

Premio di Eccellenza 2016 - Rete Banca dei Territori

Descrizione KPI

Redditività

❖ *Ricavi Lordi Retail + Personal (Territorio Retail e Territorio Personal)*

I Ricavi Lordi sono rappresentati dal margine di intermediazione gestionale al lordo delle rettifiche nette su crediti e al lordo dei servizi resi. Sono esclusi i portafogli "V".

Per rafforzare lo spirito di collaborazione trasversale e il lavoro di squadra fra Territori si sommeranno (in termini di consuntivo e budget) i Ricavi Lordi delle Filiali/Aree Retail/Personal tra loro collegate.

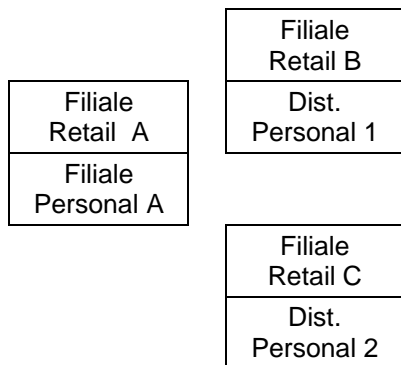
Ad ogni Filiale/Area viene attribuito un Legame che può subire delle variazioni in corso l'anno per effetto di eventi organizzativi (accorpamento/chiusura di unità organizzative).

Ai fini della determinazione del punteggio sul KPI in oggetto si terrà conto dei legami esistenti al 31 dicembre 2016.

I legami tra Territorio Retail e Territorio Personal sono stati costruiti in coerenza con il nuovo modello di Servizio che prevede le seguenti tipologie di modello di Filiale:

- Filiali con Modello distribuito (Filiale Personal con distaccamenti):
 - o la Filiale Personal è legata a tutte le Filiali Retail dove è collocata la Filiale Personal e i suoi distaccamenti
 - o la Filiale Retail è legata alla Filiale Personal e ai suoi distaccamenti

MODELLO DISTRIBUITO

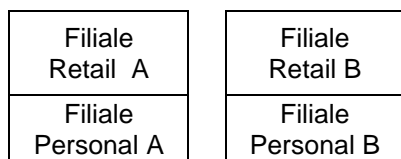


LEGAMI

Filiale Personal A <i>(comprensivo distaccamenti)</i>	Filiale Retail A, Filiale Retail B e Filiale Retail C
Filiale Retail A	Filiale Personal A <i>(comprensivo distaccamenti)</i>
Filiale Retail B	Filiale Personal A <i>(comprensivo distaccamenti)</i>
Filiale Retail C	Filiale Personal A <i>(comprensivo distaccamenti)</i>

- Filiali con Modello Puro (Filiale Personal senza distaccamenti):
 - o la Filiale Personal è legata alla Filiale Retail co-locata
 - o la Filiale Retail è legata alla Filiale Personal co-locata

MODELLO PURO



LEGAMI

Filiale Retail A	Filiale Personal A
Filiale Retail B	Filiale Personal B
Filiale Personal A	Filiale Retail A
Filiale Personal B	Filiale Retail B

- Filiali con Modello misto di gestione dei clienti Personal (Filiali Retail per le quali non si è raggiunta la massa critica per creare un portafoglio Personal):
 - o la Filiale Retail non ha alcun Legame con la Filiale Personal

MODELLO MISTO		LEGAMI	
Filiale Retail A	Filiale Retail B	Filiale Retail A	<i>Nessun Legame</i>
		Filiale Retail B	<i>Nessun Legame</i>

❖ **Ricavi Banca 5 (Territorio Retail)**

Margine di intermediazione gestionale dei portafogli Base ("3", "7", "8") al lordo delle rettifiche nette su crediti e dei servizi resi. Sono esclusi i portafogli "V".

❖ **Di cui Ricavi al netto delle Attività Finanziarie (Territorio Personal)**

Margine di intermediazione gestionale al lordo delle rettifiche nette su crediti e dei servizi resi, nettato dalla contribuzione da raccolta gestita, amministrata e diretta.

❖ **Ricavi Lordi (Territorio Imprese)**

Margine di intermediazione gestionale al lordo delle rettifiche nette su crediti e dei servizi resi.

❖ **Di cui Ricavi Piccole imprese (Territorio Imprese)**

Margine di intermediazione gestionale al lordo delle rettifiche nette su crediti e dei servizi resi riferito al portafoglio piccole imprese ("G").

Qualità del Credito

❖ **Rettifiche su Crediti (Territorio Retail e Territorio Imprese)**

Rettifiche di valore contabili calcolate solo sui crediti deteriorati. Sono esclusi i portafogli "V".

❖ **Perdita attesa su crediti in bonis (Territorio Retail e Territorio Imprese)**

Qualità del portafoglio creditizio *in bonis* detenuto da un'Unità Organizzativa, espressa in *punti percentuali* sugli impieghi. Sono esclusi i portafogli "V".

Si precisa che per "Impieghi in bonis" si intendono tutte le tipologie di impiego ad eccezione del Credito Deteriorato (Past due, Incagli, Ristrutturati e Sofferenze). Sono esclusi i portafogli "V".

Crescita sostenibile

❖ **Flusso netto Attività Finanziarie Retail + Personal (Territorio Retail e Territorio Personal)**

Per rafforzare lo spirito di collaborazione trasversale e il lavoro di squadra fra Territori si sommeranno (in termini di consuntivo e budget) i Flussi netti di AFI delle Filiali/Aree Retail/Personal tra loro collegate. Il Flusso netto delle Attività Finanziarie è rappresentato dalla somma dei flussi netti di raccolta diretta e indiretta. Sono esclusi i portafogli "V" e "T".

Per la determinazione dei legami tra Territorio Retail e Territorio Personal si rimanda a quanto indicato relativamente ai Ricavi Lordi Retail + Personal.

❖ **Erogazioni MLT (Territorio Retail)**

Somma delle erogazioni MLT banca e specialistici. Sono esclusi i portafogli "V".

❖ **Flusso netto Raccolta Gestita (Territorio Personal)**

Somma dei flussi netti di fondi, obbligazioni in fondi, gestioni patrimoniali, polizze e prodotti previdenziali.

❖ **Flusso netto Clienti (Territorio Personal)**

Differenza tra clienti in entrata¹ e in uscita² rilevata dal 1 gennaio al 31 dicembre 2016. Sono considerati "clienti" tutte le persone fisiche e giuridiche identificate da codice fiscale/partita IVA in possesso di un c/c oppure di un deposito oppure di una carta Superflash. Sono esclusi i portafogli "V".

❖ **Crescita Impieghi (variazione saldi) (Territorio Imprese)**

Somma della variazione dei saldi degli impieghi a breve termine e a medio lungo termine (inclusa la vista orizzontale sulle Società prodotto).

Qualità del Servizio

❖ **Eccellenza di Filiale**

Misura il livello di servizio complessivo erogato ai clienti; è determinata dalla media ponderata delle seguenti famiglie:

- **Eccellenza operativa:** misura l'accuratezza nell'operatività quotidiana, il rispetto delle norme più rilevanti in tema di Antiriciclaggio, esercizio dell'attività bancaria e di intermediazione, gestione dei conflitti di interesse, trasparenza nei confronti della clientela e disciplina posta a tutela del consumatore.
- **Eccellenza nel servizio:** misura l'eccellenza erogata al cliente negli ambiti che devono essere correttamente presidiati dalla filiale per garantire un servizio completo ed efficiente; si aggiunge la rilevazione dell'attenzione posta dalla filiale nell'accompagnare il cliente a utilizzare i diversi canali a disposizione (sito, app, chat e offerta a distanza).
- **Eccellenza nel credito:** misura l'eccellenza nella gestione del credito nei suoi diversi ambiti, è finalizzata alla prevenzione e riduzione del rischio di credito e conseguenti accantonamenti a conto economico. Allo stesso tempo l'attività di prevenzione e gestione dei rischi consente, in molti contesti, il rilancio della relazione commerciale e la riduzione dei contenziosi.
- **Net Promoter Score:** misura l'eccellenza complessiva percepita dai clienti e la loro propensione a consigliare la banca ad amici e parenti; approssima il livello di fidelizzazione della clientela, la loro propensione al passaparola e l'inclinazione a continuare a comprare prodotti e servizi della banca.

Misurazione dell'Eccellenza operativa (Conformità)

Sono state individuate 4 categorie di misurazione del livello di Conformità delle Filiali:

1 Non si considerano nuovi clienti quelli che, sebbene nuovi per l'Unità Organizzativa in esame, erano già precedentemente rendicontati in altre unità operative della stessa Banca.

2 Non si considerano clienti persi quelli che, benché non siano più rilevati per l'Unità Organizzativa in esame, continuano ad essere rendicontati in altre unità operativa della Banca.

- **Servizi di Investimento:** si richiede un presidio continuativo e un orientamento ad agire in modo corretto e professionale per coprire al meglio le aspettative in termini di consulenza e di cura degli interessi dei clienti al fine di contribuire alla costruzione di una solida base di fiducia. Viene inoltre dato rilievo alla corretta gestione della profilatura della clientela e l'archiviazione della documentazione contrattuale.
Il KPI "contratto derivati OTC – archiviazione" è presente unicamente sul territorio Imprese.
- **Norme e iniziative a tutela della clientela:** corretta acquisizione delle esigenze assicurative del cliente e proposizione delle polizze CPI, archiviazione dei contratti e sottoscrizione delle schede di trasformazione.
I KPI sono rilevati su tutti i Territori Commerciali.
- **Partecipazione ai corsi di formazione obbligatoria:** KPI inserito in considerazione dell'importanza che riveste la conoscenza delle normative e quindi la partecipazione con successo ai corsi di formazione su temi ESMA, Usura, Trasparenza, D.Lgs. 231/2001, Antiriciclaggio, IVASS e superamento dei relativi test.
Il KPI è rilevato su tutti i Territori Commerciali.
- **Antiriciclaggio:** i KPI sono focalizzati sugli obblighi di adeguata verifica della clientela, di segnalazione delle operazioni sospette, di registrazione dei rapporti e di lavorazione degli alert su operazioni di versamento con taglio elevato.
I KPI sono rilevati su tutti i Territori Commerciali.

Misurazione dell'Eccellenza nel servizio

Sono state individuate 3 categorie di misurazione:

- **Possiamo parlarti:** l'obiettivo è quello di avere un aggiornamento costante e puntuale dei dati di contatto dei clienti (Privacy, telefono e email) al fine di fornire un servizio completo, in ogni punto di contatto con la Banca.
Il KPI è rilevato sui Territori Commerciali Retail e Personal.
- **Rispettiamo le tue aspettative:** l'obiettivo è quello di fornire un'indicazione sul rispetto delle aspettative del cliente nei servizi essenziali, come il funzionamento delle casse veloci, la delibera dei crediti o la consegna delle carte.
Il KPI "Fermi ATM/MTA/CSA per mancanza banconote" è rilevato unicamente sul territorio Retail.
Il KPI "Tempi medi di impossibilità utilizzo carte" è rilevato sui territori Retail e Personal
Gli altri KPI sono rilevati su tutti i territori commerciali
- **Sei multicanale:** l'obiettivo è di avere un'indicazione sull'utilizzo dei canali digitali, al fine di far scegliere al cliente il canale di contatto più adeguato alle sue esigenze.
I KPI sono rilevati sui territori Retail e Personal, tranne il KPI "chiamate telefoniche inevase", rilevato unicamente sul territorio Retail.

Misurazione dell'Eccellenza nel credito

- **Eccellenza nel credito:** i KPI ricompresi in questa categoria hanno l'obiettivo di valorizzare e di mantenere nel tempo i comportamenti virtuosi della Filiale nella gestione delle attività del comparto creditizio. Viene posta l'evidenza sulle attività di aggiornamento dei rating e

revisione delle posizioni, attività intese sia come necessario presidio del rischio sia come opportunità di contatto e di sviluppo del cliente. Viene dato rilievo, inoltre, agli interventi volti ad intercettare e a prevenire eventuali difficoltà del cliente, mediante un forte e costante presidio degli sconfini, e alla gestione attiva delle problematiche in ottica di recupero della relazione commerciale.

I KPI “Clienti con rating scaduto o deteriorato” e “Revisione degli affidamenti scaduti” non sono presenti per il Territorio Personal.

Misurazione del Net Promoter Score

- **Net Promoter Score:** il KPI esprime la propensione dei clienti a raccomandare la Banca; le valutazioni dei clienti vengono raccolte tramite email (Retail e Personal) e telefonate (Imprese).

Il risultato delle Filiali che non raggiungessero un numero di giudizi statisticamente rilevante sarà ponderato con il risultato delle rispettive Aree.

Il KPI è rilevato su tutti i territori commerciali.

Modalità di calcolo delle 4 famiglie: Eccellenza operativa, Eccellenza nel servizio, Eccellenza nel credito e Net Promoter Score.

Il livello elementare di rilevazione è costituito dai singoli KPI che misurano l'eccellenza della “prestazione” erogata dalla Filiale al Cliente e quella da lui percepita nei diversi ambiti.

La lista dei KPI e le relative definizioni analitiche sono contenute nelle schede di dettaglio, reperibili nella sezione dedicata in Più – SEIok (Riferimento alla guida su SEIok).

Per ciascun KPI sono previsti un obiettivo di performance (differenziato in funzione del Territorio Commerciale e determinato a partire dalla performance media raggiunta dalle Filiali) e specifiche soglie minime e massime; tali valori assumono i seguenti punteggi di riferimento: obiettivo=100, max.=150, min.=50.

Il risultato ottenuto viene messo a confronto con il “valore obiettivo” sopracitato. La determinazione del relativo punteggio è collegata al pieno conseguimento dell'obiettivo, con oscillazioni parametriche strettamente correlate a livelli di performance migliori (con soglia massima di 150) o peggiori (con soglia minima di 50). Qualora un indicatore non abbia le caratteristiche di “pertinenza o significatività” rispetto alla tipologia della Filiale, verrà escluso automaticamente dal conteggio.

La performance delle Aree è ottenuta considerando tutte le rilevazioni effettuate per le Filiali dell'Area. Alle Filiali per le quali il dato non è disponibile o significativo verrà assegnato quello del livello superiore gerarchico.

Il punteggio delle 4 famiglie (net promoter score, eccellenza operativa, eccellenza nel servizio, eccellenza nel credito) è determinato dalla media aritmetica dei punteggi conseguiti dagli indicatori che compongono l'indice stesso.

Il punteggio dell'Eccellenza di Filiale è dato dalla media ponderata delle 4 famiglie (net promoter score, eccellenza operativa, eccellenza nel servizio, eccellenza nel credito) con pesi differenti per Territorio Commerciale:

	RETAIL	PERSONAL	IMPRESE
Net promoter score	30%	30%	40%
Eccellenza operativa	30%	35%	25%
Eccellenza nel servizio	20%	20%	10%
Eccellenza nel credito	20%	15%	25%

Ai fini del correttivo del gate di accesso per l'eccellenza operativa e l'eccellenza del credito la Coralità viene calcolata sulla base dei risultati conseguiti dalle Filiali aperte al 31/12/2016.

Corresponsabilità

❖ Ricavi Lordi Retail + Personal (Territorio Imprese)

Misura la corresponsabilità nel raggiungimento degli obiettivi tra i Territori Commerciali Retail e Personal e le Filiali/Aree Imprese.

La determinazione è legata alla redditività (Ricavi Lordi, rappresentati dal margine di intermediazione gestionale al lordo delle rettifiche nette su crediti e al lordo dei servizi resi, esclusi i portafogli "V") delle Aree Retail e Personal a cui sono collegate le Filiali/Aree Imprese.

Descrizione Correttivi

Estensività

Indicatore utilizzato come correttivo della Redditività: indicatore di metodo commerciale (previsto solo per le Filiali)

❖ Quota clienti con successo (Territorio Retail e Territorio Personal)

Percentuale progressiva da inizio anno di clienti con almeno un successo, rispetto al numero medio di clienti in portafoglio al termine di ogni mese³.

La percentuale è così calcolata:

- Quota clienti con successo Retail: numero clienti associati a portafogli di tipologia "3", "7", "8", "R", "9", "O", "M" con almeno un successo da inizio anno, rapportato al numero medio a fine di ogni mese dei clienti nei portafogli indicati in precedenza;
- Quota clienti con successo su clientela Base: numero clienti associati a portafogli di tipologia "3", "7", "8" con almeno un successo da inizio anno, rapportato al numero medio a fine di ogni mese dei clienti nei portafogli indicati in precedenza;
- Quota clienti con successo Personal: numero clienti associati a portafogli di tipologia "C", "6", con almeno un successo da inizio anno, rapportato al numero medio a fine di ogni mese dei clienti nei portafogli di tipologia "C" e "6". Ancorché di tipologia "C", sono esclusi del tutto dal conteggio i portafogli NN, SS e \$\$

Altre evidenze

- Le modalità di determinazione dei successi sono le medesime utilizzate nell'ambito della reportistica di Dialogo Commerciale.
- La rilevazione dei successi avviene a fine mese. I successi non recepiti nel mese di competenza, saranno recuperati nei mesi successivi e attribuiti al mese di competenza
- Nel calcolo dell'indicatore, si considerano i clienti referenti commerciali.

³Se, per effetto della specifica modalità di calcolo, la percentuale risultasse superiore al 100%, la stessa verrà ricondotta al valore soglia 100%.

- Successivi cambiamenti di portafoglio della clientela sono ininfluenti ai fini della determinazione dell'indicatore valido per il Premio di Eccellenza.
- Nel caso di accorpamenti/chiusure di Filiali Retail o Filiali Personal:
 - la Filiale accorpante acquisirà i dati (obiettivi e risultati) della filiale accorpata;
 - i risultati della filiale accorpata saranno rendicontati fino al mese precedente la data evento, secondo le stesse logiche già seguite per la rendicontazione dei ricavi in conto economico.
 - Sono escluse dal monitoraggio, a causa dell'attività particolare svolta, le seguenti unità organizzative:
 - 0101874 Tesoreria Regione Lombardia;
 - 0107717 Milano Interventi Speciali
 - 0101861 Milano Tesoreria Comune
 - 0101872 Tesoreria Provincia di Milano Piazza Oberdan

❖ **Indice di intensità del presidio (Territorio Imprese)**

Percentuale progressiva da inizio anno dei clienti incontrati, per i quali risulta aggiornata la scheda di relazione cliente determinata rispetto al numero medio di clienti in portafoglio al termine di ogni mese⁴.

La percentuale si calcola considerando i clienti nei portafogli di tipologia "I" e "G". Ancorché di tipologia "I", sono esclusi del tutto dal conteggio i portafogli NN, SS, WK e \$\$.

La scheda di relazione cliente si considera aggiornata qualora siano soddisfatte le condizioni seguenti:

- Per i clienti di tipo top e top complessi (SSC AA e AB di singola controparte) siano stati effettuati almeno due aggiornamenti nell'arco degli ultimi 13 mesi rolling.
- Sia stato effettuato almeno un aggiornamento nell'arco degli ultimi 13 mesi rolling per tutti gli altri clienti.
- Sia rispettato il criterio di completezza, ovvero almeno tre dei sei moduli presenti nella "Sintesi Relazione Cliente", escluso la scheda "Anagrafica e management", devono essere totalmente compilati.
- È sufficiente che l'aggiornamento avvenga su uno dei tre moduli richiesti, mentre per i restanti due moduli le date di salvataggio possono essere precedenti.

Nel caso di clienti appartenenti allo stesso gruppo economico, ancorché assegnati a portafogli del medesimo gestore, le schede di relazione si intendono correttamente aggiornate solo se, per ciascun componente del gruppo, si è proceduto alla revisione in base delle metriche sopra riportate, riferite al SSC di ciascuno.

Altre evidenze

- Successivi cambiamenti di portafoglio della clientela sono ininfluenti ai fini della determinazione dell'indicatore valido per il Premio di Eccellenza.

⁴Se, per effetto della specifica modalità di calcolo, la percentuale risultasse superiore al 100%, la stessa verrà ricondotta al valore soglia 100%.

- Nel caso di accorpamenti/chiusure di Filiali Imprese:
 - la Filiale accorpante acquisirà i dati (obiettivi e risultati) della filiale accorpata;
 - i risultati della filiale accorpata saranno rendicontati fino al mese precedente la data evento, secondo le stesse logiche già seguite per la rendicontazione dei ricavi in conto economico.

Estensività

Indicatore utilizzato come correttivo della Redditività: indicatore di Coralità (previsto solo per le Aree)

Percentuale delle Filiali dell'Area con raggiungimento del punteggio pari o superiore al 100.

Ai fini del Premio di Eccellenza la Coralità viene calcolata sulla base dei risultati conseguiti dalle Filiali aperte al 31/12/2016.

Qualità del Credito

Indicatore utilizzato come correttivo della Qualità del Credito del Territorio Imprese: Indice di Recupero

Tasso di recupero in bonis/estinti delle posizioni che il 31/12/2015 risultavano essere in Inadempienza Probabile o in Past Due. Il perimetro riguarda solo le posizioni allocate sulle Filiali Imprese e di competenza gestionale di Filiale.

Multicanalità

Indicatore utilizzato come correttivo del premio

La multicanalità viene espressa mediante l'indicatore di Efficienza Operativa (EO), che misura la percentuale di operazioni transazionali migrabili eseguite sui canali alternativi allo sportello (Canali Diretti e ATM/MTA/CSA) rispetto al totale operazioni migrabili. Si considerano operazioni migrabili le operazioni realizzabili dalla clientela allo sportello e attraverso i canali diretti e/o ATM /MTA/CSA; tali operazioni sono distinte in 4 tipologie: Bonifici, Pagamenti, Prelievi e Versamenti.

L'Indicatore di Efficienza Operativa viene calcolato considerando le operazioni effettuate dalla clientela portafogliata nella Filiale di riferimento e ha l'obiettivo di misurare il «comportamento» dei clienti in base all'utilizzo dei canali, indipendentemente dall'operatività effettuata da clienti di altre Filiali o da non clienti.

Definizione dei Target e modalità di calcolo dell'Indicatore di Efficienza Operativa

Ai fini del calcolo del target di ciascuna filiale si utilizza l'Efficienza Operativa di consuntivo di riferimento calcolata annualizzando l'operatività dell'ultimo trimestre del 2015, proformata in base alla struttura organizzativa a fine gennaio 2016.

Le Filiali sono suddivise in *cluster* in base alla tipologia:

- *Filiali Retail* → cluster differenziati per dimensione del comune, tipologia di servizio di cassa e segmento clientela;
- *Filiali Personal* → cluster differenziati per dimensione del comune;
Nel caso di Filiali Personal con modello distribuito si considera il comune della Filiale madre;
- *Filiali Imprese* → unico cluster.

Ciascun cluster viene suddiviso in quartili rispetto all'indicatore di EO totale.

Per ciascuna Filiale l'obiettivo corrisponde al valore medio di EO delle Filiali appartenenti al medesimo cluster e quartile in cui è collocata la Filiale secondo il seguente schema:

Primo quartile (EO maggiore)	X = media EO top 10%
Secondo quartile	X = media EO top 20%
Terzo quartile	X = media EO top 30%
Quarto quartile	X = media EO top 40%

Per ciascun punto operativo viene definito il target calcolato in base al cluster di appartenenza.

Nel caso in cui il delta tra Target individuato e il consuntivo dell'ultimo trimestre 2015 sia maggiore del 15%, viene posto un cap sul Target pari al consuntivo +15%⁵.

Per le Filiali Retail dotate di CSA (esclusi i Punti di Consulenza), il target calcolato per ciascun tipo operazione viene rimodulato con l'aggiunta del 15% della differenza tra 100% e il target stesso, e il target sui versamenti non può essere inferiore al 30% annuo.

Altre evidenze

Nel corso dell'anno, gli obiettivi possono essere revisionati nel caso in cui si manifestassero i seguenti eventi:

- variazione della dotazione macchine;
- cambio della strategia di cassa per le Filiali Retail;
- accorpamenti di punti operativi.

Riferimento alle regole di Consuntivazione pubblicate sul portale PIU'.

A causa della significativa operatività di tesoreria, si escludono dal calcolo dell'Indicatore di Efficienza Operativa le seguenti Filiali:

- 0101872 Tesoreria provincia di Milano p. Oberdan;
- 0101861 Milano – Tesoreria Comune;
- 0101874 Tesoreria Regione Lombardia;
- 0107717 Milano Interventi Speciali.

Verranno inoltre escluse dal monitoraggio dell'Indicatore di Efficienza Operativa le eventuali Filiali nate in corso d'anno caratterizzate da assenza di dati pregressi, in termini di EO di riferimento, che consentano il calcolo del relativo target (ad es: trasformazione in Filiale autonoma di punto operativo senza autonomia contabile).

Potranno essere invece monitorate in continuità le nuove unità operative nate a seguito di una riconfigurazione territoriale o organizzativa (ad es: rilocalizzazione della Filiale con autonomia contabile in altro comune, in conseguenza della necessità di un nuovo codice contabile).

⁵ Esempio: EO di consuntivo 60%, Target calcolato 80%, Target finale 75%