

# Regolamento del Sistema di Incentivazione 2010 della Divisione Banca dei Territori

## **1. Ambito di applicazione**

Il Sistema di Incentivazione 2010 riguarda tutto il personale in servizio delle Filiali/Filiali Imprese, Aree/Banche, Regioni della Divisione Banca dei Territori.

Il Sistema verrà applicato alle condizioni del presente regolamento, esclusivamente al personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato e al personale assunto con contratto di apprendistato professionalizzante a partire dal 25° mese di servizio, in attività al momento dell'erogazione del premio che avverrà entro giugno 2011.

## **2. Periodo minimo di permanenza**

Il personale deve aver prestato servizio per un periodo superiore a 180 giorni di calendario nell'esercizio di riferimento. Nel caso l'assegnazione comporti un periodo di servizio superiore a 180 giorni ed inferiore all'anno, il premio sarà proporzionato al tempo di permanenza.

Per il personale con contratto di apprendistato l'incentivo sarà determinato pro-quota rispetto all'effettivo periodo di lavoro prestato nell'esercizio a partire dalla maturazione del 25° mese di servizio.

## **3. Adibizione al ruolo**

Il personale concorre al Sistema di Incentivazione in base alla figura professionale ricoperta<sup>1</sup> e all'Unità Organizzativa di appartenenza così come definiti dal modello organizzativo della Divisione.

Fatte salve le risultanze dei periodi di precedente assegnazione in differenti unità organizzative, le risorse assegnate a Filiali di nuova apertura parteciperanno al Sistema di Incentivazione, pro-quota per il periodo di attribuzione, qualora costituite entro il 30 settembre 2010.

## **4. Qualità e Customer Satisfaction**

### ***Filiali, Aree/Banche, Regioni***

I consuntivi degli obiettivi di Qualità e di Customer Satisfaction andranno a confluire nell'Indice composito di Qualità e Customer Satisfaction. Detto Indice Composito è determinato dalla media aritmetica dell'Indice di Qualità e dell'Indice di Customer Satisfaction. Il primo Indice sarà ricavato dalla media dei consuntivi mensili, il secondo dalla media delle rilevazioni effettuate.

Il relativo punteggio impatta sul premio di riferimento come di seguito specificato:

- **Filiale:** qualora l'Indice composito di Qualità e Customer Satisfaction risulti superiore alla media di Banca dei Territori, il premio di riferimento verrà incrementato del 10%; qualora

---

<sup>1</sup> Per il personale del Gruppo ex Cassa di Risparmio di Firenze e Casse del Centro inserito in ruoli di Rete non target, qualora l'attribuzione della figura professionale prevista dal modello organizzativo della Divisione dovesse avvenire in corso d'esercizio, ai fini del computo del Sistema di Incentivazione sarà comunque considerata con decorrenza 1 gennaio 2010.

tale Indice sia riscontrato in media il premio di riferimento sarà confermato; qualora risulti inferiore alla media il premio di riferimento sarà decurtato del 10%.

- Area/Banca e Regione: qualora l'Indice composito di Qualità e Customer Satisfaction - calcolato sui risultati delle filiali appartenenti al rispettivo perimetro di riferimento - risulti superiore alla media di Banca dei Territori, il premio di riferimento verrà incrementato del 10%; qualora tale Indice sia riscontrato in media il premio di riferimento sarà confermato; qualora risulti inferiore alla media il premio di riferimento sarà decurtato del 10%.

Per media di Banca dei Territori, si considera l'intervallo 98 – 102%.

### ***Filiale Imprese***

Per la Filiale Imprese verrà consuntivato il solo Indice di Qualità. Qualora l'Indice di Qualità risulti superiore alla media di Banca dei Territori il premio di riferimento verrà incrementato del 10%; qualora tale Indice sia riscontrato in media il premio di riferimento sarà confermato; qualora risulti inferiore alla media il premio di riferimento sarà decurtato del 10%.

Per media di Banca dei Territori, si considera l'intervallo 98 – 102%.

L'incremento del 10% del premio di riferimento viene subordinato al contestuale raggiungimento della soglia minima del 90% nel punteggio relativo alle macro-aree "Servizi di Investimento" e "Servizi di Finanziamento".

La rendicontazione alle Filiali dell'Indice di Qualità è in fase di estensione, pertanto nell'esercizio in corso, la suddetta misura del 10% sarà considerata pro-quota su base annua a partire dal mese di luglio.

Il Glossario allegato in appendice, dettaglia il contenuto degli Indici di Qualità e di Customer Satisfaction.

## **5. Obiettivi Commerciali**

Per ciascuna figura professionale sono stati identificati tre obiettivi commerciali; per i Direttori di Filiale, Filiale Imprese, Aree/Banche, Regioni ne sono stati identificati quattro in coerenza con le priorità associate al ruolo ricoperto.

Il raggiungimento/mancato conseguimento di detti obiettivi commerciali determina:

- l'incremento
- la conferma
- il decremento

del premio di riferimento a valle dell'impatto degli Indici di Qualità e di Customer Satisfaction.

Ciascun obiettivo commerciale si considera raggiunto se conseguito al 100% del budget assegnato.

Per quanto concerne l'obiettivo "Qualità del Credito" si specifica che:

- per le FILIALI/FILIALI IMPRESE si sostanzia nell'indicatore "Costo gestionale del credito (Perdita Attesa)/Volumi medi Impieghi totali". Al conseguimento del 100% dell'obiettivo da parte delle Filiale/Filiale Imprese, l'effetto migliorativo sul premio di riferimento si verifica a condizione che l'Area abbia raggiunto il 100% del proprio "Indice di efficienza sulla gestione del credito", riferito al dato complessivo di Area senza distinzioni fra Retail, Imprese e Private;

- per le AREE/BANCHE si fa riferimento all' "Indice di efficienza sulla gestione del credito", riferito al dato complessivo di Area senza distinzioni fra Retail, Imprese e Private;
- per le DIREZIONI REGIONALI, similmente alle Aree, si considera il suddetto "Indice di efficienza sulla gestione del credito" e si riferisce al dato complessivo di Regione senza distinzioni fra Retail, Imprese e Private.

Il Glossario allegato in appendice, dettaglia il contenuto e gli indicatori presi a riferimento per ciascuno degli obiettivi commerciali previsti dal presente sistema di incentivazione.

## **6. Personale part-time**

Per il personale part-time il premio verrà determinato con riferimento all'orario pieno e poi ridotto proporzionalmente al monte-ore, tenendo conto delle eventuali variazioni dell'articolazione oraria avvenute in corso d'anno. Parimenti, per determinare il premio minimo erogabile al personale part-time, si farà riferimento al premio minimo previsto per le risorse a orario pieno, riducendolo proporzionalmente al monte ore.

## **7. Trasferimenti**

In caso di trasferimento ad altra Unità Organizzativa e/o cambio figura professionale, i premi saranno determinati in proporzione al tempo di permanenza nelle singole Unità Organizzative/figure professionali secondo una ripartizione "pro-quota".

In caso di assegnazione a strutture al di fuori del perimetro Rete (Filiali/Filiali Imprese, Aree/Banche, Regioni) per un periodo inferiore o uguale ai 31 giorni, farà fede l'unità Organizzativa/Ruolo di Rete antecedenti il trasferimento; in caso detta assegnazione si collochi nel primo mese dell'anno, farà fede l'unità Organizzativa/Ruolo di Rete successivi.

## **8. Assenze**

In caso di assenze retribuite - escluse quelle per ferie, permessi per ex festività, permessi per banca delle ore e per astensione obbligatoria per maternità nel limite massimo di 5 mesi - che nell'anno superino i 60 giorni lavorativi, il premio incentivante eventualmente dovuto verrà ridotto di 1/12 per ogni mese intero di assenza, ottenuto anche per sommatoria di periodi non consecutivi. In caso di assenze non retribuite, il premio incentivante eventualmente spettante verrà ridotto di 1/360 per ogni giorno di assenza. Le assenze pari o superiori a 180 giorni nel corso del 2010 comportano l'esclusione dal premio.

## **9. Esclusioni**

Verrà altresì escluso dal Sistema di Incentivazione il personale cui sia stato individualmente attribuito un giudizio riveniente dalla valutazione delle prestazioni inferiore al livello 4 o, per DPO, inferiore a 3 (giudizio: Adeguato) facendo riferimento, a questo scopo, alle evidenze del sistema di valutazione professionale.

## **10. Rilevanza dei provvedimenti disciplinari di natura conservativa**

Il provvedimento della sospensione dal servizio e dal trattamento economico produce l'esclusione dal Sistema di Incentivazione.

## **11. Premio Individuale**

E' data facoltà di attribuire il Premio Individuale esclusivamente alle Filiali/Filiali Imprese che abbiano raggiunto il 95% dell'obiettivo di MINT di 2° livello.

Il numero massimo di risorse premiabili per ogni Filiale, è definito, come da tabella in calce, in rapporto all'organico certificato dell'unità organizzativa al 31 dicembre 2010, al netto della figura del Direttore di Filiale/Filiale Imprese e delle risorse con contratto a tempo determinato, di inserimento e di apprendistato professionalizzante.

<b>Risorse al 31/12/2010</b>	<b>Risorse Premiabili</b>
da 1 a 4	1
da 5 a 9	2
da 10 a 14	3
da 15 a 20	4
da 21 a 25	5
da 26	6

L'attribuzione del Premio Individuale è effettuata a cura del Direttore di Filiale/Filiale Imprese in carica al momento della chiusura dell'attività di valutazione delle prestazioni. Il Direttore potrà comunicare all'Ufficio Gestione Personale di Rete – DBT, con modalità che verranno specificate a tempo debito, il/i nominativo/i dei collaboratori da premiare fra coloro che si siano particolarmente distinti per qualità e livello delle prestazioni fornite (giudizio sintetico finale maggiore o uguale a 5). Il Premio Individuale, attribuibile esclusivamente al personale che abbia maturato l'incentivo in applicazione delle regole del Sistema di Incentivazione 2010, corrisponde al 20% di detto incentivo.

(Per le strutture di Monte Pegni e Tesorerie è previsto il medesimo meccanismo delle strutture di Filiale).

Al personale delle Aree/Banche il premio individuale sarà assegnato alla condizione che almeno il 70% delle Filiali e delle Filiali Imprese coordinate abbiano superato la soglia dell'obiettivo di MINT di 2° livello (95%) prevista per l'accesso al sistema di incentivazione 2010.

Al realizzarsi della predetta condizione di corralità, potrà fruire del premio individuale fino al 10% delle persone assegnate all'Area/Banca; detta percentuale sarà determinata considerando l'organico del 31 dicembre 2010 con le modalità già esposte per il conteggio per le Filiali. Per quanto concerne la Banca potrà fruire della componente individuale esclusivamente il personale delle Strutture organizzative a diretto supporto della Rete commerciale assimilabili alle corrispondenti Strutture di Area.

Il premio individuale per il personale di Area/Banca corrisponde al 20% dell'incentivo previsto da Sistema di Incentivazione 2010 per il collaboratore cui viene riconosciuto.

L'attribuzione del Premio Individuale sarà effettuata a cura del Direttore di Area/Banca in carica al momento della chiusura dell'attività di valutazione delle prestazioni. Il Direttore potrà comunicare all'Ufficio Gestione Personale di Rete – DBT, con modalità che verranno specificate a tempo debito, i nominativi dei collaboratori da premiare fra coloro che si siano particolarmente distinti per qualità e livello delle prestazioni fornite.

L'ufficio Gestione Personale di Rete – DBT procederà ai controlli di merito, verificando che i nominativi proposti da Filiali, Filiali Imprese, Aree/Banche:

- abbiano diritto alla fruizione dell'incentivo previsto dal Sistema di Incentivazione 2010;

- il risultato della valutazione delle prestazioni si attesti ad un livello di giudizio sintetico finale maggiore o uguale a 5;
- non sussistano provvedimenti disciplinari a carico.

## **12. Premio di squadra**

Al personale che non abbia conseguito il premio, verrà erogato un “premio di squadra” nella misura di 400 Euro al lordo delle ritenute di legge a carico degli interessati, a condizione che l'Unità Organizzativa di assegnazione abbia comunque superato il 100% dell'obiettivo di Margine di intermediazione di 2° livello previsto per l'accesso al sistema di incentivazione 2010 e che la valutazione delle prestazioni sia almeno pari a 3 con valutazione dei comportamenti almeno pari a 4. Per l'attribuzione del premio di squadra valgono le regole di riproporzionamento, di cui ai punti precedenti.

## **13. Premio minimo**

Il premio da erogare, maturato in applicazione del Sistema di Incentivazione 2010, sarà attribuito solo se pari o superiore ai 200 Euro al lordo delle ritenute di legge a carico del beneficiario. Si precisa che per determinare il premio minimo erogabile al personale part-time, si farà riferimento al premio minimo previsto per le risorse a orario pieno, riducendolo proporzionalmente al monte ore.

## **14. Erogazione dei premi**

Le somme previste dal presente piano sono al lordo delle ritenute di legge a carico del beneficiario, non concorrono alla determinazione del trattamento di fine rapporto, sono comprensive delle eventuali indennità perequative ovvero dell'assegno di rivalsa e saranno liquidate agli aventi titolo con le competenze mensili, entro il mese di giugno 2011.

## Appendice

### Obiettivi 2010 – Definizione voci incentivate

❖ **MINT di 2<sup>a</sup> livello**

E' il margine di intermediazione gestionale post costo gestionale del credito (Perdita Attesa)<sup>2</sup>.

❖ **INDICATORE DI QUALITA' DEL CREDITO**

Per le filiali si intende il rapporto tra il costo gestionale del credito (Perdita Attesa) e i Volumi Medi Impieghi Totali.

❖ **INDICE DI EFFICIENZA SULLA GESTIONE DEL CREDITO**

E' misurato sulla base dei seguenti quattro parametri: incidenza delle revisioni scadute su totale posizioni soggette a revisione Imprese e Small Business (contenimento entro percentuali predefinite); incagli inseriti nel processo del credito problematico "Basso Valore" (riduzione dello stock 2010 rispetto stock 2009 al netto dei passaggi a sofferenza); mutui privati e Small Business in bonis con rate in arretrato (esclusi cartolarizzati riduzione dello stock 2010 rispetto stock 2009 al netto dei passaggi a sofferenza); tempi medi di permanenza delle pratiche nello stato "Pronta da Tavolo" per i processi del credito problematico di Area e Direzione Regionale (tempo di permanenza medio non superiore a un numero di giorni predefinito).

❖ **GIACENZE MEDIE TOTALE IMPIEGHI**

Sono date dalla somma dei capitali medi di impieghi a breve termine e degli impieghi a medio lungo termine; gli impieghi a medio lungo termine comprendono anche le giacenze, relative a clienti della filiale, che siano posizionate sui libri di Mediocredito e Leasing, questi ultimi considerati in virtù della "vista orizzontale". La vista orizzontale consente di attribuire infatti al gestore/filiale le giacenze e la contribuzione degli impieghi del cliente, indipendentemente che siano sui libri della Banca o di Mediocredito/Leasing.

Non sono invece compresi nelle giacenze i prestiti personali erogati tramite Neos, considerati nell'obiettivo commerciale relativo alle erogazioni.

❖ **GIACENZE MEDIE IMPIEGHI B/T**

Sono i capitali medi degli impieghi a breve termine.

❖ **COMMISSIONI NETTE E RISULTATO DA NEGOZIAZIONE**

E' l'insieme delle commissioni previste a budget (raccolta gestita, raccolta amministrata, finanziamenti e garanzie, conti correnti e depositi, servizi, prodotti di copertura).

❖ **FLUSSO NETTO CLIENTI**

Per 'cliente' si intende un Codice Fiscale/Partita IVA titolare di almeno un rapporto di conto corrente o libretto di deposito nominativo o titolare di carta SuperFlash. Per Flusso si intende il differenziale tra incrementi e decrementi a livello Banca.

---

2 Rappresenta il costo annuo del "fare credito" e viene misurata 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:

- 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;
- 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;
- l'esposizione al momento dell'inadempienza (exposure at default-EAD).

In sintesi in 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:

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

❖ **FLUSSO NETTO CLIENTI CON MULTICANALITA'**

Per Flusso si intende il differenziale tra incrementi e decrementi a livello Banca dei clienti con contratto di Banca Diretta (clientela Privati) e Remote Banking (clientela Small Business) .

❖ **FLUSSO NETTO AFI**

E' la raccolta netta delle Attività Finanziarie Totali.

Concorrono pertanto alla determinazione del flusso netto delle AFI le seguenti voci: raccolta a vista, obbligazioni del Gruppo, altra raccolta a scadenza, raccolta gestita, raccolta amministrata.

❖ **FLUSSO NETTO FONDI E GESTIONI**

Con tale definizione si intende la somma della raccolta netta di fondi comuni d'investimento e di gestioni patrimoniali senza alcuna esclusione.

❖ **EROGAZIONI MEDIO LUNGO TERMINE**

Somma delle erogazioni lorde effettuate su forme tecniche appartenenti agli impieghi a medio lungo termine della Banca, Mediocredito, Leasing e Moneta.

❖ **EROGAZIONI PRESTITI PERSONALI**

Somma delle erogazioni lorde relative alla voce Prestiti personali (tradizionali, CFS e CQS).

❖ **EROGAZIONI MEDIOCREDITO**

Somma delle erogazioni lorde effettuate su forme tecniche appartenenti agli impieghi a medio lungo termine effettuate con Mediocredito.

❖ **CARTE SETEFI E POS**

Somma del flusso netto (incrementi meno decrementi) di POS e Carte Setefi (Credito, Debito e Superflash). Il flusso netto comprende anche le migrazioni da Carta SI.

❖ **CARTE SETEFI**

Flusso netto (incrementi meno decrementi) di Carte Setefi (Credito, Debito e Superflash). Il flusso netto comprende anche le migrazioni da Carta SI.

❖ **CONTI CORRENTI E DEPOSITI E RICAVI DA SERVIZI**

Somma delle voci commissionali di Conti correnti e depositi e di Ricavi da servizi (prodotti di tutela e altri servizi) al netto delle commissioni CDF (commissioni disponibilità fondi).

❖ **FINANZIAMENTI E GARANZIE E RICAVI DA DERIVATI**

Somma delle voci commissionali di Finanziamenti e Garanzie (a breve, a medio e lungo termine e altro) e ricavi da derivati.

❖ **NUMERO RICORRENTI E TUTELA**

Somma del numero di accensioni PAC su fondi, di premi ricorrenti su polizze, di accensioni Tutela e di accensioni Previdenza.

❖ **CORALITA'**

Superamento della soglia dell'obiettivo di MINT di 2° livello (95%) prevista per l'accesso al Sistema di Incentivazione 2010 da parte di almeno il 70% delle Filiali / Filiali Imprese e Moduli Imprese nelle Filiali di rispettivo coordinamento commerciale.

## ❖ 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 16 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 dal Servizio Qualità e Customer Satisfaction).*

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

Per ciascuno dei 36 indicatori è previsto 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 in corso di attivazione sulla piattaforma di Filiale, appositamente realizzato per consentire a tutto il Personale di Rete 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 Rete 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 Rete:** ricomprende tutte le Filiali appartenenti gerarchicamente al proprio perimetro.
- **Direzione Regionale:** ricomprende tutte le Filiali/Aree/Banche Rete appartenenti gerarchicamente al proprio perimetro.

La media degli indicatori di qualità registrate 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 è previsto 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", nei prossimi mesi, verrà messo a disposizione delle Filiali un servizio di reportistica mediante collegamento dall'intranet aziendale. Questo collegamento consentirà a ciascun Direttore di Filiale 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. Avrà a disposizione:

- 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 verranno 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 Rete:** ricomprende tutte le Filiali appartenenti gerarchicamente al proprio perimetro.
- **Direzione Regionale:** ricomprende tutte le Filiali/Aree/Banche Rete 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. In altre parole 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.

## **Obiettivi 2010: perimetro di riferimento**

Le regole che saranno applicate per il 2010 prevedono:

#### ❖ Livello di Filiale:

- dati economici (Margine di Intermediazione, Volumi Medi Impieghi, Indicatore di Qualità del Credito, Commissioni Nette): concorrono tutte le tipologie di portafoglio, ad esclusione dei portafogli Private ("P" e "V");
- dati operativi (clienti, AFI, Erogazioni): saranno considerati ai fini della valorizzazione dei flussi solamente i Portafogli "Retail Core" – Famiglie, Personal, Small Business e Non portafogliati Retail (ovvero "Imprese Core" – Imprese e Non portafogliati imprese)

#### ❖ Livello di Area/ Banca / Direzione Regionale:

- dati economici: concorrono tutte le tipologie di portafoglio;
  - se indicato Area/D.R. "Retail": saranno considerati i Portafogli "Retail";
  - se indicato Area/D.R. "Imprese": saranno considerati i Portafogli "imprese";
  - se indicato Area/D.R. "Privati": saranno considerati solamente i Portafogli Famiglie, Personal, Non Portafogliati Retail e Private;
- dati operativi: concorrono tutte le tipologie di portafoglio ad esclusione dei c.d. "Portafogli Atipici" (Tesoreria, clientela Sede Centrale, Promotori Finanziari, Enti no Profit).