

Allegato 4













Rete Banca dei Territori

Filiali Retail, Filiali Personal, Filiali Imprese

Aree Retail, Aree Personal, Aree Imprese

Scorecard e Meccanismo di determinazione del Premio di eccellenza

KPI del Premio di eccellenza 2016 – Sintesi






Elementi chiave da sostenere	Indicatori di performance management		
	Territori Retail	Territori Personal	Territori Imprese
Redditività	<ul style="list-style-type: none"> Ricavi Lordi Retail + Personal  di cui Ricavi Banca 5[®] 	<ul style="list-style-type: none"> Ricavi Lordi Personal + Retail  di cui Ricavi al netto delle Attività Finanziarie 	<ul style="list-style-type: none"> Ricavi Lordi  di cui Ricavi Piccole Imprese 
Estensività	<ul style="list-style-type: none"> Quota Clienti con successo Quota Clienti con successo su clientela Base Coralità (x le Aree) 	<ul style="list-style-type: none"> Quota Clienti con successo Coralità (x le Aree) 	<ul style="list-style-type: none"> Indice dell'intensità di presidio  Coralità (x le Aree)
Qualità del Credito	<ul style="list-style-type: none"> Rettifiche su crediti Perdita attesa su crediti in bonis (%) 		<ul style="list-style-type: none"> Rettifiche su crediti Perdita attesa su crediti in bonis (%) Indice di Recupero 
Crescita Sostenibile	<ul style="list-style-type: none"> FN AFI Retail+Personal  Erogazioni MLT  	<ul style="list-style-type: none"> FN AFI Personal + Retail  FN Raccolta Gestita  Flusso netto Clienti 	<ul style="list-style-type: none"> Crescita Impieghi (variazione saldi) 
Qualità del Servizio	<ul style="list-style-type: none"> Indicatore di Eccellenza di Filiale / Area * 	<ul style="list-style-type: none"> Indicatore di Eccellenza di Filiale / Area * 	<ul style="list-style-type: none"> Indicatore di Eccellenza di Filiale / Area *
Corresponsabilità (Risultati cross-Territori)			<ul style="list-style-type: none"> Ricavi Lordi Retail+Personal 
Multicanalità	<ul style="list-style-type: none"> Migrazione operazioni transazionali Clienti Retail (Efficienza operativa) 	<ul style="list-style-type: none"> Migrazione operazioni transazionali Clienti Personal (Efficienza operativa) 	<ul style="list-style-type: none"> Migrazione operazioni transazionali Clienti Imprese (Efficienza operativa)

Nell'ambito dell'Indicatore di Eccellenza, l'indice di Eccellenza Operativa e di Eccellenza del Credito rappresentano una condizione di accesso al Premio di eccellenza

Il KPI di Multicanalità opera come correttivo del Premio di eccellenza

Scorecard Premio di eccellenza

Filiali Territorio Commerciale Retail

		Peso
 Redditività	▪ Ricavi Lordi Retail + Personal	25
	▪ di cui Ricavi Banca 5 [®]	10
 Qualità del Credito	▪ Rettifiche su crediti	5
	▪ Perdita attesa su crediti in bonis (%)	5
 Crescita Sostenibile	▪ Flusso Netto Attività Finanziarie Retail + Personal	15
	▪ Erogazioni MLT	15
 Qualità del Servizio	▪ Indicatore di Eccellenza di Filiale, <i>include l'indice di:</i>	25
	– <i>eccellenza operativa,</i>	
	– <i>eccellenza nel servizio,</i>	
	– <i>eccellenza nel credito</i>	
	– <i>net promoter score</i>	
Punteggio Finale (Indicatore sintetico di Performance)		xxx
 Multicanalità	▪ Migrazione operazioni transazionali Clienti Retail (Efficienza operativa)	+/-10%

I KPI di Estensività saranno utilizzati come **correttivo del punteggio di Redditività**

+/-15% Quota Clienti con successo
+/-15% Quota Clienti con successo su clientela Base






Estensività

Gate di accesso al Premio di eccellenza: 100% del target assegnato sugli indicatori «Eccellenza operativa» e «Eccellenza del credito»

Il KPI non concorre a determinare il punteggio, ma viene utilizzato come **correttivo del Premio di eccellenza (inclusivo delle quote relative al Premio Base e al Premio Aggiuntivo)**

Scorecard Premio di eccellenza

Aree Territorio Commerciale Retail

		Peso
 Redditività	▪ Ricavi Lordi Retail + Personal	25
	▪ di cui Ricavi Banca 5 [®]	10
 Qualità del Credito	▪ Rettifiche su crediti	5
	▪ Perdita attesa su crediti in bonis (%)	5
 Crescita Sostenibile	▪ Flusso Netto Attività Finanziarie Retail + Personal	15
	▪ Erogazioni MLT	15
 Qualità del Servizio	▪ Indicatore di Eccellenza di Area, <i>include l'indice di:</i>	25
	– <i>eccellenza operativa,</i>	
	– <i>eccellenza nel servizio,</i>	
	– <i>eccellenza nel credito</i>	
	– <i>net promoter score</i>	
Punteggio Finale (Indicatore sintetico di Performance)		xxx
 Multicanalità	▪ Migrazione operazioni transazionali Clienti Retail (Efficienza operativa)	+/-10%

Il KPI di Estensività sarà utilizzato come **correttivo del punteggio di Redditività**

- Coralità: % filiali che hanno raggiunto un punteggio ≥ 100







+15%

Gate di accesso al Premio di eccellenza: 100% del target assegnato sugli indicatori «Eccellenza operativa» e «Eccellenza del credito»

Il KPI non concorre a determinare il punteggio, ma viene utilizzato come **correttivo del Premio di eccellenza (inclusivo delle quote relative al Premio Base e al Premio Aggiuntivo)**

Scorecard Premio di eccellenza

Filiali Territorio Commerciale Personal

	Peso
 Redditività	▪ Ricavi Lordi Personal + Retail 25
	▪ di cui Ricavi al netto di Attività Finanziarie 10
 Crescita Sostenibile	▪ Flusso Netto Attività Finanziarie Personal + Retail 15
	▪ Flusso Netto Raccolta Gestita 15
	▪ Flusso Netto Clienti 10
 Qualità del Servizio	▪ Indicatore di Eccellenza di Filiale, <i>include l'indice di:</i> 25
	– <i>eccellenza operativa</i> ,
	– <i>eccellenza nel servizio</i> ,
	– <i>eccellenza nel credito</i>
	– <i>net promoter score</i>
Punteggio Finale (Indicatore sintetico di Performance) xxx	
 Multicanalità	▪ Migrazione operazioni transazionali Clienti Personal (Efficienza operativa) +/-10%

Il KPI di Estensività sarà utilizzato come **correttivo del punteggio di Redditività**

+/-15%

▪ Quota Clienti con successo





Estensività

Gate di accesso al Premio di eccellenza: 100% del target assegnato sugli indicatori «Eccellenza operativa» e «Eccellenza del credito»

Il KPI non concorre a determinare il punteggio, ma viene utilizzato come **correttivo del Premio di eccellenza (inclusivo delle quote relative al Premio Base e al Premio Aggiuntivo)**

Scorecard Premio di eccellenza

Aree Territorio Commerciale Personal

	Peso
 Redditività	<ul style="list-style-type: none"> Ricavi Lordi Personal + Retail 25 di cui Ricavi al netto di Attività Finanziarie 10
 Crescita Sostenibile	<ul style="list-style-type: none"> Flusso Netto Attività Finanziarie Personal + Retail 15 Flusso Netto Raccolta Gestita 15 Flusso Netto Clienti 10
 Qualità del Servizio	<ul style="list-style-type: none"> Indicatore di Eccellenza di Area, <i>include l'indice di:</i> <ul style="list-style-type: none"> <i>eccellenza operativa,</i> 25 <i>eccellenza nel servizio,</i> <i>eccellenza nel credito</i> 25 <i>net promoter score</i>
Punteggio Finale (Indicatore sintetico di Performance) xxx	
 Multicanalità	<ul style="list-style-type: none"> Migrazione operazioni transazionali Clienti Personal (Efficienza operativa) +/-10%

Il KPI di Estensività sarà utilizzato come **correttivo del punteggio di Redditività**

- +15%
 - Coralità: % filiali che hanno raggiunto un punteggio ≥ 100







Estensività

Gate di accesso al Premio di eccellenza: 100% del target assegnato sugli indicatori «Eccellenza operativa» e «Eccellenza del credito»

Il KPI non concorre a determinare il punteggio, ma viene utilizzato come correttivo del Premio di eccellenza (inclusivo delle quote relative al Premio Base e al Premio Aggiuntivo)

Scorecard Premio di eccellenza

Filiali Territorio Commerciale Imprese

		Peso
 Redditività	▪ Ricavi Lordi	20
	▪ di cui Ricavi Piccole Imprese	10
 Qualità del Credito	▪ Rettifiche su crediti	10
	▪ Perdita attesa su crediti in bonis (%)	10
 Crescita Sostenibile	▪ Crescita Impieghi (variazione saldi)	15
 Qualità del Servizio	▪ Indicatore di Eccellenza di Filiale, <i>include l'indice di:</i>	25
	– eccellenza operativa,	
	– eccellenza nel servizio,	
	– eccellenza nel credito	
 Corresponsabilità (Risultati cross-Territori)	▪ Ricavi Lordi Retail + Personal	10
Punteggio Finale (Indicatore sintetico di Performance)		xxx
 Multicanalità	▪ Migrazione operazioni transazionali Clienti Imprese (Efficienza operativa)	+/-10%

Il KPI di Estensività sarà utilizzato come **correttivo del punteggio di Redditività**

+/-15%

▪ Indice dell'intensità di presidio

Estensività

+15%

▪ **Indice di recupero**







Il KPI sarà utilizzato come **correttivo del punteggio complessivo conseguito sulla Qualità del Credito**

Gate di accesso al Premio di eccellenza: 100% del target assegnato sugli indicatori «Eccellenza operativa» e «Eccellenza del credito»

Il KPI non concorre a determinare il punteggio, ma viene utilizzato come **correttivo del Premio di eccellenza (inclusivo delle quote relative al Premio Base e al Premio Aggiuntivo)**

Scorecard Premio di eccellenza

Aree Territorio Commerciale Imprese

		Peso
 Redditività	▪ Ricavi Lordi	20
	▪ di cui Ricavi Piccole Imprese	10
 Qualità del Credito	▪ Rettifiche su crediti	10
	▪ Perdita attesa su crediti in bonis (%)	10
 Crescita Sostenibile	▪ Crescita Impieghi (variazione saldi)	15
 Qualità del Servizio	▪ Indicatore di Eccellenza di Area, <i>include l'indice di:</i>	25
	– eccellenza operativa,	
	– eccellenza nel servizio,	
	– eccellenza nel credito	
 Corresponsabilità (Risultati cross-Territori)	▪ Ricavi Lordi Retail + Personal	10
	Punteggio Finale (Indicatore sintetico di Performance)	
 Multicanalità	▪ Migrazione operazioni transazionali Clienti Imprese (Efficienza operativa)	+/-10%

Il KPI di Estensività sarà utilizzato come **correttivo del punteggio di Redditività**

+15% ▪ Coralità: % filiali che hanno raggiunto un punteggio ≥ 100

Estensività

+15% ▪ **Indice di recupero**

Il KPI sarà utilizzato come **correttivo del punteggio complessivo conseguito sulla Qualità del Credito**

Gate di accesso al Premio di eccellenza: 100% del target assegnato sugli indicatori «Eccellenza operativa» e «Eccellenza del credito»

Il KPI non concorre a determinare il punteggio, ma viene utilizzato come **correttivo del Premio di eccellenza (inclusivo delle quote relative al Premio Base e al Premio Aggiuntivo)**

Schema sintetico di funzionamento dei KPI del Premio di eccellenza 1/2



Il punteggio, per ogni indicatore di dettaglio, viene calcolato in base al raggiungimento del target attribuendo una % al peso secondo il seguente schema:

Se % ragg.to target	< 80	0%
Se % ragg.to target	>= 80 e < 120	lineare
Se % ragg.to target	>= 120	120%

Correttivo Punteggio

Estensività

Quota Clienti con successo, Quota Clienti con successo su clientela Base, Indice dell'intensità di presidio - FILIALI

Agisce come **correttivo del punteggio** ottenuto sui KPI di redditività secondo il seguente schema:

Se % ragg.to target < 90	-15%
Se % ragg.to target >= 90 e < 110	nessuna variazione
Se % ragg.to target >= 110	+15%

Coralità - AREE

Agisce come correttivo del punteggio ottenuto sui KPI di Redditività secondo il seguente schema:

Se % Filiali dell'Area con punteggio pari o superiore a 100 >= 60%	+15%
--	-------------

Schema sintetico di funzionamento dei KPI del Premio di eccellenza 2/2

Correttivo Punteggio

Indice di recupero

Agisce come **correttivo del punteggio** ottenuto sui KPI di Qualità del credito secondo il seguente schema:

Se % ragg.to target ≥ 110 **+15%**

Correttivo Premio

Multicanalità

Agisce come **correttivo del Premio di eccellenza** (inclusivo delle quote relative al Premio Base e al Premio Aggiuntivo) secondo il seguente schema:

Se % ragg.to target < 90 **-10%**

Se % ragg.to target ≥ 90 e < 110 **nessuna variazione**

Se % ragg.to target ≥ 110 **+10%**

Date le caratteristiche dell'indicatore, nel caso in cui i valori target assegnati non consentano algebricamente il ragg.to del 110 % (non possono essere migrate più operazioni di quelle fatte) le soglie saranno adeguate per consentire il riconoscimento delle eccellenze

Eccellenza operativa e del credito per le Aree

Per le Aree è previsto un **correttivo del punteggio ottenuto sui KPI «Eccellenza operativa» e «Eccellenza del Credito»** che agisce secondo il seguente schema:

Se % Filiali dell'Area con punteggio «Indicatore di eccellenza operativa» pari o superiore a $100 \geq 75\%$ **si incrementa del 10%** il punteggio conseguito sul KPI

Se % Filiali dell'Area con punteggio «Indicatore di eccellenza del credito» pari o superiore a $100 \geq 75\%$ **si incrementa del 10%** il punteggio conseguito sul KPI

Eventi territoriali

Le Filiali e le Aree accorpate/chiusure sono rendicontate fino al mese precedente l'evento.
Le Filiali e le Aree oggetto di riordino territoriale sono rendicontate in continuità.

Meccanismo di determinazione del Premio di eccellenza

1 Gate di accesso al Premio di eccellenza: 100% del target assegnato sull'indice di «Eccellenza Operativa» e di «Eccellenza del Credito» tenendo conto, per le Aree, del correttivo

2 20% delle Filiali (30% delle Aree) con risultato più elevato di ciascun Territorio Commerciale con punteggio pari almeno a 100

3

Suddivisione Filiali/Aree in base al punteggio	MULTIPLICATORE		
	Coordinatori	Gestori	Supporto
I Fascia	X 8	X 6	X 4,5
II Fascia	X 6	X 5	X 3,5
III Fascia	X 3,5	X 3	X 2
IV Fascia	X 2,5	X 2	X 1,5

$$\text{PREMIO}^{(2)} = \frac{\text{(Premio base tabellare + premio aggiuntivo tabellare)}}{\text{multiplicatore}}$$

(2) inclusivo del valore tabellare del premio base ed aggiuntivo relativi a dipendente con RAL al 31/12/2016 >= 35.000 euro ed in linea con la RAL di riferimento

4 La quota del premio rappresentata dal Premio di eccellenza sarà determinata in proporzione ai periodi di servizio prestati presso ciascuna unità organizzativa. Analogo criterio si applica in caso di variazione della figura professionale in corso d'anno.

Il Premio di eccellenza (inclusivo delle quote relative al Premio base e al Premio aggiuntivo) sarà confermato oppure incrementato/ridotto pro quota del 10% in funzione dei risultati raggiunti sul KPI "Multicanalità".