTATI ATTESI ALLA CONCLUSIONE DELL'INTERVENTO

Questo progetto si traduce in un programma di cambiamento che permetterà ai Direttori di Filiale di rafforzare le proprie competenze e comprendere e mettere in pratica, in modo omogeneo, comportamenti e modalità di negoziazione del prezzo per supportare in modo efficace e coerente le proprie filiali.  
Il percorso di rafforzamento e allineamento porterà a:

- diffondere la "cultura" della gestione del prezzo migliorandone l'uniformità di applicazione;
- migliorare la comprensione e l'applicazione del nuovo metodo di lavoro al fine di accelerare il cambiamento;
- favorire una maggior chiarezza sul ruolo e sulla responsabilità delle risorse di Filiale, evidenziandone la rilevanza ai fini del miglioramento della soddisfazione del cliente.

LOCALIZZAZIONE DELL'INTERVENTO E BACINI TERRITORIALI DI RIFERIMENTO

Gli interventi previsti dal Piano si svolgeranno presso location interne presso tutto il territorio.

DESTINATARI DELL'INIZIATIVA

Direttori di Filiali di INTESA SANPAOLO S.P.A.

| TOTALE COMPLESSIVO |         |        |        |
|--------------------|---------|--------|--------|
| SOCIETA'           | Femmine | Maschi | Totale |
| INTESA SANPAOLO    | 661     | 1.444  | 2.105  |

ARTICOLAZIONI DIDATTICHE  
(OGNI G. DI AULA EQUIVALE A 7,5 ORE)

USCURENTO

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

## DIRETTORI

### ■ Aula – durata 1 g.

EROGAZIONE: da marzo a luglio 2011

PARTECIPANTI: n. 2105 Direttori di Filiale.

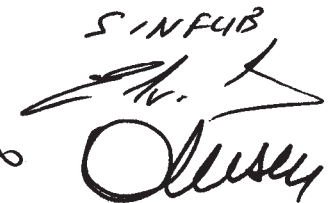
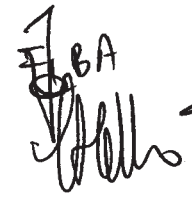
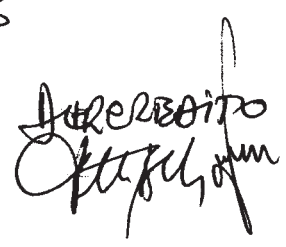
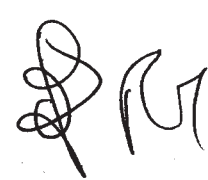
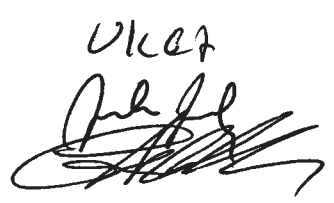
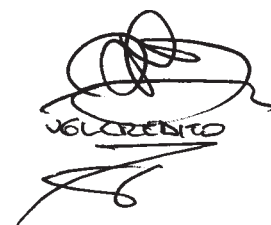
### Contenuti

- strategia di prezzo
- execution
- strumenti a supporto
- cultura e competenze
- performance management

L'organizzazione delle aule è prevista a livello di Aree.

I docenti interni sono stati individuati prevalentemente fra i Direttori di Filiale al fine di capitalizzare l'esperienza professionale.

Per l'attività di monitoraggio del programma sono previsti questionari di gradimento/ feed back; si tratta di questionari che mirano a raccogliere informazioni sulla struttura complessiva e su ciascuno dei moduli didattici trattati nel programma.





Piano Formativo di Gruppo  
"INNOVAZIONE E CRESCITA SOSTENIBILE IN INTESA SANPAOLO"

Progetto Formativo  
"INSIEME - Crescere attraverso il confronto"  
Workshop per Direttori e Aree

E' un'iniziativa per dare continuità al progetto Fiducia e migliorare la qualità dei servizi Aree/Filiali.

Il Piano formativo sarà articolato in:

- Workshop
- Ambiente virtuale dedicato (Aula+) pre e post workshop

Il piano formativo sarà preceduto da una survey che mira a raccogliere il percepito sul livello di qualità del servizio offerto dall'area.

OBIETTIVI GENERALI

Il Piano formativo mira a:

- migliorare la capacità delle Aree di riconoscere i bisogni della Filiale e la capacità di interpretare il proprio ruolo in un'ottica di pieno supporto;
- supportare l'attivazione di processi di miglioramento continuo nei meccanismi di funzionamento tra Area e Filiali;
- favorire comportamenti concreti da agire nel quotidiano attraverso il confronto e modalità di interazione eccellenti;
- sensibilizzare i partecipanti sull'importanza della qualità e sul monitoraggio dei livelli di servizio.

RISULTATI ATTESI ALLA CONCLUSIONE DELL'INTERVENTO

Attraverso le attività formative previste:

- verranno diffuse le conoscenze necessarie ad accompagnare e acquisire consapevolezza dei margini di miglioramento della qualità dei servizi offerti alle Filiali
- favorire il confronto e l'attivazione di piani concreti di miglioramento emersi dai risultati delle survey
- favorire una maggiore chiarezza sul ruolo e sulla responsabilità delle Aree/Banca Rete e delle Filiali, evidenziandone la rilevanza ai fini del raggiungimento degli obiettivi economici e del miglioramento della soddisfazione del cliente

LOCALIZZAZIONE DELL'INTERVENTO E BACINI TERRITORIALI DI RIFERIMENTO

Gli interventi previsti dal Piano si svolgeranno:

- presso location esterne presso tutto il territorio per i workshop Direttori;
- presso location interne presso le Aree per i workshop di Area.

DESTINATARI DELL'INIZIATIVA

*Handwritten signatures and notes:*  
- *UGL CRENOS*  
- *1/2*  
- *UICCA*  
- *SIN FUORI*  
- *FUBA*  
- *OT*  
- *1/2*  
- *1/2*

Direttori di Filiale e Direttore Imprese e Personale di Area di INTESA SANPAOLO S.P.A.

| TOTALE COMPLESSIVO |         |        |              |
|--------------------|---------|--------|--------------|
| SOCIETA'           | Femmine | Maschi | Totale       |
| INTESA SANPAOLO    | 590     | 1.390  | <b>1.980</b> |

**ARTICOLAZIONI DIDATTICHE**  
(OGNI G. DI AULA EQUIVALE A 6,5 ORE)

**DIRETTORI**

■ **Aula – durata 1 g. (6,5 ORE).**

EROGAZIONE: aprile - maggio 2011.

PARTECIPAZIONI: Direttori Imprese e Direttori Filiale.

I contenuti trattati nel presente percorso formativo sono:

- linee strategiche della Banca e piano strategico del territorio;
- strumenti a supporto;
- interazioni eccellenti;
- azioni di miglioramento.

Sono previsti momenti di plenaria alternati a momenti di lavoro in sottogruppo.

L'azione formativa è orientata alla massima interazione d'aula. Si basa su interventi concreti e fortemente contestualizzati rispetto ai propri percepiti ed esperienze, con prevalenza di confronto e lavori di sottogruppo per individuare le azioni di miglioramento.

I docenti interni sono stati individuati prevalentemente fra i Direttori di Filiale ex docenti di Progetto Fiducia per capitalizzare l'esperienza formativa/professionale già interpretata e vissuta.

Per l'attività di monitoraggio del programma sono previsti: questionari di gradimento/feed back; si tratta di questionari che mirano a raccogliere informazioni sulla struttura complessiva e su ciascuno dei moduli didattici trattati nel programma.

**AREE**

■ **Aula – durata 0,5 g.**

A conclusione dei workshop per i Direttori verranno organizzati incontri dedicati al personale di Area.

I contenuti trattati nel presente percorso formativo sono:

- analisi dei dati della survey;
- condivisione ed analisi degli spunti emersi dai workshop Direttori;
- elaborazione di iniziative concrete per migliorare il livello di servizio.

Saranno coinvolte figure di coordinamento di Area (Coordinatori di Mercato, Responsabili Controlli, Responsabili Crediti e Responsabili del Personale).

*[Handwritten signatures and initials]*

Piano Formativo di Gruppo  
"INNOVAZIONE E CRESCITA SOSTENIBILE IN INTESA SANPAOLO"

Progetto Formativo  
"Evoluzione del Modello di Governo Commerciale della Clientela  
Imprese"

E' un'iniziativa per supportare l'introduzione del nuovo Modello di Governo Commerciale della Clientela Imprese.

Il progetto formativo sarà articolato in:

- Pillola FAD – a disposizione di tutti;
- Corsi in aula differenziati, per contenuti e durata, in base al ruolo coinvolto.

Prevista Formazione dei formatori differenziata in base al ruolo destinatari.

OBIETTIVI GENERALI

Il Piano formativo mira a supportare l'introduzione del nuovo modello di governo commerciale delle imprese.

RISULTATI ATTESI ALLA CONCLUSIONE DELL'INTERVENTO

Attraverso le attività formative previste, verranno diffuse le conoscenze necessarie ad accompagnare e supportare le forti innovazioni in tema di:

- nuovi processi commerciali;
- modello di servizio;
- strumenti a supporto dell'attività commerciale.

LOCALIZZAZIONE DELL'INTERVENTO E BACINI TERRITORIALI DI RIFERIMENTO

Gli interventi previsti dal Piano si svolgeranno in location interne presso tutto il territorio.

DESTINATARI DELL'INIZIATIVA

Direttori Imprese e Direttori Filiali con Modulo Imprese, Coordinatori, Gestori Imprese, Addetti Imprese di INTESA SANPAOLO S.P.A.

| SOCIETA'                 | TOTALE COMPLESSIVO |         |        |
|--------------------------|--------------------|---------|--------|
|                          | Femmina            | Maschio | Totale |
| INTESA SANPAOLO          |                    |         |        |
| - DIRETTORI              | 9                  | 77      | 86     |
| - GESTORI E COORDINATORI | 271                | 406     | 677    |
| - ADDETTI                | 507                | 230     | 737    |

*Handwritten signatures and initials:* VUCA, Amoreddio, FIBA, SINFUB, USC CREM...

**ARTICOLAZIONI DIDATTICHE**  
(OGNI G. DI AULA EQUIVALE A 7,5 ORE)

**Pillola FAD:**

L'obiettivo è presentare le principali novità introdotte con l'avvio del progetto Evoluzione del Modello di Governo Commerciale delle Imprese.

Questo progetto, infatti, porterà cambiamenti a livello operativo e nelle modalità di approccio commerciale nelle Filiali Imprese e nelle Filiali con Moduli Imprese.

Temi previsti dai diversi moduli:

- Il Progetto
- Gli obiettivi e i vantaggi
- Gli impatti sulla Rete
- Il Modello di Governo Commerciale
- Gli strumenti a supporto

**DIRETTORI**

■ **Aula – durata 2 gg. + 1 g. (TOTALE 22 ORE)**

EROGAZIONE: da marzo 2011 a dicembre 2011

PARTECIPAZIONI: n. 86 Direttori Imprese e Direttori Filiali con Modulo Imprese

**Obiettivi:**

- Potenziare le competenze del Direttore nello svolgimento della propria attività di coordinamento e gestione commerciale della Filiale Imprese;
- Trasferire le conoscenze sul nuovo Modello di Governo e sugli strumenti a supporto;
- Creare sinergie con "fabbriche prodotto".

**Breve descrizione**

1° giorno: presentazione del nuovo metodo commerciale e momenti motivazionali dedicata al ruolo dei Direttori nel coordinare le attività commerciali e nel gestire il team di Filiale.

2° giorno: approfondire le tematiche relative ai nuovi strumenti a supporto delle attività e delle logiche sottostanti, oltre a specifiche tematiche inerenti l'operatività delle Imprese.

Docenza 1° giorno esterna, 2° e 3° giorno interna

Per l'attività di monitoraggio del programma sono previsti questionari di gradimento/feed back; si tratta di questionari che mirano a raccogliere informazioni sulla struttura complessiva e su ciascuno dei moduli didattici trattati nel programma.

**GESTORI IMPRESE e COORDINATORI**

■ **Aula – durata 1 g. + 1 g. (TOTALE 15 ORE)**

EROGAZIONE: inizio da fine marzo 2011

*[Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including names like FIBA, SINFUR, and others.]*





- Promuovere un contratto adulto e trasparente tra individui e organizzazione ("patto a tre mani" e cioè fra Giovane, Capo, HR)
- In altri termini: creare le condizioni per un cambiamento della cultura organizzativa nella direzione dell'innovazione e dell'attenzione alle sue risorse affinché tutta l'organizzazione impari, evolva e divenga più consapevole di sé

## DESCRIZIONE DELL'IMPIANTO DIDATTICO COMPLESSIVO

Imagine è un progetto sistemico che coinvolge, insieme ai Giovani, anche i loro Capi e gli HR di riferimento. E' in ottica "blended" in quanto prevede l'utilizzo di una piattaforma di formazione a distanza gestita e progettata dal Servizio Formazione. All'interno del Piano Imagine si possono distinguere i seguenti filoni di intervento intrecciati fra loro:

- **Imagine Giovani**, il percorso formativo blended che costituisce il "cuore" del Piano e prevede formazione in presenza, project work di gruppo "on the job" e uso di una piattaforma di formazione multimediale e interattiva (Progetto 1)
- **Imagine Capi**, consiste principalmente in un modulo formativo dedicato ai Capi ma integrato nel progetto Giovani; i Capi sono coinvolti anche in altri momenti formativi del progetto quali il kick off, la presentazione ed i colloqui; inoltre è prevista anche per loro l'attivazione di Aula+

### Sintesi Formazione in presenza:

- il percorso per i **Giovani**, prevede complessivamente 8 giornate d'aula distribuite in 6 mesi circa (2+0,5+1+1+0,5+1+1+1), realizzate con modalità didattiche diverse principalmente esperienziali e riflessive. Nella prima fase di circa 3 mesi, prevale una metodologia formativa di *action learning*, nella seconda fase di altri 3 mesi circa, prevalgono modalità riflessive e di feedback individuale e di gruppo
- ai **Capi** sono dedicati 2 incontri di mezza giornata l'uno

### Architettura del Percorso Imagine Giovani:

Ogni gruppo di giovani:

- lavora insieme per circa 3 mesi, con modalità di Action Learning, per svolgere una ricerca etnografica sul contesto aziendale; ha il supporto di un coach dedicato, di una piattaforma di formazione a distanza e di un tutor della Formazione
- partecipa a 3 colloqui individuali di Orientamento nell'arco del percorso
- realizza e agisce la presentazione dei risultati della propria ricerca ai Capi diretti e a un gruppo di Top Manager della Divisione CIB
- partecipa ad un Laboratorio di Potenziamiento personale e ad un Colloquio finale

### RISULTATI ATTESI

#### Risultati per l'organizzazione:

- Miglioramento degli indici di retention della popolazione giovane (entro i 31 anni)
- Aumento della propensione alla mobilità interna in senso trasversale e multidisciplinare
- Maggiore orientamento al cambiamento ed all'innovazione
- Miglioramento del clima interno alla Divisione CIB ed evoluzione della sua cultura organizzativa in linea con gli obiettivi descritti. Atteso anche un miglioramento dell'integrazione intergenerazionale in generale e delle relazioni interne fra capo e collaboratore e fra giovane risorsa e funzioni HR attestato ad es. da modalità più consapevoli ed efficaci di gestire reciprocamente il rapporto con Capo-collaboratore

#### Risultati per i Giovani:

- potenziamento di capacità personali e professionali quali il *teamworking*, e il *networking*, il lavorare per progetti, la capacità di gestire il proprio tempo conciliando le attività lavorative connesse al proprio incarico con obiettivi/attività del progetto, l'efficacia comunicativa agita in situazioni pubbliche, di





- le Round Table fra consulenza, HR e formazione in cui, per ogni edizione, si condividono report della consulenza sull'andamento del gruppo e informazioni sui singoli partecipanti, in particolare, nel secondo incontro di Round Table vengono condivisi i profili in chiave attitudinale di ogni partecipante
- Vengono svolti anche Sal periodici sul progetto fra Formazione, Committenza e Consulenza e Report semestrali sono prodotti dalla consulenza e presentati in occasione di Sal semestrali al fine di fare un bilancio dell'esperienza maturata sul progetto nel corso del semestre passato con approfondimenti sui tre "target" del progetto: Giovani, Capi e persone di HR. I Sal e i Report hanno altresì la funzione di segnalare dei "warning" e di individuare e discutere nuove linee di intervento o azioni migliorative rispetto alle eventuali criticità.

#### Descrizione Procedure Valutazione:

- durante il Percorso dedicato ai Giovani vengono somministrati i questionari standardizzati di Valutazione del Gradimento, più precisamente al termine del kick off e dei Laboratori.
- E' in corso di progettazione una Survey per la Valutazione dell' Efficacia ex post. La survey indagherà la percezione degli apprendimenti più significativi maturati durante tutto il percorso da Giovani e si occuperà inoltre di verificare l'efficacia delle metodologie didattiche più innovative caratterizzanti il progetto quali l' Action learning e Aula+.

### PROGETTI DIDATTICI

#### PROGETTO 1: IMAGINE GIOVANI

**(30 PARTECIPAZIONI – DI CUI 16 DONNE – PER TOTALE ORE COMPLESSIVO DI 1800 ORE)**

**IMPIANTO complessivo :** da marzo 2011 sono previste nuove edizioni con *kick off* distribuiti durante tutto l'arco dell'anno. Ogni edizione prevede un percorso "blended" composto da formazione d'aula esperienziale, colloqui di orientamento, auto apprendimento e apprendimento a distanza con utilizzo di piattaforma multimediale e tutoring.

Sviluppo del percorso per i **Giovani (8 gg=60 ore):**

- **Kick off :** 2 gg. in aula
- **1° colloquio:**
- **Teamcoaching:** (0,5+1+1+0,5 gg. aula)
- **Action Learning finalizzato al Project Work:** utilizzo di Aula+ e incontri autoorganizzati, ipotesi di 4 gg. complessivamente
- **Presentazione Project Work :** 1 g.ta
- **Laboratorio di Potenzamento:** 1 g.ta
- **2° colloquio**
- **Laboratorio di Orientamento:** 1 g.ta
- **Colloquio finale**

#### CONTENUTI

- Team building realizzato attraverso esercitazioni analogiche e psicosociali e ( Kick off )
- Teamworking realizzato attraverso il teamcoaching applicato allo sviluppo del lavoro in gruppo di ricerca etnografica
- Principi e strumenti della ricerca etnografica (kick off e autoapprendimento)
- Simulazione di una ricerca etnografica (kick off)
- Public speaking (teamcoaching e autoapprendimento)
- Principi e tecniche di progettazione di una presentazione multimediale (teamcoaching e autoapprendimento)
- Tecniche di creatività ((teamcoaching e autoapprendimento)
- Lavorare per progetti (teamcoaching e autoapprendimento)
- Gestione delle emozioni (teamcoaching e laboratori)
- Autoanalisi dei propri driver motivazionali, dei propri punti di forza e aree di miglioramento personali, dei (laboratori)

*SECRET*

UCA  
 [Handwritten signatures and initials: FAB, SINFUB, etc.]

- Autonalisi delle proprie caratteristiche attitudinali
- Formulazione di obiettivi di sviluppo personale e professionale "ecologici"

**PROGETTO 2: IMAGINE CAPI  
(30 PARTECIPANTI – DI CUI 3 DONNE – PER TOTALE ORE COMPLESSIVO DI 240 ORE)**

Ad ogni edizione, i Capi delle risorse Giovani convocate, sono invitati alla fase iniziale del Kick off (mattina) e poi alla Presentazione del Project Work.

Sono coinvolti nei tre colloqui di Orientamento, che gestiscono insieme agli HR.

Partecipano a momenti di aula dedicati che consistono in due Incontri Formativi di mezza giornata l'uno (=8 ore) collocati, uno dopo il kick off e un altro dopo il Laboratorio di Orientamento.

In quest'ultimo incontro vengono restituite e discusse con loro le informazioni sulle caratteristiche attitudinali delle risorse giovani e vengono fornite chiavi di lettura sul modello attitudinale.

Nel corso del 2011 si pensa di utilizzare anche per i Capi la piattaforma a distanza per integrare e rinforzare la parte di formazione dedicata proponendo diversi oggetti di formazione: suggerimenti bibliografici, letture, "pillole" di formazione multimediale. Attraverso la piattaforma si vorrebbero sviluppare anche altri obiettivi: informativa personalizzata sugli appuntamenti del progetto, social networking, possibilità di coaching personalizzato a distanza.

**CONTENUTI**

- ripresa obiettivi, fasi, contenuti e sense-making del progetto Imagine
- focus su mission e attività dei capi nel progetto
- aggiornamento stato di avanzamento lavori, e round table su suggerimenti e focal point da presidiare
- scambio di esperienze e buone pratiche sulla gestione del giovane rispetto al progetto
- eventuali casi critici e difficoltà incontrate
- progettazione di modalità efficaci per la gestione delle situazioni critiche
- il sistema dei colloqui di sviluppo nel progetto
  - spiegazione finalità e output attesi
  - progettazione modalità di realizzazione e di interazione virtuosa con HR
  - eventuali simulazioni (per la sperimentazione e l'ottimizzazione delle modalità di interazione virtuosa)
- il gruppo, cosa è emerso a livello di gruppo
- Informazioni sulle caratteristiche dei collaboratori

*Handwritten scribbles on the left margin.*

*Handwritten scribbles on the left margin.*

*Handwritten scribbles on the left margin.*

*Handwritten signature with the word "UGOCRETO" written below it.*

*Handwritten signature: Dimezzano*

*Handwritten signature: F. B. B.*

*Handwritten signature: F. B. B.*

*Handwritten signature: SINFLIB*

## PIANO FORMATIVO "IMPRENDITIVITA' E ECCELLENZA IN ISGS"

E' un articolato intervento formativo che ha l'obiettivo di consolidare il coinvolgimento e di crescita professionale di diverse popolazioni di Intesa Sanpaolo Group Services e si compone dei seguenti **progetti formativi**:

- a) **Costruire e gestire il Cambiamento in ISGS – Progetto per i Back Office di Rete** - Intervento formativo della durata di 2 gg. d'aula (n. 174 tra Addetti di Back Office della Direzione Operations di Rete, Responsabili e Coordinatori dei Poli di Back office);
- b) **IT Academy – Progetto per DSI** – Academy professionale per le risorse della Direzione Sistemi Informativi della durata di 12 gg. suddivisi in 9 moduli (60 circa risorse di DSI);
- c) **Valori ed Eccellenza in ISGS** – Intervento formativo trasversale alle DIREZIONI di ISGS della durata di 6 gg. suddivisi in 3 moduli (n. 187 risorse di DOS; DOR; DOC; DIA e DSI);
- d) **Facciamo Impresa** – Progetto per i Responsabili di Ufficio di ISGS (87 Responsabili di Ufficio delle Direzioni di ISGS) – Progetto Cross Mediale con 7 gg. di aula.

### OBIETTIVI GENERALI

Il Piano formativo mira ad intervenire con efficacia sulla necessità di rafforzare e sviluppare un livello di eccellenza nei servizi offerti dalle 5 Direzioni del perimetro, anche attraverso il rafforzamento dello spirito imprenditivo del middle management di ISGS.

### RISULTATI ATTESI ALLA CONCLUSIONE DELL'INTERVENTO

Attraverso lo svolgimento delle iniziative previste dal Piano Formativo si prevede di:

- migliorare i livelli di eccellenza nei servizi offerti da ISGS;
- sostenere e facilitare il cambiamento;
- rafforzare e sviluppare una managerialità eccellente.

### LOCALIZZAZIONE DELL'INTERVENTO E BACINI TERRITORIALI DI RIFERIMENTO

Gli interventi previsti dal Piano si svolgeranno presso strutture del Servizio Formazione o Location esterne.

### DESTINATARI DELL'INIZIATIVA

Diverse popolazioni delle 5 Direzioni di ISGS (VD descrizioni di seguito)

ILCA

Logo

Logo

Logo

FABI  
Piloni  
DM

USL CREDITO

FIBA

SINCRIB

**ARTICOLAZIONI DIDATTICHE**  
(OGNI G. DI AULA EQUIVALE A 7,5 ORE)

**a) COSTRUIRE ED AGIRE IL CAMBIAMENTO – durata 2 gg. di aula**

PARTECIPANTI: N. 174 TRA ADDETTI BACK OFFICE, COORDINATORI E RESPONSABILI, di cui 70 donne (ORE DI FORMAZIONE PRO CAPITE 15 – COMPLESSIVE 2.610)

Previste sessioni di raccolta feedback sui contenuti e sulla didattica.

**Obiettivo dell'intervento formativo:**

- diffondere la capacità di recepire rapidamente gli stimoli al cambiamento provenienti dal contesto, allineandosi ad essi;
- riuscire a veicolare tale cultura nel perimetro presidiato, mobilitare le energie costruttive della squadra ed innovative ed allenare soprattutto concettualmente all'utilizzo efficace dei moderni strumenti di monitoraggio;

**Gli argomenti da sviluppare:**

- la possibilità del cambiamento nei processi operativi, nello scenario di riferimento, negli obiettivi da raggiungere e nelle priorità da assegnare (rispetto del vincolo, ma spinta al miglioramento continuo e responsabilità sui risultati);
- capacità di cogliere i segnali di cambiamento, di adattarsi ad esso, di ri-orientare eventualmente la propria attività e dei collaboratori in modo efficace (cosa fare/cosa non fare);
- utilizzo di una modalità di approccio positivo ai differenti momenti di transizione (migrazioni, cambi di strutture e di normative, policy, cultura e valori aziendali);
- le paure e le resistenze al cambiamento (esplicite e implicite); come gestire le proprie e quelle dei collaboratori; essere aperti al cambiamento;
- il valore e il vincolo di tale capacità in una struttura operativa (dai processi prevalentemente standardizzati);
- affrontare il cambiamento per gestire l'innovazione (come trasformare il vincolo in opportunità);
- i vantaggi di non cambiare, le opportunità del cambiamento;
- gli strumenti necessari ad affrontarlo (budget, indici di livelli di servizio, kpi, squadra);
- valenza del ruolo della risorsa umana e dell'orientamento al cliente interno in una struttura non commerciale;
- come trasformare l'attività operativa in vantaggio competitivo ed occasione di business.

**b) IT ACADEMY – Progetto per DSI – durata 12 gg. di aula**

PARTECIPANTI: n. 60 risorse di DSI di cui 10 donne (ORE DI FORMAZIONE PRO CAPITE 90 – COMPLESSIVE 5.400)

Su diversi moduli sono previste esercitazioni pratiche.  
Previste sessioni di raccolta feedback sui contenuti e sulla didattica.


**CONTENUTI**

**1 - Team working e Team building**

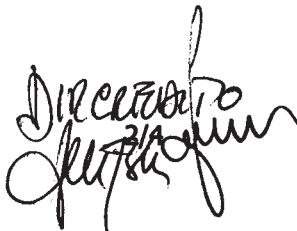
Conoscere la potenzialità creativa dei diversi gruppi di lavoro in differenti situazioni lavorative.  
Pesare, valutare, l'impatto della multiculturalità nella composizione del team.  
Imparare come dirigere e gestire il team.

**2 - Comunicazione Efficace**

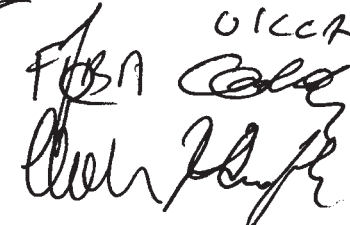
Definizione di una presentazione efficace.

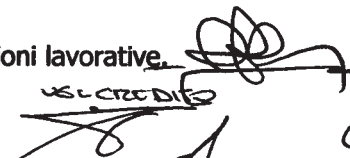
FISAC  


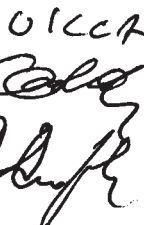
SIN.FUD  


Dir. Area DSI  


FAB  


FAB  


USL CREDITO  


UICCA  


## 2 - Comunicazione Efficace

Definizione di una presentazione efficace.

Regole e principi usati per ottenere una presentazione efficace.

Come ottenere una presentazione efficace.

Casi di studio e tavola rotonda.

## 3 - IT Consulting Approccio e metodologia

Descrizione dei strumenti di base per prendere decisioni e raggiungere i migliori risultati.

Descrizione degli strumenti usati per raccogliere i dati in modo strutturato e presentarli in maniera efficace.

Come lavorare in maniera multi-tasking dando le giuste priorità ai compiti ed alle attività.

Come gestire la qualità del servizio, la soddisfazione del cliente e le consegne puntuali per un IT service.

## 4 - Service Delivery Management e CRM

Capire l'importanza della qualità del servizio e l'importanza del cliente come punto focale del servizio.

Come strutturare e gestire un processo centrato sul cliente.

Conoscere e capire l'approccio CRM.

Conoscere le differenti tipologie di CRM.

Descrizione degli strumenti che una suite CRM offre.

## 5 - IT project e risk management

Concetti base ed avanzati di project management con particolare attenzione ai progetti legati all'IT.

Le fasi del progetto e il project management LifeCycle.

Apprendimento di alcuni temi relativi al Enterprise Architecture e al Risk management.

## 6 - Change management

Principali tecniche che conducono all'analisi del contesto in modo tale da identificare i driver del cambiamento.

La gestione del cambiamento dal punto di vista delle persone.

La gestione del cambiamento dal punto di vista dell'organizzazione.

Gestione strategica delle risorse informative.

Gestione strategica delle capacità informative in modo da ottenere un vantaggio competitivo e migliorare la business performance.

## 7 - Leadership and people management

Descrizione dei principali driver di comportamento individuale.

Descrizione degli strumenti utilizzabili per far leva sulla motivazione delle persone al fine di migliorare la loro performance.

## 8 - Strategia IT

Capire il ruolo che la funzione IT gioca nell'attuale contesto di business e quali sono le metodologie per far leva sull'IT in modo da raggiungere gli obiettivi di business dell'organizzazione.

Modelli di business alternativi che facciano leva sull'IT per offrire nuovi prodotti e servizi.

Migliorare la comprensione del come far leva sulla funzione IT per mettere in luce i prodotti o i servizi dell'azienda e l'impatto sui profitti.

Le innovazioni tecnologiche emergenti che contengono le promesse per il futuro.

## 9 - Governance dell'IT

Chiara prospettiva delle risorse IT nei confronti della visione manageriale dell'IT governance.

Miglioramento delle risorse IT sulle abilità manageriali nella comprensione e analisi delle necessità del business.

Miglioramento della comprensione, pianificazione ed esecuzione dell'IT governance.

Implementazione della IT governance.

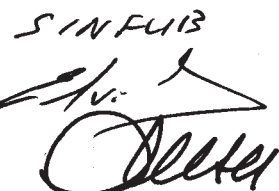
## c) VALORI ED ECCELLENZA IN ISGS - durata di 6 gg. suddivisi in 3 moduli

PARTECIPANTI: INTERVENTO FORMATIVO TRASVERSALE ALLE DIREZIONI di ISGS: n. 152 risorse di DOS, DOR, DOC, DIA e DSI di cui 48 donne (ORE DI FORMAZIONE PRO CAPITE 45 - COMPLESSIVE 6.840)

Su diversi moduli sono previste esercitazioni pratiche.

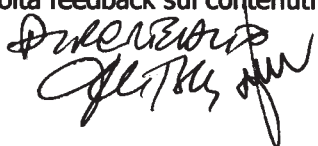
Previste sessioni di raccolta feedback sui contenuti e sulla didattica.

  
CREDITO

SIN FUIB  












## CONTENUTI

- I fondamentali di gestione dell'impresa banca: storia e performance storiche, attuali e prospettiche
- Impresa Banca: un modello di spiegazione del suo funzionamento e i numeri che genera
- I principali driver di gestione del business bancario
- Business plan e simulazione dei KPI raggiungibili
- I principali indicatori di performance: identificazione degli indici di produttività, redditività e rischiosità e valutazione del loro significato.
- La valutazione degli investimenti: i principali indicatori di convenienza economica
- Il modello Obiettivi /Sforzi /Risorse

Note sulle modalità didattiche e la docenza:

- docenza esterna con tutorship interna;
- è previsto l'utilizzo di business case tratti dalla realtà ISP e simulatori per l'analisi delle performance;
- è previsto l'uso di dispositivi cross mediali mediante il protocollo Aula + e metodologie di corporate storytelling orientate al rafforzamento dell'apprendimento.

### d) FACCIAMO IMPRESA – durata 7 gg di aula

PARTECIPANTI: 87 RESPONSABILI (DI CUI 28 DONNE) DI UFFICIO DELLE DIREZIONI DI ISGS. PROGETTO CROSS MEDIALE CON. (ORE DI FORMAZIONE PRO CAPITE 52,5 – COMPLESSIVE 4.567,5)

Su diversi moduli sono previste esercitazioni pratiche.  
Previste sessioni di raccolta feedback sui contenuti e sulla didattica.

## CONTENUTI

- Le condizioni di Equilibrio e di Rischio delle Banche nel nuovo scenario attuale e prospettico;
- Da Manager a Manager-Imprenditore: viaggio verso nuove culture e skill;
- La crescita della competitività e l'impatto sui risultati e sugli equilibri economici, patrimoniali e finanziari;
- I KPI: economic, financial, performance, per un proprio contributo al governo della banca;
- Le logiche di attenzione e misurazione delle performance quantitative;
- Incontro con l'ICRM (Internal Customer Relationship Management);
- Livelli di servizio: SLA eccellenti;
- Le tappe dell'entusiasmo: i segreti della motivazione;
- Dalla motivazione personale alla motivazione professionale.

Note sulle modalità didattiche e la docenza:

- Docenza esterna con tutorship interna;
- E' previsto l'utilizzo di business case tratti dalla realtà ISP e simulatori per l'analisi delle performance;
- E' previsto l'uso di dispositivi cross mediali mediante il protocollo Aula + e metodologie di corporate storytelling orientate al rafforzamento dell'apprendimento.

UILCA

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*  
VALCREDITO

*[Handwritten signature]*  
FIBA

*[Handwritten signature]*  
SINFUIS  
Sivi.