



@adapt_rel_ind, 22 aprile 2016

Il premio di risultato in Santander tra incentivi individuali e obiettivi di gruppo

di Lorenzo Patacchia

Tag: #contrattazione #retribuzione #sindacato #Santander

La disciplina dei trattamenti economici connessi al premio di risultato nel gruppo Santander è stata recentemente rinegoziata all'interno del **nuovo contratto integrativo** da parte delle rappresentanze dei lavoratori (FABI, FISAC-CGIL e RSA) e dalla direzione d'azienda (l'amministratore delegato e il direttore delle risorse umane della società). L'intesa, che decorre dal 1° gennaio 2016 e scadrà il 31 dicembre 2018, copre il personale inquadrato nella categoria "aree professionali" e "quadri direttivi".

La struttura del premio variabile di risultato è articolata in due sezioni: i) la prima, denominata "quota base", prevede la corresponsione di una parte del premio in funzione del raggiungimento di un certo obiettivo di performance per l'azienda nel suo insieme misurato da uno specifico indicatore denominato RORWA (**Return on Risk Weighted Assets**); ii) la seconda, denominata "quota aggiuntiva", prevede la corresponsione di una somma complementare sulla base di una valutazione individuale di tipo qualitativo, riguardante le competenze professionali dei lavoratori, esperita da un apposito organismo aziendale preposto a questa funzione. Dalla somma di queste due quote, risulterà alla fine il valore complessivo del premio di risultato corrisposto ai singoli lavoratori.

Con riferimento alla quota base, le parti hanno concordato di **sostituire i precedenti indicatori** – utile netto consolidato e risultato di gestione consolidato – **con un nuovo indicatore di rischio-rendimento che misura, in termini complessivi, l'affidabilità e l'efficienza degli istituti bancari**. Si tratta del RORWA, un indicatore multidimensionale in grado di cogliere meglio i diversi aspetti della performance economica anche in un contesto di crisi. Nello specifico, il RORWA **misura dal punto di vista quantitativo la performance di una banca, integrando sia la dimensione di bilancio (Rwa, attivo e passivo) sia la dimensione strettamente di conto economico (costi e ricavi)**. Le parti hanno deciso di utilizzare tale indice per stimare l'importo della quota base perché, dal loro punto di vista, il rischio costituisce oggi una variabile chiave del sistema bancario europeo.

L'ammontare della quota base è correlata positivamente al RORWA, all'area e al livello di appartenenza del lavoratore. Per l'erogazione del premio, le parti hanno identificato tre diversi intervalli di valore del RORWA: i primi due intervalli definiscono una soglia minima e una soglia massima, mentre il terzo stabilisce solo una soglia minima oltre la quale il premio viene corrisposto sempre nella stessa cifra. A ognuno di questi intervalli, corrisponderà un certo ammontare della quota base del premio differenziata in ragione dell'area e del livello di appartenenza. Le aree e i

livelli di appartenenza sono inquadrabili sinteticamente in due differenti categorie: le aree professionali e i quadri direttivi. Man mano ci si sposta da sinistra verso destra nella tab.1.1, l'ammontare del premio cresce in ragione dell'incremento di livello e di area, a parità di RORWA.

Tab. 1 – La quota base del premio di risultato

Indice RoRwa	Aree professionali					Quadri direttivi			
	2 ^a area 3° livello	3 ^a area 1° livello	3 ^a area 2° livello	3 ^a area 3° livello	3 ^a area 4° livello	4 ^a area 1° livello	4 ^a area 2° livello	4 ^a area 3° livello	4 ^a area 4° livello
1-1,49	373,00	396,00	419,00	444,00	477,00	545,00	580,00	650,00	767,00
1,5-1,79	746,00	792,00	838,00	888,00	954,00	1090,00	1160,00	1300,00	1534,00
1,8	1 mensilità	1 mensilità	1 mensilità	1 mensilità	1 mensilità	1 mensilità	1 mensilità	1 mensilità	1 mensilità

La quota aggiuntiva del premio è determinata da un giudizio sintetico formulato da un team di valutatori appositamente creato per questa specifica funzione. I membri di questo team sono sottoposti a un adeguato periodo di formazione al fine di garantire trasparenza e imparzialità nella valutazione. I lavoratori sono valutati individualmente sulla base di una griglia di giudizi standardizzati che definiscono gli obiettivi raggiunti dal lavoratore rispetto alle aspettative aziendali. Al fine di determinare sinteticamente il valore complessivo della risorsa, le parti hanno proposto nell'accordo la seguente scheda di valutazione:

Tab. 2 – La nuova scheda di valutazione

Competenze professionali	Parte della scheda che impatterà esclusivamente sulla formazione professionale e non sarà oggetto della quota aggiuntiva
Competenze comportamentali	Parte della scheda pesata 50 punti percentuali
Obiettivi lavorativi	Parte della scheda pesata 30 punti percentuali
Area personale	Parte della scheda pesata 20 punti percentuali
Punteggio aggiuntivo	Ulteriori punti eccedenti il 100%

A seconda del punteggio ottenuto, verranno espressi giudizi di valore (prestazione di rilievo assoluto; prestazione al di sopra delle aspettative aziendali; prestazione in linea con le aspettative aziendali; prestazione parzialmente in linea con le aspettative aziendali; prestazione inferiore rispetto alle aspettative aziendali) correlati ad altrettanti premi di segno più o meno positivo. I premi sono ulteriormente differenziati nel loro importo a seconda che si tratti di lavoratori inseriti nella categoria "personale di sede" oppure di lavoratori inquadrati nel "personale di filiale con ruolo commerciale". Per i dipendenti con mansioni di "responsabili di ufficio" è prevista invece una maggiorazione del 30% rispetto agli importi corrisposti al "personale di sede".

In conclusione, il premio di risultato così com'è stato disciplinato in Santander risulta **una variabile chiave nella qualità delle relazioni di lavoro perché teso ad allineare gli interessi individuali con quelli più ampi dell'organizzazione nel suo complesso.** Esso contribuisce in particolare a risolvere (o quantomeno a ridurre) gli annosi problemi di asimmetria informativa presenti nel rapporto di lavoro, descritti efficacemente dal modello microeconomico dell'azzardo morale (*moral*

hazard). Si tratta di una situazione economica nella quale impresa e lavoratori hanno interessi e obiettivi divergenti rispetto alla quantità di lavoro da erogare durante la vigenza del contratto: i lavoratori vogliono minimizzare gli sforzi mettendo in atto comportamento opportunistici (*free riding*) mentre l'impresa vuole massimizzare la produttività. La soluzione suggerita dalla teoria microeconomica prevede tra le altre cose un aumento dei controlli sul processo di lavoro da parte del management oppure la creazione di strutture retributive incentivanti che funzionalizzino il lavoro dei dipendenti agli obiettivi economici dell'impresa.

Grazie alla definizione di precisi incentivi “selettivi”, le parti hanno adottato la seconda soluzione e hanno quindi escluso meccanismi di controllo diretto sulle prestazioni di lavoro. Tali meccanismi potevano infatti apparire, in prospettiva, rischiosi per l'equilibrio nel clima aziendale, con potenziali ricadute negative anche per la performance economica. In questo modo, è verosimile supporre che **l'impresa potrà raggiungere ugualmente un aumento di competitività e di efficienza, ma senza determinare sul piano sociale un deterioramento dei rapporti con i lavoratori** (e i rispettivi rappresentanti).

Lorenzo Patacchia
ADAPT Junior Research Fellow
 @LorenzoPatacchia