



Una doverosa premessa: **il meccanismo dell'MBO non è stato in alcun modo condiviso con le Organizzazioni Sindacali**. Si tratta di scelte totalmente unilaterali da parte dell'Azienda. Come Fisac lo abbiamo sempre contestato per una serie di ragioni; ne ricordiamo alcune.

E' **iniquo**, in quanto prevede importi irrisori per gran parte degli interessati con enormi disparità tra i diversi ruoli, oltre ad escludere tutti coloro che non sono direttamente impegnati nel processo di vendita.

E' **ingiusto**, perché finisce per penalizzare alcuni ruoli rispetto ad altri, in modo particolare i ruoli misti. Questo vuol dire che chi viene chiamato a fare più cose finisce con l'essere premiato in misura inferiore rispetto a chi svolge funzioni riconducibili ad un unico modello di servizio.

E' **aleatorio**, perché lavoratori che si sono impegnati al massimo per tutto l'anno rischiano di non vedersi riconoscere i loro sforzi per cause totalmente estranee al loro operato.

E' **incomprensibile**, perché il conteggio viene effettuato in modo talmente ostico da rendere pressoché impossibile capire a che punto ci si trova fino a quando - **dall'alto** - vengono calati i punteggi riconosciuti. Gli stessi obiettivi da raggiungere sono tutt'altro che semplici da comprendere, risentendo di una serie di parametri di difficile leggibilità, peraltro modificabili a piacimento dall'azienda in corso d'opera.

Da tempo stiamo proponendo una totale revisione del sistema, chiedendo di sostituire l'MBO con un **Premio Unico di Risultato** che riconosca gli sforzi di tutti, anche di chi svolge funzioni di supporto e non è direttamente coinvolto nella vendita, e riduca sensibilmente le enormi differenze tra gli importi.

E' bene sottolineare che, se mai si arrivasse ad un sistema premiale condiviso, i premi riconosciuti ai colleghi potrebbero beneficiare della tassazione agevolata così come avviene per il VAP, con possibilità anche di conferirli nel welfare aziendale. Questo vorrebbe dire, a parità di spesa da parte dell'azienda, **far arrivare somme significativamente più consistenti nelle tasche dei lavoratori**.

E' una battaglia che la Fisac porta avanti con forza ormai da diversi anni.

COME FUNZIONA L'MBO 2022

Prima di tutto chiariamo il significato della sigla: MBO sta per Management By Objectives, cioè *"Gestione per obiettivi"*.

Il sistema MBO rappresenta una voce esclusivamente **aggiuntiva** nella busta paga: dev'essere chiaro che in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi lo stipendio resta invariato e del tutto slegato dai risultati commerciali conseguiti.

E' legittimo, da parte aziendale, prevedere dei premi aggiuntivi legati al raggiungimento di obiettivi prefissati? Sicuramente sì, ma questo sistema è a nostro avviso sbagliato per le ragioni che verranno illustrate di seguito. Ad, ogni modo, dobbiamo ricordarci sempre che **il nostro contratto di lavoro prevede un'obbligazione di**

mezzi, non di risultati.

A quanto ammonta l'MBO?

Le informazioni forniteci dall'azienda riguardano, al momento, solo una parte dell'intero sistema premiante, in attesa dell'illustrazione relativa a diversi uffici (BCM, Private, Bancassurance, Credito Anomalo ecc...). Ci riserviamo di integrare l'informativa una volta che ci sarà stato fornito il quadro completo.

Il CdA ha previsto, per l'anno 2022, di stanziare per l'MBO un importo complessivo di poco superiore ai **22 milioni**, destinato alla rete delle **Filiali, al Semicentro ed ai centri imprese di Bper Banca e Banco di Sardegna**. Tale stanziamento è il cosiddetto **Bonus Pool**.

Salta all'occhio la prima criticità: **una parte consistente dei dipendenti del Gruppo Bper è esclusa da questo meccanismo.**

L'importo che effettivamente verrà speso **può tuttavia essere inferiore** ai 22 milioni stanziati, in quanto la percentuale che effettivamente verrà erogata è legata alla percentuale di raggiungimento di due obiettivi di bilancio a livello di gruppo.

Indicatore	Peso
Utile Lordo di Gruppo	30%
MINTER lordo corretto per la perdita attesa	70%

Sono previste soglie minime sotto le quali il Bonus Pool si azzerà: **l'80%** dell'obiettivo per l'Utile Lordo di Gruppo e **il 90%** dell'obiettivo per il Minter.

Questo vuol dire che, in caso di risultati comunque positivi ma non abbastanza, **il Gruppo Bper risparmierebbe l'intera somma** senza riconoscere nulla a chi si è prodigato per tutto l'anno.

Nel caso gli obiettivi fossero raggiunti in misura inferiore al 100% (ma superiore alle soglie minime) l'ammontare definitivo del Bonus Pool verrebbe ridotto proporzionalmente.

Ma non è tutto: anche in presenza di risultati "troppo" positivi i premi potrebbero essere pagati in forma ridotta. Nell'auspicabile ipotesi che tantissimi lavoratori raggiungessero punteggi molto elevati, potrebbe accadere che la somma dei premi teorici si riveli superiore al Bonus Pool. In questo caso l'ammontare dei premi verrebbe decurtato, con criteri che verranno stabiliti a posteriori dal CdA: potrebbe optare per una decurtazione proporzionale uguale per tutti, o premiare maggiormente i risultati migliori, penalizzando tutti gli altri. Tutto ciò forti introduce una forte **incertezza** nel sistema, senza parlare della discutibile scelta di prevedere elementi di discrezionalità che, in modo poco trasparente, intervengono a risultato acquisito.

Cosa vuol dire questo in concreto? Che un operatore potrebbe raggiungere risultati eccezionali, ottenere punteggi extra per tutti gli obiettivi, e **scoprire che non percepirà alcun premio, o lo riceverà in forma ridotta.**

Per stabilire l'ammontare massimo teorico al quale ogni lavoratore può ambire, bisogna partire dal cosiddetto "bonus target", differenziato a seconda del ruolo ricoperto. Per gli addetti di **filiale** gli importi sono i seguenti:

Direttore di filiale	tra i 1.500 e i 7.000 €
Referente PMI	tra i 1.000 e i 6.000 €
Referente Personal	tra i 1.000 e i 6.000 €
Collaboratore Family	1.000 €

Come avremo modo di vedere, il pagamento del premio è legato al raggiungimento di soglie minime per le singole schede, sotto le quali vengono azzerate alcune parti o l'intero ammontare del premio. In linea teorica si potrebbe ottenere anche un importo maggiorato, ottenendo punteggi extra budget, ma l'esperienza insegna che questa possibilità si verifica molto raramente.

Per i collaboratori family (che rappresentano la maggioranza degli addetti di filiale) la prospettiva reale, anche arrivando ad un punteggio pari al 75-80% (risultato comunque non così facile da ottenere) è quella di ottenere un importo netto intorno ai 400 €. Un "incentivo" pari a poco più di un caffè al giorno. Non è raro, tuttavia, vedere colleghi che percepiscono "premi" di importo inferiore ai 100 €

Il risultato concreto è che per il 70% degli addetti di rete l'MBO significa non prendere nulla o percepire importi assolutamente non significativi, tali da diffondere frustrazione e disincentivare i lavoratori, risultato evidentemente opposto a quello prefissato.

Bonus target differenti sono previsti per gli addetti al Semicentro e dei Centri Imprese, con importi che partono da un importo fisso di 3.000 € per gli Assistenti per arrivare ad un range di 10-15.000 € per gli Area Manager o ai 20.000 € per i Responsabili Mercato Imprese.

Siamo consapevoli della scelta aziendale di differenziare i premi a seconda del livello di responsabilità richiesta per i vari ruoli; tuttavia è innegabile che **le differenze appaiano troppo marcate**, anche all'interno della stessa filiale. Da rilevare anche che, a differenza di quanto avviene in filiale, a livello di semicentro **la quasi totalità degli operatori percepisce premi di importo significativo**: una circostanza che ci rallegra ma che contribuisce, insieme alle problematiche evidenziate, a rendere **profondamente iniquo** il sistema.

Siamo altrettanto consapevoli del fatto che le aziende del credito mirino a rafforzare i sistemi incentivanti individuali, a scapito di quelli collettivi. La circostanza che alcuni ruoli aziendali, con l'MBO, si giochino il 20/30% della retribuzione annua lorda, porta evidentemente ad una ricerca spasmodica del risultato. La volontà prospettica è, chiaramente, spostare dalla contrattazione collettiva alla remunerazione in base ad obiettivi personali raggiunti. **Un tempo tutto ciò si chiamava cottimo.**

COME SI CALCOLANO I PUNTEGGI?

Per l'anno 2022 la scheda MBO sarà divisa in 3 sezioni:

- **Entry gates** (*soglie d'ingresso*)
- **KPI di Performance** (*acronimo di Key Performance Indicator, cioè indicatori di performance più importanti*)

- **Compliance Breach** (*Violazioni della conformità*) e **Qualità**.

Esaminiamoli singolarmente.

ENTRY GATES

Perché scatti il premio, per tutti gli addetti di filiale, è necessario il **raggiungimento del 100%** dell'obiettivo rappresentato dal Minter di filiale. Se si arriva ad un valore inferiore, anche di un solo centesimo, **l'intera filiale non percepirà l'MBO**. Fino allo scorso anno la soglia era del 98%: questo è un cambiamento che renderà più difficile arrivare a conseguire il premio, escludendo un maggior numero di colleghi dall'MBO (e come vedremo, non è l'unico).

Se si considera che il parametro è rappresentato da un obiettivo calato dall'alto, scelto con criteri non condivisi, questo dato comporta un forte elemento di **aleatorietà**, con il rischio che alcune filiali possano raggiungere l'obiettivo senza sforzi, mentre per altre rappresenti una soglia irraggiungibile. Aggiungiamo che la scelta di assegnare alle filiali obiettivi particolarmente "sfidanti" (come si usa definirli), apparsi a molti colleghi totalmente irrealistici, aumenterà il livello di frustrazione.

KPI DI PERFORMANCE

La scheda tiene conto di una serie di punteggi, differenziati a seconda del ruolo ricoperto in filiale, che tengono conto di **dati reddituali e di vendita relativi al modello di servizio**, e per alcune tipologie di operatori di dati relativi all'intera filiale, come la **qualità del credito**. Riguardo a questo indicatore, è palese come l'andamento dello stesso possa essere addebitabile solo in parte all'attività delle filiali. L'importanza percentuale di tale KPI stona con la scarsa autonomia della rete rispetto alle posizioni debitorie più strutturate. Per i titolari tutti gli indicatori sono riferiti a risultati della filiale.

I singoli indicatori hanno una **ponderazione differenziata** a seconda dell'importanza che è stata loro attribuita.

Per il 2022 **non è stata confermata la divisione dell'anno in due periodi semestrali** con punteggi calcolati separatamente, introdotta nel 2021 a seguito delle problematiche legate all'operazione Gemini.

Colpisce, in negativo, il fatto che per i Referenti Personal e PMI verranno presi in considerazione **risultati individuali**, con un peso rispettivamente pari al 60% e al 35% del punteggio complessivo. **Si tratta di un'impostazione che respingiamo con forza e contro la quale ci stiamo battendo nelle trattative in materia di Politiche Commerciali.**

Per ogni singolo indicatore sono previste soglie minime, **sotto le quali il punteggio si azzerà**: si va da un 98% per la redditività della singola filiera (dando per assodato che comunque la filiale abbia raggiunto il 100%) ad un 60% per la qualità del credito. Una volta raggiunto il limite minimo, il punteggio conseguito è pari alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo previsto per il singolo indicatore. In caso di percentuali superiori al 100% sono comunque previsti dei punteggi soglia.

(Quindi se per un singolo indicatore si raggiungesse un valore pari al 200% dell'obiettivo, ma la soglia prevista è

pari al 120%, il punteggio per quell'indicatore sarebbe pari a 120).

Il punteggio delle scheda MBO è pari alla media ponderata dei punteggi ottenuti per i singoli KPI.

Esistono dei punti extra (massimo 10) riconosciuti a fronte del raggiungimento di specifici obiettivi entro il primo o il secondo trimestre dell'anno. Si tratta del **Premio di Partenza Rapida**.

Il premio viene attribuito per il primo trimestre qualora **al 31/3 sia stato raggiunto almeno il 30% dell'obiettivo** annuo, per il secondo trimestre se **al 30/6 si è raggiunto almeno il 60% dell'obiettivo**.

Attenzione: perché i punteggi vengano effettivamente attribuiti è necessario che alla fine dell'anno i singoli obiettivi siano stati raggiunti al 100%.

Gli indicatori sui quali il premio viene calcolato sono:

- Acquisizione clienti
- Gestito + Vita
- Bancassurance
- Prestiti personali + Cessioni del V (non valido per Centro Imprese)
- Impeghi totali

Il punteggio extra viene attribuito all'**intera filiale (o al Centro Imprese)**.

Il Premio di partenza Rapida ci è stato presentato come segnale dell'intenzione aziendale di premiare il lavoro di squadra. In effetti si tratta dell'unico segnale in tal senso rispetto ad **un impianto che spinge fortemente all'individualismo**. L'assegnazione di **obiettivi individuali** va evidentemente in direzione opposta rispetto alla valorizzazione del valore di squadra.

Ma il calcolo non è finito, in quanto ci sono dei **correttivi** da applicare.

Se il punteggio complessivo della sezione KPI di Performance non raggiunge il 75% (eventualità assai concreta qualora per uno o più indicatori non si sia raggiunta la soglia minima), **l'ammontare dell'MBO si azzerà. Questo limite era pari al 60% fino allo scorso anno: l'aver elevato in modo consistente il punteggio minimo sotto il quale il premio si perde, sarà un ulteriore elemento che causerà l'esclusione di numerosi operatori di filiale dai benefici economici.**

Il punteggio finale della scheda potrà comunque cambiare ancora per effetto dei correttivi che vedremo di seguito.

COMPLIANCE BREACH E QUALITA'

La sezione prevede una serie di correttivi, quasi tutti in diminuzione, legati alla conformità dei comportamenti, singoli o dell'Unità Operativa, alle varie normative.

Annullamento della scheda (e quindi mancata corresponsione dell'MBO):

- Punteggio inferiore a 60 nella sezione "obiettivi" della Gestione Performance
(parliamo della scheda di Valutazione della Prestazione, esterna alla procedura MBO)

- Ispezioni con esito “Rischio Alto”. A differenza di quanto avveniva nel 2021, l’annullamento riguarderà **solo i colleghi ai quali le mancanze rilevate siano riconducibili**.
- Provvedimenti disciplinari superiori al rimprovero verbale.

Correttivi in diminuzione

- Punteggio compreso tra 60 e 79,9 nella sezione “obiettivi” della Gestione Performance **(-10%)**
- Mancata fruizione della formazione obbligatoria **(-10%)**
Per il 2022 i corsi obbligatori sono:
 - La trasparenza delle obbligazioni e dei servizi bancari
 - La disciplina dei servizi di pagamento
 - Trasparenza e credito ai consumatori
- Mancato raggiungimento della soglia profilatura Mifid. **(-10%)**
Per il 2022 questo indicatore sarà calcolato in base al rapporto tra **clienti con questionario valido / totale clienti della filiale**, rapporto che sarà confrontato con l’obiettivo assegnato alla filiale. Saranno considerati non validi i questionari scaduti.
- Ispezioni con rischio medio-alto **(max -10% a seconda della gravità dei rilievi)**.
Anche in questo caso, la decurtazione riguarderà **solo i colleghi ai quali le mancanze rilevate siano riconducibili**.

Rileviamo come, attraverso questo meccanismo, l’azienda si tenga la possibilità di decidere in maniera unilaterale, in alcuni casi, l’azzeramento del bonus.

Correttivi in aumento

- Net Promoter Score e indicatore di soddisfazione della clientela
Per ciascuna filiale verrà rilevato l’indice di gradimento della clientela inteso come saldo tra detrattori e promotori, raggruppando le filiali in base al punteggio ottenuto. In base al posizionamento la filiale (o l’Ufficio Mercato Retail) potrà ottenere un punteggio bonus con un massimo del 10%.

Abbiamo avuto modo di constatare come i cosiddetti detrattori si lamentino, nella quasi totalità dei casi, di carenze organizzative o informatiche. Pur trattandosi di un indicatore che può solo comportare variazioni in aumento, rappresenta un ulteriore elemento di **aleatorietà**, legando una parte del premio ad eventi sui quali quasi sempre i colleghi non hanno alcun potere.

Una volta determinato il punteggio complessivo, sono previsti ulteriori penalizzazioni o extra.

In caso di **risultato finale della scheda compreso tra il 60% e il 79,9%**, il punteggio subirà una **penalizzazione pari al 10%**.

Per punteggi superiori al 100% verrà riconosciuto un extra di 0,5 punti per ogni punto extra.

(Quindi, a titolo di esempio, una scheda che presentasse un punteggio pari al 77%, darà diritto a percepire un premio pari al 69,3% del target $(77-7,7)$, mentre una scheda con un punteggio pari al 110% beneficerebbe di un premio pari al 115% del target $(110+0.5 \times 10)$)

Come si può facilmente constatare, si tratta di un meccanismo che resta assai complesso, nonostante la stessa azienda abbia riconosciuto l'esigenza di una semplificazione

ULTERIORI LIMITAZIONI

Abbiamo cercato di fornire un quadro sufficientemente esaustivo dei meccanismi che regolano l'assegnazione dell'MBO, pur evitando di addentrarci in dettagli che avrebbe reso ancor più lunga la presentazione.

In conclusione, riportiamo alcune limitazioni previste rispetto alla partecipazione al sistema premiale.

In caso di assenze dal lavoro per motivi diversi da ferie, maternità, permessi L. 104 ecc... che dovessero protrarsi per oltre **100 giorni nell'anno**, la scheda MBO viene azzerata. Analogo provvedimento si verifica in caso di assenza superiore ai **10 giorni nel mese**, con azzeramento della quota riferibile a quel mese.

Nel 2021 i limiti di tolleranza erano rispettivamente di 200 giorni e 20 giorni, doppi rispetto a quelli attuali.

Desta perplessità la scelta di dimezzare i limiti entro i quali vengono ammesse assenze che inevitabilmente sono riconducibili a problemi di salute o gravi questioni personali degli interessati. Il timore è che in questo modo si sia inteso mandare un segnale di intolleranza a chi dovesse assentarsi per periodi tutto sommato neanche troppo lunghi.

Il premio viene decurtato per i lavoratori part-time in proporzione all'orario di lavoro. Non viene riconosciuto durante il periodo di prova o ai lavoratori somministrati.

Abbiamo fatto notare come le lavoratrici e i lavoratori in part-time si trovino spesso a dover gestire portafogli o campagne aventi la stessa numerosità dei loro colleghi a tempo pieno, quindi appare ingiusto penalizzarli considerando che il più delle volte il loro contributo al conseguimento degli obiettivi non è inferiore.

Discorso analogo vale per i colleghi che stanno effettuando il periodo di prova o per i somministrati, per i quali dovrebbero essere previste le stesse voci retributive dei dipendenti in servizio effettivo: anche loro contribuiscono al raggiungimento dei risultati, ed è ingiusto che vengano esclusi dalla possibilità di percepire premi.

