

**Sistema di Incentivazione 2011
per il Personale di Rete
della Divisione
Banca dei Territori**

Incontro con OO.SS.

2 Marzo 2011

Principali linee guida

Le disposizioni di Vigilanza di Bankit in materia di politiche e prassi di remunerazione ed incentivazione nelle banche prevedono che *“i sistemi di incentivazione del personale della banche e in particolare delle reti, interne ed esterne, non possono basarsi solo su obiettivi commerciali, ma devono essere ispirati a criteri di correttezza nelle relazioni con la clientela, contenimento dei rischi legali e reputazionali, tutela e fidelizzazione della clientela, rispetto delle disposizioni di legge, regolamentari e di auto-disciplina applicabili.”*

Il Sistema di Incentivazione 2011 ha lo scopo di promuovere la partecipazione attiva delle risorse di ogni ordine e grado della Rete (Filiali/Filiali Imprese, Aree/Banche, Regioni) in coerenza con i principi sopra esposti e si propone quindi di premiare:

- ❑ il raggiungimento degli obiettivi reddituali e commerciali, nel pieno rispetto delle effettive esigenze dei clienti e tenuto conto del profilo di rischio degli stessi coerentemente con gli indirizzi di compliance;
- ❑ la qualità del servizio espressa da ciascuna filiale, misurata attraverso un apposito indicatore trasparente ed oggettivo focalizzato su specifici prodotti/servizi;
- ❑ la soddisfazione dei clienti monitorata presso la rete da un intenso programma di ascolto, nonché l'allineamento della relazione commerciale ai principi e alle disposizioni esplicitati dalla direttiva MIFID;
- ❑ l'efficienza espressa.

Il Sistema di Incentivazione 2011 prevede il ricorso parallelo a:

- un **Sistema Incentivazione Base**
- un **Sistema Incentivazione Commerciale**

Sistema Incentivazione BASE

Sistema Incentivazione BASE - Principali linee guida

Il **Sistema Incentivazione Base (SIB)** risponde ai seguenti principi:

- ❑ semplificare lo schema di funzionamento, focalizzando l'attenzione su indicatori macro che garantiscano il raggiungimento dei risultati reddituali della Divisione nel breve e medio/lungo termine;
- ❑ rispettare i vincoli imposti dalla normativa interna ed esterna in materia di incentivazione;
- ❑ vincolare l'entità dell'incentivo corrisposto non solo ai risultati della singola unità operativa, ma anche al risultato complessivo di Divisione BDT/Gruppo;
- ❑ premiare il lavoro di squadra attraverso l'attribuzione degli stessi obiettivi per tutte le figure di Filiale/Filiale Imprese/Area/Direzione Regionale, rendicontati a livello di Filiale/Filiale Imprese/Area/Direzione Regionale per ciascuna figura ivi operante.

Sistema Incentivazione BASE - Principali linee guida

Il **Sistema Incentivazione Base** prevede che il premio erogato venga calcolato in funzione di:

- ❑ *un indicatore di sostenibilità/solidarietà* riferito ai risultati di Gruppo/Divisione
- ❑ *un risultato di redditività nel breve termine* riferito al singolo punto operativo
- ❑ *un primo correttivo* per tener conto della qualità del servizio espressa e della soddisfazione dei clienti
- ❑ *un secondo correttivo* per tener conto dell'efficienza espressa
- ❑ *un premio di riferimento* differenziato in funzione della figura professionale e della partecipazione della stessa al Sistema Incentivazione Commerciale

Sistema Incentivazione BASE


Principio di Solidarietà

Gli Obiettivi di Gruppo fungono da moltiplicatore a condizione che gli obiettivi di Business Unit / Divisione siano stati raggiunti almeno al 95%; nel caso il Gruppo abbia una performance sotto la soglia del 90% nessun premio è liquidato. Analogamente nel caso in cui la Divisione abbia una performance inferiore al 95%, nessun premio è liquidato.

		Performance di Gruppo (peso 25%)						
		< 90%	≥90% <B-2	B-2	B-1	B	B+1	B+2
Premio di Business		0%	0%	50%	75%	100%	120%	130%
Performance di Business Unit / Divisione (peso 75%)	B+2	0%	98%	110%	116%	123%	128%	130%
	B+1	0%	90%	103%	109%	115%	120%	123%
	B	0%	75%	88%	94%	100%	105%	108%
	B-1	0%	56%	69%	75%	81%	86%	89%
	B-2	0%	38%	50%	56%	63%	68%	70%
	Inf. B-2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

B-2	B-1	B	B+1	B+2
≥95 <97	≥97 <100	≥100 <103	≥103 <106	≥106

Sistema Incentivazione BASE

COMPOSIZIONE DEL PREMIO	OBIETTIVI	RISULTATI	DEFINIZIONE PREMIO
<p>PREMIO di riferimento (diversificato per figura prof.)</p> <p>Calcolato su RISULTATI di FILIALE/FILIALE IMPRESE/AREA/ REGIONE</p>	<p>MARGINE DI INTERMEDIAZIONE</p> <p><i>Al netto del costo del credito gestionale</i></p>	<p>TRE FASCE DI RISULTATO</p> <p>C $\geq 95\%$ $< 98\%$</p> <p>B $\geq 98\%$ $< 102\%$</p> <p>A $\geq 102\%$</p>	<p>L'importo del premio è correlato alla fascia di risultato</p> <p> <i>Le filiali/filiali imprese/Aree/Regioni che non raggiungono la soglia minima di risultato (95% MINT) non percepiscono il premio</i></p>
<p>I Correttivo</p>	<p>Indice composito di Qualità e Customer Satisfaction</p>	<p>< 100</p> <p>≥ 100 < 110 ⁽¹⁾</p> <p>≥ 110 ⁽¹⁾</p>	<p>Decremento del Premio maturato</p> <p>Conferma del Premio maturato ⁽²⁾</p> <p>Incremento del Premio maturato ⁽²⁾</p>
<p>II Correttivo</p>	<p>Cost Income</p>	<p>media di cluster dimensionale/ Area-Regione</p>	<p>Incremento, conferma o decremento del "Premio maturato" in base al posizionamento rispetto alla media di cluster dimensionale/Area-Regione</p>

Performance di Business Unit / Divisione
(peso 75%)

↓

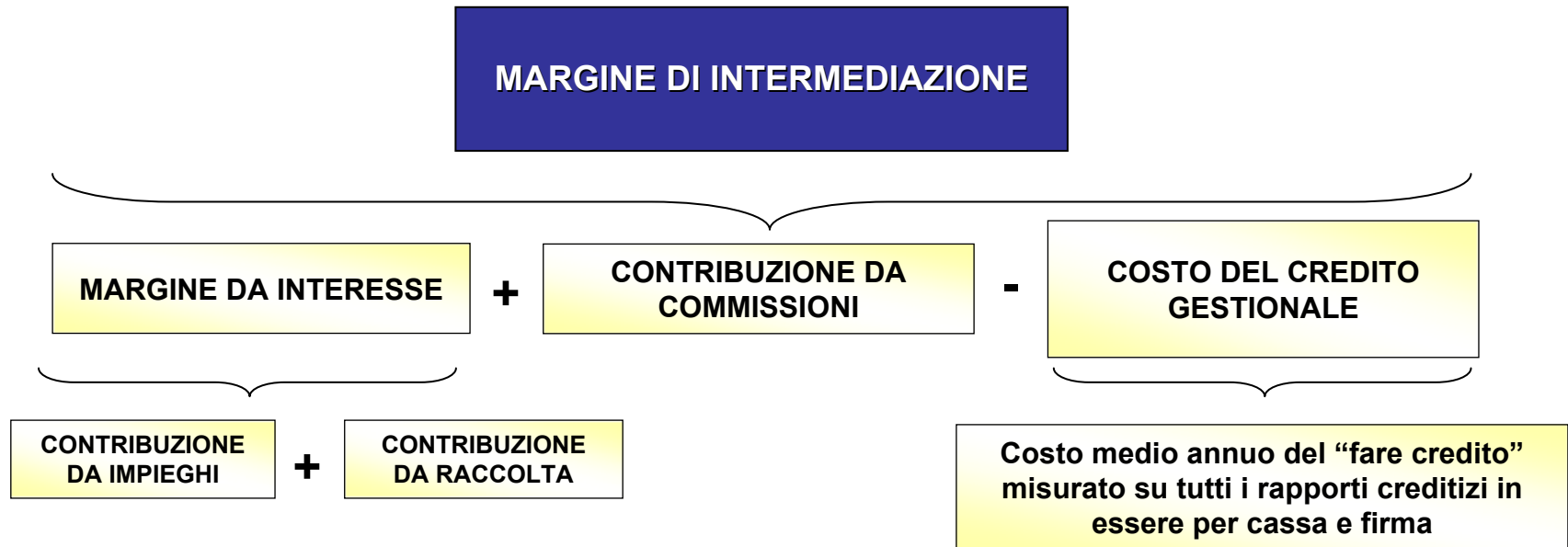
		Performance di Gruppo (peso 25%)						
		Moltiplicatore di Gruppo						
		< 90%	$\geq 90\%$ < B-2	B-2	B-1	B	B+1	B+2
Premio di Business		0%	0%	50%	75%	100%	120%	130%
B+2	130%	0%	98%	110%	116%	123%	128%	130%
B+1	120%	0%	90%	103%	109%	115%	120%	123%
B	100%	0%	75%	88%	94%	100%	105%	108%
B-1	75%	0%	56%	69%	75%	81%	86%	89%
B-2	50%	0%	38%	50%	56%	63%	68%	70%
Inf. B-2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

(1) 105 per Aree/Regioni

(2) A condizione che sia raggiunta la soglia minima del 90 dei sotto-indicatori di Qualità denominati "Servizi di Investimento" e "Servizi di Finanziamento" (per le filiali imprese solo Servizi di Finanziamento)

Sistema Incentivazione BASE

“Margine di Intermediazione”



Sistema Incentivazione BASE

“Indice di Qualità e Customer Satisfaction”

Il Sistema considera i risultati di qualità e customer satisfaction misurati attraverso un apposito indice composito, che impatta sul premio come di seguito specificato:

Filiale, Filiale Imprese

Indice di Qualità e CS	< 100	il premio sarà ridotto del 15%
	>= 100 e <110	il premio sarà confermato (*)
	>= 110	il premio sarà incrementato del 15% (*)

(*) a condizione che sia raggiunta la soglia minima (90) dei sotto-indicatori “Servizi di Investimento” e “Servizi di Finanziamento” (solo “Servizi di Finanziamento” per le Filiali Imprese).

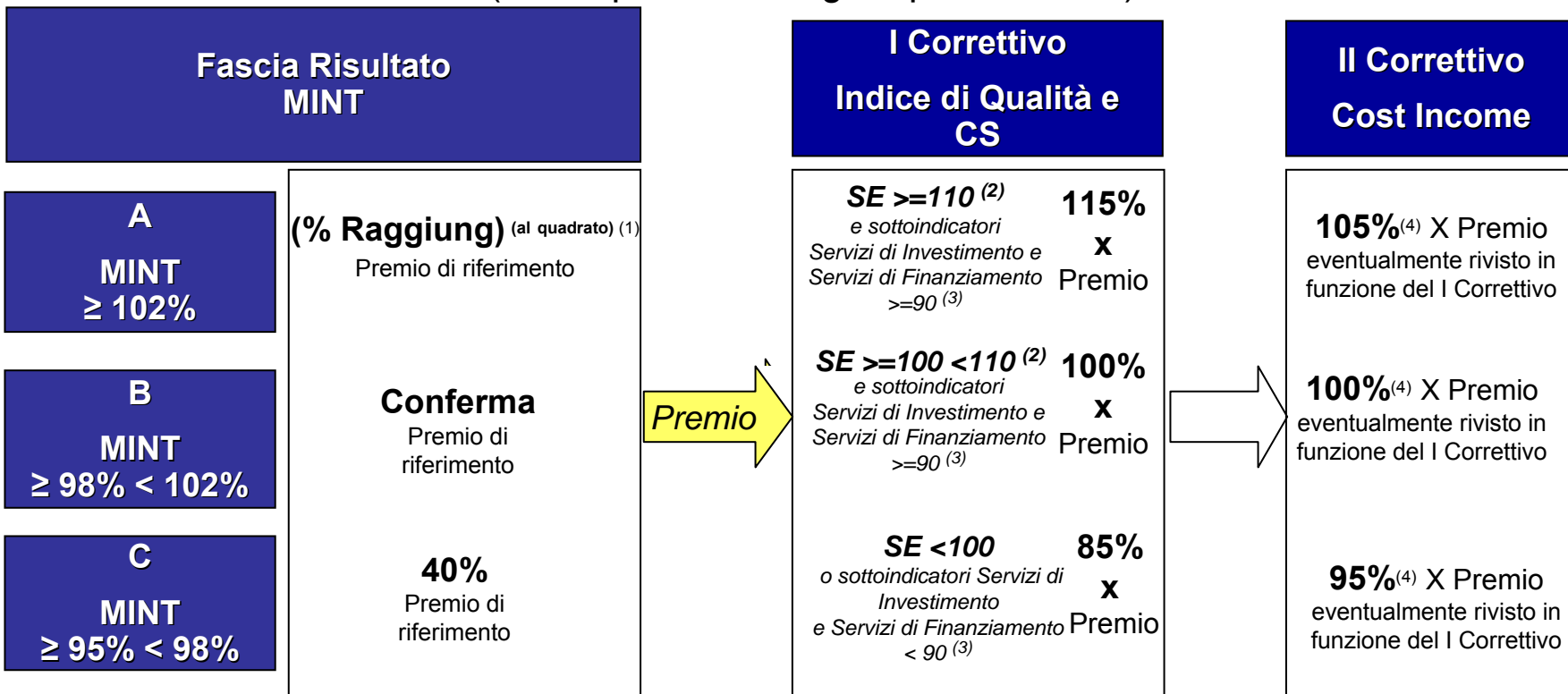
Area; Regione

Indice di Qualità e CS	< 100	il premio sarà ridotto del 15%
	>= 100 e <105	il premio sarà confermato (*)
	>= 105	il premio sarà incrementato del 15% (*)

(*) a condizione che sia raggiunta la soglia minima (90) dei sotto-indicatori “Servizi di Investimento” e “Servizi di Finanziamento” (solo “Servizi di Finanziamento” per le Filiali Imprese).

Sistema Incentivazione BASE

Schema di riferimento (valido per tutte le figure professionali)



(1) Fino al massimo del 140% del premio di riferimento

(2) 105 per Aree/Regioni

(3) Solo Servizi di Finanziamento per le Filiali Imprese

(4) In base al posizionamento rispetto alla media di cluster dimensionale/Area-Regione

		Performance di Gruppo (peso 25%)						
		Moltiplicatore di Gruppo						
		< 90%	$\geq 90\% < B-2$	B-2	B-1	B	B+1	B+2
Premio di Business		0%	0%	50%	75%	100%	120%	130%
Performance di Business Unit / Divisione (peso 75%)	B+2	130%	0%	98%	110%	116%	123%	130%
	B+1	120%	0%	90%	103%	109%	115%	123%
	B	100%	0%	75%	88%	94%	100%	108%
	B-1	75%	0%	56%	69%	75%	81%	89%
	B-2	50%	0%	38%	50%	56%	63%	70%
	Inf. B-2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Premi di riferimento – Filiale e Filiale Imprese

		Figura Professionale		Figura Professionale	
FILIALE	Direttore Filiale Base	€ 5.000	Coordinatore Personal e Small Business	€ 3.200	
	Direttore Filiale Piccola	€ 6.000	Gestore Personal	€ 2.250	
	Direttore Filiale Media	€ 9.000	Gestore Famiglie	€ 1.400	
	Direttore Filiale Grande	€ 13.000	Assistente alla Clientela	€ 750	

FILIALE IMPR.	Direttore Filiale Imprese B*	€ 9.000
	Direttore Filiale Imprese A*	€ 13.000

Il premio di riferimento è differenziato in funzione della figura professionale

* Cluster distinto in base al numero di Gestori Imprese presenti nell'organico certificato al 31/12/2011: B per Filiali fino a 9 gestori e A per filiali da 10 gestori ed oltre (inclusi i distaccamenti).

Premi di riferimento – Area e Direzione Regionale

Il premio di riferimento è differenziato in funzione della figura professionale e della partecipazione della stessa al Sistema Incentivazione Commerciale

Figura Professionale			
AREA	Specialista Crediti	€ 4.400	Non partecipa a Sistema Incentivazione Commerciale
	Addetto Crediti	€ 2.250	Non partecipa a Sistema Incentivazione Commerciale
	Specialista Trade Italia	€ 2.750	Partecipa a Sistema Incentivazione Commerciale
DIR.REGIONALE	Specialista Pianif. e Contr. di Gestione	€ 4.400	Non partecipa a Sistema Incentivazione Commerciale
	Addetto Pianif. e Contr. di Gestione	€ 2.250	

Esempio di calcolo – Assistente alla clientela

Caso A

% ragg. MINT	% erogazione	Premio
> 118%	140%	1.050
99%	100%	750
96%	40%	300

PREMIO DI RIFERIMENTO 750

I correttivo Qualità e CS	<i>superato</i> (115% Premio)
Premio	1.208
	863
	345

II correttivo Cost Income	<i>superato</i> (105% Premio)
Premio	1.268
	906
	362



Performance di Business Unit / Divisione (peso 75%)

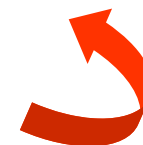
		Performance di Gruppo (peso 25%)						
		Moltiplicatore di Gruppo						
		< 90%	≥90% <B-2	B-2	B-1	B	B+1	B+2
Premio di Business		0%	0%	50%	75%	100%	120%	130%
B+2	130%	0%	98%	110%	116%	123%	128%	130%
B+1	120%	0%	90%	103%	109%	115%	120%	123%
B	100%	0%	75%	88%	94%	100%	105%	108%
B-1	75%	0%	56%	69%	75%	81%	86%	89%
B-2	50%	0%	38%	50%	56%	63%	68%	70%
Inf. B-2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Caso B

% ragg. MINT	% erogazione	Premio
> 118%	140%	1.050
99%	100%	750
96%	40%	300

I correttivo Qualità e CS	<i>non raggiunto</i> (85% Premio)
Premio	892
	638
	255

II correttivo Cost Income	<i>non raggiunto</i> (95% Premio)
Premio	848
	606
	242



Esempio di calcolo – Direttore di Filiale Media

Caso A

PREMIO DI RIFERIMENTO 9.000

% ragg. MINT	% erogazione	Premio
> 118%	140%	12.600
99%	100%	9.000
96%	40%	3.600

I correttivo Qualità e CS	<i>superato</i> (115% Premio)
<i>Premio</i>	14.490
	10.350
	4.140

II correttivo Cost Income	<i>superato</i> (105% Premio)
<i>Premio</i>	15.215
	10.868
	4.347



Performance di Business Unit / Divisione
(peso 75%)

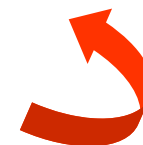
Moltiplicatore di Gruppo	Performance di Gruppo (peso 25%)						
	< 90%	≥90% <B-2	B-2	B-1	B	B+1	B+2
Premio di Business	0%	0%	50%	75%	100%	120%	130%
B+2	0%	98%	110%	116%	123%	128%	130%
B+1	0%	90%	103%	109%	115%	120%	123%
B	0%	75%	88%	94%	100%	105%	108%
B-1	0%	56%	69%	75%	81%	86%	89%
B-2	0%	38%	50%	56%	63%	68%	70%
Inf. B-2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Caso B

% ragg. MINT	% erogazione	Premio
> 118%	140%	12.600
99%	100%	9.000
96%	40%	3.600

I correttivo Qualità e CS	<i>non raggiunto</i> (85% Premio)
<i>Premio</i>	10.710
	7.650
	3.060

II correttivo Cost Income	<i>non raggiunto</i> (95% Premio)
<i>Premio</i>	10.174
	7.268
	2.907



Performer - Impatti sul Sistema Incentivazione BASE 2011

Giudizio Sintetico Finale

Esclusione dal sistema

Accesso al sistema

Inadeguato

Parzialmente
adeguato

Adeguato

Più che
adeguato

Elevato

Eccellente

Sistema di Incentivazione COMMERCIALE

Sistema Incentivazione COMMERCIALE - Principali linee guida

Il Sistema Incentivazione Commerciale (SIC) :

- ❑ è complementare al Sistema Incentivi Base per le figure a contenuto commerciale, con l'obiettivo specifico di focalizzare l'attenzione sulle performance commerciali e sulle modalità con cui le stesse sono ottenute
- ❑ rispetta i vincoli imposti dalla normativa interna ed esterna in materia di incentivazione
- ❑ valorizza il gioco di squadra attraverso classifiche redatte sulla base di specifici indicatori, volti a premiare le Filiali/Aree che ottengono i risultati garantendo sostenibilità futura agli stessi, lavorando in modo estensivo con la clientela, con il corretto metodo di lavoro e con elevati livelli di qualità
- ❑ prevede indicatori di sostenibilità nel medio periodo ed indicatori di qualità

Sistema Incentivazione COMMERCIALE - Caratteristiche

Il Sistema Incentivazione Commerciale (SIC) :

❑ ha un orizzonte temporale annuo (a partire da marzo 2011) e prevede classifiche Regionali o Nazionali redatte sulla base di specifici indicatori.

Gli indicatori e i pesi possono essere rivisti nel corso dell'anno per garantire un adeguato livello di flessibilità rispetto ai piani di marketing e commerciali.

❑ prevede classifiche redatte con periodicità mensile.

Sono previste classifiche generali Regionali o Nazionali, redatte sommando i punteggi accumulati nelle classifiche dei diversi mesi di validità dell'iniziativa.

Sono inoltre previste tre classifiche di tappa redatte sommando i punteggi delle classifiche mensili di:

- 1) marzo, aprile, maggio, giugno;
- 2) luglio, agosto, settembre;
- 3) ottobre, novembre e dicembre.

❑ prevede la partecipazione di Filiali Retail, Filiali Imprese, Coordinamenti di Mercato e figure commerciali di Area.

❑ prevede l'individuazione dei vincitori in % rispetto ai partecipanti o in valore assoluto. I vincitori della classifica generale parteciperanno alla Convention della Banca dei Territori. Per i vincitori delle tappe intermedie verrà definito un montepremi in denaro.

❑ il premio non verrà erogato nel caso in cui i sotto-indicatori di Qualità "Servizi di Investimento" e "Servizi di Finanziamento" (solo "Servizi di Finanziamento" per le Filiali Imprese) siano inferiori a 90.

Sistema Incentivazione COMMERCIALE – Tipologie di classifiche

Filiali Retail

Le classifiche sono redatte a livello di Direzione Regionale, tra tutte le filiali raggruppate nei seguenti cluster dimensionali:

- filiali base (< 5 addetti)
- filiali piccole (< 10 addetti)
- filiali medie e grandi (>= 10 addetti)

- La dimensione delle filiali sarà desunta dal file pubblicato su Intranet prima dell'avvio dell'iniziativa.
- E' prevista una classifica generale e tre classifiche di tappa intermedie.
- A partire dall'avvio della seconda tappa è prevista la possibilità di "personalizzare", per ogni singola Direzione Regionale, il peso degli indicatori delle Filiali Retail.

Classifica generale

Il primo top 5% di ogni classifica.

Classifica di tappa

Il primo top 20% di ogni classifica.

Verranno premiate tutte le figure professionali.

Filiali Imprese e Moduli imprese su Filiali Retail

Le classifiche sono redatte separatamente a livello nazionale tra:

- Filiali Imprese
- Moduli imprese in Filiali Retail

E' prevista una classifica generale e tre classifiche di tappa intermedie.

Classifica generale

Il primo top 5% di ogni classifica.

Classifica di tappa

Il primo top 20% di ogni classifica

Verranno premiate tutte le figure professionali (compreso il Direttore della Filiale Retail dove é presente il Modulo Imprese vincitore, se non premiato nella classifica delle Filiali).

Sistema Incentivazione COMMERCIALE – Tipologie di classifiche

•Classifiche

•Caratteristiche

•Vincitori

Coordinamenti di Mercato Retail

Per i Coordinamenti di Mercato Retail sono previste una classifica generale e tre classifiche di tappa intermedie redatte a livello nazionale

Classifica generale

I primi 10 classificati.

Classifica di tappa: i primi 20 classificati
Verranno premiati i Coordinatori di Mercato Retail.

Coordinamenti di Mercato Imprese

Per i Coordinamenti di Mercato Imprese sono previste una classifica generale e tre classifiche di tappa intermedie redatte a livello nazionale

Classifica generale

I primi 3 classificati.

Classifica di tappa: i primi 5 classificati.
Verranno premiati i Coordinatori di Mercato Imprese.

Aree

Per le Aree territoriali sono previste una classifica generale e tre classifiche di tappa intermedie redatte a livello nazionale

Classifica generale

Le prime 3 classificate.

Classifica di tappa: le prime 5 classificate.
Verranno premiate le figure professionali commerciali

Sistema Incentivazione COMMERCIALE - Modalità di calcolo delle classifiche

- ❑ Ogni classifica è redatta con cadenza mensile sulla base dei risultati ottenuti su specifici indicatori commerciali e di qualità.
- ❑ Per ogni classifica è definito un set di indicatori, anche composti da più driver. Per ogni indicatore, in virtù della sua importanza, viene definito un punteggio. Gli indicatori vengono ponderati in modo da renderne omogenea la misurazione in relazione alle caratteristiche della filiale.
- ❑ Ogni indicatore viene valorizzato come somma dei punteggi accumulati sui singoli driver.
- ❑ La classifica del mese viene determinata come media dei punteggi conseguiti sui singoli indicatori.
- ❑ La classifica generale è determinata sommando i punteggi ottenuti nei singoli mesi.
- ❑ Le classifiche delle 3 tappe intermedie sono determinate sommando i punteggi accumulati nei periodi di: 1) marzo, aprile, maggio, giugno; 2) luglio, agosto, settembre; 3) ottobre, novembre e dicembre.
- ❑ All'interno di ciascuna classifica, nel corso dell'anno è possibile modificare/sostituire gli indicatori e modificare le modalità di calcolo dei punteggi. Le modifiche dovranno essere decise da un Comitato composto da rappresentanti delle Direzioni Personale, Pianificazione e Controllo, Marketing Privati, Marketing Small Business, Marketing Imprese, Presidio Qualità e Canali, Crediti, Compliance e dal Servizio CRM e dovranno essere comunicate con un preavviso di almeno 15 giorni.
- ❑ I punteggi degli indicatori delle classifiche delle filiali retail potranno essere personalizzati, a partire dal mese di luglio, sulle specifiche esigenze delle singole Direzioni Regionali. Le variazioni dovranno essere condivise con il Comitato e comunicate con un preavviso di almeno 15 giorni.

Sistema Incentivazione COMMERCIALE – Premi di riferimento

FIGURA PROFESSIONALE	PREMIO PER TAPPA
Coordinatore di Mercato/Responsabile di Segmento	3.500
Coordinatore di Filiale/Specialista di Area ⁽¹⁾	1.000
Gestore di Filiale/Filiale Imprese	750
Assistente alla clientela/Addetto	500
Ausiliario	300

N.B.

Il premio non verrà erogato nel caso in cui i sotto-indicatori “Servizi di Investimento” e “Servizi di Finanziamento” (solo “Servizi di Finanziamento” per le Filiali Imprese) siano inferiori a 90

(1) Operanti nella filiera commerciale

TIPO FILIALE	PLAFOND A DISPOSIZIONE DEL DIRETTORE (PER TAPPA)
FILIALE GRANDE/FILIALE IMPRESE	10.000
FILIALE MEDIA	6.000
FILIALE PICCOLA	3.000
FILIALE BASE	1.500

E' previsto inoltre un ulteriore plafond a disposizione del Direttore di Area per premiare le figure commerciali di Area (se risultante tra le vincitrici).

L'ammontare dello stesso sarà determinato in funzione della platea dei potenziali destinatari

Sistema Incentivazione COMMERCIALE – Premi di riferimento

FIGURA PROFESSIONALE	PREMIO PER TAPPA
Direttore di Filiale Grande/Imprese	3.500
Direttore di Filiale Media	2.500
Direttore di Filiale Piccola	2.000
Direttore di Filiale Base	1.500

N.B.

Il premio non verrà erogato nel caso in cui i sotto-indicatori “Servizi di Investimento” e “Servizi di Finanziamento” (solo “Servizi di Finanziamento” per le Filiali Imprese) siano inferiori a 90

E' previsto inoltre un ulteriore plafond a disposizione del Direttore di Area per premiare i direttori delle filiali vincitrici della sua Area

L'ammontare dello stesso sarà determinato in funzione della platea dei potenziali destinatari