

## Sistema di Incentivazione 2011 BASE - Appendice al Regolamento

### Definizione voci incentivate

#### ❖ **MARGINE DI INTERMEDIAZIONE**

E' il margine di intermediazione gestionale, comprensivo di costo gestionale del credito<sup>1</sup>.

Le regole che saranno applicate per il 2011 prevedono:

- Livello di Filiale:
  - Margine di Intermediazione: concorrono tutte le tipologie di portafoglio, ad esclusione dei portafogli Private ("P" e "V");
- Livello di Area/Banca/Direzione Regionale:
  - Margine di Intermediazione: concorrono tutte le tipologie di portafoglio, ad esclusione dei portafogli "V"

---

1 Rappresenta il costo annuo del "fare credito" e viene misurato su tutti i rapporti creditizi in essere per cassa e firma. Tale voce viene determinata a livello di singola esposizione creditizia attraverso il prodotto dei seguenti fattori:

- a) il tasso di inadempienza atteso (probabilità di default-PD) del singolo cliente, ossia la probabilità che la controparte diventi insolvente nell'orizzonte temporale di un anno;
- b) il tasso di perdita in caso di insolvenza (loss given default-LGD) ossia la perdita ipotizzabile in caso di default sui diversi rapporti in essere;
- c) l'esposizione al momento dell'inadempienza (exposure at default-EAD).

In sintesi il calcolo del costo gestionale del credito (Perdita Attesa) =  $PD \times LGD \times EAD$ .

A livello di filiale il calcolo si concretizza mediante le seguenti regole:

- d) addebito mensile sul conto economico del valore del costo gestionale del credito applicato alle giacenze medie mensili degli impieghi in bonis (a breve e medio e lungo, per cassa e firma);
- e) applicazione di un'aliquota forfettaria di costo gestionale del credito anche sui crediti problematici (past due, incagli e nuove sofferenze) nella misura del 10% annuo della giacenza media.

## ❖ QUALITA'

### ➤ **Indice di Qualità in Filiale**

Valore numerico che esprime la sintesi della qualità del servizio erogato da ciascuna Filiale della Rete ai propri clienti; si determina dal punteggio ottenuto nella misurazione puntuale delle "performance" previste dal "paniere" degli "indicatori di servizio" (*Key Performance Indicators*) specificatamente individuati.

### ➤ **Ambito di misurazione dell'Indice di Qualità**

Sono state definite 6 macro-aree entro le quali si sviluppano i bisogni e le aspettative principali del cliente:

- ***l'accoglienza*** - intesa come il "momento del contatto" del cliente con la Banca, ove si esplicitano una serie di aspettative riferite non solo al servizio che intende fruire, ma anche al contesto ambientale in cui questo viene erogato, nonché al comportamento e all'approccio alla relazione;
- ***i servizi operativi*** - ove la percezione dell'eccellenza è legata a fattori che massimizzano la rapidità e l'affidabilità del servizio e la soddisfazione del cliente dipende dall'efficienza e dall'accuratezza con cui vengono prese in carico le sue richieste;
- ***i servizi di investimento*** - ambito nel quale si richiede un presidio continuativo ed 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;
- ***i servizi di finanziamento*** - nei quali si pone l'accento ai bisogni del cliente in termini di comprensione e condivisione delle esigenze finanziarie, attraverso proposte di soluzioni efficaci e professionali a condizioni competitive, abbinate ad un processo snello, con tempi brevi di risposta;
- ***i servizi a valore aggiunto*** - ovvero soluzioni innovative ed efficaci che consentano di soddisfare specifiche necessità, anche complesse, non strettamente riconducibili alla gamma tradizionale dei prodotti-servizi bancari;
- ***l'assistenza*** - fattore particolarmente importante e di forte impatto emotivo per il cliente in quanto alle aspettative più ordinarie, si aggiunge l'esigenza di poter contare su un interlocutore affidabile e attento, che prenda in carico i suoi problemi anche dopo la fase di vendita.

### ➤ **Indicatori di servizio (Key Performance Indicators)**

Rappresentano gli elementi analitici (indici chiave) che misurano l'andamento di alcuni processi tipici di ciascuna area di servizio sopra descritta, determinando il livello di "prestazione" erogata al cliente. Nell'ambito dell'operatività di Filiale ne sono stati individuati complessivamente **36** (6 per ogni macro-area), ognuno dei quali contribuisce proporzionalmente alla determinazione dell'Indice di Qualità, in base al proprio punteggio conseguito. Il numero degli indicatori presi in considerazione può variare in funzione delle caratteristiche operative della Filiale, con esclusione di quelli per i quali la misurazione non risulta possibile e/o pertinente (ad es.: per le Filiali Imprese sono rilevati solo i 18 KPI di propria competenza; per le Filiali prive di apparecchiatura MTA non è rilevato il previsto KPI).

*(Per maggiori dettagli circa descrizione, caratteristiche, contenuti e metriche di rilevazione dei singoli KPI, si rimanda alle apposite note operative emanate in materia dalla Direzione Presidio Qualità e Canali).*

### ➤ **Modalità di calcolo dell'Indice di Qualità**

Per ciascuno dei 36 indicatori sono previsti un obiettivo di performance da raggiungere quale riferimento *base* e specifiche soglie *minime* e *massime* di scostamento; tali valori assumono i seguenti punteggi di riferimento nella determinazione dell'Indice: base=100, max.=150, min.=50.

La rilevazione puntuale della performance di ogni indicatore viene messa a confronto con il "valore obiettivo base" suddetto; la determinazione del relativo punteggio è connessa al pieno conseguimento dell'obiettivo (100 punti), con oscillazioni parametriche strettamente correlate a livelli di performance migliori (con soglia massima di 150 punti) o peggiori (con soglia minima di 50 punti).

Qualora un indicatore (KPI) non abbia le caratteristiche di "pertinenza o significatività" rispetto alla tipologia operativa della Filiale, il sistema provvederà automaticamente alla sua esclusione dalla rilevazione e dal conteggio.

La media dei punteggi conseguiti dai rispettivi indicatori determina il punteggio dell'Indice di Qualità riferito alle singole 6 macro aree; la media dei punteggi conseguiti dalle macro aree determina il valore finale dell'Indice di Qualità della Filiale.

### ➤ **Cruscotto della Qualità**

E' lo strumento applicativo attivato sulla piattaforma di Filiale, appositamente realizzato per consentire di monitorare l'andamento dell'Indice di Qualità erogata, con la possibilità di tenere sotto controllo ed approfondire tutte le diverse voci che lo compongono, avendo disponibili per ciascun indicatore:

- la rilevazione puntuale del mese di riferimento e quella progressiva di periodo, sia del punteggio che delle performance conseguite;
- i valori "obiettivo" da raggiungere nelle performance, con indicazione delle soglie minime e massime;
- il confronto dell'andamento della Filiale - sia in termini di performance che di posizionamento - rispetto al proprio bacino di riferimento aziendale (*Banca dei Territori*) e territoriale (*Area/Banca di appartenenza*), e tenendo in considerazione la specifica "classe" dimensionale di riferimento.

➤ **Periodicità dei report**

La rilevazione delle performance relative agli indicatori di qualità avviene con periodicità *mensile*. Il Cruscotto della Qualità fornirà automaticamente il quadro riepilogativo aggiornato delle informazioni, con espressa indicazione del mese al quale i dati fanno riferimento, e, nei casi previsti, della media progressiva dei dati calcolata sui mesi di esercizio.

➤ **Perimetro delle rilevazioni**

La rilevazione dell'Indice di Qualità interessa le seguenti strutture della Divisione Banca dei Territori:

- **Filiale:** tutti i punti operativi dotati di autonomia contabile, secondo le rispettive classificazioni basate sul dimensionamento dell'organico (tipologia Base – Piccola – Media – Grande).
- **Filiale Imprese:** tutti i punti operativi dotati di autonomia contabile.
- **Area/Banca:** ricomprende tutte le Filiali appartenenti gerarchicamente al proprio perimetro.
- **Direzione Regionale:** ricomprende tutte le Filiali/Aree/Banche appartenenti gerarchicamente al proprio perimetro.

La media degli indicatori di qualità registrata dalle Direzioni Regionali determina i valori di sintesi e di dettaglio della "Qualità della Divisione Banca dei Territori".

❖ **CUSTOMER SATISFACTION**

➤ **Indice di Customer Satisfaction**

E' un valore numerico che esprime la sintesi dei giudizi espressi dai clienti di ciascuna Filiale durante interviste telefoniche dirette che indagano la qualità del servizio erogato. Questo valore numerico si basa su due aspetti cruciali del rapporto Banca-cliente: il giudizio di soddisfazione e la propensione a consigliare la nostra Banca ad altre persone.

➤ **Ambito di misurazione dell'Indice di Customer Satisfaction e relativi indicatori**

Attraverso il coinvolgimento diretto dei clienti è possibile valutare il loro grado di soddisfazione, che rappresenta la relazione tra "qualità percepita" e "qualità attesa". Sono state identificate due domande le cui risposte rappresentano una sintesi del giudizio dei nostri clienti:

- 1) il livello di soddisfazione relativo alla qualità dei servizi ottenuti dalla propria Filiale espresso mediante una valutazione numerica da 0 a 10;
- 2) la propensione a consigliare la nostra Banca ad un parente o un conoscente, espressa mediante una valutazione numerica da 0 a 10.

Le 6 macro-aree entro le quali si sviluppano i bisogni e le aspettative principali del cliente, caratterizzanti il rapporto con la nostra Banca, sono le stesse che stanno alla base dei KPI che valutano la "Qualità in Filiale" ovvero: ***l'accoglienza, i servizi operativi, i servizi di investimento, i servizi di finanziamento, i servizi a valore aggiunto, l'assistenza.***

Sono previste domande a risposta aperta per chiarire le motivazioni che stanno alla base dei giudizi espressi. Queste segnalazioni verranno catalogate secondo le macro-aree citate e rappresenteranno un'indicazione indispensabile per il Direttore di ciascuna Filiale al fine di migliorare il servizio.

➤ **Modalità di calcolo dell'Indice di Customer Satisfaction**

L'indicatore numerico di Customer Satisfaction si basa sul giudizio relativo a due aspetti fondamentali della relazione Banca-cliente:

- la soddisfazione complessiva;
- la propensione a consigliare (passaparola).

Vengono altresì considerati l'evoluzione nel tempo di detto giudizio e il confronto con il territorio in cui la Filiale opera:

- per valutare l'andamento nel tempo, si considera un indicatore che confronta l'ultimo risultato rilevato con i valori precedenti;
- per tenere conto del territorio in cui si opera, viene considerato un indicatore che confronta i risultati della singola Filiale con la media delle filiali della stessa Area.

Si ottengono in questo modo 6 indicatori:

- giudizio di soddisfazione;
- andamento nel tempo del giudizio di soddisfazione;
- confronto del giudizio di soddisfazione con la media di Area;
- propensione a consigliare;
- andamento nel tempo della propensione a consigliare;
- confronto della propensione a consigliare con la media di Area.

Il meccanismo di calcolo di questi 6 indicatori è totalmente analogo a quello previsto per i KPI di "Qualità di Filiale".

Per ciascuno dei 6 indicatori sono previsti un riferimento *base* e specifiche soglie *minime* e *massime* di scostamento; tali valori assumono i seguenti punteggi di riferimento nella determinazione dell'Indice: base=100, max.=150, min.=50.

La media pesata dei punteggi conseguiti dai 6 indicatori determina il punteggio dell'Indice di Customer Satisfaction della Filiale.

#### ➤ **Cruscotto della Customer Satisfaction**

Analogamente a quanto previsto per i KPI che riguardano la "Qualità in Filiale", è a disposizione delle Filiali un servizio di reportistica mediante collegamento dall'intranet aziendale. Questo collegamento consente di monitorare l'andamento dell'Indice di Customer Satisfaction, con la possibilità di tenere sotto controllo ed approfondire tutte le diverse voci che lo compongono. Sono visualizzabili:

- l'ultima rilevazione disponibile per ciascuno dei 6 indicatori prima definiti e per l'Indice complessivo di Customer Satisfaction;
- le precedenti rilevazioni degli stessi 6 indicatori e dell'Indice complessivo;
- la classifica dell'Area di appartenenza relativa agli ultimi valori dell'Indice di Customer Satisfaction;
- i più recenti giudizi espressi da ogni singolo cliente intervistato e le relative motivazioni. Questo consentirà, come detto prima, a ciascun Direttore di valutare quali sono gli elementi da migliorare e quali aspetti del servizio soddisfano maggiormente i clienti.

#### ➤ **Periodicità dei report**

Le telefonate vengono effettuate tutti i mesi con l'eccezione del mese di Agosto e di Dicembre, periodi in cui è tradizionalmente difficile trovare i clienti disponibili ad essere intervistati. Ogni mese sarà suddiviso in tre decadi e, accumulando più mesi di rilevazione, si otterranno dati statisticamente significativi.

Il Cruscotto della Customer Satisfaction fornirà automaticamente il quadro riepilogativo aggiornato delle informazioni, con espressa indicazione dei mesi ai quali i dati fanno riferimento.

#### ➤ **Perimetro delle rilevazioni**

La rilevazione dell'Indice di Customer Satisfaction interessa le seguenti strutture della Divisione Banca dei Territori:

- **Filiale:** tutti i punti operativi dotati di autonomia contabile, secondo le rispettive classificazioni basate sul dimensionamento dell'organico (tipologia Base – Piccola – Media – Grande).
- **Area/Banca:** ricomprende tutte le Filiali appartenenti gerarchicamente al proprio perimetro.
- **Direzione Regionale:** ricomprende tutte le Filiali/Aree/Banche appartenenti gerarchicamente al proprio perimetro.

La media pesata degli indicatori di Customer Satisfaction registrati dalle Direzioni Regionali determina i valori di sintesi e di dettaglio della "Customer Satisfaction della Divisione Banca dei Territori".

#### ➤ **Campionamento**

Le telefonate interesseranno campioni di clientela di ciascuna Filiale, estratti con metodo di campionamento casuale, tra coloro che hanno effettuato almeno un'operazione in Filiale nell'ultima decade.

Le caratteristiche di questi clienti verranno valutate per rappresentare sia la clientela sia il business della Filiale. I clienti verranno suddivisi in 5 classi: small business, famiglie con redditività nel primo, secondo, terzo e quarto quartile. Il campionamento tra tutti i clienti che sono andati in filiale in una

certa decade avverrà considerando tutti quelli appartenenti al segmento small business e al primo quartile, 1 su 2 per i clienti famiglie appartenenti al secondo quartile, 1 su 3 per il terzo quartile e 1 su 4 per il quarto quartile.

#### ❖ **COST/INCOME**

Il Cost/Income è rappresentato dal seguente rapporto:

$$\frac{\text{Totale Costi + Servizi Resi}}{\text{Margine di Intermediazione (*)}}$$

(\*) al lordo della perdita attesa

#### ➤ **Modalità di calcolo del Cost/Income**

Il Totale Costi include:

- i costi diretti attribuiti a ciascuna Filiale per: spese del personale, costi immobiliari, costi per visure, costi relativi a ATM e MTA;
- i costi distribuiti a driver ovvero i costi non direttamente riconducibili alle singole Filiali, che riguardano principalmente i costi informatici e di back office e le spese connesse alle attività di service fornite dalle strutture centrali. Tali costi vengono distribuiti sulla base del driver organici;
- i costi delle società prodotto “in vista orizzontale”, che sono rendicontati in analogia a quanto avviene per i ricavi per le società prodotto “in vista orizzontale” (Mediocredito, Leasint, Mediofactoring, Moneta e Setefi).

Al Totale Costi, determinato come sopra dettagliato, vengono sommati i Servizi Resi determinati quale saldo netto tra:

- storno di costi sostenuti per erogare il servizio a clientela di altra Filiale (Servizi Resi incassati)
- addebito di costi per i servizi erogati da un'altra Filiale alla clientela propria (Servizi Resi pagati).

#### ➤ **Perimetro delle rilevazioni**

Ai fini del Sistema di Incentivazione Base il Cost/Income viene rilevato per le seguenti strutture organizzative della Divisione Banca dei Territori:

- **Filiale:** tutti i punti operativi secondo le rispettive classificazioni basate sul dimensionamento dell'organico (tipologia Base – Piccola – Media – Grande), rilevate ad inizio anno. Le medie di confronto per le filiali di tipologia Base, Piccola e Media sono costruite a livello di Area, mentre per le filiali Grandi a livello di Direzione Regionale.
- **Filiale Imprese:** tutti i punti operativi di tipologia Imprese. Le medie di confronto sono costruite a livello di Direzione Regionale.
- **Area:** è costituita dalla somma di tutte le Filiali appartenenti gerarchicamente al proprio perimetro. Nel calcolo del Totale Costi non sono considerati quelli relativi alla struttura centrale di Area.
- **Direzione Regionale:** è costituita dalla somma di tutte le Filiali appartenenti gerarchicamente al proprio perimetro. Nel calcolo del Totale Costi non sono considerati quelli relativi alle strutture centrali della Direzione Regionale e delle Aree sottostanti.

Ai punti operativi appartenenti a particolari tipologie (Centri Domus, Monte Pegni, Tesorerie e Filiali Retail Giovani\*), caratterizzate da peculiarità che ne rendono gli indicatori di Cost/Income scarsamente confrontabili, sarà applicato il trattamento attribuito all'Area di appartenenza, secondo quanto specificato al § 5 del Regolamento del Sistema di Incentivazione Base.

\* per Filiali Retail Giovani si intendono quelle aperte da meno di 6 anni, cioè dopo il 1° gennaio 2005.

#### ➤ **Visibilità dei dati e contenuto delle singole voci di costo rendicontate sul Portale Più**

Gli indicatori economici sopra riportati, per l'anno 2011, sono visibili sul Portale Più, nel Report “Margini e volumi sintesi - Rilascio a comparti”.

Il dato di Cost/Income sarà esposto su Più nell'ambito del Monitoraggio Budget Costi, che verrà rilasciato nel corso del 2011.

Di seguito, il contenuto di dettaglio delle voci di costo rendicontate su Più.

#### • **Spese del personale**

Sono calcolate moltiplicando il costo medio mensile per categoria contrattuale (dirigenti, quadri direttivi e aree professionali) di ogni società giuridica (di ogni Direzione Regionale per le filiali di

Capogruppo) per gli organici di fine periodo della singola filiale. Tali costi sono rendicontati sulla base di dati provvisori del mese ed includono gli eventuali conguagli relativi ai mesi precedenti.

- **Costi immobiliari**

Sono forniti dalla Direzione Immobili e Acquisti e vengono esposti su Più con il seguente dettaglio:

- Fitti effettivi: canone reale di locazione passiva vs. terzi.
- Fitti intercompany: canone di locazione pagato su immobili di proprietà della Capogruppo o di altra società del Gruppo.
- Fitti figurativi: canone figurativo equivalente al 7% del valore di mercato attuale di uno stabile in proprietà della società giuridica di appartenenza del punto operativo .
- Spese di manutenzione ed energetiche: costi relativi alle pulizie ordinarie e forniture di materiali igienizzanti, manutenzione ordinaria delle aree verdi, costi relativi alla manutenzione ordinaria degli impianti frigo-termici, elettrici, antincendio e di elevazione, costi relativi alla manutenzione ordinaria degli impianti di allarme, di videoregistrazione, bussole e uscite di sicurezza, spese energetiche relative a energia elettrica, gas, gasolio, teleriscaldamento e acqua.

- **Visure**

I costi per visure ipotecarie, catastali e camerali riflettono quanto attribuibile alle filiali in relazione alle effettive richieste informative inserite sulle rispettive procedure (NOVI E CAM).

Tali costi sono al netto delle penali pagate dalle società che gestiscono tale servizio nel caso di ritardi nell'evasione delle richieste. Le penali rappresentano uno storno di costo per i punti operativi e, non essendo attribuite puntualmente ai singoli punti operativi, vengono distribuite utilizzando come driver i costi delle visure catastali e ipotecarie, a cui si riferiscono.

- **Costi per ATM/MTA**

I costi relativi agli ATM/MTA includono gli ammortamenti e la manutenzione delle macchine la cui gestione non è esternalizzata. Il costo è determinato dalla tariffa, differenziata fra ATM e MTA, moltiplicata per il numero di macchine alla data di riferimento.

- **Costi distribuiti a driver**

Sono i costi residui che non vengono attribuiti in modo diretto come avviene per quelli elencati precedentemente, ma distribuiti ai singoli punti operativi sulla base degli organici.

Si tratta in gran parte di costi informatici e di costi dei back office, oltre alle altre spese connesse alle attività di service fornite dalle strutture centrali.

- **Costi società prodotto in vista orizzontale**

Per omogeneità con i ricavi, anche i costi delle società prodotto in vista orizzontale sono rendicontati per la parte di competenza della Banca dei Territori. Essi riguardano le società Mediocredito, Leasint, MedioFactoring, Setefi e Moneta e sono calcolati a livello di singolo cliente proporzionalmente ai ricavi in vista orizzontale.

# Sistema di Incentivazione 2011 COMMERCIALE-Appendice al Regolamento

## Indicatori e Driver

### > Filiali

Gli Indicatori e i driver previsti sono i seguenti:

#### Indicatore Famiglie

Driver	Punteggio	Fattore di ponderazione
Numero Mutui	100 punti per ogni mutuo erogato, comprese le surroghe attive	Si
Flusso netto di fondi, gestioni patrimoniali, Unit e ramo I dei portafogli commerciali consigliati (area investimento) + flusso netto di obbligazioni del Gruppo (area investimento e area riserva)	10 punti per ogni 20 mila euro di flusso netto positivo	Si
Flusso netto clienti	20 punti per ogni cliente incrementale "non giovane" 40 punti per ogni cliente incrementale "giovane"	Si
Flusso netto clienti con aumento dell'indice di cross selling	10 punti per ogni cliente incrementale	Si

Il fattore di ponderazione dei driver dell'Indicatore Famiglie è dato da:

Quota Direttore + Coordinatore Famiglie + Numero Gestori Famiglie + Assistenti alla clientela (solo per il driver di cross selling)

La Quota Direttore è pari a 0,5 se il Direttore ha un portafoglio Famiglie assegnato o a 0,25 se non ha un portafoglio Famiglie assegnato.

Il fattore di ponderazione minimo è in ogni caso posto pari a 1, se inferiore.

**Esempio.** Una Filiale con Direttore senza portafoglio Famiglie assegnato, un Coordinatore Famiglie, 5 Gestori Famiglie e due Assistenti alla Clientela ha fattore di ponderazione 6,25 (8,25 per il solo driver del cross selling).

#### Indicatore Personal

Driver	Punteggio	Fattore di ponderazione
Numero Mutui	130 punti per ogni mutuo erogato, comprese le surroghe attive	Si
Flusso netto di fondi, gestioni patrimoniali, Unit e ramo I dei portafogli commerciali consigliati (area investimento) + flusso netto di obbligazioni del Gruppo (area investimento e area riserva)	10 punti per ogni 40 mila euro di flusso netto positivo	Si
Flusso netto clienti	100 punti per ogni cliente incrementale	Si
Prodotti di tutela stand alone	100 punti per ogni sottoscrizione	Si

Il fattore di ponderazione dei driver dell'Indicatore Personal è dato da:

Quota Direttore + Quota Coordinatore Personal e Small Business + Numero Gestori Personal

La Quota Direttore é pari a 0,5 se il Direttore ha un portafoglio Personal assegnato o a 0,25 se non ha un portafoglio Personal assegnato. La Quota Coordinatore Personal e Small Business è pari a 0,5. Il fattore di ponderazione minimo è posto in ogni caso pari a 1, se inferiore.

**Esempio.** Una Filiale con Direttore con portafoglio Personal assegnato e due Gestori Personal ha fattore di ponderazione 2,50.

### **Indicatore Small Business**

Driver	Punteggio	Fattore di ponderazione
Crescita Impieghi a breve termine	10 punti per ogni 5 mila euro di crescita della giacenza media di impieghi a breve termine rispetto al mese precedente	Si
Flusso netto clienti	120 punti per ogni cliente incrementale	Si
Flusso netto POS	50 punti per ogni POS incrementale	Si
Flusso netto contratti remote banking e internet banking	50 punti per ogni contratto incrementale	Si

Ai fini della valorizzazione dei flussi saranno considerati solamente i portafogli tipo A (Core) B (Micro) e O (Misti).

Il fattore di ponderazione dei driver dell'Indicatore Small Business è dato da:

Quota Direttore + Quota Coordinatore Personal e Small Business + Numero Gestori Small Business

La Quota Direttore é pari a 0,5 se il Direttore ha un portafoglio Small Business assegnato, 0,25 se il Direttore non ha un portafoglio Small Business assegnato. La Quota Coordinatore Personal e Small Business è pari a 0,5.

Per le Filiali con Gestore Multifiliale il fattore di ponderazione della Filiale è posto pari a 1.

Il fattore di ponderazione minimo è posto in ogni caso pari a 1, se inferiore.

**Esempio.** Una Filiale con Direttore con portafoglio Small Business assegnato e un Gestore Small Business ha fattore di ponderazione 1,5.

### **Indicatore di Metodo e Qualità**

Driver	Punteggio	Fattore di ponderazione
Obiettivo di contatto	1 punto per ogni punto percentuale di superamento della soglia del 50% dell'obiettivo di contatto mensile su iniziative outbound	No
Richieste di deroga per cliente (PRICE)	25 punti per ogni punto percentuale di riduzione delle richieste di deroga per cliente rispetto alla media mensile registrata nel 2010	No
Variazione percentuale di crediti anomali	10 punti per ogni punto percentuale di riduzione dell'ammontare dei crediti anomali rispetto al mese precedente, per riduzioni oltre 20 mila Euro	No

### **Precisazioni sui driver**

Flusso netto di fondi, gestioni patrimoniali, Unit e ramo I dei portafogli commerciali consigliati (area investimento) + flusso netto di obbligazioni del Gruppo (area investimento e area riserva).

Per l'elenco dei prodotti considerati ai fini della determinazione dei flussi netti di Fondi, GP, Unit e Ramo 1 dei Portafogli Commerciali Consigliati, si rimanda alle relative guide commerciali distinte per segmento presenti in ABC.



**Esempio.** Il modulo Famiglie di una Filiale registra un flusso netto mensile di 50.000 Euro di fondi del suddetto driver. Il fattore di ponderazione vale per ipotesi 3. Il punteggio della Filiale in quel mese per il driver è pari a  $(50.000/20.000)*10/3=8,33$ .

#### Flusso netto clienti

Per cliente giovane si intende un cliente che, nel periodo di rilevazione, ha meno di 35 anni.

**Esempio.** Una Filiale registra un flusso netto mensile di +122 clienti così composto: +42 flusso netto di clienti giovani e +80 flusso netto di altri clienti. Il fattore di ponderazione vale per ipotesi 2,5. Il punteggio della Filiale in quel mese è pari a  $(42*40+80*20)/2,5=1.312$ . Il mese successivo la medesima Filiale registra un flusso netto mensile di +38 clienti così composto: +80 flusso netto di clienti giovani e -42 flusso netto altri clienti. Il fattore di ponderazione vale ancora 2,5. Il punteggio della Filiale in quel mese è pari a  $(80-42)*40/2,5=608$ .

#### Flusso netto clienti con aumento dell'indice di cross selling

Il flusso netto clienti con aumento dell'indice di cross selling è misurato come differenza tra il numero di clienti con aumento dell'indice di cross selling e il numero di clienti con riduzione dell'indice di cross selling. Sono considerati solo i clienti già presenti nel mese precedente nel modulo Famiglie.

**Esempio.** Una Filiale in un mese rileva 10 clienti che hanno aumentato l'indice di cross selling e 8 clienti che l'hanno ridotto. Il fattore di ponderazione del mese è per ipotesi pari a 2. Il punteggio del driver per la Filiale nel mese è pari a  $(10-8)*10/2=10$ .

#### Prodotti di tutela stand alone

I prodotti di tutela stand alone considerati ai fini del driver sono:

- Polizza Proteggi Salute
- Polizza Infortuni
- Nuova polizza Abitazione & Famiglia

#### Flusso netto contratti remote banking e internet banking

Vengono considerati i contratti di Internet Banking Persona Fisica e Persona Giuridica, i contratti Links Basic e Links Sanpaolo.

#### Obiettivo di contatto

L'obiettivo di contatto di riferimento nel calcolo del driver, è dato dalla somma degli obiettivi di contatto dei moduli Famiglie, Personal e Small Business.

**Esempio.** Una Filiale ha obiettivo di contatto mensile pari a 100. Ipotizzando che, nel mese, abbia effettuato 60 contatti, il punteggio del driver nel mese è pari a  $(60\% - 50\%)*1=10$ .

#### Richieste di deroga per cliente (PRICE)

Le deroghe considerate sono esclusivamente quelle gestite in procedura PRICE. Se per una Filiale il dato del periodo precedente non è disponibile, sarà utilizzata la media dei dati delle altre Filiali della medesima classifica.

**Esempio.** Una Filiale durante il 2010 ha registrato un indice medio mensile di 1,20 deroghe ogni 100 clienti. In un certo mese, l'indice medio mensile di deroghe per cliente è pari a 0,90 deroghe ogni 100 clienti. La variazione percentuale dell'indice vale  $(0,90-1,20)/1,20=-25\%$ . Il punteggio del driver mensile della Filiale vale in questo caso  $25*25=625$  punti.

#### Variazione percentuale di crediti anomali

I crediti anomali sono dati dalla somma di crediti in sofferenza, incaglio, past due e sconfinamenti continuativi sopra soglia da 91 a 180 giorni.

**Esempio.** Una Filiale ha uno stock di crediti anomali a fine mese pari a 180.000 Euro. A fine mese successivo, lo stock si è ridotto a 140.000 Euro, con una riduzione di  $140.000-180.000=-40.000$  Euro. La variazione percentuale

al netto di franchigia dei crediti anomali é pari a  $(-40.000+20.000)/180.000 = -11\%$ , che consente di ottenere  $11*10=110$  punti.

### ➤ Filiali Imprese e Moduli Imprese

Gli Indicatori e i driver previsti per Filiali Imprese e Moduli Imprese sono i seguenti:

#### Indicatore Imprese

Driver	Punteggio	Fattore di ponderazione
Crescita Impieghi a breve termine	50 punti per ogni punto percentuale di crescita delle giacenze medie di impieghi a breve termine rispetto al mese precedente	No
Variazione flussi transazionali (Italia e Estero)	5 punti per ogni punto percentuale di crescita dei flussi transazionali Italia e Estero rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente	No
Flusso netto clienti	200 punti per ogni cliente incrementale	Sì

Per le Filiali Imprese, il fattore di ponderazione dei driver dell'Indicatore Imprese è dato da:

Direttore + Coordinatore + Numero Gestori Imprese

**Esempio.** Una Filiale con Direttore e due Gestori Imprese ha fattore di ponderazione pari a 3.

Per i Moduli Imprese, il fattore di ponderazione dei driver dell'Indicatore Imprese è dato da:

Numero Gestori Imprese

Il fattore di ponderazione minimo è posto in ogni caso pari a 1, se inferiore.

#### Indicatore di metodo e qualità

Driver	Punteggio	Fattore di ponderazione
Richieste di deroga per cliente (PRICE)	15 punti per ogni punto percentuale di riduzione delle richieste di deroga per cliente rispetto alla media mensile registrata nel 2010	No
Variazione percentuale di crediti anomali	10 punti per ogni punto percentuale di riduzione dell'ammontare di crediti anomali rispetto al mese precedente, per riduzioni oltre 40 mila euro	No

#### Precisazioni sui driver

##### Richieste di deroga per cliente (PRICE)

Le deroghe considerate sono esclusivamente quelle gestite in procedura PRICE. Se per una Filiale il dato del periodo precedente non é disponibile, sarà utilizzata la media dei dati delle altre Filiali della medesima classifica.

**Esempio.** Una Filiale Imprese durante il 2010 ha registrato un indice medio mensile di 1,20 deroghe ogni 100 clienti. In un mese, l'indice medio mensile di deroghe per cliente é pari a 0,90 deroghe ogni 100 clienti. La variazione percentuale dell'indice vale  $(0,90-1,20)/1,20=-25\%$ . Il punteggio del driver mensile della Filiale vale in questo caso  $25*15=375$  punti.

##### Variazione flussi transazionali (Italia e Estero)

Comprendono flussi Italia (Anticipo fatture, bonifici in entrata e in uscita, POS, Riba Rid Mav, utenze e altri incassi, F24 e imposte e ritiro effetti) e flussi Estero (incassi e pagamenti).

**Esempio.** Una Filiale Imprese registra in un mese un flusso di incassi e pagamenti per complessivi 16.000 Euro. Nello stesso mese dell'anno precedente, gli stessi clienti della filiale avevano registrato un flusso di 12.000 Euro, con una variazione percentuale di +33%. Il punteggio del driver mensile della filiale vale  $33 \times 5 = 165$  punti.

#### Variazione percentuale di crediti anomali

I crediti anomali sono dati dalla somma di crediti in sofferenza, incaglio, past due e sconfinamenti continuativi sopra soglia da 91 a 180 giorni.

**Esempio.** Una Filiale Imprese ha uno stock di crediti anomali a fine mese pari a 200.000 Euro. A fine mese successivo, lo stock si è ridotto a 140.000 Euro, con una riduzione di  $140.000 - 200.000 = -60.000$  Euro. La variazione percentuale al netto di franchigia dei crediti anomali è pari a  $(-60.000 + 40.000) / 200.000 = -10\%$ , che consente di ottenere  $10 \times 10 = 100$  punti.

#### ➤ Coordinamenti di Mercato Retail

Gli indicatori, i driver e le metodologie di calcolo sono gli stessi utilizzati per le Filiali.

#### ➤ Coordinamenti di Mercato Imprese

Gli indicatori, i driver e le metodologie di calcolo sono gli stessi utilizzati per le Filiali Imprese.

#### ➤ Aree

Gli indicatori e i driver previsti sono i seguenti:

##### Indicatore Famiglie

Stessi driver delle Filiali.

##### Indicatore Personal

Stessi driver delle Filiali.

##### Indicatore Small Business

Stessi driver delle Filiali.

##### Indicatore Imprese

Stessi driver delle Filiali Imprese.

##### Indicatore di Metodo e Qualità

Driver	Punteggio	Fattore di ponderazione
Obiettivo di Contatto	1 punto ogni punto percentuale di superamento della soglia del 50% dell'obiettivo di contatto mensile su iniziative outbound clientela privati e small business	No
Richieste di deroga per cliente (PRICE)	25 punti per ogni punto percentuale di riduzione delle richieste di deroga per cliente rispetto alla media mensile registrata nel 2010	No
Variazione percentuale di crediti anomali	10 punti ogni punto percentuale di riduzione dell'ammontare dei crediti anomali rispetto al mese precedente	No

Gli Indicatori, i driver ed i relativi fattori di ponderazione sono calcolati con le stesse modalità previste per le Filiali/Filiali imprese.