

**CGIL**CENTRO  
INFORMATIVO**FISAC****Da: Segreteria di coordinamento  
SanPaoloImi San Paolo BancoNapoli****A: Quadri sindacali****Data: 31 maggio 2004**

Centro informativo Fisac/CGIL

**SANPAOLO IMI****BANCO  
di NAPOLI**

## Sistema incentivante SANPAOLOIMI e SANPAOLO BANCO NAPOLI

Negli incontri del 28/5 a Torino e del 31/5 a Napoli, l'Azienda ha illustrato i dati di sintesi relativi al consuntivo per il 2003 ed al piano per il 2004 del sistema incentivante. In questa occasione le OO.SS. hanno presentato le richieste relative alla formazione riepilogate nella precedente informativa "temi contrattuali in sospeso" e l'azienda si è riservata in merito ulteriori approfondimenti.

### Consuntivo 2003

Riepiloghiamo le somme erogate distinte tra Aree/filiali e Strutture di Sede Centrale raffrontate con le erogazioni relative al 2002 e con il preventivo relativo al 2003.

### SANPAOLO

	Piano Incentivi 2002 Erogazione 2003			Piano Incentivi 2003- Erogazione 2004					
	Somme erogate	Quota risultati	Quota comportamenti	Budget			Consuntivo		
				Somme disponibili	Quota risultati	Quota comportamenti	Somme erogate	Quota risultati	Quota comportamenti
Aree e filiali	50,3	37,6	12,7	55,1	45,4	9,7	59,7	50,0	9,7
Altre strutture	17,0	14,0	3,0	16,7	13,8	2,9	17,9	15,0	2,9
<b>Totale</b>	<b>67,3</b>	<b>51,6</b>	<b>15,7</b>	<b>71,8</b>	<b>59,2</b>	<b>12,6</b>	<b>77,6</b>	<b>65,0</b>	<b>12,6</b>

### SANPAOLO BANCO NAPOLI

	Piano Incentivi 2002 Erogazione 2003		Piano Incentivi 2003- Erogazione 2004					
	Somme Erogate		Budget			Consuntivo		
			Somme disponibili	Quota risultati	Quota comportamenti	Somme erogate	Quota risultati	Quota comportamenti
Aree e filiali	9,3		17,9	15,1	2,8	20,0	17,2	2,8
Altre strutture	3,0		0,3	0,2	0,1	0,4	0,3	0,1
<b>Totale</b>	<b>12,3</b>		<b>18,2</b>	<b>15,3</b>	<b>2,9</b>	<b>20,4</b>	<b>17,5</b>	<b>2,9</b>

Riepiloghiamo le erogazioni medie per figura professionale, raffrontate con le erogazioni dello scorso anno.

<b>Bonus Medi per figure professionali Erogazione 2003 SANPAOLO</b>				<b>Bonus Medi per figure professionali - Erogazione 2004 SANPAOLO</b>			
<b>Filiali</b>		<b>Altre strutture</b>		<b>Filiali</b>		<b>Altre strutture</b>	
Figure professionali	Importi medi	Aggregazione di figure professionali	Importi medi	Figure professionali	Importi medi	Aggregazione di figure professionali	Importi medi
Direttore	<b>7.600</b>	Responsabile	<b>9.800</b>	Direttore	<b>9.000</b>	Responsabile	<b>9.800</b>
		Responsabile Intermedio	<b>5.700</b>			Responsabile Intermedio	<b>5.700</b>
Responsabile Modulo Privati	<b>4.900</b>	Professional (QD)	<b>3.100</b>	Responsabile Modulo Personal	<b>5.700</b>	Professional (QD)	<b>3.200</b>
Responsabile Modulo Transazioni	<b>3.700</b>	Professional (Aree Professionali)	<b>1.800</b>	Consulente personal	<b>3.800</b>	Professional (Aree Professionali)	<b>1.800</b>
Consulente Personale	<b>3.550</b>	Operatore	<b>950</b>	Gestore Personal	<b>2.600</b>	Operatore	<b>1.000</b>
Gestore Privati con portafoglio	<b>2.100</b>			Responsabile Modulo Family	<b>5.200</b>		
Operatore Modulo transazioni e Gest. privati senza portafoglio	<b>1.250</b>			Gestore Family con portafoglio	<b>2.600</b>		
				Gestore Family	<b>1.700</b>		
				Gestore Small Business	<b>2.600</b>		
				Operatore servizi di supporto	<b>800</b>		
Capo Team	<b>5.600</b>			Capo Team	<b>6.700</b>		
Gestore Imprese	<b>3.000</b>			Gestore Imprese	<b>4.500</b>		
Addetto Imprese	<b>1.400</b>			Addetto Imprese	<b>1.700</b>		
Responsabile Back Office	<b>3.900</b>			Responsabile Back Office	<b>4.800</b>		
Addetto Back Office	<b>1.250</b>			Addetto Back Office	<b>1.600</b>		

<b>Bonus Medi per figure professionali Erogazione 2003 SANPAOLO BANCO NAPOLI</b>				<b>Bonus Medi per figure professionali - Erogazione 2004 SANPAOLO BANCO NAPOLI</b>			
<b>Filiali</b>		<b>Altre strutture</b>		<b>Filiali</b>		<b>Altre strutture</b>	
Figure professionali	Importi medi	Aggregazione di figure professionali	Importi medi	Figure professionali	Importi medi	Aggregazione di figure professionali	Importi medi
Direttore Filiali Privati e POE	<b>4.000</b>	Responsabile ufficio	<b>4.700</b>	Direttore	<b>7000</b>	Responsabile	<b>9.000</b>
						Responsabile Intermedio	<b>5.700</b>
Capo Mercato Privati POE	<b>1.000</b>	QD addetti	<b>2.400</b>	Responsabile Modulo Personal	--	Professional (QD)	<b>3.200</b>
Gestore POE	<b>1.000</b>	3 <sup>a</sup> area Addetti	<b>1.200</b>	Consulente Personal	<b>3.800</b>	Professional (Aree Professionali)	<b>1.700</b>
Gestore privati executive	<b>1.300</b>			Gestore Personal	<b>3.000</b>	Operatore	<b>1.000</b>
Gestore privati classic	<b>1.000</b>			Responsabile Modulo Family	<b>4.500</b>		
Addetto unico operativo	<b>700</b>			Gestore Family con portafoglio	<b>3.000</b>		
				Gestore Family	<b>1.900</b>		
				Gestore Small Business	<b>2.400</b>		
				Operatore servizi di supporto	<b>800</b>		
Direttore centro imprese	<b>6.000</b>			Capo Team	<b>5.300</b>		
Gestore Imprese	<b>1.300</b>			Gestore Imprese	<b>3.450</b>		
Resp.back office imprese	<b>1.000</b>			Addetto Imprese	<b>1.400</b>		
Addetto Imprese	<b>700</b>			Responsabile Back Office	<b>3.500</b>		
				Addetto Back Office	<b>1.400</b>		

*I positivi risultati operativi del 2003 hanno determinato una erogazione di incentivi di risultato in misura superiore a quanto preventivato poiché l'Azienda ha deciso di non considerare il tetto previsto per gli incentivi collegati agli obiettivi operativi del Mercato Private & Retail (il totale erogato per Sanpaolo + Sanpaolo Banco di Napoli a tale titolo è stato di 29,3 mln di Euro mentre il tetto previsto era di 22 mln di Euro).*

*L'erogazione complessiva è significativamente superiore a quella erogata per il 2002. Auspichiamo che analogo atteggiamento aziendale sia mantenuto in occasione del trattativa sul premio di produttività prevista per domani.*

*La quota relativa ai comportamenti si è ridotta( al SanPaolo, perchè al SanPaolo Banco Napoli non era prevista la distinzione) rispetto a quanto erogato nel 2002 per effetto della riduzione da 5 a 4 dei livelli complessivi di*

valutazione (con riduzione da 3 a 2 dei livelli di eccellenza che comportano erogazioni aggiuntive a quelle collegate ai risultati). Al contrario la quota relativa ai risultati è considerevolmente cresciuta. Questa redistribuzione dei pesi di risultato e valutazione continua il percorso di riduzione degli aspetti "discrezionali" di erogazione del sistema incentivante iniziato con l'ultimo CIA con la separazione netta tra quota risultati e quota comportamenti.

### **Incentivi 2004**

Il piano relativo al 2004 conferma l'impianto dell'anno precedente per quanto attiene gli importi medi messi a disposizione, la distinzione tra quota risultati e quota comportamenti e lo schema di valutazione già modificato per il SanPaolo e introdotto per il SanPaolo Banco Napoli nel 2003.

Gli elementi di novità maggiormente significativi sono: l'eliminazione di differenze tra filiali retail Sanpaolo e filiali retail ex Banco Napoli e la modifica dei parametri di risultato con l'introduzione del margine di intermediazione di filiale e l'introduzione di obiettivi individuali per titolari di portafoglio nel settore imprese al Sanpaolo, sul quale abbiamo espresso la nostra contrarietà come più avanti commentato.

A titolo esemplificativo riportiamo uno schema che riepiloga le cifre messe a disposizione per alcune figure professionali di rete, suddivise tra filiali private e retail e filiali imprese.

Esempi dettaglio premi per figure professionali filiali privati e retail per il 2004

	<b>FILIALI PRIVATI E RETAIL</b>					
	<b>DIRETTORE</b>	<b>CONSULENTE PERSONAL</b>	<b>GESTORE FAMILY (con portafoglio congruo)</b>	<b>GESTORE SMALL BUSINESS con facoltà</b>	<b>GESTORE FAMILY</b>	<b>ADDETTO MODULO DI SUPPORTO</b>
Risultato di gestione di Area	1250					
Risultato di gestione di filiale	1000					
Margine di intermediazione filiale	1500	1250	1000	1250	500	500
Obiettivi operativi (vendite)	2000	1000	750	750	500	150
Obiettivi operativi (margine di intermediazione moduli)	1250	750	250	750	200	
Comportamenti						
BASE	1000	700	350	700	175	175
MASSIMO	3000	2000	1000	2000	500	500

Esempi dettaglio premi per figure professionali filiali imprese per il 2004

	<b>FILIALI IMPRESE</b>				
	<b>DIRETTORE</b>	<b>GESTORE IMPRESE SANPAOLO BANCO NAPOLI</b>	<b>GESTORE IMPRESE SANPAOLO</b>	<b>ADDETTO IMPRESE</b>	<b>ADDETTO BACK OFFICE</b>
Risultato di gestione di Area	1250				
Risultato di gestione di filiale	1000				
Margine di intermediazione filiale	3000	3250	2500	1250	1250
Obiettivi operativi (margine intermediazione portafogli)	1750		750		
Comportamenti BASE	1000	700	700	175	175
MASSIMO	3000	2000	2000	500	500

Per i direttori e per i responsabili di modulo i premi sono collegati, oltre che al risultato di gestione, al margine di intermediazione di filiale. Per le altre figure professionali il margine di intermediazione di filiale sostituisce il risultato lordo di gestione.

Anche per effetto dell'introduzione, sugli obiettivi operativi, del margine di intermediazione di modulo vi è la riduzione della quota relativa agli obiettivi operativi individuali nelle filiali private e retail (il cosiddetto "un tanto al pezzo") con sostanziale invarianza del montante complessivo stanziato per ciascuna figura professionale. Le variazioni principali sono costituite dall'incremento delle cifre per i gestori small business con facoltà (figura precedentemente non distinta nel sistema incentivante) e da una ulteriore riduzione del montante per gli addetti al modulo di supporto.

*L'utilizzo, prevalente per direttori e responsabili di modulo e sostitutivo per gli altri, di un indicatore di risultato che considera solo i ricavi e non i costi rappresenta un indubbio miglioramento del sistema perché elimina distorsioni sui premi derivanti da componenti estranee alla possibilità di controllo dei colleghi e concentra l'attenzione di tutti (a partire dai direttori) sull'incremento dei ricavi anziché sul contenimento dei costi.*

*Condividiamo ovviamente la riduzione della quota relativa ai risultati individuali nel settore retail a favore della quota relativa ai risultati di filiale. Ci appare invece particolarmente odioso l'effetto collaterale di tali modifiche, costituito dalla riduzione del montante per gli addetti al modulo di supporto: seppur di modesta entità, tale riduzione è in palese contraddizione con l'enfatizzazione del risultato di filiale per raggiungere il quale questi colleghi sono essenziali.*

Nel settore imprese del solo San Paolo, nel 2004 si introduce la ripartizione dei budget per portafoglio: ciò determina che gli obiettivi operativi che l'anno scorso erano correlati ai risultati di filiale, e che continuano ad esserlo nel San Paolo Banco Napoli, per le figure di Capo team e di Gestore imprese San Paolo (le uniche titolari di portafoglio) sono quest'anno correlate al raggiungimento del 90% del budget di portafoglio (cioè di budget individuale). Proprio per la delicatezza e i margini di errore derivanti dall'introduzione del budget di portafoglio, l'azienda ha mantenuto particolarmente contenuti i premi legati agli obiettivi operativi rispetto a quelli collegati al margine di intermediazione di filiale.

*L'introduzione di budget di portafoglio individuale, con conseguente dirette sul sistema incentivante, contraddice l'enfasi posta dalla stessa azienda sulla valorizzazione del gioco di squadra e introduce rilevanti problematiche relative alla trasparenza del processi di attribuzione (i direttori hanno infatti ampi margini discrezionali in merito). Tutto ciò rende particolarmente preoccupante l'introduzione in corso nella rete della rendicontazione mensile sull'andamento dei budget relativi ai portafogli nel mondo retail : tale strumento di monitoraggio, che "per ora" non ha rilevanza sul sistema incentivante ma viene ampiamente sfruttato dai direttori per esercitare una esasperata e costante pressione sui colleghi per i risultati quotidianamente raggiunti, può in prospettiva essere utilizzato in analogia a quanto avviene quest'anno per i titolari di portafoglio nel mondo imprese.*

*Il confronto sui sistemi incentivanti è in corso a livello nazionale, nell'ambito della trattativa sul rinnovo dal CCNL: è questa la sede nella quale deve maturare una svolta radicale dei sistemi incentivanti drammaticamente sbilanciati sui risultati di breve periodo. A livello aziendale, coerentemente con quanto affermato da anni, ribadiamo la nostra più ferma contrarietà all'introduzione di budget individuali e ad un loro utilizzo da parte dei gestori di risorse che incentivi modalità di vendita di prodotti finanziari in palese contrasto con la responsabilità sociale dell'impresa perseguita con i "Patti chiari".*

Domani l'azienda consegnerà anche i dati relativi alle valutazioni disaggregati per Area che invieremo nei prossimi giorni a tutti i componenti dei Direttivi Sanpaolo e Sanpaolo Banco di Napoli. *Alla luce dei dati potremo esprimere il nostro giudizio sulle valutazioni espresse per la prima volta con il nuovo sistema.*

Nella giornata di domani si svolgerà la trattativa sul premio di produttività 2004.

*Cari saluti*  
***Le Segreterie***