



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in
ECONOMIA E MANAGEMENT

ASPETTI DI SOSTENIBILITÀ ED EQUITÀ INTERNA DEL
SISTEMA INCENTIVANTE: L'ESPERIENZA DELLE
PICCOLE E MEDIE BANCHE DI CREDITO COOPERATIVO.

SUSTAINABILITY AND INTERNAL EQUITY ASPECTS OF
INCENTIVE SYSTEMS: THE EXPERIENCE OF SMALL AND
MEDIUM COOPERATIVE CREDIT BANKS.

Relatore: Chiar.mo
Prof. **Enrico Cori**

Tesi di Laurea di:
Andrea Omenetti

Anno Accademico 2025 – 2026

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO: VINCOLI NORMATIVI E SPECIFICITÀ COOPERATIVA	5
1.1 IL QUADRO REGOLAMENTARE IN SINTESI	5
1.2 LA GOVERNANCE DELLE BCC E IL RUOLO DI DIREZIONE E COORDINAMENTO DELLA CAPOGRUPPO	10
1.3 IL CONFLITTO D'AGENZIA NEL MODELLO COOPERATIVO	14
2. ARCHITETTURA E CRITERI DI PROGETTAZIONE DEL SISTEMA INCENTIVANTE	19
2.1 CRITERI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA: IL PASSAGGIO VERSO UN MODELLO DI <i>TOTAL REWARD</i>	19
2.2 LE LEVE DI CONFIGURAZIONE DEL SISTEMA PREMIANTE IN UNA BCC: UN APPROCCIO CONTINGENTE	25
2.2.1 Il contesto della BCC come terreno di progettazione: vincoli istituzionali, identità mutualistica e variabili organizzative	27
2.2.2 Le leve di configurazione retributiva e i loro bilanciamenti	29
2.2.3 Le condizioni di tenuta del sistema: coerenza, misurabilità ed equità percepita	36
2.3 I "GATE" DI ATTIVAZIONE E LE CONDIZIONI DI SOSTENIBILITÀ AZIENDALE	42

2.4 L'ESTENSIONE DEL PERIMETRO INCENTIVANTE E LA RICERCA DELL'EQUITÀ DISTRIBUTIVA	47
2.4.1 Il Cluster della Rete Commerciale	48
2.4.2 Il Cluster degli Uffici di Sede e Direzione	49
2.4.3. La polivalenza funzionale e la gestione dei ruoli complessi	51
2.5 LA GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA NEL SETTORE BANCARIO	53
3. LA COSTRUZIONE DEL SISTEMA INCENTIVANTE IN UNA BCC	59
3.1 L'APPLICAZIONE DELLA BALANCED SCORECARD IN AMBITO BANCARIO	60
3.1.1 I principi della Balanced Scorecard come sistema di gestione strategica	60
3.1.2 La declinazione del modello nel Credito Cooperativo	63
3.2 DIFFERENZIAZIONE DEI KPI	66
3.2.1 Il Cluster della Rete Commerciale: la dialettica tra obiettivi di Area e performance individuale	66
3.2.2 Il Cluster degli Uffici di Sede e Direzione: polivalenza e presidio del valore	76
3.2.3 I fattori ESG come correttori trasversali: sostenibilità e identità mutualistica nel sistema incentivante	86
3.3 METODOLOGIA DI VALUTAZIONE E GOVERNANCE DEL PROCESSO	92
3.3.1 Il ciclo temporale del processo valutativo	93
3.3.2 La governance del processo valutativo: chi valuta e come	94
3.4 MECCANISMI DI CORREZIONE (RISK ADJUSTMENT)	98

3.5 ANALISI DEGLI IMPATTI: DETERMINAZIONE DEL BONUS POOL ED EFFETTI STRATEGICI DI RETENTION	103
CONCLUSIONI	110
BIBLIOGRAFIA	114

INTRODUZIONE

Il presente lavoro di tesi affonda le sue radici in un'esperienza professionale e personale maturata direttamente sul campo, all'interno di una Banca di Credito Cooperativo del territorio marchigiano. Il primo contatto con questa realtà è avvenuto nel 2019, in una fase di transizione storica verso il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea. Dopo un primo periodo lavorativo, interrotto per portare a compimento gli studi accademici, è maturata una profonda consapevolezza: la necessità di cogliere appieno i valori fondanti del credito cooperativo, la cui missione principale non è la mera ricerca esclusiva del profitto, ma la vicinanza al territorio e la creazione di valore condiviso per le comunità locali¹.

La successiva ripresa degli studi magistrali si è così intrecciata con una nuova opportunità professionale, colta con l'impegno di trasformarsi in un reale valore aggiunto per l'azienda.

Operando stabilmente nell'area contabilità, bilancio e amministrazione del personale – con recenti estensioni alla finanza proprietaria – è stato possibile sviluppare una visione trasversale e completa delle dinamiche organizzative di una

¹ Groeneveld, H. (2023). *European Co-operative Banks in 2023: A Concise Assessment*. Bruxelles: European Association of Co-operative Banks (EACB).

banca di piccole dimensioni (circa 70 dipendenti). Nel contesto attuale, caratterizzato da un'elevata pressione competitiva e da un incremento non proporzionale dei costi operativi, le BCC minori si trovano spesso di fronte a un bivio strategico: l'aggregazione mediante fusione o la crescita organica per competere in autonomia. La scelta di intraprendere quest'ultima strada impone un'attenta riflessione sulla valorizzazione delle risorse umane e sulle leve motivazionali, pur nel rigoroso rispetto dei vincoli statutari e del modello mutualistico (Iccrea Banca S.p.A., 2024).

Da questa visione d'insieme, e in accordo con la Direzione aziendale, è nata l'idea di esplorare un meccanismo organizzativo cruciale ma non ancora utilizzato nella realtà di riferimento: il sistema incentivante. L'obiettivo della tesi non è costruire un modello ritagliato esclusivamente su una singola banca, bensì delineare un *framework* metodologico e operativo solido, che possa fungere da linea guida per future implementazioni nel settore.

La sfida principale di un sistema premiante in una BCC consiste nel bilanciare la necessaria spinta commerciale con la sostenibilità di lungo periodo e l'equità interna. Troppo spesso, infatti, i sistemi di incentivazione bancari si concentrano quasi esclusivamente sulla rete commerciale, le cui performance sono più facilmente misurabili, trascurando il contributo vitale degli uffici di sede e della direzione generale. L'inclusione di tali aree e la ricerca di una reale "equità

organizzativa" rappresentano elementi determinanti per migliorare il clima interno, stimolare la motivazione intrinseca e innalzare le performance complessive².

Per affrontare organicamente il tema, il presente elaborato è stato strutturato in tre capitoli.

Il primo capitolo analizza il contesto di riferimento, partendo dal quadro regolamentativo e dal principio di “sana e prudente gestione” delineato dalla Vigilanza³.

Vengono inoltre approfonditi il modello di governance delle BCC e il potenziale conflitto d'agenzia nel complesso bilanciamento tra redditività economica e vantaggio mutualistico.

Il secondo capitolo si addentra nell'architettura del sistema incentivante. Si esaminano i "gate" di attivazione, legati ai requisiti patrimoniali e di liquidità, per poi spostare il focus sui criteri di progettazione organizzativa, ispirati a un modello di *Total Reward* (Armstrong & Brown, 2019). Un'attenzione particolare è dedicata alla segmentazione della popolazione aziendale e all'equità distributiva.

² Cfr. Sabara, S., Nasrul, Yusuf, H., & Masri, M. (2025), *Organizational Justice and Employee Performance in Banking: Mediating Roles of Intrinsic Motivation and Job Satisfaction*, *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(4), pp. 3293-3300. Lo studio dimostra empiricamente come la percezione di equità del sistema premiante incida significativamente, attraverso la motivazione intrinseca e la *job satisfaction*, sulle performance del personale bancario.

³ Cfr. Banca d'Italia (2013), *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 – Disposizioni di vigilanza per le banche*, e successivi aggiornamenti, in particolare la Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2 in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione; nonché European Banking Authority (2021), *Guidelines on sound remuneration policies under Directive 2013/36/EU* (EBA/GL/2021/04). Tali fonti costituiscono il riferimento regolamentare di *hard law* e *soft law* entro cui si colloca il principio della "sana e prudente gestione" richiamato nel testo.

Infine, il terzo capitolo illustra l'implementazione del sistema incentivante in una BCC, utilizzando come strumento principale di analisi l'osservazione partecipante, in virtù dell'esperienza di lavoro presso la stessa BCC. L'analisi riguarda il processo di applicazione della *Balanced Scorecard* in ambito bancario⁴ e in particolare la costruzione di un sistema di KPI. Vengono inoltre esaminati i meccanismi di correzione (*risk adjustment*) e valutati gli impatti attesi in termini di sostenibilità economica e di *retention*.

L'elaborato, in sintesi, si propone di dimostrare come la valorizzazione del merito, se equamente declinata, non sia in antitesi con l'identità cooperativa, ma possa rappresentare uno strumento chiave per garantirne l'evoluzione, l'efficienza e la competitività nel mercato contemporaneo.

⁴ Per l'applicazione della *Balanced Scorecard* al settore bancario si vedano in particolare Gupta, A. K., & Sharma, S. (2016), *Application of Balanced Scorecard in Banking Industry: A Review of Literature*, *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 4(11); e Kaplan, R. S. (2010), *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, *Harvard Business School Working Paper*, 10-074. Per la trattazione originale del modello, cfr. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO: VINCOLI NORMATIVI E SPECIFICITÀ COOPERATIVA

1.1 IL QUADRO REGOLAMENTARE IN SINTESI

La crisi finanziaria globale scoppiata nel 2008 ha rappresentato un punto di non ritorno per l'architettura dei sistemi premianti nel settore creditizio. Prima di tale avvenimento, le politiche di remunerazione erano strutturate quasi esclusivamente per incentivare l'espansione dei volumi commerciali e del profitto di breve termine, trascurando l'effettiva manifestazione dei rischi latenti nel tempo¹. Questa asimmetria temporale tra l'erogazione immediata del bonus e la manifestazione delle perdite ha reso improrogabile un intervento normativo volto a disinnescare l'eccessivo *risk-taking* da parte del management e delle reti commerciali.

Per comprendere a fondo la ratio di queste restrizioni, è utile declinare il concetto di *moral hazard* nella prassi bancaria. Si parla di azzardo morale quando un soggetto è incentivato a prendere decisioni rischiose poiché i potenziali costi di un

¹ Bebchuk, L. A., & Spamann, H. (2010). Regulating bankers' pay. *Georgetown Law Journal*, 98, 247-287.

fallimento non ricadranno su di lui, ma su terzi². In un istituto di credito privo di presidi adeguati, un gestore o un responsabile di filiale potrebbe, ad esempio, essere spinto a erogare credito a controparti con un merito creditizio marginale, al solo scopo di raggiungere i target di volume necessari per sbloccare il proprio premio di fine anno. In questo scenario, il dipendente incassa il bonus nel breve termine, mentre il rischio di insolvenza (il deterioramento del credito in NPL³) si manifesterà nei bilanci della banca solo a distanza di anni, intaccandone il patrimonio. È proprio per spezzare questa dinamica perversa che l'architettura normativa impone che il premio non rifletta la mera erogazione, ma la tenuta qualitativa dell'operazione nel tempo.

A livello europeo, il legislatore è intervenuto stratificando un impianto regolamentare sempre più rigoroso. Le Linee guida EBA sulle politiche di remunerazione sane (EBA/GL/2021/04) cristallizzano i principi cardine per allineare gli incentivi alla sostenibilità di lungo periodo⁴. Tra tali principi spiccano l'obbligo di un corretto bilanciamento tra componente fissa e variabile, l'adozione di metriche di performance pluriennali e l'inclusione di rigorosi parametri qualitativi.

² Tirole, J. (2006). *The Theory of Corporate Finance*. Princeton University Press.

³ NPL (Non-Performing Loans): Crediti deteriorati, ovvero esposizioni verso soggetti che, a causa di un peggioramento della loro situazione economica, non sono più in grado di adempiere regolarmente alle proprie obbligazioni.

⁴ European Banking Authority (EBA). (2021). *Linee guida sulle politiche di remunerazione sane a norma della direttiva 2013/36/UE (EBA/GL/2021/04)*.

Nel nostro ordinamento, la traduzione operativa di tali direttive è demandata alla Banca d'Italia, attraverso la Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 e i suoi successivi aggiornamenti⁵. Il fulcro dogmatico dell'intera normativa è il principio della "sana e prudente gestione". Le Disposizioni di Vigilanza impongono che i sistemi incentivanti siano un'emanazione diretta del *Risk Appetite Framework* (RAF)⁶ approvato dal Consiglio di Amministrazione. In termini pratici, la maturazione di qualsivoglia premio variabile è subordinata al superamento di rigidi "gate" di attivazione: se l'istituto non rispetta determinati coefficienti di solidità patrimoniale (come il CET1 ratio⁷) o di liquidità (LCR e NSFR⁸), il *bonus pool* non può essere costituito, a prescindere dalle brillanti performance commerciali eventualmente conseguite.

L'architettura di questo meccanismo, peraltro, non è delegata alla mera discrezionalità del management. La normativa impone una governance rigorosa, incardinata sul ruolo del Comitato Remunerazioni – espressione diretta del Consiglio di Amministrazione – e sul presidio di terzietà garantito dalle funzioni di

⁵ Banca d'Italia. (2013). Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013. Disposizioni di vigilanza per le banche.

⁶ RAF (Risk Appetite Framework): Quadro di riferimento che definisce la propensione al rischio della banca, stabilendo i limiti di tolleranza e le politiche di gestione per garantire che l'assunzione dei rischi sia allineata con gli obiettivi strategici.

⁷ CET1 ratio (Common Equity Tier 1): Principale indicatore di solidità patrimoniale di una banca, calcolato come rapporto tra il capitale primario (capitale versato e riserve) e le attività ponderate per il rischio.

⁸ LCR (Liquidity Coverage Ratio) e NSFR (Net Stable Funding Ratio): Indicatori introdotti da Basilea 3 per garantire, rispettivamente, la tenuta della liquidità a breve termine (30 giorni) in scenari di stress e un equilibrio strutturale delle fonti di finanziamento a medio-lungo termine.

controllo aziendale. In particolare, il *Risk Management* e la funzione *Compliance* sono tenuti a rilasciare un parere preventivo, certificando che le metriche scelte per i bonus non contrastino con le soglie di tolleranza al rischio fissate preventivamente nel RAF.

Prima ancora di definire le cifre in gioco, il quadro regolamentare impone un passaggio propedeutico fondamentale: la mappatura e l'individuazione del cosiddetto “personale più rilevante” (i *Material Risk Takers* - MRTs⁹). A livello operativo, questo si traduce in un'analisi minuziosa dell'organigramma e dei poteri deliberativi. L'obiettivo è individuare con precisione chi, all'interno della struttura, possieda le leve per incidere in modo sostanziale sul profilo di rischio della banca. Si tratta di un processo di classificazione che incrocia parametri qualitativi – come l'appartenenza ai ruoli apicali, alle funzioni di controllo o la responsabilità di specifiche unità di business – e parametri quantitativi basati sulle soglie di remunerazione, diventando di fatto l'ossatura attorno a cui si costruisce l'intera politica retributiva.

Quando un dipendente rientra nel perimetro degli MRTs, le regole diventano particolarmente stringenti. La normativa, infatti, vieta di erogare l'intero premio in un'unica soluzione (*upfront*), imponendo invece precisi meccanismi di

⁹ MRTs (Material Risk Takers): Il Personale Più Rilevante, ovvero quelle figure professionali (es. amministratori, dirigenti, responsabili di funzioni di controllo) le cui decisioni e attività incidono in modo sostanziale sul profilo di rischio dell'istituto.

differimento: una quota significativa del bonus variabile – generalmente tra il 40% e il 60% – deve essere spalmata su un orizzonte temporale che va dai 3 ai 5 anni. A questa cautela legata al fattore tempo si aggiungono ulteriori "paracadute" per la banca, come il pagamento di una parte del bonus tramite strumenti finanziari (laddove il contesto aziendale lo permetta) e, soprattutto, l'attivazione delle clausole di *malus* e *clawback*. Questi due strumenti normativi sono essenziali: permettono all'azienda di decurtare o azzerare le quote differite non ancora maturate se i risultati aziendali dovessero peggiorare nel tempo, o addirittura di esigere la restituzione dei premi già incassati qualora emergessero comportamenti fraudolenti.

Proprio perché questa architettura retributiva è così complessa e ricca di variabili, la sua corretta applicazione non viene mai lasciata al caso. Non a caso, le BCC sono soggette ogni anno a controlli rigorosi e capillari da parte delle funzioni di *Compliance* e di *Internal Audit*. Queste verifiche periodiche vanno ben oltre il mero adempimento formale: rappresentano uno snodo vitale per certificare che la mappatura dei *risk takers* sia sempre accurata e per garantire alla Capogruppo, così come alle Autorità di Vigilanza, che il sistema premiante funzioni in modo sano, senza mai trasformarsi in un implicito incentivo all'assunzione di rischi non ponderati.

Sebbene le Banche di Credito Cooperativo beneficino dell'applicazione del principio di proporzionalità – che consente di tarare la complessità e l'onerosità degli adempimenti organizzativi in funzione delle minori dimensioni – i fondamenti

del "sano e prudente" rimangono inderogabili. Anche nella progettazione di un sistema incentivante per una banca di prossimità, il rigoroso rispetto dei vincoli patrimoniali e un'accurata identificazione dei *risk takers* rappresentano il punto di partenza ineludibile su cui innestare la ricerca dell'efficienza e dell'equità interna.

1.2 LA GOVERNANCE DELLE BCC E IL RUOLO DI DIREZIONE E COORDINAMENTO DELLA CAPOGRUPPO

Le banche di Credito Cooperativo hanno un modello di governance unico: da un lato, sono soggette a logiche di mercato e di vigilanza rigorose; dall'altro, essendo imprese cooperative a mutualità prevalente, la loro missione principale è la creazione di valore nelle comunità locali e non la ricerca esclusiva del profitto¹⁰.

La riforma del Credito Cooperativo (L. 49/2016) ha imposto alle singole BCC l'adesione a un Gruppo Bancario Cooperativo. Tale transizione ha portato, nel 2019, la creazione del Gruppo Bancario Cooperativo ICCREA, che ha modificato radicalmente l'aspetto istituzionale di queste realtà. Le singole banche, pur mantenendo la loro autonomia giuridica, il loro Consiglio di Amministrazione e il legame con il territorio di insediamento, hanno perso l'autonomia strategica

¹⁰ Groeneveld, H. (2023). European co-operative banks in 2023: a concise assessment. Tilburg University.

assoluta, essendo soggette all'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo.

Lo strumento giuridico e organizzativo che regola questo nuovo assetto è il "Contratto di Coesione"¹¹. Attraverso questo accordo, ICCREA esercita poteri penetranti di indirizzo strategico, controllo e, laddove necessario, intervento diretto sugli organi aziendali delle banche affiliate¹². L'intensità di tali poteri non è fissa, ma viene calibrata secondo un approccio *risk-based*. I Gruppi Cooperativi hanno infatti implementato sofisticati sistemi di *Early Warning* che monitorano costantemente l'andamento delle singole consorziate, classificandole in diverse classi di merito o fasce di rischio. Le BCC più virtuose – caratterizzate da indici patrimoniali solidi, bassa incidenza di crediti deteriorati (NPL) e da un'adeguata redditività – godono di maggiori gradi di libertà operativa. Al contrario, quelle che presentano vulnerabilità subiscono controlli più stringenti, limitazioni nell'erogazione del credito o obblighi di ricapitalizzazione dettati direttamente dalla sede centrale.

Questa pervasività nei controlli trova il suo stringente fondamento giuridico ed economico nel Sistema di Tutela Istituzionale (*Institutional Protection Scheme* -

¹¹ Contratto di Coesione: Strumento giuridico cardine introdotto dalla Riforma del 2016 (art. 37-bis TUB) che lega le singole BCC alla Capogruppo. Disciplina i poteri di direzione e coordinamento, permettendo l'intervento diretto della Capogruppo sulle affiliate in caso di anomalie gestionali o patrimoniali.

¹² Iccrea Banca S.p.A. (2024). Statuto Sociale (Approvato dall'Assemblea dei Soci del 16 maggio 2024).

IPS)¹³, comunemente noto come “schema di garanzia incrociata”. Aderendo al Gruppo, le BCC stipulano infatti un vincolo di solidarietà patrimoniale: l'eventuale dissesto di una singola banca ricadrebbe inevitabilmente sui bilanci delle altre consorziate. Proprio per neutralizzare sul nascere questo rischio sistemico interno, l'impalcatura di vigilanza legittima la Capogruppo a esercitare un'ingerenza profonda, azzerando di fatto la tolleranza verso inefficienze gestionali a livello locale.

In questo contesto si inserisce una criticità strutturale di primaria importanza per le banche di minori dimensioni. L'impianto regolamentare europeo, guidato dal *Single Supervisory Mechanism* (SSM)¹⁴, tende spesso ad applicare paradigmi di vigilanza pensati per i grandi gruppi bancari sistemici (le cosiddette *Significant Institutions*). Nonostante i testi normativi richiamino formalmente il principio di proporzionalità, la prassi operativa si traduce frequentemente in un drastico aggravio di costi fissi legati alla compliance, al reporting e agli adempimenti formali.

Per una realtà creditizia di dimensioni contenute, ad esempio con un organico che si aggira intorno alle poche decine di dipendenti, l'impatto di tali adempimenti è asimmetrico e sproporzionato. La necessità di presidiare funzioni di controllo

¹³ IPS (*Institutional Protection Scheme*): Accordo di responsabilità in solido introdotto a livello europeo che assicura la solvibilità e la liquidità delle banche aderenti al Gruppo, proteggendo i depositanti e azzerando il rischio di contagio tra le affiliate.

¹⁴ SSM (*Single Supervisory Mechanism*): Meccanismo di Vigilanza Unico, ovvero il sistema europeo di vigilanza bancaria, composto dalla BCE e dalle autorità nazionali competenti, responsabile della supervisione degli enti creditizi nell'area dell'euro.

interno sempre più complesse (Risk Management, Compliance, Internal Audit) e di rispondere alle crescenti richieste informative della Capogruppo finisce per drenare preziose risorse umane e finanziarie, sottraendole alle fisiologiche attività di sviluppo commerciale e di supporto al territorio.

Di fronte a una regolamentazione a "taglia unica", che valuta gli istituti attraverso i medesimi criteri prudenziali prescindendo dalla loro dotazione strutturale, le BCC minori si trovano inevitabilmente di fronte a un bivio strategico: cedere all'aggregazione mediante fusione per realizzazione di economie di scala, oppure puntare a una vigorosa crescita organica per continuare a competere in autonomia preservando la propria identità storica.

Per intraprendere quest'ultima strada, il miglioramento dell'efficienza interna cessa di essere una mera opzione gestionale e diventa un imprescindibile vincolo di sopravvivenza. In assenza della possibilità di abbattere i costi di struttura – ormai rigidamente dettati dall'appartenenza al Gruppo e dai framework di vigilanza – l'unica vera leva a disposizione del management per difendere l'autonomia aziendale è la piena valorizzazione del capitale umano. È proprio in questa prospettiva che l'adozione di un moderno sistema incentivante trova la sua massima ragion d'essere: stimolare la produttività trasversale, allineando i comportamenti e gli obiettivi individuali ai target di sostenibilità e redditività fissati dal piano industriale della Capogruppo.

1.3 IL CONFLITTO D'AGENZIA NEL MODELLO COOPERATIVO

Qualsiasi riflessione sui sistemi premianti nel mondo del credito cooperativo richiede un passaggio obbligato attraverso uno dei capisaldi della letteratura sull'impresa: la teoria dell'agenzia¹⁵. Ancor prima della sua compiuta formalizzazione, fu Chester Barnard a intuire come precursore questa dinamica, evidenziando la necessità di bilanciare i contributi richiesti ai membri di un'organizzazione con adeguati incentivi, al fine di allineare gli scopi individuali a quelli aziendali¹⁶.

Nelle normali banche commerciali (le classiche S.p.A.), questo conflitto assume contorni netti e si gioca tra due attori: il *principal* (l'azionista), che punta essenzialmente a incrementare l'utile e incassare i dividendi e, a fargli da contraltare, c'è l'*agent* (il management), le cui scelte possono spesso deviare verso obiettivi puramente personali. È per colmare questa distanza che nasce il sistema incentivante. Strutturando i bonus in base al profitto generato, l'azienda crea un "contratto" capace di mitigare l'azzardo morale e far remare dirigenti e azionisti nella stessa direzione.

¹⁵ Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.

¹⁶ Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

Nel Credito Cooperativo, tuttavia, questa dinamica assume connotati strutturalmente diversi e decisamente più complessi. Nelle BCC, la figura dell'azionista puro scompare per lasciare il posto a quella del "socio cooperatore". Quest'ultimo è un soggetto portatore di istanze eterogenee: non investe nella quota di capitale sociale per ottenerne un rendimento finanziario diretto, ma per garantirsi l'accesso a servizi creditizi a condizioni agevolate e per supportare lo sviluppo economico della propria comunità. Il socio di una BCC è, nella maggior parte dei casi, anche cliente (depositante o affidato) e cittadino residente nel bacino di competenza dell'istituto. Si configura così un azionariato diffuso e "multi-stakeholder", il cui fine ultimo è la piena realizzazione del vantaggio mutualistico e la creazione di valore condiviso sul territorio¹⁷.

Questa identità peculiare trova la sua inequivocabile consacrazione nell'Articolo 2 dello Statuto Tipo delle Banche di Credito Cooperativo¹⁸. Il testo statutario delinea un perimetro d'azione che diverge ontologicamente da quello delle banche commerciali:

"La Società ha lo scopo di favorire i soci e gli appartenenti alle comunità locali nelle operazioni e nei servizi di banca, perseguendo il miglioramento delle condizioni morali, culturali ed economiche degli stessi e promuovendo lo sviluppo

¹⁷ Groeneveld, H. (2023). *European co-operative banks in 2023: a concise assessment*. Tilburg University.

¹⁸ Articolo 2 ("Scopo mutualistico e finalità"): Rappresenta il pilastro statutario comune a tutte le BCC, che vincola l'azienda a favorire i soci e gli appartenenti alle comunità locali nelle operazioni di banca, distinguendola ontologicamente dagli istituti di credito costituiti sotto forma di S.p.A.

della cooperazione e l'educazione al risparmio e alla previdenza nonché la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile del territorio nel quale opera. [...] La Società si ispira ai principi cooperativi della mutualità senza fini di speculazione privata."

La lettura di questo estratto rende evidente come l'utile prodotto dalla banca non rappresenti il fine dell'attività di impresa, ma un mezzo. È uno strumento tecnico destinato a essere accantonato a riserva indivisibile – garantendo la solidità intergenerazionale dell'istituto – o redistribuito a livello locale sotto forma di sostegno alle famiglie, erogazione di credito alle PMI e beneficenza.

Privare l'azienda della pressione speculativa legata alla ricerca esclusiva del profitto, tuttavia, non deve essere letto come un limite di sistema. Al contrario, un vasto filone di letteratura economica sviluppatosi a valle delle crisi finanziarie – tra cui spiccano le evidenze empiriche di Ferri, Kalmi e Kerola – ha evidenziato il fenomeno della cosiddetta "resilienza cooperativa"¹⁹. Le banche a mutualità prevalente, potendo traguardare orizzonti strategici di lungo termine libere dalle fluttuazioni nervose dei mercati azionari, hanno dimostrato una capacità di assorbimento degli shock macroeconomici e di mantenimento del credito ai territori nettamente superiore rispetto alle omologhe commerciali strutturate a S.p.A.

¹⁹ Ferri, G., Kalmi, P., & Kerola, E. (2014), *Organizational Structure and Exposure to Crisis among European Banks: Evidence from Rating Changes*, *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 3(1), pp. 35-55.

Eppure, è esattamente in questo delicato snodo statutario che si innesci un profondo paradosso relativo alla regolamentazione. Come analizzato nei paragrafi precedenti, l'attuale architettura di vigilanza europea applica alle BCC i medesimi framework prudenziali e le medesime logiche di valutazione pensati per i grandi gruppi bancari. Pretendere che un ente che, per Statuto, non ha "fini di speculazione privata" venga giudicato attraverso i rigidi parametri di redditività tipici del mercato dei capitali – quali il ROE (*Return on Equity*) o il *Cost/Income Ratio* – genera un forte attrito strutturale. L'istituto di prossimità si trova schiacciato in una morsa complessa: da un lato deve onorare il mandato inderogabile del proprio Statuto verso i soci, dall'altro subisce l'imperativo normativo di produrre utili sufficienti per rafforzare i coefficienti patrimoniali, pena il commissariamento di fatto da parte della Capogruppo.

Alla luce di questo cortocircuito istituzionale, la sfida organizzativa legata alla progettazione di un sistema incentivante assume una veste del tutto inedita e sfidante. Diventa evidente come non sia possibile limitarsi a un mero "copia e incolla" dei modelli adottati dai *competitor* commerciali. In una banca d'affari orientata al profitto, il sistema premiante si concentra in modo quasi esclusivo sulle performance di vendita e sulla crescita continua del margine d'intermediazione. In una BCC, al contrario, ancorare i bonus della rete o degli uffici di direzione unicamente alla generazione di utile netto o al collocamento di prodotti finanziari

significherebbe tradire apertamente il dettato dell'Articolo 2, incentivando comportamenti totalmente contrari allo spirito cooperativo.

La vera sfida per la Direzione Aziendale consiste nel concepire un'architettura retributiva in grado di risolvere questo triplice conflitto: soddisfare la vigilanza, remunerare il merito dei dipendenti e tutelare lo scopo mutualistico dei soci. Il traguardo non è più la premiazione del volume fine a sé stesso, ma la valorizzazione di indicatori ibridi. Un sistema incentivante adeguato all'ambito cooperativo deve riuscire a premiare l'efficienza dei processi interni, l'assoluta fedeltà alla *compliance*, la prudenza nella gestione del rischio e la capacità di consolidare relazioni di lungo termine con la clientela. Solo così la valorizzazione del capitale umano si trasforma in una leva strategica essenziale per generare quel margine economico indispensabile a garantire la stabilità della banca, permettendole di riversare il proprio valore sul territorio.

2. ARCHITETTURA E CRITERI DI PROGETTAZIONE DEL SISTEMA INCENTIVANTE

2.1 CRITERI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA: IL PASSAGGIO VERSO UN MODELLO DI *TOTAL REWARD*

Come evidenziato nel capitolo precedente, la peculiarità del modello cooperativo e l'impianto normativo di riferimento impongono il superamento di logiche incentivanti basate esclusivamente su metriche commerciali di breve termine. Per rispondere a questa complessa esigenza organizzativa, bilanciando la spinta alla redditività con l'inderogabile mandato mutualistico, la progettazione di un moderno sistema premiante deve necessariamente evolvere verso un approccio olistico, definito in letteratura come modello di *Total Reward*¹.

Il paradigma del *Total Reward*, ampiamente teorizzato da Armstrong e Brown, supera la tradizionale dicotomia tra retribuzione fissa e incentivo monetario

¹ Cfr. Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. London, Kogan Page.

variabile (la cosiddetta componente transazionale), per abbracciare in modo organico le componenti relazionali e intangibili del rapporto di lavoro². Un sistema di ricompensa totale si struttura tipicamente su quadranti complementari. Accanto alla remunerazione finanziaria diretta (*Compensation*), assumono un peso determinante i *Benefits* (come i piani di *welfare* aziendale, le coperture sanitarie integrative o la previdenza complementare), il *Work-Life Balance* (flessibilità oraria, forme di lavoro agile), i sistemi di *Performance & Recognition* (il riconoscimento formale del merito e l'apprezzamento manageriale) e, infine, le opportunità di *Development & Career*. Quest'ultimo aspetto comprende percorsi di formazione continua, piani di successione e mobilità interna.

Nel contesto specifico di una Banca di Credito Cooperativo, questo approccio risulta non solo auspicabile, ma strategicamente ineludibile. Le BCC scontano un'incidenza proporzionalmente maggiore dei costi operativi e di *compliance* imposti dall'appartenenza al Gruppo Bancario Cooperativo e dai requisiti della Vigilanza³, quindi, in realtà organizzative di piccole dimensioni (ad esempio, con un organico compreso tra i 50 e i 100 dipendenti), fare leva esclusivamente sull'incentivo monetario per motivare e trattenere il personale finirebbe per gravare in modo insostenibile sul *Cost/Income Ratio*. Al contrario, l'attivazione di incentivi

² Ibidem.

³ L'impatto asimmetrico dei costi di compliance sulle banche di minori dimensioni impone la ricerca di efficienza organizzativa come leva per preservare la redditività e l'indipendenza strategica della singola BCC all'interno del Gruppo

non monetari rappresenta una risorsa cruciale per aggirare i rigidi vincoli di budget. L'arricchimento delle mansioni (*job enrichment*) e lo sviluppo di un'ottica orientata al processo, favorita dalla formazione di ruoli polivalenti – spaziando, ad esempio, dall'area contabilità e bilancio fino alla finanza proprietaria – costituiscono forme di ricompensa intrinseca di altissimo valore. Queste leve di *Development* evitano la demotivazione derivante dalla staticità dei ruoli, valorizzando l'identità dell'azienda mutualistica: la stabilità lavorativa, la conciliazione vita-lavoro e l'investimento sulla professionalità divengono strumenti capaci di stimolare l'efficienza e la produttività dei processi aziendali senza compromettere la stabilità economica dell'istituto.

Il passaggio a logiche di ricompensa totale permette, al contempo, di affrontare una delle criticità storiche dei sistemi premianti nel settore bancario: la polarizzazione degli incentivi sulla sola rete commerciale. Tradizionalmente, le funzioni di *back-office* e gli uffici di sede sono stati marginalizzati dai sistemi di valutazione a causa della difficoltà oggettiva nel definire obiettivi quantitativi direttamente riconducibili a volumi di vendita o margini di intermediazione. Tuttavia, nell'architettura di una BCC, tale esclusione risulta controproducente. La letteratura sulla *Service-Profit Chain* dimostra come la qualità del servizio esterno e la soddisfazione del cliente siano il risultato diretto della "qualità interna", ovvero del

supporto fornito dagli uffici centrali alla rete distributiva⁴. In quest'ottica, il modello di *Total Reward* diventa lo strumento per riconoscere il valore di chi garantisce la conformità normativa, l'accuratezza dei bilanci o l'efficienza dei processi amministrativi. Non potendo sempre ricorrere a bonus legati a volumi, l'organizzazione può attivare leve di sviluppo specifiche per chi opera "dietro le quinte", integrandole con sistemi di valutazione basati su KPI di servizio interno (*Service Level Agreements*⁵).

Tuttavia, l'efficacia di un'architettura di *Total Reward*, per quanto ricca di iniziative di *welfare*, di sviluppo o di apertura agli uffici interni, è indissolubilmente legata a un principio cardine della progettazione organizzativa: la giustizia organizzativa. Come lucidamente intuito da Chester Barnard nella sua analisi sulle funzioni esecutive, l'equilibrio e la sopravvivenza di un'organizzazione dipendono dalla sua capacità di bilanciare i contributi richiesti ai propri membri con incentivi che siano percepiti come adeguati ed equi⁶. Affinché il sistema incentivante (monetario e non) non venga percepito dalla popolazione aziendale come un mero espediente per

⁴ Cfr. J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, & L. A. Schlesinger, *Putting the service-profit chain to work*, in *Harvard Business Review*, 72(2), 1994, pp. 164-174.

⁵ I *Service Level Agreements* (SLA) sono accordi sui livelli di servizio. Traslati all'interno dell'organizzazione bancaria, essi definiscono parametri quantitativi e qualitativi misurabili che un ufficio di Sede si impegna a garantire alla Rete commerciale (ad esempio: i tempi massimi di lavorazione di una pratica di fido o il tempo di risposta a un quesito normativo). Sull'utilizzo della cosiddetta Internal Service Quality, si veda Heskett et. All (1994, cit.).

⁶ Cfr. Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

mascherare i budget limitati o, peggio, come un sistema clientelare, la percezione di una profonda equità interna rappresenta il prerequisito fondante.

Anticipare il tema della giustizia organizzativa fin dalla fase di concezione del sistema significa assumere la consapevolezza che le modalità con cui un premio viene architettato, misurato e comunicato possiedono un impatto motivazionale pari, se non superiore, al valore materialmente erogato. L'assenza di equità – sia essa distributiva (nella ripartizione delle risorse), procedurale (nella trasparenza delle regole) o interazionale (nella comunicazione) – rischia di innescare dinamiche di competizione distruttiva tra le filiali o tra la Rete e le Direzioni. Ciò andrebbe a minare alla base proprio quel concetto di cooperazione che rappresenta il fondamento identitario della banca. Come verrà approfonditamente analizzato nel prosieguo del capitolo (cfr. par. 2.5) con specifico riferimento alle aziende del settore bancario, la presenza di un sistema equo e trasparente influenza in modo diretto e misurabile non solo il clima interno, ma le stesse performance complessive⁷. A rafforzare l'imprescindibilità di tale principio interviene, inoltre, il ruolo nevralgico delle relazioni industriali e della contrattazione sindacale. Nel settore del credito cooperativo italiano, l'architettura del sistema premiante (spesso formalizzato come Premio di Risultato o Premio Variabile Aziendale) non è un atto

⁷ Per un'analisi dettagliata degli impatti della giustizia organizzativa sulle performance nel settore creditizio, si veda Sabara, S., Nasrul, Yusuf, H., & Masri, M. (2025). *Organizational Justice and Employee Performance in Banking: Mediating Roles of Intrinsic Motivation and Job Satisfaction*. Journal of Cultural Analysis and Social Change, 10(4), 3293-3300.

unilaterale da parte del *management*, ma è soggetta a negoziazione con le organizzazioni sindacali⁸. I sindacati di categoria agiscono di fatto come "garanti istituzionali" della giustizia procedurale e distributiva: essi si oppongono sistematicamente – fino a negare la stipula del relativo accordo – a modelli di incentivazione che risultino opachi, fondati su parametri di valutazione puramente discrezionali o eccessivamente sbilanciati a favore della sola rete commerciale. L'esclusione aprioristica degli uffici interni o l'assenza di metriche chiare e trasversali rappresentano storicamente i principali motivi di attrito al tavolo delle trattative. La progettazione organizzativa deve quindi partire dall'assunto imprescindibile che l'equità non è una semplice conseguenza del sistema incentivante, ma il suo motore strutturale: essa non costituisce unicamente una *best practice* per preservare il clima aziendale, ma rappresenta un vero e proprio vincolo negoziale per la concreta validazione e operatività del sistema stesso.

⁸ Nel contesto normativo e contrattuale italiano, l'erogazione dei premi di risultato nel settore del Credito Cooperativo è incardinata nel quadro delineato dal CCNL di categoria (Federcasse) e dalla contrattazione integrativa di Gruppo o aziendale. Il raggiungimento di un accordo sindacale è peraltro requisito essenziale per poter beneficiare delle agevolazioni fiscali (detassazione) e per convertire agevolmente i premi monetari in servizi di *welfare* aziendale, tasselli fondamentali del modello di *Total Reward*.

2.2 LE LEVE DI CONFIGURAZIONE DEL SISTEMA PREMIANTE IN UNA BCC: UN APPROCCIO CONTINGENTE

L'adesione al paradigma del *Total Reward* delineata nel paragrafo precedente individua il quadro concettuale entro cui collocare la progettazione, ma non esaurisce, di per sé, le decisioni che il management è chiamato a prendere per tradurre quel quadro in un dispositivo operativo. Tra l'opzione paradigmatica e l'architettura applicativa — che troverà compiuta declinazione nel capitolo successivo — si colloca infatti uno snodo intermedio, di natura propriamente progettuale, in cui occorre rispondere a una pluralità di interrogativi fra loro intrecciati: quali variabili decisionali costituiscono il fulcro della configurazione retributiva? In che misura le caratteristiche del contesto cooperativo orientano la calibrazione di tali variabili? E a quali condizioni il sistema così configurato può effettivamente produrre gli effetti desiderati sui comportamenti organizzativi?

La letteratura italiana e internazionale in materia di *compensation e reward management* — con i contributi di Costa e Gianecchini e di Gabrielli sul versante nazionale⁹ e quelli di Milkovich, Newman e Gerhart, Armstrong e Brown su quello

9 Cfr. Costa, G., & Gianecchini, M. (2024). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore* (5^a ed.). Milano: McGraw-Hill, in particolare Cap. 13, Ricompensare le risorse umane. Gli autori distinguono in modo sistematico le dimensioni decisionali che presiedono alla costruzione di un sistema retributivo, evidenziando come la configurazione di ciascuna leva discenda dalla strategia aziendale e dalle caratteristiche del contesto organizzativo.

internazionale¹⁰ — converge nel riconoscere che un sistema premiante non è mai il prodotto di un'applicazione meccanica di best practice, bensì l'esito di un insieme coordinato di scelte di disegno la cui appropriatezza dipende strettamente dal contesto in cui il sistema deve operare. Lungi dal costituire una limitazione, questa natura contingente del processo progettuale costituisce, per una Banca di Credito Cooperativo di medio-piccole dimensioni, una significativa opportunità: consente di valorizzare le specificità organizzative e identitarie dell'istituto, anziché subirle come ostacoli alla replica di modelli sviluppati per realtà bancarie di dimensioni difficilmente paragonabili.

Il presente paragrafo si propone pertanto di esplicitare il ragionamento progettuale che precede e supporta le scelte applicative del Capitolo 3. Si muove anzitutto dall'analisi delle variabili di contesto che caratterizzano in modo distintivo l'ambiente cooperativo; si passa quindi all'individuazione delle principali leve di configurazione su cui il progettista è chiamato a operare scelte calibrate; si chiude con la disamina dei prerequisiti di tenuta che condizionano l'efficacia complessiva del dispositivo.

10 Cfr. Gabrielli, G. (2005). Remunerazione e gestione delle persone. Sistemi di compensation d'individui e gruppi nelle organizzazioni complesse. Milano: FrancoAngeli. L'autore approfondisce in particolare i drivers delle scelte di compensation e le diverse opzioni di filosofia retributiva, ricostruendo la natura strutturalmente contingente delle decisioni di disegno.

2.2.1 Il contesto della BCC come terreno di progettazione: vincoli istituzionali, identità mutualistica e variabili organizzative

L'idea che la configurazione di un sistema premiante debba scaturire dalle caratteristiche distintive dell'organizzazione in cui esso è destinato a operare costituisce uno dei pilastri della letteratura *contingency-based* sulla gestione delle risorse umane¹¹. Per una Banca di Credito Cooperativo, tale principio impone una preliminare ricognizione delle variabili che, in modo combinato, definiscono lo spazio progettuale entro cui la Direzione è chiamata ad operare. Tre ordini di fattori, in particolare, plasmano in modo cogente tale spazio: il quadro istituzionale e regolamentare, l'identità mutualistica e cooperativa, e le variabili organizzative interne.

Sul versante istituzionale, l'appartenenza al settore creditizio configura un sistema di vincoli regolamentari di intensità eccezionale, già diffusamente analizzato nel Capitolo 1: dalla disciplina di vigilanza in materia di politiche retributive sino alla contrattazione collettiva del Credito Cooperativo, dalla cornice europea delle Linee guida EBA sino al ruolo della Capogruppo Iccrea nell'orientamento dei sistemi affiliati. Questi vincoli non operano come elementi residuali o di mera compliance, ma costituiscono autentici driver di disegno: la necessità di subordinare l'erogazione

¹¹ Sull'approccio contingente alla gestione delle risorse umane si rinvia, oltre che a Costa & Gianecchini (2024, Capp. 1-2), a Gabrielli (2005, Parte I), il quale dedica un'apposita sezione alla *contingenza della **people** strategy* dell'organizzazione.

del premio a soglie patrimoniali e di liquidità, l'obbligo di differimento e le clausole di *risk adjustment* per il personale più rilevante, l'imprescindibilità del confronto sindacale sui criteri distributivi — tutti elementi che troveranno declinazione nei paragrafi successivi — sono fattori che orientano ex ante la struttura del sistema, restringendo lo spazio decisionale ma, al contempo, garantendone la sostenibilità.

Sul versante identitario, la specificità della BCC introduce un ulteriore livello di condizionamento progettuale che non trova equivalenti nelle banche commerciali strutturate in forma di S.p.A. La natura mutualistica dell'istituto, l'orientamento alla creazione di valore condiviso sul territorio e il ruolo del socio-cooperatore quale portatore di istanze eterogenee — ricostruiti nel par. 1.3 — impongono di considerare il sistema premiante non solo come strumento di allineamento degli obiettivi individuali alla strategia aziendale, ma anche come dispositivo di coerenza valoriale tra le condotte premiate e la missione statutaria dell'ente. Questa duplice funzione — strumentale e identitaria — non si esaurisce in un richiamo retorico ai valori cooperativi: si traduce in concrete implicazioni di disegno, tra cui l'opportunità di evitare ancoraggi eccessivi a metriche di volume o di pura redditività, la necessità di valorizzare comportamenti di prossimità e di servizio al socio, e l'esigenza di costruire dispositivi correttivi capaci di disinnescare scelte coerenti con il target quantitativo ma incompatibili con i valori dell'istituto.

Sul versante organizzativo, infine, le variabili che caratterizzano una BCC di medio-piccole dimensioni costituiscono il terzo ordine di fattori contingenti. Si

pensi alla dimensione contenuta dell'organico — frequentemente compresa tra le cinquanta e le cento unità di personale — che rende economicamente non sostenibili architetture incentivanti complesse e granulari, tipiche delle grandi reti bancarie. Si pensi, ancora, all'elevato grado di interdipendenza funzionale del lavoro, accentuato dal modello distributivo *Hub & Spoke* e dalla diffusa polivalenza dei ruoli, che rende inadeguati schemi di incentivazione puramente individualistici. Si pensi, infine, all'assenza storica, in molte realtà cooperative di prossimità, di un consolidato impianto di performance management formalizzato: una variabile che impone un disegno graduale, orientato a una progressiva legittimazione del sistema presso la popolazione aziendale, anziché un'introduzione brusca di metriche e procedure estranee alla cultura organizzativa preesistente.

La combinazione di questi tre ordini di fattori delimita uno spazio progettuale specifico, qualitativamente distinto da quello delle banche commerciali di maggiori dimensioni. È in questo spazio — e non in astratto — che acquistano significato le scelte di disegno discusse nel sotto-paragrafo seguente.

2.2.2 Le leve di configurazione retributiva e i loro bilanciamenti

Riconosciuta la natura contingente del processo progettuale, occorre individuare gli ambiti su cui tale processo si articola in modo concreto. La letteratura HR converge nel riconoscere l'esistenza di un nucleo di dimensioni decisionali ricorrenti, pur

senza proporre una tassonomia univoca: ciascun autore, infatti, le organizza secondo categorie parzialmente differenti, in funzione delle proprie scelte espositive e dell'angolo prospettico privilegiato¹². Senza pretese di esaustività rispetto ai diversi inquadramenti possibili, si propone in questa sede una selezione di **sette leve di configurazione** ritenute più significative per il contesto delle Banche di Credito Cooperativo di medio-piccole dimensioni: leve che, nel loro insieme, esauriscono le principali aree di scelta a disposizione del progettista. Ciascuna di esse si configura come un *trade-off* tra alternative non riducibili a una soluzione univocamente preferibile, la cui composizione dipende, di volta in volta, dal contesto delineato nel sotto-paragrafo precedente. L'esercizio progettuale consiste nell'individuare, per ciascuna leva, il punto di equilibrio coerente con i vincoli istituzionali, l'identità organizzativa e le variabili strutturali dell'istituto.

¹² La letteratura HR non offre una tassonomia univoca delle dimensioni di disegno di un sistema premiante: Milkovich, Newman e Gerhart (2014) le organizzano nel cosiddetto *Pay Model* attorno a quattro *policy choices* (allineamento interno, competitività esterna, contributo individuale, gestione del sistema); Armstrong e Brown (2019) le articolano per componenti del *Total Reward*; Costa e Gianecchini (2024, Cap. 13) e Gabrielli (2005) ne propongono organizzazioni ulteriormente distinte. La selezione qui proposta — sette leve di configurazione — non aspira ad esaustività rispetto ai diversi inquadramenti, bensì ad isolare le dimensioni decisionali di maggior rilievo per il contesto specifico delle Banche di Credito Cooperativo di medio-piccole dimensioni, riconducendole sinteticamente ai contributi richiamati. Cfr. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Il rapporto tra componente fissa e componente variabile. La prima leva attiene al peso relativo che la remunerazione variabile assume rispetto alla retribuzione complessiva. Un sistema sbilanciato verso la componente variabile amplifica la spinta motivazionale e la responsabilizzazione individuale sul risultato, ma incrementa al contempo l'esposizione al moral hazard e la volatilità della retribuzione percepita. Per contro, un sistema in cui la quota variabile è marginale offre maggiore stabilità reddituale ma rischia di non incidere significativamente sui comportamenti. Nel contesto BCC, il punto di equilibrio è fortemente condizionato dai vincoli prudenziali (che impongono limiti al rapporto fra variabile e fisso) e dalla tradizione retributiva del settore cooperativo, storicamente orientata a una predominanza della componente fissa quale presidio del rapporto fiduciario con il personale. Ciò induce a privilegiare configurazioni in cui la componente variabile, pur significativa nel suo valore segnaletico, mantiene un peso percentualmente contenuto sulla retribuzione complessiva.

Il bilanciamento tra ricompense monetarie e non monetarie. La seconda leva, già anticipata nel paragrafo 2.1 a proposito del paradigma del *Total Reward*, riguarda la misura in cui il sistema valorizza forme di riconoscimento diverse dal mero corrispettivo economico: *benefit* e *welfare*, percorsi di sviluppo professionale, riconoscimento manageriale, qualità delle condizioni di lavoro. In una BCC di dimensioni contenute, la rigidità dei budget disponibili per la componente monetaria rende le ricompense non monetarie non semplicemente complementari,

ma strutturalmente centrali per la sostenibilità e l'efficacia del sistema¹³. L'investimento sul welfare aziendale, sull'arricchimento delle mansioni e sui percorsi formativi rappresenta, in questo contesto, un'autentica leva progettuale e non un mero contorno della componente economica.

Il livello di aggregazione delle metriche. Una terza leva, particolarmente rilevante per il caso cooperativo, è la scelta del livello a cui ancorare la misurazione della performance: individuale, di gruppo o aziendale. Le metriche individuali offrono il massimo grado di responsabilizzazione personale e la più immediata percezione del nesso tra contributo e ricompensa, ma rischiano di alimentare comportamenti competitivi e di penalizzare il lavoro di natura cooperativa o di supporto. Le metriche di gruppo, all'opposto, premiano lo sforzo collettivo ma espongono al rischio di free-riding, ovvero al fenomeno per cui il singolo riduce il proprio impegno confidando nel risultato complessivo del team¹⁴. In un contesto in cui l'interdipendenza operativa è elevata, come nel modello *Hub & Spoke* e nelle dinamiche di polivalenza tipiche della BCC, la combinazione di metriche di area e di componenti individuali — la cui specifica calibrazione sarà discussa nel Capitolo 3 — appare strutturalmente coerente con le caratteristiche del contesto.

13 Sul ruolo critico della componente non monetaria nel determinare il commitment del personale si veda Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward* (6ª ed.). London, Kogan Page, già richiamato nel par. 2.1.

14 La problematica della scelta del livello di aggregazione delle metriche è uno dei temi classici della letteratura sulla compensation. Cfr. Milkovich, Newman & Gerhart (2014), in particolare i capitoli dedicati ai group incentive plans, e Gabrielli (2005), Parte II, sui sistemi di compensation di individui e di gruppi.

La **natura delle metriche di valutazione**. Una quarta leva concerne la composizione delle metriche utilizzate per la misurazione della performance: quantitative o qualitative, finanziarie o non finanziarie, di risultato (*lagging*) o di processo (*leading*). Un sistema fondato esclusivamente su indicatori finanziari di risultato offre la massima oggettività misurativa, ma soffre di un orizzonte di osservazione strutturalmente retrospettivo e di una scarsa capacità di catturare il valore prodotto da funzioni di presidio o di supporto, il cui contributo si manifesta solo indirettamente nei flussi reddituali. La scelta di integrare indicatori non finanziari, qualitativi e di processo — opzione coerente con l'approccio della *Balanced Scorecard* che verrà adottato nel Capitolo 3 — risulta particolarmente appropriata in una BCC, dove la dimensione contenuta della struttura rende la misurabilità di alcune attività di sede strutturalmente meno granulare rispetto a quelle della rete commerciale.

L'**orizzonte temporale di maturazione del premio**. Una quinta leva riguarda la scelta dell'orizzonte temporale su cui il premio matura e viene corrisposto: erogazione annuale upfront o, all'opposto, articolazione su orizzonti pluriennali con quote differite. La maturazione annuale offre la massima immediatezza del rinforzo motivazionale; il differimento, per converso, consente di allineare le ricompense alla manifestazione differita di rischi assunti. Nel contesto BCC, l'orizzonte temporale non è oggetto di una scelta puramente discrezionale ma è in larga misura plasmato dalla normativa di vigilanza, che impone forme di differimento e

meccanismi di *malus* e *clawback* per il personale più rilevante. La leva, in questo caso, opera entro margini ridotti, ma resta tuttavia significativa per il personale non rilevante, dove il progettista mantiene un grado di libertà nella definizione della tempistica.

Il grado di formalizzazione e l'ampiezza della discrezionalità valutativa. Una sesta leva attiene al grado di formalizzazione del processo valutativo e, specularmente, all'ampiezza della discrezionalità riservata al valutatore. Formule rigide ancorate a indicatori predefiniti massimizzano la trasparenza e la difendibilità del sistema, ma riducono la capacità di catturare la complessità del lavoro reale, in particolare per i ruoli a forte componente discrezionale o relazionale. Spazi di valutazione qualitativa, all'opposto, restituiscono al valutatore la facoltà di apprezzare contributi non riducibili a indicatori predefiniti, ma espongono il sistema a rischi di percezione di arbitrarietà. Nelle BCC, la tradizionale assenza di sistemi formalizzati di *performance management* suggerisce un'introduzione graduale di componenti di formalizzazione, accompagnata dalla previsione di moltiplicatori comportamentali di natura qualitativa che, senza compromettere l'oggettività del nucleo quantitativo, restituiscano spazio al giudizio manageriale sui comportamenti organizzativi.

L'ampiezza del perimetro premiante. Una settima ed ultima leva concerne l'ampiezza del perimetro di applicazione del sistema: la scelta di estenderlo all'intera popolazione aziendale o, all'opposto, di limitarlo a specifici cluster di

personale. Nella tradizione bancaria, la concentrazione dei sistemi premianti sulle figure commerciali e sui ruoli apicali rappresenta una prassi consolidata, motivata dalla maggiore misurabilità del loro contributo. Tale impostazione, tuttavia, rischia di produrre fratture organizzative significative nelle realtà cooperative, dove la stabilità complessiva dell'istituto dipende dal contributo coordinato di tutte le funzioni. La scelta di un perimetro inclusivo — che troverà concreta declinazione nel Capitolo 3 con l'estensione del sistema alle funzioni di sede e di direzione — risponde non solo a un'esigenza di equità distributiva, ma anche a una logica di coerenza con la natura sistemica del valore prodotto dall'istituto.

Le sette leve qui delineate non operano come dimensioni indipendenti, bensì come elementi di un sistema fortemente interrelato. La calibrazione di ciascuna leva produce ricadute sulla configurazione delle altre, e le scelte compiute su singole dimensioni acquistano significato solo nel quadro complessivo del disegno. È in questa interdipendenza che si gioca, in ultima istanza, la qualità del lavoro progettuale: non nella selezione di un valore ottimale per ciascuna variabile isolata, bensì nella capacità di comporre una configurazione internamente coerente, le cui condizioni di tenuta sono oggetto del sotto-paragrafo conclusivo.

2.2.3 Le condizioni di tenuta del sistema: coerenza, misurabilità ed equità percepita

La scelta accurata delle leve di configurazione, per quanto rigorosa, non è di per sé sufficiente a garantire l'efficacia del sistema premiante. La letteratura sul *reward management* converge nel rilevare come molti sistemi formalmente ben disegnati falliscano nella fase di implementazione in ragione del mancato presidio di alcune condizioni di contesto che operano come autentici prerequisiti di tenuta.

Tali condizioni non costituiscono accessori esterni al sistema, ma componenti integranti del lavoro progettuale: devono essere costruite contestualmente alle scelte di disegno, non ricercate a posteriori come correttivi di malfunzionamenti.

Da una lettura comparata dei principali contributi sul tema – segnatamente Armstrong e Brown sul versante internazionale e Costa e Gianecchini su quello italiano¹⁵ – si selezionano in questa sede tre prerequisiti che assumono particolare rilievo per il contesto delle Banche di Credito Cooperativo qui considerate, ai quali si affianca una quarta condizione, di natura più trasversale, relativa alla qualità del processo comunicativo.

¹⁵ Per una trattazione sistematica delle condizioni di efficacia di un sistema premiante si rimanda ad Armstrong, M., & Brown, D. (2019), *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*, London, Kogan Page, in particolare nelle sezioni dedicate alla reward effectiveness e alla nozione di line of sight; e a Costa, G., & Gianecchini, M. (2024), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore* (quinta ed.), Milano: McGraw-Hill, in particolare il Cap. 11 (gestire la performance) e il Cap. 8 (Dal contratto al commitment). La selezione delle tre condizioni proposta in questa sede, e l'individuazione della comunicazione come quarta condizione trasversale, costituiscono una rielaborazione dell'autore funzionale al contesto specifico delle Banche di Credito Cooperativo.

La prima condizione attiene **alla coerenza interna del sistema e alla sua intelligibilità per i destinatari**. Affinché il dispositivo premiante eserciti una reale influenza sui comportamenti, è necessario che ciascun dipendente possa percepire con chiarezza il nesso causale tra il proprio operato quotidiano e gli indicatori che concorrono a determinare il premio — quella che la letteratura anglosassone definisce *line of sight*, ovvero la "linea di visibilità" che lega il contributo individuale al risultato premiato. In assenza di tale percepibilità, il sistema cessa di orientare le condotte e si riduce a un meccanismo di erogazione retributiva tecnicamente complesso ma comportamentalmente inerte. La costruzione della *line of sight* non è un esercizio comunicativo accessorio: presuppone una rigorosa coerenza tra strategia aziendale, obiettivi assegnati, metriche di misurazione e architettura delle ricompense — coerenza che il progettista è chiamato a verificare in modo sistematico, sotto-paragrafo per sotto-paragrafo, prima di chiudere la configurazione.

La seconda condizione riguarda la **affidabilità della misurazione**. Per quanto raffinata sia la teoria sottostante al disegno, un sistema premiante può funzionare solo se le metriche prescelte sono effettivamente rilevabili in modo oggettivo, tempestivo e non manipolabile. Tale requisito presenta complessità asimmetriche tra le funzioni aziendali: relativamente agevole per le attività di rete, dove l'esistenza di sistemi informativi consolidati consente di tracciare con precisione volumi, ricavi e indicatori di rischio; significativamente più impegnativo per le

funzioni di sede, in cui il contributo si manifesta spesso in forme qualitative o di processo, la cui rilevazione richiede l'adozione di *indicatori proxy* o di *Service Level Agreement* interni — soluzione tecnica che troverà sviluppo nel Capitolo 3. L'affidabilità misurativa non è solo una questione tecnica, ma una condizione di legittimità del sistema: indicatori percepiti come arbitrari, opachi o facilmente eludibili compromettono la credibilità dell'intero dispositivo, indipendentemente dalla bontà delle scelte di disegno a monte.

La terza condizione è la **percezione di equità da parte della popolazione aziendale**, tema il cui inquadramento teorico è oggetto di trattazione specifica nel paragrafo 2.5, cui si rinvia per gli approfondimenti relativi alle dimensioni distributiva, procedurale e interazionale della giustizia organizzativa. Va sottolineato, in questa sede, che l'equità non opera solo come principio etico o come componente del benessere aziendale, ma come autentica preconditione di efficacia: un sistema percepito come iniquo perde la propria capacità di orientare i comportamenti, indipendentemente dall'ammontare delle risorse stanziare. Le scelte di disegno — sull'inclusività del perimetro, sul livello di aggregazione delle metriche, sulla trasparenza dei criteri — devono essere valutate, da questo punto di vista, anche in funzione della loro capacità di alimentare un giudizio collettivo di equità.

A queste tre condizioni se ne affianca una quarta, di natura più ampia ma non meno rilevante: la **qualità della comunicazione e del processo di feedback**. Un sistema

premiante non vive solo nei suoi documenti normativi, ma nel modo in cui esso viene effettivamente comunicato ai destinatari, nelle modalità con cui gli obiettivi vengono assegnati e nei colloqui di valutazione attraverso i quali la performance viene restituita al dipendente. La letteratura italiana sulla gestione delle risorse umane ha posto in luce, in particolare, come la qualità del processo comunicativo costituisca un elemento costitutivo del rapporto di scambio tra dipendente e organizzazione, contribuendo in modo determinante a trasformare la prestazione contrattuale in autentico commitment¹⁶. Anche su questo terreno, le declinazioni operative — articolazione del ciclo valutativo, ruolo della funzione HR, governance del processo — saranno oggetto di specifico approfondimento nel Capitolo 3.

Le condizioni qui richiamate non costituiscono un elenco esaustivo, ma identificano i prerequisiti minimi di tenuta che la configurazione di un sistema premiante in una BCC deve essere in grado di soddisfare. Esse rappresentano, al contempo, criteri di verifica del lavoro progettuale: una configurazione che non sia in grado di garantire intelligibilità, affidabilità misurativa, equità percepita e qualità comunicativa è una configurazione che, per quanto sofisticata sui piani teorico e tecnico, è destinata a non produrre gli effetti attesi sui comportamenti organizzativi.

¹⁶ Cfr. Costa, G., & Gianecchini, M. (2024). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore* (5^a ed.). Milano: McGraw-Hill, Cap. 8, *Dal contratto al commitment*, in cui la qualità della comunicazione organizzativa è descritta come elemento costitutivo della relazione di scambio tra dipendente e impresa.

Le riflessioni progettuali sviluppate nel presente paragrafo possono essere sintetizzate, nelle loro principali implicazioni per il contesto cooperativo qui considerato, nello schema seguente. La tabella incrocia le sette leve di configurazione discusse nel sotto-paragrafo 2.2.2 con i fattori contingenti prevalenti che ne orientano la calibrazione, mostrando le declinazioni operative che ne discendono nel Capitolo 3. Va precisato che l'indicazione di un singolo fattore contingente per ciascuna leva costituisce una semplificazione espositiva: nella realtà del processo progettuale, ogni leva è plasmata da una combinazione di vincoli istituzionali, identitari e organizzativi, di cui si segnala in tabella solo l'elemento prevalente.

Tabella II.1. Le leve di configurazione del sistema premiante: fattori contingenti e declinazione operativa

Leva di configurazione	Fattore contingente prevalente nella BCC	Declinazione operativa (Cap. 3)
Rapporto fisso/variabile	Vincoli prudenziali (cap retributivo) e tradizione del settore cooperativo	Componente variabile contenuta; dimensionamento del <i>Bonus Pool</i> tra il 4% e il 6% del costo del personale (par. 3.5)
Bilanciamento monetario/non monetario	Limitata capienza di <i>budget</i> monetari; rilevanza del <i>welfare</i> e dello sviluppo professionale	Investimento su <i>Total Reward</i> non monetario quale componente strutturale del sistema (parr. 2.1 e 3.1)
Livello di aggregazione delle metriche	Modello <i>Hub & Spoke</i> ; elevata interdipendenza operativa; polivalenza dei ruoli	Ponderazione 70% obiettivi di Area / 30% obiettivi individuali per la rete; logica analoga per la sede (parr. 3.2.1 e 3.2.2)
Natura delle metriche di valutazione	Asimmetria di misurabilità tra rete commerciale e funzioni di sede	Architettura <i>Balanced Scorecard</i> a quattro ambiti (economico, commerciale, rischio, qualitativo) con <i>Service Level Agreement</i> interni (parr. 3.1 e 3.2)
Orizzonte temporale	Disposizioni di Vigilanza in materia di differimento e <i>risk adjustment</i>	Differimento obbligatorio per il personale rilevante; clausole di <i>malus</i> e <i>clawback</i> (par. 3.4)
Grado di formalizzazione e discrezionalità	Assenza storica di sistemi formalizzati di <i>performance management</i> nelle BCC	Introduzione graduale di KPI quantitativi affiancata da Moltiplicatore delle Capacità per la valutazione comportamentale (par. 3.3)
Ampiezza del perimetro premiante	Natura sistemica del valore prodotto; identità mutualistica e coesione interna	Estensione del sistema agli uffici di sede e di direzione (par. 3.2.2); correttore ESG come moltiplicatore trasversale (par. 3.2.3)

Fonte: elaborazione dell'autore.

2.3 I "GATE" DI ATTIVAZIONE E LE CONDIZIONI DI SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

Se il passaggio a un modello di *Total Reward* rappresenta l'orizzonte strategico per valorizzare il capitale umano, l'effettiva erogazione di qualsiasi componente variabile rimane rigidamente subordinata alla verifica preventiva della solidità aziendale. Prima ancora di poter discutere di equità distributiva, segmentazione della popolazione o misurazione delle performance, l'architettura di un sistema incentivante bancario prevede l'istituzione di veri e propri "cancelli", definiti in gergo tecnico *gate* di attivazione¹⁷.

I *gate* si configurano come condizioni di base inderogabili: il loro mancato superamento inibisce alla radice la costituzione del *Bonus Pool*¹⁸ complessivo, a prescindere dall'eccellenza dei risultati commerciali o individuali eventualmente conseguiti dalla rete durante l'esercizio. Questa logica binaria del "tutto o niente" risponde direttamente al principio di "sana e prudente gestione" ed è raccomandata

¹⁷ Banca d'Italia. (2013). *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013: Disposizioni di vigilanza per le banche* (e successivi aggiornamenti).

¹⁸ Il *Bonus Pool* (o "monte premi") rappresenta l'ammontare complessivo delle risorse economiche che l'azienda decide di stanziare, a bilancio, per il pagamento della remunerazione variabile di tutto il personale. La sua costituzione è subordinata al raggiungimento di predeterminate condizioni di sostenibilità economico-finanziaria. Cfr. Banca d'Italia (2013), Circolare n. 285 del 17.12.2013, parte I, titolo IV, Capitolo 2 sulle politiche di remunerazione e incentivazione.

dalle direttive europee come presidio fondamentale per disinnescare sul nascere l'azzardo morale e l'assunzione di rischi eccessivi¹⁹.

A livello operativo, i *gate* non sono parametri standardizzati, ma rappresentano una diretta emanazione del *Risk Appetite Framework* (RAF) approvato dal Consiglio di Amministrazione. Essi si concentrano su tre macroaree vitali per la stabilità dell'istituto: i requisiti patrimoniali, quelli di liquidità e la redditività minima.

Tabella II.2. Esempio illustrativo dei “gate” di attivazione del sistema incentivante in una BCC

Area di Riferimento	Indicatore	Soglia di Attivazione *
Patrimonio	CET1 Ratio	$\geq 15,00\%$
Patrimonio	TCR	$\geq 17,00\%$
Liquidità	LCR	$\geq 150,00\%$
Liquidità	NSFR	$\geq 120,00\%$
Redditività	Utile Netto	Positivo

**Nota: I valori in tabella hanno finalità puramente illustrativa. Le soglie reali vengono ricalibrate annualmente dalla Capogruppo nel RAF in funzione delle dinamiche macroeconomiche e della specifica classe di rischio assegnata alla singola Consorzata.*

¹⁹ European Banking Authority (EBA). (2021). *Linee guida sulle politiche di remunerazione sane a norma della direttiva 2013/36/UE* (EBA/GL/2021/04).

Come si evince dalla Tabella 2, sul fronte patrimoniale l'indicatore principe è il *Common Equity Tier 1 Ratio* (CET1 Ratio)²⁰, a cui si affianca il *Total Capital Ratio* (TCR). Il sistema incentivante si attiva esclusivamente se tali indici si mantengono al di sopra delle rigide soglie di tolleranza fissate dalla Capogruppo e dall'Autorità di Vigilanza.

Sul fronte della liquidità, la banca deve dimostrare di poter far fronte ai propri impegni finanziari nel tempo. Vengono pertanto monitorati il *Liquidity Coverage Ratio* (LCR)²¹ e il *Net Stable Funding Ratio* (NSFR)²². Infine, viene solitamente previsto un *gate* di redditività (come l'Utile Netto positivo): la banca non può attingere al proprio patrimonio per erogare premi, ma deve generarli attraverso un'effettiva creazione di valore nell'esercizio corrente.

²⁰ Il CET1 Ratio (*Common Equity Tier 1*) è l'indicatore principale della solidità di una banca. È calcolato come rapporto tra il capitale primario di classe 1 (le risorse più solide e di alta qualità della banca, come capitale sociale e riserve di utili) e le Attività Ponderate per il Rischio (RWA - *Risk-Weighted Assets*). Le RWA rappresentano il totale delle attività della banca valutate in base al loro grado di rischio intrinseco, il quale è dato dalla somma del rischio di credito, del rischio operativo e del rischio di mercato. Per la definizione normativa si rinvia a Banca d'Italia, Circolare n. 285/2013 e al documento di Gruppo Bancario Cooperativo ICCREA (2024).

²¹ Il *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) è un indicatore di liquidità a breve termine che impone alle banche di detenere un ammontare di attività liquide di alta qualità (HQLA) sufficiente a coprire i deflussi di cassa netti previsti in uno scenario di grave stress della durata di 30 giorni. Cfr. Banca d'Italia, Circolare n. 285/2013, Parte Seconda.

²² Il *Net Stable Funding Ratio* (NSFR) è un indicatore di liquidità a medio-lungo termine introdotto con Basilea III. Il suo obiettivo è garantire che la banca mantenga un profilo di finanziamento stabile in relazione alla composizione delle sue attività e delle operazioni fuori bilancio, mitigando il rischio che squilibri di liquidità prolungati possano minarne la stabilità. Cfr. Banca d'Italia, Circolare n. 285/2013 emanata in recepimento degli standard prudenziali internazionali di Basilea III.

È proprio nell'analisi di questa fase, apparentemente asettica e appannaggio esclusivo degli uffici di controllo, che si rintraccia il primo, potentissimo elemento di equità organizzativa e coesione interna.

I *gate* di liquidità, patrimonio e redditività trasformano il sistema premiante da una corsa individuale al volume commerciale in un meccanismo a "destino condiviso".

Se, per pura ipotesi, la rete commerciale forzasse l'erogazione del credito per esasperare la crescita dei propri target di vendita – aumentando a dismisura le attività ponderate per il rischio o deteriorando la qualità complessiva del portafoglio crediti – il CET1 Ratio subirebbe un'inevitabile contrazione. Qualora questo indicatore scendesse sotto la soglia di *gate*, l'intero *Bonus Pool* verrebbe azzerato, annullando anche i premi di chi ha materialmente generato quei volumi.

In questo scenario emerge con forza la centralità nevralgica di tutti gli uffici di direzione e di sede. L'accurata istruttoria e il monitoraggio continuo svolti dalle funzioni di presidio del credito (essenziali per contenere l'incidenza dei deteriorati), la cura delle relazioni istituzionali e societarie, l'efficienza dei processi operativi centralizzati, fino alla rigorosa gestione normativa e patrimoniale operata dalle aree di bilancio, amministrazione e finanza: nessuna di queste attività costituisce un mero adempimento di *routine*. Al contrario, il lavoro corale e trasversale di queste

funzioni direzionali rappresenta la preconditione assoluta che permette alla banca di mantenere i *gate* aperti²³.

Spiegare e comunicare trasparentemente alla popolazione aziendale il funzionamento dei *gate* di sostenibilità significa, di fatto, scardinare un radicato pregiudizio culturale: quello secondo cui l'utile e il premio siano generati unicamente "da chi vende" al pubblico. Gli indicatori di vigilanza dimostrano inequivocabilmente che la performance di una BCC è il frutto di un equilibrio sinergico, in cui il presidio strutturale operato dagli uffici interni vale, ai fini dell'incentivazione, esattamente quanto la spinta della rete commerciale.

Questa consapevolezza metodologica rappresenta il punto di partenza ineludibile per poter procedere a una corretta segmentazione del personale e alla definizione di obiettivi di *Total Reward* che siano realmente equi, trasversali e rispettosi dello spirito cooperativo.

²³ Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea. (2024). *Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023*.

2.4 L'ESTENSIONE DEL PERIMETRO INCENTIVANTE E LA RICERCA DELL'EQUITÀ DISTRIBUTIVA

Superati i *gate* di attivazione, che operano come condizioni di sostenibilità macroeconomica inderogabili, l'architettura del sistema incentivante richiede una rigorosa e attenta segmentazione della popolazione aziendale. In una Banca di Credito Cooperativo, questa fase assume una valenza strategica: mappare i ruoli significa riconoscere strutturalmente come ogni dipendente, a prescindere dal ruolo svolto, contribuisca alla stabilità aziendale e al perseguimento del vantaggio mutualistico.

Affinché il sistema premiante risulti credibile e accettato, la progettazione organizzativa deve farsi garante di una reale equità distributiva. Ciò implica il superamento della tradizionale polarizzazione che, nel settore creditizio, tendeva a concentrare i sistemi di valutazione e i relativi budget quasi esclusivamente sulla rete commerciale. La popolazione aziendale deve essere pertanto suddivisa in *cluster* omogenei, definendo logiche di incentivazione che siano coerenti con le reali leve decisionali a disposizione di ciascuna area, secondo i principi di un modello integrato di *Total Reward*²⁴.

²⁴ Cfr. Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. London, Kogan Page. L'approccio del Total Reward risulta essenziale per strutturare una retribuzione che vada oltre il mero incentivo monetario.

2.4.1 Il Cluster della Rete Commerciale

La rete distributiva rappresenta il motore relazionale della BCC, operando a diretto contatto con la base sociale e il tessuto economico locale. Nelle realtà cooperative di minori dimensioni, l'organizzazione territoriale si articola frequentemente secondo il modello *Hub & Spoke*. In questa configurazione organizzativa è fondamentale distinguere la filiale "Hub", che agisce come capofila e centro di coordinamento di un'intera area, dalle filiali "Spoke", ovvero gli sportelli periferici che dipendono strutturalmente e funzionalmente dalla sede principale dell'area. Questo assetto permette di accentrare presso l'Hub, o a livello di distretto, figure specialistiche – quali consulenti fidi, finanza, specialisti *corporate* o addetti all'antiriciclaggio – che prestano il loro servizio in maniera trasversale su più punti vendita.

In un ecosistema così profondamente interconnesso, ancorare gli incentivi unicamente ai volumi di vendita del singolo dipendente o della singola filiale *Spoke* costituirebbe un limite organizzativo. Una simile scelta rischierebbe, infatti, di innescare logiche di concorrenza interna e cannibalizzazione, disincentivando la cooperazione tra colleghi. Per preservare lo spirito mutualistico, la segmentazione per questo *cluster* deve poggiare su un'architettura che bilanci lo sforzo di squadra con le responsabilità individuali:

- *Metriche di Area (Team-based)*: Il peso preponderante dell'incentivo dovrebbe essere collegato ai risultati complessivi dell'intera Area *Hub &*

Spoke. Questo approccio vincola formalmente l'Hub a supportare attivamente le proprie dipendenze, trasformando il raggiungimento degli obiettivi in uno sforzo corale e solidaristico.

- *Differenziazione per Ruolo*: La quota residua dell'incentivo viene invece calibrata sulla specifica mansione operativa. Pur contribuendo al risultato dell'Area, i ruoli all'interno del *cluster* si differenziano nettamente. Di conseguenza, le valutazioni terranno conto delle diverse sfumature professionali, distinguendo chi ricopre ruoli prettamente transazionali e di prima accoglienza da chi svolge attività consulenziali complesse, valorizzando l'accuratezza operativa e lo sviluppo etico delle relazioni commerciali.

2.4.2 Il Cluster degli Uffici di Sede e Direzione

Al fianco della rete commerciale, gli uffici di sede e le direzioni costituiscono il motore abilitante dell'intera struttura bancaria. Nelle realtà del Credito Cooperativo, l'organigramma direzionale si articola in una pluralità di funzioni nevralgiche: dalle aree preposte alla gestione finanziaria e amministrativa (Contabilità, Bilancio, Tesoreria e Risorse Umane), agli uffici dedicati allo sviluppo e alla gestione del rischio (Ufficio Commerciale, Sviluppo, Fidi), fino alle funzioni istituzionali, di

supporto e di controllo (Ufficio Legale, Antiriciclaggio, Ufficio Soci, Segreteria e Organizzazione).

Storicamente, la prassi bancaria ha spesso marginalizzato queste funzioni dai sistemi premianti, giustificando tale esclusione con la difficoltà di associare l'operato del *back-office* a metriche di volume o di marginalità diretta. Tuttavia, una simile impostazione all'interno di una banca cooperativa rischierebbe di compromettere l'omogeneità valutativa, creando uno scollamento culturale tra settori incentivati e aree percepite come meri centri di costo. Sotto il profilo organizzativo, l'estensione del perimetro incentivante a queste figure trova fondamento nel paradigma della *Service-Profit Chain*²⁵: l'eccellenza del servizio offerto all'esterno è il riflesso della qualità e dell'efficienza dei processi interni gestiti dalla Sede.

Risulta dunque fondamentale che la segmentazione riconosca un *cluster* dedicato alla Sede, in cui le performance non siano misurate su volumi commerciali, bensì su indicatori di efficienza procedurale, mitigazione dei rischi e qualità del supporto fornito alla rete. In questo modo, il sistema riflette la reale struttura di una BCC, dove il presidio dei *gate* patrimoniali e di liquidità – garantito proprio dal lavoro

²⁵ Cfr. Heskett, J. L., et al. (1994), *Putting the service-profit chain to work*, Harvard Business Review. Il modello evidenzia come la qualità interna stimoli la soddisfazione dei dipendenti, che a sua volta genera valore per il cliente finale.

delle funzioni centrali – rappresenta la preconditione essenziale per la stessa stabilità aziendale.

2.4.3. La polivalenza funzionale e la gestione dei ruoli complessi

Una particolarità che può riscontrarsi in diverse realtà del settore, specialmente laddove l'esigenza di efficientamento dei costi operativi è più marcata o le dimensioni organiche sono ridotte, è la tendenza all'accorpamento di attività differenti in capo a una medesima figura professionale. Da un lato, questa polivalenza rappresenta un fattore organizzativo positivo: l'individuo sviluppa un'ampia gamma di conoscenze trasversali che favoriscono la rotazione delle mansioni, garantendo maggiore flessibilità all'azienda e promuovendo, al contempo, uno sviluppo professionale di tipo “orizzontale” per il dipendente. Dall'altro lato, tuttavia, il risvolto problematico di questa dinamica si manifesta quando l'accorpamento si traduce in un eccessivo numero di compiti da svolgere contestualmente (il cosiddetto *multitasking*). Questa degenerazione può generare ruoli complessi, chiamati a ricoprire simultaneamente compiti di natura direzionale o di presidio e compiti di coordinamento operativo o territoriale.

In sede di progettazione, queste sovrapposizioni rappresentano una criticità strutturale che richiama il cosiddetto *Multitasking Agency Problem*²⁶. Secondo tale teoria, quando un soggetto deve assolvere compiti molteplici, di cui solo alcuni sono facilmente misurabili, esiste il rischio che egli orienti i propri sforzi verso le attività più facilmente misurabili e di conseguenza più facilmente incentivabili, trascurando quelle di presidio strategico o di *compliance*, intrinsecamente più sfidanti da quantificare e più difficilmente associabili a parametri quantitativi.

Per garantire l'equilibrio e la tenuta del modello, la segmentazione deve prevedere per queste figure una pesatura bilanciata dei criteri valutativi. È necessario che gli obiettivi legati alla performance operativa siano controbilanciati da parametri connessi alla stabilità complessiva e al rispetto delle procedure.

Attraverso questa calibrazione, la segmentazione cessa di essere una mera suddivisione tecnica per diventare l'atto formale con cui la banca riconosce l'interdipendenza collettiva di ogni sua componente, garantendo che il sistema premiante sia percepito come un meccanismo coerente e imparziale da parte di tutta la popolazione aziendale.

²⁶ Sul tema della progettazione dei contratti in presenza di mansioni multiple, si veda Holmström, B., & Milgrom, P. (1991), *Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design*, Journal of Law, Economics, & Organization. Questa teoria analizza come gli incentivi debbano essere bilanciati per evitare che il lavoratore trascuri i compiti meno misurabili.

2.5 LA GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA NEL SETTORE BANCARIO

La definizione di un'architettura incentivante strutturata per *cluster* omogenei rappresenta la precondizione tecnica per l'operatività del sistema. Tuttavia, affinché tale modello si traduca in un reale vantaggio competitivo, è necessario analizzare la dimensione psicologica del rapporto di lavoro, riconducibile al paradigma della giustizia organizzativa²⁷.

La genesi di questo filone della letteratura organizzativa si colloca tra gli anni '60 e '70, nascendo dall'esigenza di superare i modelli motivazionali puramente utilitaristici. I primi studiosi intuirono infatti che la risposta comportamentale del lavoratore non è guidata esclusivamente dal ritorno economico, ma dalla valutazione soggettiva della correttezza delle procedure aziendali. Il termine stesso di "giustizia organizzativa" è stato formalizzato alla fine degli anni '80²⁸, andando a sintetizzare e strutturare le intuizioni pionieristiche dei decenni precedenti. Tra i contributi di riferimento che hanno plasmato la materia spiccano, oltre agli studi sull'equità distributiva, le riflessioni fondanti sull'importanza dell'imparzialità dei processi, note come giustizia procedurale²⁹.

²⁷ Per l'inquadramento teorico degli impatti della giustizia organizzativa sulle performance nel settore bancario descritti in questo paragrafo, si fa riferimento in particolare alle sintesi proposte da Sabara et al. (2025).

²⁸ Il termine è stato introdotto da Greenberg, J. (1987), *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*, *Academy of Management Review*, 12(1), pp. 9-22.

²⁹ Per l'inquadramento dei criteri di imparzialità dei processi decisionali si vedano Thibaut, J., & Walker, L. (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Lawrence Erlbaum Associates; e

Partendo da queste premesse teoriche, nel modello cooperativo, la percezione di equità non è un mero elemento di benessere, ma il cardine su cui poggia il "contratto psicologico"³⁰ tra dipendente e istituzione.

Sotto il profilo comportamentale, la reazione dell'individuo al sistema premiante è spiegabile attraverso la *Teoria dello Scambio Sociale*³¹: un rapporto che genera obblighi reciproci oltre la prestazione contrattuale. Quando il dipendente percepisce criteri equi, ricambia con i cosiddetti *Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa* (OCB³²), ovvero azioni spontanee di supporto ai colleghi e dedizione alla missione mutualistica, vitali in una BCC dove la collaborazione trasversale è un requisito di sopravvivenza. Al contrario, l'iniquità attiva la *Teoria dell'Equità di Adams*³³, spingendo il lavoratore a ridurre l'impegno per bilanciare il rapporto tra sforzi (*input*) e ricompense (*output*) qualora percepisca disparità rispetto ai colleghi.

Leventhal, G.S. (1980), *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*, in *Social exchange: Advances in theory and research*, pp. 27-55.

³⁰ Si veda anche Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, per l'analisi del necessario equilibrio tra il contributo individuale e il sistema di incentivi fornito dall'organizzazione.

³¹ Cfr. Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York. La teoria evidenzia come le relazioni di lavoro si basino su scambi reciproci, non solo economici ma anche socio-emotivi.

³² Il concetto di *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) è stato formalizzato dallo psicologo Dennis Organ (1988) per definire quei comportamenti individuali, discrezionali e non esplicitamente riconosciuti dal sistema premiante formale, che nel complesso promuovono l'efficienza e il clima positivo dell'organizzazione (es. aiutare un collega in difficoltà, fare straordinari non richiesti per un'urgenza).

³³ Cfr. Adams, J.S. (1965), *Inequity in social exchange*, in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, pp. 267-299.

Per governare queste dinamiche, la letteratura identifica tre dimensioni fondamentali che devono essere analizzate in modo integrato.

La prima è la **giustizia distributiva**, che riguarda la percezione di equità relativa alla ripartizione finale del *bonus pool*. In una BCC, questa dimensione assume una valenza critica nel rapporto tra la Rete commerciale e gli uffici di Sede: l'inclusione di tutti i cluster nel perimetro premiante è l'atto formale che riconosce la stabilità come un valore collettivo prodotto da ogni area aziendale.

A questa si affianca la **giustizia procedurale**, concernente l'imparzialità dei metodi usati per determinare i premi. L'utilizzo di KPI oggettivi e misurabili riduce il sospetto di arbitrarietà, mentre il ruolo del sindacato come garante assicura che le regole siano accettate come eque e predefinite.

Infine, la **giustizia interazionale** attiene alla qualità del trattamento interpersonale durante il processo di valutazione. Come evidenziato in letteratura (Colquitt, 2001)³⁴, tale dimensione è a sua volta declinabile in due sotto-categorie: la giustizia interpersonale (relativa al rispetto e alla dignità del trattamento del dipendente) e la giustizia informazionale (legata alla trasparenza e alla tempestività delle spiegazioni fornite).

La chiarezza delle spiegazioni e la qualità del *feedback* trasformano il premio in un momento di riconoscimento personale, alimentando la motivazione intrinseca e la

³⁴ Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.

fedeltà aziendale indipendentemente dall'entità monetaria del premio. Le caratteristiche salienti di queste dimensioni sono sintetizzate nella tabella che segue.

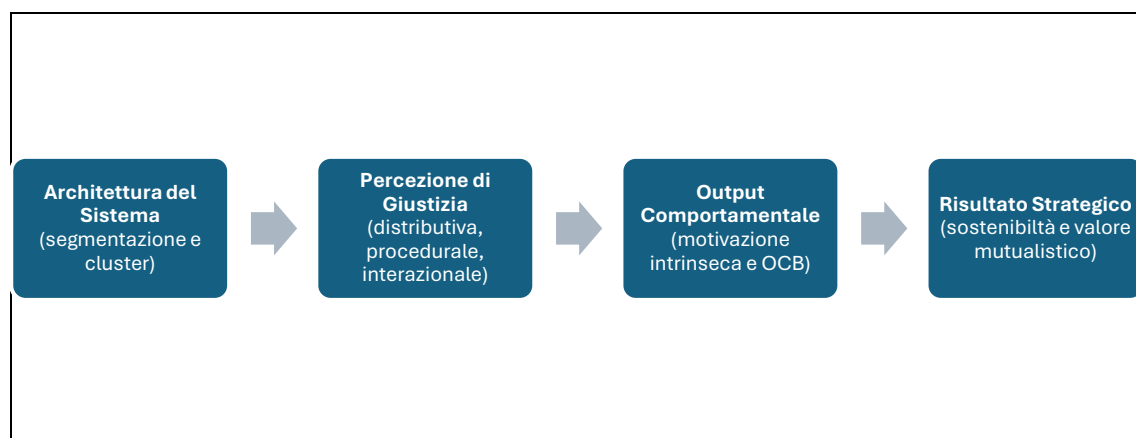
Tabella II.3. Sintesi delle dimensioni della giustizia organizzativa nella BCC

Dimensione	Focus Psicologico	Applicazione Pratica nel Sistema Incentivante
Distributiva	"Cosa ricevo in cambio?"	Inclusione degli uffici di Sede e Direzione nel perimetro dei premi.
Procedurale	"Come sono valutato?"	Adozione di KPI oggettivi, trasparenza nelle formule e ruolo sindacale.
Interazionale	"Come mi viene comunicato?"	Colloqui di valutazione strutturati e qualità del feedback della Direzione.

Fonte: Elaborazione dell'autore su basi teoriche di Armstrong & Brown (2019) e Sabara et al. (2025).

Il nesso logico tra la struttura del sistema e i risultati finali della banca può essere sintetizzato nel modello di impatto comportamentale descritto nella Figura 1, dove la percezione di giustizia agisce come filtro determinante.

Figura II.1. Modello di impatto comportamentale del sistema incentivante



Fonte: Elaborazione dell'autore.

In definitiva, la giustizia organizzativa agisce come un catalizzatore: un sistema percepito come giusto modella l'identità professionale del dipendente, allineandola ai valori di mutualità e prossimità territoriale tipici della cooperazione del credito. Come confermato da recenti evidenze empiriche³⁵, l'equità è il presupposto indispensabile affinché l'efficienza operativa si traduca in stabilità e autonomia aziendale.

In conclusione, l'integrazione tra i vincoli di stabilità patrimoniale e i principi della giustizia organizzativa delinea un quadro di riferimento entro cui deve muoversi l'architettura del sistema incentivante. Tale cornice teorica e normativa costituisce

³⁵ Cfr. Sabara et al. (2025), il cui studio dimostra empiricamente il legame diretto tra giustizia organizzativa, motivazione e performance nel settore bancario. Per un approfondimento su come l'efficienza operativa si traduca in stabilità e salvaguardia del valore mutualistico e identitario nelle Banche di Credito Cooperativo, si vedano anche Ferri, Kalmi e Kerola (2014).

il presupposto indispensabile per la definizione del modello che verrà presentato nel capitolo seguente, dove i concetti fin qui esposti troveranno declinazione operativa attraverso metriche e pesi specifici per la realtà cooperativa in esame.

3. LA COSTRUZIONE DEL SISTEMA INCENTIVANTE IN UNA BCC

L'analisi contenuta in questo capitolo segna il passaggio dalla disamina dei vincoli normativi e teorici alla definizione di una proposta metodologica concreta. La genesi di questo lavoro ha origine da una specifica e sentita necessità organizzativa espressa dal vertice aziendale della Banca di Credito Cooperativo presso cui opero: l'esigenza di dotare l'istituto di un sistema incentivante strutturato ed equo.

Il contributo di questo elaborato intende dunque fornire un *framework* flessibile — uno schema di riferimento — che possa supportare il *management* della realtà di riferimento e di altri istituti di credito cooperativo di analoghe dimensioni. La validità degli spunti proposti risiede nella metodologia dell'osservazione partecipata: il modello è stato costruito attraverso un'indagine endogena condotta stabilmente all'interno dell'amministrazione del personale e dell'area bilancio-finanza nel periodo compreso tra dicembre 2022 e aprile 2026.

Questa posizione privilegiata ha permesso di osservare "dall'interno" le dinamiche di coordinamento e le frizioni tipiche di una struttura bancaria di dimensioni minori, dove la polivalenza dei ruoli e la gestione quotidiana dei carichi operativi rendono

spesso complesso lo sviluppo di leve strategiche per la valorizzazione delle risorse. In un'ottica di Organizzazione Aziendale, il sistema qui delineato non è inteso come un mero strumento di calcolo di premi, ma come un dispositivo volto all'allineamento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi. L'architettura proposta è espressione di una cultura della partecipazione e della collaborazione orizzontale, in cui la condivisione dei risultati tra rete e uffici di sede diventi il motore di una crescita ancorata ai principi di stabilità e mutualità del Gruppo Iccrea.

3.1 L'APPLICAZIONE DELLA BALANCED SCORECARD IN AMBITO BANCARIO

3.1.1 I principi della Balanced Scorecard come sistema di gestione strategica

La necessità di modelli di valutazione multidimensionali nasce dalla crisi dei sistemi di controllo tradizionali, basati quasi esclusivamente su metriche di natura contabile e finanziaria. Come evidenziato già alla fine degli anni Ottanta, l'affidamento a indicatori puramente monetari — definiti misure di tipo *lagging*¹ — risulta insufficiente per guidare le organizzazioni in contesti competitivi complessi,

¹ In ambito organizzativo, si definiscono indicatori "ritardati" (*lagging indicators*) quelle metriche che misurano l'esito finale di azioni passate (es. l'utile di bilancio). Ad essi si contrappongono gli indicatori "anticipatori" (*leading indicators*), che misurano invece i *driver* o i comportamenti che genereranno il valore futuro.

poiché tali dati si limitano a rendicontare eventi passati senza offrire una visione chiara sui driver del valore futuro².

Per rispondere a questa esigenza, Robert Kaplan e David Norton hanno formalizzato nei primi anni Novanta la *Balanced Scorecard (BSC)*. Questo strumento non deve essere inteso come un semplice "quadro di controllo" per la misurazione delle performance, bensì come un vero e proprio sistema di gestione strategica (*Strategic Management System*) atto a tradurre la missione e la strategia di un'impresa in un insieme coerente di misure operative³. Il cuore della BSC risiede nel bilanciamento tra obiettivi a breve e lungo termine, tra misure finanziarie e non finanziarie, e tra indicatori di risultato e driver di performance.

L'architettura classica del modello si articola su quattro prospettive fondamentali, tra loro interconnesse da nessi di causa ed effetto:

1. **Prospettiva economico-finanziaria:** risponde alla domanda "come dovremmo apparire ai nostri azionisti per avere successo finanziario?". Si focalizza su indicatori di redditività, crescita dei ricavi e utilizzo delle attività. In questa prospettiva, la strategia viene valutata in termini di impatto sul valore per la proprietà.

² Cfr. Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business Press.

³ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Per una sintesi dell'evoluzione teorica del modello si veda anche Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School Working Paper, 10-074.

2. **Prospettiva della clientela:** identifica i segmenti di mercato nei quali l'organizzazione intende competere. Le misure chiave includono la soddisfazione del cliente, la quota di mercato e la capacità di acquisizione e fidelizzazione. Il successo in quest'area è considerato il presupposto fondamentale per il raggiungimento dei risultati finanziari.
3. **Prospettiva dei processi interni:** analizza le attività critiche nelle quali l'organizzazione deve eccellere per soddisfare i clienti e gli azionisti. A differenza dei sistemi tradizionali, che si limitano a monitorare i processi esistenti, la BSC spinge verso l'identificazione di processi del tutto nuovi, essenziali per il perseguimento della strategia.
4. **Prospettiva dell'apprendimento e della crescita:** costituisce l'infrastruttura su cui poggiano le altre tre prospettive. Si concentra sul capitale umano (competenze e formazione), sul capitale informativo (sistemi e reti) e sul capitale organizzativo (clima, cultura e leadership). È qui che risiede la capacità di innovazione e miglioramento continuo dell'impresa.

In un'ottica di organizzazione aziendale, la forza della Balanced Scorecard non risiede nella mera misurazione, ma nella sua capacità di esplicitare la Strategy Map dell'organizzazione⁴. Esiste infatti un legame logico per cui il potenziamento delle

⁴ La Mappa Strategica (*Strategy Map*) è una rappresentazione visiva teorizzata dagli stessi Kaplan e Norton, ideata per illustrare in modo intuitivo i legami di causa-effetto tra i diversi obiettivi

competenze dei dipendenti (Apprendimento) migliora la qualità dei processi interni, i quali accrescono il valore offerto al mercato (Clientela), traducendosi infine in una superiore performance economica (Finanza).

L'efficacia di tale architettura nel superare i limiti delle metriche puramente finanziarie ha trovato ampia e documentata validità applicativa proprio all'interno dell'industria bancaria, dimostrandosi uno strumento cruciale per la gestione delle performance nel settore del credito⁵. Questo allineamento è fondamentale per mitigare i conflitti d'agenzia⁶, poiché garantisce che ogni membro dell'organizzazione comprenda come il proprio comportamento contribuisca al raggiungimento della missione aziendale complessiva.

3.1.2 La declinazione del modello nel Credito Cooperativo

Se la *Balanced Scorecard* rappresenta, in termini generali, lo strumento per superare la miopia dei soli indicatori contabili, la sua applicazione all'interno di una Banca di Credito Cooperativo ne esalta la funzione di presidio dell'identità aziendale. La sfida per una banca di prossimità consiste nel bilanciare la necessaria redditività

aziendali, facilitandone la comunicazione a tutti i livelli organizzativi. Cfr. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.

⁵ Gupta, A. K., & Sharma, S. (2016). *Application of balanced scorecard in banking industry: A review of literature*. EPRA International Journal of Economic and Business Review, 4(11).

⁶ Per un approfondimento relativo alle specificità del conflitto d'agenzia nel contesto del Credito Cooperativo, si rimanda a quanto analizzato nel Capitolo 1, par. 1.3.

con l'inderogabile mandato mutualistico: in questa prospettiva, la BSC cessa di essere un mero cruscotto gestionale per diventare un dispositivo di "governance della complessità"⁷.

Partendo dai principi di Kaplan e Norton, e in coerenza con gli orientamenti metodologici espressi dal Gruppo Iccrea per il sistema professionale di Gruppo, la costruzione del modello valutativo si articola su quattro ambiti fondamentali⁸. Questi ambiti operano come contenitori strategici flessibili, atti a mappare il contributo di ogni risorsa — dalla rete commerciale agli uffici di Direzione — garantendo una valutazione che sia al contempo integrale ed equa:

1. **Ambito Economico:** rappresenta la declinazione della prospettiva finanziaria standard. In una BCC, tale dimensione non mira alla massimizzazione del dividendo, ma alla generazione di un margine idoneo a garantire l'autofinanziamento e il rafforzamento delle riserve indivisibili. Per la rete commerciale, i KPI si concentrano sul margine di intermediazione e sulla generazione di commissioni; per gli uffici di sede, tale ambito può tradursi nell'efficientamento dei costi operativi o nella gestione attiva dei flussi finanziari.

⁷ Per un'analisi del ruolo della BSC nella gestione della complessità nelle organizzazioni *non-profit* e mutualistiche, si veda Kaplan, R. S. (2001). "Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations". *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3).

⁸ Cfr. ICCREA Banca S.p.A. (2025). *Sistemi di Valutazione e incentivazione delle Performance: BCC - Overview dell'impostazione*. Documento interno.

2. **Ambito Commerciale:** rielabora la prospettiva del cliente in chiave cooperativa. L'obiettivo non è il mero collocamento di prodotti, ma lo sviluppo di una relazione di valore con il territorio e la base sociale. Per la rete, ciò si traduce in metriche di sviluppo soci e qualità della consulenza; per gli uffici di sede, questo pilastro viene interpretato attraverso indicatori di servizio interno (*Service Level Agreements*), valutando l'efficacia del supporto fornito ai processi della rete.
3. **Ambito Rischio:** costituisce il pilastro della "sana e prudente gestione" ed è l'ambito in cui il modello si discosta maggiormente dalle banche commerciali pure. In questo framework, il rischio non è solo un vincolo esterno (i "gate" di attivazione), ma diventa un obiettivo di performance individuale e collettiva.
4. **Ambito Qualitativo e di Progetto:** corrisponde alla prospettiva dell'apprendimento e della crescita. Qui trovano spazio gli obiettivi legati all'evoluzione digitale, alla formazione polivalente e alla realizzazione di progetti strategici definiti dalla Direzione.

Un elemento di innovazione organizzativa, previsto dal *framework* di Gruppo, è l'integrazione di questi obiettivi quantitativi con la *valutazione delle capacità*⁹. Tale

⁹ La Valutazione delle Capacità nel modello ICCREA funge da "moltiplicatore" o "correttore" comportamentale, integrando la giustizia procedurale del sistema attraverso il riconoscimento formale del merito qualitativo e della *leadership* diffusa.

meccanismo agisce come un moderatore del premio finale, introducendo una valutazione sui comportamenti organizzativi (es. *leadership*, orientamento al risultato, collaborazione). Ciò permette di pesare non solo il "quantum" del risultato raggiunto, ma soprattutto la modalità con cui il dipendente ha contribuito al clima aziendale e alla cooperazione tra i reparti, scoraggiando comportamenti opportunistici volti al raggiungimento del target a discapito della coesione interna. L'adozione di questa architettura quadripartita consente dunque alla BCC di costruire un sistema incentivante che sia realmente "bilanciato": ogni dipendente, indipendentemente dal ruolo ricoperto, vede il proprio operato valutato all'interno di una cornice che premia simultaneamente la spinta al business, la protezione dai rischi e la qualità del contributo professionale.

3.2 DIFFERENZIAZIONE DEI KPI

3.2.1 Il Cluster della Rete Commerciale: la dialettica tra obiettivi di Area e performance individuale

La definizione dei pesi quantitativi del sistema è l'esito di una riflessione condotta sulla natura stessa del lavoro nelle banche di credito cooperativo di minori dimensioni. L'esperienza di osservazione partecipante ha permesso di rilevare come la struttura operativa non sia un insieme di compartimenti stagni, quanto piuttosto

un ecosistema ad alta interdipendenza, dove la polivalenza dei ruoli e la collaborazione informale garantiscono l'efficienza quotidiana. In una realtà in cui i confini tra le mansioni risultano spesso sfumati per necessità operative, un sistema incentivante basato prioritariamente sulla performance individuale rischierebbe di risultare iniquo o, peggio, controproducente, portando il dipendente a trascurare quelle attività di supporto e coordinamento che non producono un risultato numerico immediato.

Al fine di tutelare questo equilibrio e favorire comportamenti di cittadinanza organizzativa¹⁰, la proposta metodologica si assesta su una ponderazione che vede il 70% della componente variabile ancorata a obiettivi collettivi di Area (Hub & Spoke) e il restante 30% legato alla specifica mansione operativa. Tale ripartizione intende rappresentare la "quota di cooperazione" necessaria affinché l'area agisca come un'unica unità decisionale, mitigando i conflitti d'interesse orizzontali. L'obiettivo è proiettare l'interesse del singolo verso il successo del team, garantendo che lo specialista sia incentivato a supportare il collega meno esperto e che l'operatore di sportello sia proattivo nel segnalare opportunità di business che non gestirà direttamente. Il residuo 30%, pur rimanendo minoritario, assicura l'equità percepita, permettendo di dare il giusto rilievo allo sforzo tecnico e alla competenza specialistica del singolo professionista.

¹⁰ Cfr. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

In questo quadro di riferimento, la valutazione dell'Area Hub & Spoke avviene attraverso una scorecard multidimensionale, progettata per catturare la performance nella sua interezza, senza limitarla ai meri volumi di vendita¹¹.

Tabella III.1. Scorecard degli Obiettivi Comuni dell'Area

Ambito (Pillar ICCREA)	Obiettivo Strategico	Indicatori (KPI) di Area	Descrizione e Finalità Operativa
ECONOMICO	Sostenibilità e Mix di Ricavi	1. Margine di Intermediazione lordo 2. Incidenza Commissioni Nette / Ricavi Totali	Valuta la capacità di generare valore bilanciando il margine di interesse con i ricavi derivanti dai servizi.
COMMERCIALE	Sviluppo Relazionale e Mutua	1. Sviluppo Netto Base Sociale (Focus Under 35) 2. Diffusione servizi della Mutua affiliata	Misura la capacità di rigenerare il corpo sociale e di promuovere l'appartenenza al sistema di welfare cooperativo.
RISCHIO	Tenuta Patrimoniale e Prevenzione	1. NPL Ratio d'Area ¹² (nuovo flusso)	Premia la selezione del merito creditizio e l'intervento tempestivo

¹¹ La struttura quadripartita recepisce le architetture previste dalla Capogruppo. Cfr. ICCREA Banca S.p.A. (2025). *Sistemi di Valutazione e incentivazione delle Performance*. Documento interno.

¹² L'NPL Ratio (*Non-Performing Loans Ratio*) indica l'incidenza dei crediti deteriorati sul totale dei crediti erogati. In questo specifico KPI, ci si riferisce al "nuovo flusso" generato dall'Area nel periodo di valutazione.

Ambito (Pillar ICCREA)	Obiettivo Strategico	Indicatori (KPI) di Area	Descrizione e Finalità Operativa
		2. Efficacia nel recupero Scaduti/Sconfinamenti	sulle anomalie, a tutela della stabilità dell'istituto.
QUALITATIVO	Efficienza e Relazione	1. Rating di Compliance d'Area (Audit) 2. Indice di Digitalizzazione (RelaxBanking)	Misura la correttezza formale delle pratiche e l'efficientamento operativo tramite la migrazione digitale della clientela.

L'analisi di questi ambiti rivela come l'efficienza economica non sia intesa come una ricerca del profitto fine a sé stessa, ma come un rafforzamento della stabilità e della diversificazione. L'inserimento dell'indicatore sul mix commissionale accanto al margine di interesse risponde a una logica di protezione strategica: un'area che si concentra eccessivamente sui prestiti espone la banca a rischi di bilancio legati alla volatilità dei tassi. Favorire la collaborazione sulla vendita di servizi garantisce flussi di ricavi stabili che non richiedono assorbimento di capitale, consolidando indirettamente la solidità di tutto l'istituto. Allo stesso modo, la percezione del rischio evolve da vincolo normativo a obiettivo di performance corale. Se la qualità del credito dell'Area peggiora, la valutazione di tutti i componenti ne risente,

attivando una forma di sorveglianza sociale positiva: ogni dipendente è incentivato a segnalare tempestivamente segni di difficoltà di un cliente, trasformando l'Area in un filtro di *risk management* estremamente efficace.

Sul fronte commerciale, l'obiettivo legato alla Mutua affiliata rappresenta il cuore identitario del sistema. La sfida non è solo acquisire nuovi clienti, ma integrare il socio in un ecosistema di valori e tutele che solo il credito cooperativo può offrire. Essendo un obiettivo di Area, il Responsabile e il front-office sono stimolati a collaborare per rendere i vantaggi della Mutua (sanità, cultura, assistenza) una proposta centrale nella consulenza quotidiana. Infine, l'ambito qualitativo interpreta la compliance e la digitalizzazione come driver di armonizzazione dei processi. Una pratica ben istruita o un cliente che utilizza autonomamente i canali digitali rappresentano vantaggi per l'intero team, riducendo i carichi amministrativi e permettendo di focalizzare l'energia sulla relazione consulenziale, dove risiede il vero vantaggio competitivo della banca.

L'adozione di una così elevata quota collettiva pone tuttavia una criticità ben nota in letteratura organizzativa: il rischio di comportamenti opportunistici di tipo *free-riding*, per cui un individuo potrebbe beneficiare del risultato del team pur riducendo il proprio sforzo personale¹³. Per neutralizzare tale distorsione, il modello

¹³ Cfr. Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). *Production, Information Costs, and Economic Organization*. The American Economic Review. Gli autori analizzano la necessità di meccanismi di monitoraggio nel lavoro di squadra per evitare che i singoli riducano lo sforzo a scapito della collettività.

non si affida a un'astratta cultura della cooperazione, ma istituisce un legame di collaborazione tecnico e misurabile attraverso tre dispositivi di controllo incrociato. In primo luogo, il sistema prevede una clausola di condizionalità individuale (o *gate* di accesso). L'erogazione del premio di Area viene infatti subordinata al raggiungimento di una soglia minima di sufficienza (ad esempio, il 60% del target) negli obiettivi individuali di ciascuna risorsa. Tale meccanismo garantisce che la componente collettiva non diventi un ammortizzatore per le scarse performance, ma resti un premio all'eccellenza corale: il dipendente è consapevole che, per beneficiare dello sforzo del gruppo, deve prima garantire la solidità della propria prestazione specifica.

In secondo luogo, la collaborazione viene operativizzata tramite l'inserimento di metriche di interdipendenza (*referral*). Nelle schede individuali dei ruoli di front-office e specialistici, una quota dell'incentivo è legata alla capacità di generare flussi di lavoro per i colleghi (es. lo sportellista valutato sulla segnalazione di pratiche di mutuo, o il consulente fidi valutato sulla segnalazione di esigenze di risparmio gestito). Questo trasforma la cooperazione in un dato oggettivo, tracciabile dai sistemi informativi della banca, e permette di mappare il reale contributo di ciascuno alla catena del valore dell'Area Hub & Spoke.

Infine, l'architettura è completata dal Moltiplicatore delle Capacità previsto dal framework di Gruppo. Questo strumento permette al Responsabile di Area di valutare qualitativamente l'apporto del singolo al clima di squadra e alla gestione

dei carichi di lavoro collettivi. In presenza di comportamenti non collaborativi, l'applicazione di un moltiplicatore correttivo può decurtare il premio finale, garantendo che chi ha assunto atteggiamenti passivi non riceva lo stesso trattamento economico di chi ha agito come motore della coesione interna. In sintesi, il legame di collaborazione agisce come un dispositivo di giustizia procedurale che protegge i *top performer* e scoraggia l'inattività, allineando l'interesse individuale alla prosperità dell'intero ecosistema bancario locale.

Mentre la quota collettiva assicura la coesione e la stabilità dell'Area, la componente individuale, pesata per il restante 30%, ha la funzione di ancorare una parte dell'incentivo alla sfera di influenza diretta del dipendente, valorizzando l'eccellenza professionale e la padronanza tecnica richiesta dal ruolo specifico. In questa fase del modello, gli obiettivi vengono calibrati per riflettere le diverse responsabilità operative, garantendo al contempo che ogni azione del singolo continui ad alimentare i pilastri generali della banca. Per ogni profilo professionale individuato all'interno dell'Area Hub & Spoke, è possibile definire una scheda sintetica che declini i KPI specifici e la relativa ratio organizzativa.

Tabella III.2. KPI Individuali – Operatore di Sportello e Assistente alla Clientela

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
COMMERCIALE	Sviluppo Transazionale e Referral	Misura l'apertura di nuovi conti correnti, il collocamento di carte/POS e il numero di segnalazioni effettive verso i consulenti specialisti.
RISCHIO	Accuratezza Adeguata Verifica (KYC)	Riduzione dei rilievi formali nelle pratiche di anagrafica e presidio della normativa antiriciclaggio.
QUALITATIVO	Qualità Relazionale e Digitalizzazione	Valuta la cura nell'accoglienza del cliente e la promozione dell'Home Banking per favorire lo scarico dell'operatività di cassa.

Tabella III.3. KPI Individuali – Consulente Fidi e Mutui

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
RISCHIO	Qualità dell'Istruttoria	Valutazione della completezza documentale e della precisione nel calcolo del merito creditizio.
ECONOMICO	Impieghi assistiti da Garanzie Pubbliche	Incentivo all'utilizzo di strumenti (es. MCC) che riducono l'assorbimento di patrimonio della banca.
COMMERCIALE	Efficacia nel Cross-selling Assicurativo	Protezione del credito tramite polizze accessorie e diversificazione dei ricavi.

Tabella III.4. KPI Individuali – Consulente Finanza

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
COMMERCIALE	Sviluppo Risparmio Gestito e PAC	Incremento della raccolta qualificata per generare ricavi commissionali stabili nel tempo.
RISCHIO	Rating di Compliance MiFID	Garanzia della coerenza tra profilo di rischio del cliente e portafoglio di investimento proposto.
ECONOMICO	Net New Money (Nuova Raccolta)	Capacità di attrarre nuova liquidità esterna per rafforzare la massa amministrata.

Tabella III.5. KPI Individuali – Consulente Corporate

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
ECONOMICO	Sviluppo Servizi Evoluti alle Imprese	Vendita di prodotti complessi (estero, anticipi fatture) per entrare nel ciclo operativo aziendale.
RISCHIO	Prevenzione del Deterioramento	Monitoraggio attivo dei segnali di allerta sulle posizioni affidate per intervenire prima dell'insolvenza.
COMMERCIALE	Acquisizione Relazioni Core	Sviluppo di nuove relazioni con PMI del territorio dotate di elevato potenziale di crescita.

Tabella III.6. KPI Individuali – Responsabile e Vice Responsabile di Area

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
QUALITATIVO	Efficacia nella Gestione del Team	Valutazione delle capacità di <i>coaching</i> , delega e mantenimento del clima collaborativo.
ECONOMICO	Monitoraggio Costi Operativi d'Area	Presidio del rapporto tra proventi generati e costi di gestione della struttura territoriale.
RISCHIO	Tenuta dei "Gate" Locali	Garanzia del rispetto costante dei limiti di rischio e di <i>compliance</i> assegnati all'Area dalla Direzione.

L'analisi delle singole schede conferma come l'architettura individuale sia profondamente interconnessa a quella collettiva. Il consulente finanza o il consulente fidi, pur avendo target tecnici elevati, dipendono per il loro raggiungimento dall'efficacia del filtro operato dai colleghi di sportello. Inserire l'indice di *referral* o lo sviluppo transazionale tra gli obiettivi del front-office non è solo una scelta di spinta commerciale, ma un modo per riconoscere formalmente il valore del supporto interno e della prima accoglienza, eliminando la percezione di ruoli esecutivi e promuovendo una cultura in cui ogni contatto con il socio rappresenta un'opportunità di crescita per l'intero ecosistema.

Il modello di valutazione della rete commerciale così delineato rappresenta, in definitiva, un superamento dei sistemi tradizionali di tipo *push*, focalizzati sulla

vendita aggressiva di prodotti, a favore di un approccio di tipo *pull*, basato sulla qualità della relazione e sulla protezione del valore nel tempo. In un'ottica di giustizia organizzativa¹⁴, la combinazione tra obiettivi comuni di area e metriche individuali mira a generare un clima di equità in cui il merito è riconosciuto non solo per il risultato finale, ma per la correttezza del percorso intrapreso per raggiungerlo. Dal punto di vista della Direzione Aziendale, questa struttura garantisce un allineamento profondo tra gli obiettivi strategici della Capogruppo e l'operatività quotidiana delle filiali: il sistema non premia il volume ad ogni costo, ma la capacità del team di generare una crescita che sia patrimonialmente sostenibile e socialmente coerente con i valori del credito cooperativo. La rete commerciale cessa di essere intesa come una mera somma di singoli venditori per configurarsi come un'unità organizzativa coesa, dove la cooperazione è incentivata, il rischio è monitorato coralmemente e l'identità mutualistica viene quotidianamente tradotta in azioni misurabili.

3.2.2 Il Cluster degli Uffici di Sede e Direzione: polivalenza e presidio del valore

Se la progettazione degli obiettivi per la rete commerciale ruota attorno alla dialettica tra coesione d'Area e merito individuale, la definizione delle metriche per

¹⁴ Sul nesso tra percezione di equità del sistema premiante e motivazione del personale nelle banche, si rimanda a quanto analizzato nel Capitolo 2, par. 2.5. Cfr. anche Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange*. In *advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

gli uffici di Sede e Direzione richiede un cambio di paradigma più radicale. Il principale ostacolo alla loro inclusione nel perimetro premiante è storicamente risieduto nella difficoltà di associare attività di supporto — come la contabilità, le risorse umane o la segreteria — a risultati economici direttamente misurabili. Tuttavia, il modello qui proposto assume una posizione fondata sul paradigma della *Service-Profit Chain*¹⁵, secondo cui la qualità del servizio offerto al socio-cliente è il prodotto finale di una catena di valore interna la cui solidità dipende dall'accuratezza e dalla tempestività degli uffici centrali.

Ignorare questo nesso significherebbe alimentare dinamiche di disimpegno descritte dalla Teoria dell'Equità di Adams¹⁶, comunicando implicitamente che l'attività di presidio sia priva di valore strategico. Per tale ragione, anche per il cluster della Sede si è optato per una ponderazione 70/30, seppur con una ratio differente rispetto alla Rete. Il 70% della componente variabile viene ancorato a obiettivi di "Solidarietà Aziendale": si tratta di indicatori di stabilità, rischio e redditività comuni all'intero istituto. Questa scelta intende responsabilizzare gli

¹⁵ Il concetto di *Service-Profit Chain* postula che la redditività aziendale sia stimolata dalla fedeltà dei clienti, alimentata dal valore dei servizi creati da dipendenti soddisfatti e produttivi, a loro volta supportati da un'efficiente catena di valore interna. Cfr. Heskett, J. L., et al. (1994). *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review.

¹⁶ La Teoria dell'Equità suggerisce che la motivazione dei dipendenti dipenda dalla percezione di correttezza nel rapporto tra il proprio contributo e le ricompense ricevute, paragonate a quelle dei colleghi. Cfr. Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In *Advances in Experimental Social Psychology*.

uffici centrali sul risultato globale della banca, sottolineando che il loro ruolo non è quello di meri esecutori, ma di garanti della "sana e prudente gestione".

Il restante 30% individuale assume invece una valenza cruciale nella gestione della polivalenza funzionale. Come emerso dall'osservazione partecipata, nelle BCC di dimensioni minori la struttura non è composta da ruoli specializzati, ma da ruoli polivalenti che combinano mansioni eterogenee in capo a una medesima figura professionale (es. finanza, personale e bilancio). In un'ottica di organizzazione aziendale, tale polivalenza richiede che la quota individuale sia declinata come un "bucket bilanciato": anziché moltiplicare gli obiettivi, si selezionano i processi core di ogni area presidiata, pesandoli in base alla criticità operativa. Questo garantisce che la valutazione sia percepita come equa, premiando la capacità della risorsa di bilanciare attività diverse (es. supervisione payroll e gestione liquidità) senza che una prevalga a discapito dell'altra.

L'architettura del sistema si completa con l'inclusione delle figure apicali — Direttore Generale e Vice Direttore — il cui ruolo di "Personale Rilevante" ai fini della Vigilanza impone un allineamento millimetrico alla stabilità patrimoniale e alla strategia della Capogruppo Iccrea. Di seguito si declinano le schede tecniche, partendo dalla scorecard strategica della Direzione per poi scendere nel dettaglio dei singoli uffici.

Tabella III.7. Scorecard Strategica – Direzione Generale e Vice Direzione

Ambito	Indicatore (KPI) Strategico	Finalità Organizzativa
RISCHIO	Tenuta dei Common Equity Tier 1 (CET1)	Garantisce il mantenimento della patrimonializzazione sopra le soglie di sicurezza regolamentare.
RISCHIO	Asset Quality (NPL Ratio Lordo e Netto)	Presidio diretto sulla qualità del portafoglio crediti complessivo e sulla riduzione del deteriorato.
ECONOMICO	Cost/Income Ratio Aziendale	Misura l'efficienza della banca nel generare ricavi minimizzando l'impatto dei costi operativi.
QUALITATIVO	Attuazione della strategia di Gruppo	Valuta il grado di recepimento e implementazione dei progetti strategici definiti dalla Capogruppo.

Tabella III.8. KPI Individuali – Amministrazione e Bilancio

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
QUALITATIVO	Accuratezza Chiusure e Adempimenti	Rispetto delle scadenze e correttezza formale del bilancio e delle comunicazioni fiscali di competenza della BCC.
RISCHIO	Efficientamento Ciclo Attivo/Passivo	Riduzione dei tempi di registrazione e pagamento fatture fornitori, prevenendo sanzioni e interessi di mora.
ECONOMICO	Tenuta dei Flussi Informativi	Minimizzazione degli errori di rendicontazione contabile che comporterebbero rilavorazioni amministrative costose.

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
RISCHIO	Segnalazioni di Vigilanza (Regulatory Reporting)	Garantisce la precisione e la tempestività dei flussi verso le autorità e la Capogruppo, prevenendo sanzioni e rilievi normativi.

Tabella III.9. KPI Individuali – Gestione del Personale

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
QUALITATIVO	Supervisione Dati Payroll	Accuratezza nel controllo post-elaborazione dei dati variabili e delle buste paga, garantendo la correttezza del costo del lavoro.
QUALITATIVO	SLA Gestione Amministrativa HR	Tempestività nell'evasione di pratiche per tirocini, trasformazioni contrattuali e comunicazioni obbligatorie (Unilav).
RISCHIO	Presidio Trasferte e Rimborsi	Rigore nel monitoraggio e nella verifica della documentazione per trasferte e rimborsi km, a tutela della regolarità contabile.
QUALITATIVO	Intermediazione normativa e Supporto HR	Gestione del rapporto con la Capogruppo per l'applicazione dei CCNL e supporto alla risoluzione di problematiche contrattuali dei dipendenti.

Tabella III.10. KPI Individuali – Organizzazione e Segreteria

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
QUALITATIVO	Gestione Documentale e Verbalì	Tempestività nella redazione dei verbali degli organi sociali, diffusione delle circolari e aggiornamento dei sistemi di misurazione interna aziendali.
RISCHIO	Presidio Sicurezza (D.Lgs 81/08) e Privacy	Mantenimento della rigorosa compliance normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro (visite mediche, formazione obbligatoria) e sugli adempimenti GDPR.
QUALITATIVO	Aggiornamento Normativa Interna	Efficacia nel recepimento e nell'archiviazione delle procedure organizzative e delle disposizioni interne.
RISCHIO	Continuità Operativa IT	Monitoraggio della disponibilità dell'infrastruttura informatica e qualità del supporto tecnico (helpdesk) fornito alle postazioni di lavoro.

Tabella III.11. KPI Individuali – Tesoreria e Finanza Proprietaria

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
ECONOMICO/RISCHIO	Mitigazione Rischio Tasso (Hedging)	Utilizzo strategico di derivati di copertura per abbattere l'esposizione al rischio tasso e stabilizzare la redditività aziendale.

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
RISCHIO	Gestione liquidità e strumenti di funding	Garanzia del fabbisogno di liquidità operativa quotidiana e rispetto degli indicatori LCR/NSFR, anche attraverso l'impiego di attivi stanziabili (operazioni ABACO) e Covered Bond.
RISCHIO	Compliance di portafoglio e segnalazioni	Rispetto tassativo dei limiti di Policy (es. tetto massimo del 30% dell'attivo destinato al portafoglio titoli) e tempestività nelle comunicazioni obbligatorie alla CONSOB.
COMMERCIALE	Supporto finanza retail	Affiancamento tecnico ai consulenti di filiale nella gestione dei portafogli della clientela retail e private a maggiore complessità

Tabella III.12. KPI Individuali – Ufficio Fidi

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
RISCHIO	Qualità e completezza delle PEF	Valuta l'accuratezza delle proposte di fido, riducendo la necessità di integrazioni e il rischio di errori valutativi.
QUALITATIVO	Tempo medio di delibera (Turnaround time)	Misura la reattività dell'ufficio nel processare le richieste della rete, garantendo competitività commerciale sul territorio.
RISCHIO	Presidio scadenziario e rinnovi	Monitoraggio proattivo delle linee di credito in scadenza per evitare irregolarità amministrative e garantire la continuità del supporto creditizio.

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
ECONOMICO	Ottimizzazione garanzie e riduzione overrides	Corretta acquisizione e censimento delle garanzie per ottimizzare l'assorbimento patrimoniale (RWA) e ridurre le deroghe ingiustificate.

Tabella III.13. KPI Individuali – Qualità del Credito

Ambito	KPI Specifico	Finalità Operativa
ECONOMICO	Tasso di Recupero Posizioni NPL	Efficacia nelle azioni volte al rientro delle posizioni in sofferenza e inadempienza probabile.
RISCHIO	Presidio Scaduti e Sconfinamenti	Tempestività nel monitoraggio delle prime anomalie per evitarne lo scivolamento verso classi di rischio peggiori.
QUALITATIVO	Data quality e coerenza centrale rischi	Verifica della simmetria tra i dati interni e le segnalazioni in centrale rischi, prevenendo errori di segnalazione alla Vigilanza.
RISCHIO	Monitoraggio delle concessioni	Controllo rigoroso delle esposizioni oggetto di misure di tolleranza, in linea con le disposizioni EBA e della Capogruppo.

Tabella III.14. KPI Individuali – Ufficio Commerciale

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
ECONOMICO	Monitoraggio Varco e Forbice Tassi	Presidio proattivo della marginalità attraverso il controllo del divario tra tassi attivi e passivi.
QUALITATIVO	Trasparenza e Gestione Prodotti	Rigore nell'aggiornamento dei fogli informativi e nell'implementazione dei nuovi prodotti a catalogo.
COMMERCIALE	Supporto operativo alla rete e CRM	Qualità del supporto tecnico fornito alle filiali (helpdesk commerciale), gestione delle campagne e ottimizzazione dei dati per la fidelizzazione del cliente.
COMMERCIALE	Sviluppo base sociale e convenzioni	Supporto alle azioni di ampliamento della compagine sociale e creazione di convenzioni territoriali volte a rafforzare il legame mutualistico con la comunità.

Tabella III.15. KPI Individuali – Antiriciclaggio (AML)

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
RISCHIO	Tempestività segnalazioni SOS	Rispetto rigoroso dei tempi di analisi e invio delle segnalazioni di operazioni sospette, riducendo il rischio di sanzioni amministrative.
QUALITATIVO	Gestione flussi informativi	Efficienza nella produzione e trasmissione delle segnalazioni antiriciclaggio aggregate nei tempi previsti dalla normativa.

Ambito	KPI Specifico	Finalità Organizzativa
QUALITATIVO	Supporto formativo alla rete	Valutazione della qualità del supporto fornito alle filiali per la risoluzione di casi complessi di adeguata verifica.

L'analisi trasversale di queste schede evidenzia come la logica sottostante sia uniforme: ogni indicatore non misura un mero adempimento, ma fotografa la qualità di un presidio organizzativo la cui solidità è condizione strutturale per il funzionamento dell'istituto. In questo modo, dalla Direzione Generale all'addetto polivalente della sede, l'intera organizzazione viene allineata ai medesimi principi di stabilità e merito, dissolvendo la storica percezione di una valutazione a due velocità tra rete e sede.

L'architettura sin qui delineata costituisce tuttavia un sistema ancora incompleto se non viene integrata con una dimensione che, per una Banca di Credito Cooperativo, rappresenta una componente strutturale della propria identità: la sostenibilità nei suoi profili ambientali, sociali e di governance. È a questa dimensione che si dedica il paragrafo seguente, con l'obiettivo di tradurre i valori mutualistici della BCC in metriche operative capaci di agire come correttori trasversali dell'intero sistema incentivante.

3.2.3 I fattori ESG come correttori trasversali: sostenibilità e identità mutualistica nel sistema incentivante

La crescente diffusione di sistemi di valutazione ispirati ai criteri Environmental, Social e Governance (ESG) è spesso presentata, nel dibattito manageriale contemporaneo, come un'innovazione imposta dall'esterno: una risposta alle pressioni normative della tassonomia europea, alle aspettative degli investitori istituzionali o agli obblighi di rendicontazione introdotti dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)¹⁷. Per le banche commerciali orientate al profitto, questa lettura è in larga misura corretta. Per una Banca di Credito Cooperativo, tuttavia, essa risulta profondamente fuorviante: l'integrazione dei fattori ESG nel sistema incentivante non è un adeguamento normativo, ma il riconoscimento esplicito di un'identità che precede di decenni la nascita stessa dell'acronimo¹⁸. I principi di mutualità, localismo, sviluppo della comunità e tutela del territorio sono iscritti nello statuto e nella storia del movimento cooperativo: renderli misurabili e premiarli coerentemente significa semplicemente rendere onore a ciò che la BCC è già.

¹⁷ Per il settore bancario, l'impulso decisivo all'integrazione di questi fattori nei sistemi premianti deriva direttamente dagli orientamenti dell'Autorità Bancaria Europea in materia di gestione e supervisione dei rischi climatici e ambientali. Cfr. EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*.

¹⁸ Il modello cooperativo anticipa di fatto l'approccio Stakeholder-oriented, essendo strutturalmente orientato a generare valore per l'intera comunità territoriale e non solo per i conferenti di capitale. Su questi temi si rimanda a Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman; e al concetto di "valore condiviso" in Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). *Creating shared value*. Harvard business review.

Questa premessa ha una conseguenza diretta sul piano metodologico: i fattori ESG non vengono inseriti nel modello come un quinto ambito autonomo accanto agli altri quattro pilastri della BSC, con un peso percentuale dedicato e un proprio slot nel calcolo del premio. Una simile scelta, pur coerente con alcune soluzioni adottate da banche di maggiori dimensioni, rischierebbe di produrre due effetti distorsivi in un istituto di credito cooperativo di minori dimensioni. Da un lato, aggiungerebbe complessità gestionale a un sistema già articolato, diluendo l'attenzione su target troppo numerosi. Dall'altro, e più profondamente, tratterebbe la sostenibilità come una voce separata — quasi un optional — anziché come il registro valoriale entro cui l'intera performance deve essere interpretata. La soluzione metodologica adottata è pertanto quella del moltiplicatore trasversale: i fattori ESG agiscono come un correttore del premio complessivo, capace di amplificarlo in presenza di comportamenti virtuosi e di ridurlo in presenza di condotte incompatibili con i valori identitari dell'istituto¹⁹. Questo approccio è coerente con il meccanismo della Valutazione delle Capacità già previsto dal framework Iccrea, di cui rappresenta, in sostanza, una declinazione valoriale esplicita.

Sul piano operativo, il moltiplicatore ESG si struttura intorno a tre aree di valutazione, ciascuna delle quali traduce una delle lettere dell'acronimo

¹⁹ Sotto il profilo del Total Reward, l'impiego di un moltiplicatore (o gateway valoriale), anziché di un peso percentuale isolato, rappresenta una scelta organizzativa volta a garantire che la sostenibilità agisca come filtro vincolante sulla totalità dei risultati, evitando l'effetto “compartimenti stagni” nella valutazione delle performance.

nell'universo specifico del credito cooperativo. La componente *Environmental* (E) riguarda la capacità dell'istituto — e del singolo dipendente ove applicabile — di orientare l'attività creditizia e operativa verso la riduzione dell'impatto ambientale: dal sostegno a pratiche agricole e imprenditoriali sostenibili sul territorio, all'efficienza energetica degli immobili ipotecati, fino al contenimento dell'impronta carbonica delle operazioni interne. La componente *Social* (S) è quella in cui la BCC esprime la propria vocazione più autentica: l'inclusione finanziaria delle fasce fragili, il sostegno alle realtà del terzo settore presenti nel territorio di competenza, la qualità dell'occupazione interna e la promozione della parità di genere nelle progressioni di carriera. La componente di *Governance* (G), infine, attiene alla qualità dei processi decisionali, alla trasparenza nei confronti della base sociale e alla robustezza dei presidi di controllo interno: dimensioni che nelle BCC assumono un rilievo particolare in ragione della struttura democratica della compagine sociale e del ruolo attivo che i soci sono chiamati a svolgere nella vita dell'istituto.

Dal punto di vista dell'architettura tecnica, il moltiplicatore ESG può assumere un valore compreso tra 0,85 e 1,15, applicato al premio netto già calcolato attraverso il sistema quadripartito. Un dipendente che abbia raggiunto pienamente i propri target quantitativi ma che abbia operato in modo incompatibile con i valori identitari dell'istituto — ad esempio, adottando condotte scorrette nella relazione con soci in situazione di fragilità economica, o ignorando sistematicamente le pratiche di

risparmio di risorse nelle attività di sua competenza — vedrà il proprio premio ridotto dalla componente correttiva. Per converso, chi avrà contribuito in modo attivo e documentato alla promozione dei valori sociali della BCC — partecipando a iniziative di educazione finanziaria, promuovendo prodotti di finanza etica, o sostenendo processi di *onboarding* di soci under 35 in raccordo con l'obiettivo già previsto nella scorecard d'Area — beneficerà di un incremento del coefficiente moltiplicativo. La valutazione di questo correttore è affidata congiuntamente al Responsabile di Area (per la rete) e alla Direzione (per gli uffici di sede), attraverso una griglia comportamentale standardizzata che riduce la discrezionalità e garantisce omogeneità di giudizio tra le diverse unità operative.

Un elemento di particolare rilevanza organizzativa riguarda la differenziazione applicativa del correttore tra i due cluster. Per la rete commerciale, il peso della componente *Social* sarà prevalente, in ragione del contatto diretto con la base sociale e della responsabilità relazionale che caratterizza il lavoro di filiale. Per gli uffici di Sede e Direzione, la componente di *Governance* assumerà maggiore rilievo, rispecchiando la responsabilità di presidio sui processi decisionali e sulla qualità dell'informazione istituzionale. La componente *Environmental*, pur avendo un peso minore nel breve periodo in ragione della ridotta operatività diretta su questo fronte da parte di una BCC di minori dimensioni, rappresenta la frontiera evolutiva del sistema: con il progressivo allineamento della Capogruppo Iccrea agli

standard di rendicontazione non finanziaria, ci si attende che questa dimensione acquisisca un peso crescente nei cicli valutativi futuri.

La tabella seguente sintetizza l’architettura operativa del correttore ESG, declinando per ciascuna delle tre componenti le metriche di riferimento, la modalità di rilevazione e l’applicazione differenziata per cluster.

Tabella III.16. Il Correttore ESG — Metriche, rilevazione e applicazione per cluster

Componente ESG	Indicatori di riferimento	Descrizione e finalità operativa	Modalità di rilevazione	Applicazione per cluster
E — Environmental	Quota impieghi a soggetti “green” (energie rinnovabili, efficienza energetica); riduzione consumi interni (carta, energia sede)	Orientare il portafoglio impieghi verso attività a basso impatto ambientale e ridurre l’impronta operativa dell’istituto, in coerenza con gli obiettivi di rendicontazione non finanziaria del Gruppo Iccrea	Dati gestionali interni; reporting Iccrea su tassonomia UE	Peso minore nel breve periodo; prevalente per Ufficio Fidi e Consulente Corporate nella valutazione delle finalità degli impieghi
S — Social	Tasso di inclusione finanziaria (pratiche a soggetti fragili/terzo settore); iniziative di educazione finanziaria; indice di parità di genere interno	Presidia la vocazione mutualistica della BCC: promuove l’accessibilità al credito per le fasce deboli, valorizza il legame con il territorio e il tessuto associativo locale, e misura la qualità dell’ambiente lavorativo interno	Griglia comportamentale compilata da Responsabile e Direzione; dati HR interni per parità di genere	Peso prevalente per la Rete Commerciale (front-office e consulenti); rilevante anche per Ufficio Commerciale e Personale

G — Governance	Qualità del processo decisionale; trasparenza verso la base sociale; assenza di rilievi da organi di controllo interni ed esterni	Rafforza la fiducia della compagine sociale nella gestione dell'istituto e garantisce la coerenza dei processi interni con i principi democratici della forma cooperativa; presidia il rischio reputazionale e di non conformità	Report di audit interno; esiti ispezioni Vigilanza; valutazione della Direzione sulla qualità dei processi deliberativi	Peso prevalente per gli Uffici di Sede e Direzione; esteso alla Rete per le figure di Responsabile di Area e Consulente Corporate
---------------------------	---	--	---	---

L'adozione del correttore ESG come moltiplicatore trasversale — anziché come pilastro autonomo — produce un effetto sistemico di notevole rilevanza organizzativa: dissolve la possibilità di interpretare la sostenibilità come un obiettivo separato, da raggiungere a compartimenti stagni rispetto alla performance economica. Il messaggio che il sistema veicola ai dipendenti è inequivoco: non esiste un risultato davvero eccellente se ottenuto in contraddizione con i valori fondativi dell'istituto. In un'ottica di giustizia organizzativa, questo meccanismo completa e chiude l'architettura del sistema incentivante, garantendo che la valutazione del merito sia integrale — economica, relazionale, procedurale e valoriale — e che la BCC rimanga, anche attraverso il suo sistema di incentivazione, fedele alla propria ragione d'essere²⁰.

²⁰ L'allineamento tra il sistema premiante e i valori identitari dell'istituto è una condizione essenziale per rafforzare la percezione di Giustizia Procedurale da parte del personale, dimostrando che l'organizzazione valuta non solo "quanto" si produce, ma anche "come" viene raggiunto il risultato. Cfr. Greenberg, J. (1987). *A taxonomy of organizational justice theories*. *Academy of Management review*.

3.3 METODOLOGIA DI VALUTAZIONE E GOVERNANCE DEL PROCESSO

Per le Banche di Credito Cooperativo di medio-piccole dimensioni, l'introduzione di un sistema incentivante strutturato rappresenta spesso una profonda discontinuità organizzativa. Storicamente, le realtà minori del credito cooperativo si sono caratterizzate per l'assenza di meccanismi formalizzati di *performance management*, una condizione che, sebbene fisiologica in strutture di minori dimensioni, rischia nel lungo periodo di alimentare dinamiche retributive basate sulla discrezionalità. L'adozione di un *framework* di valutazione formale si pone dunque l'obiettivo di oggettivare il merito, fornendo al *management* uno strumento scalabile per governare la transizione verso logiche di trasparenza procedurale.

La scelta metodologica fondamentale risiede nel mantenimento di una netta distinzione tra la misurazione dei risultati quantitativi — i KPI di business e di efficienza descritti nelle sezioni precedenti — e la valutazione delle capacità individuali. Coerentemente con l'approccio della Capogruppo Iccrea, questa seconda componente non è un elemento obbligatorio del sistema, ma un correttore opzionale che ciascuna BCC può decidere di attivare in base alla propria maturità organizzativa e alla propria cultura di gestione delle risorse umane. La scelta di non unificare le due dimensioni in un unico punteggio sintetico è una scelta strategica di trasparenza: permette di distinguere il contributo derivante dal presidio della

mansione (il “cosa”) dall’approccio valoriale e comportamentale espresso (il “come”), garantendo che ciascun elemento del premio sia ancorato a criteri oggettivi e verificabili²¹.

3.3.1 Il ciclo temporale del processo valutativo

Il processo di valutazione e incentivazione si sviluppa su un orizzonte temporale annuale, strutturato in quattro fasi sequenziali che ne garantiscono la coerenza con il ciclo di pianificazione strategica della banca. Nella fase di *pianificazione*, il Consiglio di Amministrazione approva le politiche di remunerazione, delibera il *Bonus Pool* provvisorio e definisce i cancelli di accesso al sistema per l’anno successivo. Nella fase di *assegnazione degli obiettivi*, le schede obiettivo vengono formalizzate e comunicate ai beneficiari tramite lettere di assegnazione sottoscritte dalla Direzione, con indicazione dei livelli minimo, *target* e massimo per ogni KPI. È in questa fase che si consuma il passaggio più delicato dal punto di vista organizzativo: la traduzione degli obiettivi strategici della banca — deliberati dal CdA — in target individuali comprensibili e motivanti per ciascun dipendente. Nel corso del *periodo di performance* (l’anno solare), il monitoraggio avviene con

²¹ La letteratura organizzativa distingue formalmente queste due dimensioni definendole *Task Performance* (legata all’efficacia nel ruolo tecnico) e *Contextual Performance* (legata ai comportamenti di cittadinanza organizzativa e collaborazione). Cfr. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.

cadenza almeno semestrale: una verifica intermedia consente di aggiornare il dipendente sull'andamento dei propri indicatori e, se necessario, di riallineare le priorità operative. Questa revisione infra-annuale non modifica i target concordati, ma ha una funzione di presidio motivazionale: segnala tempestivamente situazioni di sotto-performance evitando che emergano solo a consuntivo, quando non è più possibile intervenire. Infine, nella fase di *consuntivazione* (tipicamente tra gennaio e marzo dell'anno successivo, a bilancio approvato), si procede alla misurazione definitiva dei KPI, alla verifica dei cancelli di accesso e al calcolo del *pay-out* individuale, che viene liquidato in busta paga nei mesi successivi all'approvazione del bilancio.

3.3.2 La governance del processo valutativo: chi valuta e come

Il processo valutativo si struttura su una governance a più livelli che coinvolge figure diverse, ciascuna con un ruolo distinto e complementare. L'architettura recepisce le linee guida promosse dalla Capogruppo Iccrea per garantire uniformità metodologica in tutte le BCC affiliate, adattandosi al contempo alle specificità organizzative di ciascun istituto.

- **Responsabile diretto (Fase di Proposta).** Il Responsabile di Filiale, il Coordinatore di Area o il Responsabile di Ufficio effettua la valutazione di prima istanza. La misurazione si muove su una scala di intensità

progressiva: il riconoscimento del premio è subordinato al superamento di una soglia minima di accesso (convenzionalmente posta all'80% del *target*). Coerentemente con il modello Iccrea, per ogni KPI sono definiti tre livelli di riferimento — minimo, *target* e massimo — che permettono di calcolare un punteggio di performance interpolato per risultati intermedi²². Il punteggio di ciascun KPI viene poi moltiplicato per il rispettivo peso e la media ponderata dell'intera scheda determina la percentuale di *target opportunity* erogabile. Qualora la BCC abbia attivato la componente di *Valutazione delle Capacità*, il Responsabile compila contestualmente la scheda comportamentale, il cui esito determina l'applicazione di un moltiplicatore correttivo al *pay-out* calcolato (con un intervallo, a titolo esemplificativo, compreso tra lo 0% — in caso di prestazione assolutamente carente — e il 110% — per prestazioni continue e di buona efficacia).

- **Funzione Risorse Umane (Fase di Validazione e Calibrazione).** L'ufficio Personale non agisce come mero trascrittore di dati, ma svolge un ruolo strategico di regia dell'intero processo. Avvia e coordina il ciclo valutativo, sovrintende alla corretta attribuzione dei Ruoli Professionali dal Sistema di Gruppo, si interfaccia con i valutatori e con le funzioni responsabili della

²² Questa metodologia applica logiche di interpolazione lineare (Curve di Pay-out) gestite attraverso gli applicativi informatici di Gruppo, evitando i cosiddetti "effetti scalino" e garantendo una proporzionalità continua tra il risultato raggiunto e l'incentivo maturato. Cfr. Gruppo BCC Iccrea (2025). *Overview dell'impostazione: Sistemi di Valutazione e incentivazione delle Performance*.

proposta degli obiettivi, ed è il punto di congiunzione tra il beneficiario e il valutatore. Sul piano tecnico, la funzione HR agisce come calibratore (*Calibration Process*), monitorando l'omogeneità delle valutazioni tra le diverse aree e neutralizzando le fisiologiche distorsioni soggettive — severità eccessiva o indulgenza — dei singoli responsabili²³. Questo filtro garantisce che la scala di merito sia applicata con criteri uniformi a tutta la popolazione aziendale, a tutela dell'equità interna. Spetta inoltre alla funzione HR verificare la conformità normativa del processo, in raccordo con la funzione di Conformità e Risk Management, e supportare la comunicazione ai beneficiari e alle Organizzazioni Sindacali nelle forme previste dagli accordi di secondo livello.

- **Funzione Pianificazione e Controllo / Risk & Compliance (Fase di Verifica).** La funzione di Pianificazione e Controllo fornisce l'interfaccia per la definizione e la consuntivazione degli obiettivi quantitativi, alimentando il sistema con i dati di bilancio e gestionali necessari alla misurazione dei KPI. La funzione di Risk e Compliance valida la coerenza degli obiettivi individuati con i limiti di rischio vigenti e la compliance normativa del regolamento incentivante, garantendo che il sistema non

²³ Il processo di calibrazione (*Calibration Meeting*) è lo strumento organizzativo primario per mitigare i bias cognitivi insiti nella valutazione umana, quali l'effetto alone (*Halo effect*), l'errore di tendenza centrale o l'indulgenza sistematica (*Leniency bias*). Cfr. Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). *Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance*. *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600.

incentivi comportamenti incompatibili con i principi di sana e prudente gestione.

- **Direzione Generale e Consiglio di Amministrazione (Fase di Approvazione).** Il processo si conclude con la ratifica dei risultati da parte della Direzione Generale, che assicura la coerenza tra le performance individuali premiate e gli obiettivi strategici deliberati dal Consiglio di Amministrazione. È in questa sede che si verifica il superamento dei cancelli di sistema — condizione necessaria per l'attivazione dell'intero *Bonus Pool* — e che vengono approvati i *pay-out* individuali prima della liquidazione in busta paga. Per il personale classificato come Rilevante ai sensi della normativa di Vigilanza — Direttore Generale e Vice Direttore in primis — l'approvazione del CdA non è una formalità procedurale ma un obbligo regolamentare, che impone una delibera esplicita sul trattamento incentivante dei soggetti che possono influenzare materialmente il profilo di rischio dell'istituto.

L'intero impianto metodologico trova la sua legittimazione nel colloquio di valutazione. In un'organizzazione in cui la prossimità relazionale è un valore fondante, il *feedback* non deve ridursi a una comunicazione formale di un punteggio. Al contrario, esso rappresenta il momento di sintesi della *giustizia interazionale* (le cui dimensioni teoriche sono state affrontate nel par. 2.5): attraverso un confronto trasparente sui risultati raggiunti e sulle aree di

miglioramento, la banca promuove quella cultura della responsabilità e del merito necessaria per valorizzare il capitale umano e sostenere la competitività del modello cooperativo sul proprio territorio. Il colloquio di valutazione, se correttamente gestito, agisce inoltre come leva di *engagement* e riduce il rischio di *turnover* passivo, trasformando il momento valutativo da adempimento burocratico a occasione di sviluppo professionale condiviso.

3.4 MECCANISMI DI CORREZIONE (RISK ADJUSTMENT)

L'efficacia di un sistema incentivante nel settore creditizio non si misura soltanto dalla sua capacità di orientare la performance verso gli obiettivi di budget, ma anche, e soprattutto, dalla sua attitudine a scoraggiare l'assunzione di rischi eccessivi o non coerenti con il profilo di prudenza dell'istituto. In una Banca di Credito Cooperativo, dove la tutela del patrimonio e la continuità aziendale sono precondizioni per l'esercizio della missione mutualistica, l'architettura premiante deve integrare dispositivi di correzione *ex post*, definiti meccanismi di *Risk Adjustment*²⁴. Questi strumenti intervengono per allineare i premi effettivamente corrisposti al reale profilo di rischio manifestatosi nel tempo, evitando che risultati

²⁴ I meccanismi di correzione *ex post* sono un requisito inderogabile delle autorità di vigilanza per garantire che la remunerazione variabile non incentivi l'assunzione di rischi superiori al livello di tolleranza fissato dall'organo con funzione di supervisione strategica. Cfr. Banca d'Italia (2013), Circolare n. 285, e successivi aggiornamenti, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2.

di breve termine — ottenuti attraverso condotte negligenti o eccessivamente aggressive — possano tradursi in un onere improprio per la banca. Va sottolineato che il tema non è nuovo nella struttura di questo lavoro: nel Capitolo 1 sono stati già esaminati i fondamenti normativi del differimento, del *malus* e del *clawback* imposti dalle Disposizioni di Vigilanza. L'obiettivo di questo paragrafo è dunque declinare tali strumenti sul piano operativo, verificando come essi si integrino nell'architettura del *framework* proposto, con particolare attenzione alle specificità organizzative di una BCC di medio-piccole dimensioni.

La clausola di Malus

La clausola di *malus* opera sulla componente differita del premio non ancora erogata. Essa rappresenta un meccanismo di correzione *ex ante* rispetto alla manifestazione monetaria del bonus: qualora, nel periodo di differimento, si verificano eventi negativi significativi — come, ad esempio, il deterioramento della qualità del portafoglio crediti direttamente riconducibile alle scelte del valutato, o il mancato rispetto dei limiti di tolleranza al rischio fissati nel *Risk Appetite Framework* — la banca ha la facoltà di ridurre o azzerare le quote residue del premio. Sul piano organizzativo, il *malus* agisce come deterrente contro il *moral hazard*, spingendo in particolare il personale dell'area commerciale a una valutazione rigorosa della sostenibilità delle operazioni nel tempo, oltre che il soggetto che ricopre ruoli di presidio a garantire la qualità dei processi di sua

competenza. Nell'architettura del presente *framework*, il *malus* trova applicazione differenziata per *cluster*. Per il personale classificato come *Material Risk Taker* — Direttore Generale, Vice Direttore e responsabili di funzioni di controllo — il differimento e la conseguente esposizione al *malus* sono un obbligo normativo inderogabile, come già analizzato nel Capitolo 1. Per il restante personale, la BCC ha facoltà di attivare il meccanismo in via facoltativa.

La clausola di Clawback

La clausola di *clawback* interviene come meccanismo di recupero *ex post* su somme già corrisposte al dipendente. Si tratta di una misura eccezionale, attivabile entro un arco temporale definito — solitamente cinque anni dall'erogazione — in presenza di fattispecie di particolare gravità: comportamenti fraudolenti, dolo, colpa grave o violazioni accertate della normativa in materia di antiriciclaggio e trasparenza. In questi casi, l'istituto ha il diritto di richiedere la restituzione integrale dell'incentivo percepito. Vale tuttavia la pena formulare una considerazione critica di carattere pratico, che nella letteratura di settore viene spesso sottaciuta ma che assume rilevanza concreta nelle BCC di minori dimensioni: l'attivazione del *clawback* è storicamente quasi nulla.

Le ragioni sono giuridiche e organizzative: da un lato, il recupero di somme già erogate richiede la dimostrazione di un nesso causale diretto tra la condotta del dipendente e il danno subito dall'istituto, il che impone istruttorie complesse e

spesso contestabili in sede giudiziale; dall'altro, in contesti organizzativi a elevata prossimità relazionale — quali sono tipicamente le BCC — il ricorso a questo strumento genera inevitabilmente tensioni interne difficili da gestire. Questa limitazione non inficia la validità del *framework*, ma suggerisce che il vero presidio preventivo del rischio comportamentale vada ricercato a monte: nella qualità dei *gate* di accesso, nella struttura del correttore ESG e nella robustezza del processo valutativo descritto nel paragrafo 3.3, piuttosto che nella minaccia di una restituzione *ex post* difficilmente azionabile.

Coerenza con l'architettura del framework e implicazioni organizzative

Analizzando l'architettura complessiva del framework proposto, vale la pena evidenziare una coerenza interna che va oltre il mero adempimento normativo. Il correttore ESG introdotto nel paragrafo 3.2.3, nella sua funzione di moltiplicatore trasversale con intervallo compreso tra 0,85 e 1,15, è concettualmente imparentato con la logica del *malus*: entrambi operano come correttori negativi del premio in presenza di comportamenti non conformi ai valori e ai limiti di rischio dell'istituto. La differenza è di natura temporale e di ambito: il *malus* agisce sulla quota differita ed è attivato da eventi oggettivi e misurabili (deterioramento del credito, violazione del RAF); il correttore ESG agisce sull'intero premio a consuntivo ed è alimentato da una valutazione comportamentale e valoriale. Insieme, i due meccanismi

formano un presidio a doppio livello: uno quantitativo e normativo, l'altro qualitativo e identitario, che si completano reciprocamente senza sovrapporsi.

Sul piano gestionale, la corretta applicazione di entrambi gli strumenti richiede una stretta sinergia tra la funzione risorse umane e le funzioni di controllo interno. Il risk management fornisce la misurazione obiettiva degli indicatori che possono attivare il *malus* (deterioramento del portafoglio, sforamento delle soglie RAF); la compliance certifica la sussistenza delle condizioni per l'eventuale *clawback*; le risorse umane governano la comunicazione verso il dipendente e la formalizzazione delle decisioni, garantendo che anche la fase correttiva rispetti i principi di *giustizia interazionale* analizzati nel Capitolo 2. L'integrazione di tali clausole non ha pertanto una finalità meramente sanzionatoria: essa garantisce che il sistema premiante sia percepito come equo dall'intera popolazione aziendale, assicurando che nessun vantaggio economico individuale possa derivare da condotte lesive dell'integrità e della stabilità dell'istituto.²⁵

²⁵ Sull'importanza di ancorare la remunerazione alla qualità dei risultati nel lungo periodo per mitigare i rischi reputazionali e operativi, si rimanda a European Banking Authority (EBA) (2021), Guidelines on sound remuneration policies under Directive 2013/36/EU (EBA/GL/2021/04).

3.5 ANALISI DEGLI IMPATTI: DETERMINAZIONE DEL BONUS POOL ED EFFETTI STRATEGICI DI RETENTION

La validazione teorica e metodologica di un sistema incentivante deve necessariamente confrontarsi con la sua sostenibilità economica e con gli impatti strategici di lungo periodo sull'organizzazione. Nelle Banche di Credito Cooperativo di medio-piccole dimensioni, l'introduzione di una componente retributiva variabile solleva interrogativi fisiologici in merito all'incremento del costo del lavoro. Tuttavia, l'architettura del modello fin qui delineato si fonda su un principio di rigoroso autofinanziamento, trasformando il premio da costo fisso a investimento condizionato alla reale creazione di valore.

La determinazione del Bonus Pool

Il *Bonus Pool* non è uno stanziamento preventivo definito “al buio” prima di conoscere i risultati dell'esercizio, ma deriva da un meccanismo di *funding* strettamente ancorato ai risultati aziendali consuntivati (*top-down approach*). La sua costituzione è subordinata, in primo luogo, al superamento dei *gate* patrimoniali e di liquidità descritti nel paragrafo 2.2: CET1, TCR, LCR e NSFR devono risultare al di sopra delle soglie deliberate dal Consiglio di Amministrazione nel RAF. Solo successivamente, e dopo aver soddisfatto gli obblighi di accantonamento a riserva

indivisibile imposti dalla natura cooperativa dell'istituto, l'utile netto residuo può alimentare il fondo destinato all'incentivazione.

Sul piano metodologico, la prassi di settore e le indicazioni della Capogruppo Iccrea convergono nell'ancorare l'ammontare del *Bonus Pool* a una percentuale del costo complessivo del personale, parametro che garantisce la proporzionalità dello sforzo incentivante rispetto alla struttura organica dell'istituto e ne facilita il confronto con i dati di settore. Per una BCC di medio-piccole dimensioni — con un organico indicativo di circa 70 dipendenti e un costo del personale nell'ordine dei 5 milioni di euro — la prassi di riferimento colloca il *Bonus Pool* in un intervallo compreso tra il 4% e il 6% di tale aggregato, corrispondente a un valore assoluto orientativo tra 200.000 e 300.000 euro.²⁶ La soglia inferiore del 4% è appropriata per gli anni di prima applicazione del sistema, nei quali la BCC sta ancora rodando i meccanismi valutativi e consolidando la cultura del merito; la soglia del 6% rappresenta il regime a pieno regime, raggiungibile quando il sistema ha acquisito maturità organizzativa e piena legittimità agli occhi della popolazione aziendale. Questi valori sono da intendersi come riferimento illustrativo: la singola BCC calibrerà la percentuale annualmente in sede di approvazione delle Politiche di

²⁶ I valori percentuali indicati (4%–6% del costo del personale) sono coerenti con la prassi delle BCC affiliate al Gruppo Iccrea e con le indicazioni metodologiche della Capogruppo in materia di dimensionamento del Bonus Pool. La calibrazione annuale è rimessa alla delibera del Consiglio di Amministrazione nell'ambito dell'approvazione delle Politiche di Remunerazione, in conformità a quanto previsto dalla Circolare Banca d'Italia n. 285, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, e dalla normativa EBA in materia di politiche retributive.

Remunerazione da parte del Consiglio di Amministrazione, tenendo conto dell'andamento dell'esercizio, del livello di raggiungimento dei *gate* e dei vincoli normativi sul rapporto tra remunerazione variabile e fissa.

La distribuzione del Bonus Pool tra i cluster: un principio di equità per contributo

Una volta determinato l'ammontare complessivo del fondo, la questione più delicata dal punto di vista organizzativo è la sua ripartizione tra i due *cluster*. Il principio guida adottato in questo *framework* non è né la proporzionalità numerica alla forza lavoro né la tradizionale polarizzazione sulla rete commerciale, bensì **l'equità per contributo**: ogni area riceve una quota del fondo commisurata al proprio ruolo nella generazione e nella salvaguardia del valore aziendale complessivo. La ponderazione di tale ruolo e la conseguente macro-ripartizione del fondo non sono rimesse alla valutazione discrezionale della sola Direzione Generale, ma derivano da un processo partecipato e strutturato: esse vengono negoziate con le Organizzazioni Sindacali in sedi di accordo di secondo livello (premio di risultato) e formalizzate annualmente dal Consiglio di Amministrazione all'interno delle politiche di remunerazione²⁷. In concreto, la distribuzione si

²⁷ La natura partecipata della definizione dei sistemi premianti nel Credito Cooperativo è sancita dal CCNL per quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti delle BCC-CRA, che demanda alla contrattazione di secondo livello la definizione dei criteri per l'erogazione dei premi di risultato. Cfr. anche le Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia (circolare 285/2013, Parte

determina incrociando tre variabili: la composizione organica, la *target opportunity*²⁸ media di ruolo e la volontà politica di correggere lo storico squilibrio a favore della sola rete. Il risultato non è una proporzione rigida, ma un intervallo di riferimento che la BCC adotta come punto di partenza e aggiusta annualmente in funzione delle priorità strategiche deliberate dal CdA.

A titolo illustrativo, ipotizzando una BCC con il 60% della forza lavoro impiegata nella rete commerciale e il 40% negli uffici di sede e direzione, una distribuzione orientativa equilibrata potrebbe attestarsi intorno al 55% per la rete e al 45% per la sede. Questa lieve correzione rispetto alla composizione organica riflette due considerazioni complementari.

Da un lato, riconosce che la rete commerciale è il principale motore della generazione del margine di intermediazione e che la sua *target opportunity* media è strutturalmente più elevata. Dall'altro, valorizza esplicitamente il contributo degli uffici centrali alla tenuta dei *gate* patrimoniali — presidio senza il quale nessun premio sarebbe erogabile — in coerenza con il principio di giustizia distributiva analizzato nel Capitolo 2. La Tabella 18 sintetizza un esempio numerico completo a finalità puramente illustrativa.

prima, Titolo IV, Capitolo 2) in merito al ruolo del CdA nell'approvazione delle politiche di remunerazione.

²⁸ La *target opportunity* (o premio target) rappresenta il valore monetario del premio variabile che il dipendente ha l'opportunità di percepire a fronte del raggiungimento esatto del 100% degli obiettivi assegnati. Costituisce il parametro base (spesso espresso in percentuale sulla retribuzione annua lorda o in valore assoluto) su cui vengono poi applicati eventuali moltiplicatori in caso di overperformance o decurtazioni in caso di risultati intermedi.

Tabella III.17. Esempio illustrativo di dimensionamento e distribuzione del Bonus Pool in una BCC tipo

Parametro	Scenario base (4%)	Scenario pieno regime (6%)
Costo del personale	€ 5.000.000	€ 5.000.000
Percentuale Bonus Pool	4%	6%
Bonus Pool complessivo	€ 200.000	€ 300.000
Quota Rete Commerciale (55%)	€ 110.000	€ 165.000
Quota Uffici di Sede e Direzione (45%)	€ 90.000	€ 135.000
Premio medio per dipendente (rete)	€ 2.619 (su 42 dip.)	€ 3.929 (su 42 dip.)
Premio medio per dipendente (sede)	€ 3.214 (su 28 dip.)	€ 4.821 (su 28 dip.)

Nota: I valori sono puramente illustrativi e calibrati su una BCC tipo con circa 70 dipendenti e 5 milioni di euro di costo del personale. La distribuzione 55/45 tra rete e sede è un riferimento orientativo; la singola BCC la calibrerà annualmente in funzione della propria composizione organica e delle priorità strategiche deliberate dal CdA. Il premio medio è calcolato a target pieno e prima dell'applicazione del correttore ESG e del moltiplicatore delle capacità.

Gli effetti strategici di retention

Se la sostenibilità economica garantisce la fattibilità del sistema, è sul versante dell'impatto strategico che si misurano i veri vantaggi organizzativi, in particolar modo attraverso gli effetti di *retention*. Nelle strutture bancarie di minori dimensioni, l'organizzazione del lavoro è tipicamente caratterizzata da un'elevata polivalenza: le risorse, specialmente quelle allocate negli uffici di sede e direzione, sviluppano nel tempo competenze ibride e trasversali, presidiando simultaneamente ambiti complessi e interconnessi. In un simile ecosistema, la memoria storica

aziendale e la fluidità dei processi decisionali si concentrano nelle mani di un numero ristretto di collaboratori chiave.

La perdita di una risorsa polivalente genera per una BCC costi occulti di difficile quantificazione ma di impatto concreto: dai disservizi operativi nel breve termine, all'esborso per la selezione e la formazione di nuovo personale, fino al rallentamento dei processi di conformità normativa. L'inclusione universale nel sistema incentivante, supportata da KPI specifici per ciascun *cluster*, inverte questa dinamica. Il premio agisce come moltiplicatore dell'*Organizational Commitment*, spostando la motivazione del dipendente da una dimensione puramente transazionale a una di appartenenza. Questo spostamento è particolarmente rilevante nel contesto cooperativo, dove l'identità valoriale dell'istituto può e deve diventare essa stessa una leva di fidelizzazione: un dipendente che si riconosce nella missione mutualistica della banca, che vede il proprio contributo misurato e premiato in modo equo, e che percepisce coerenza tra i valori dichiarati e le pratiche gestionali, è strutturalmente meno esposto al rischio di *turnover* passivo rispetto a un collega che percepisce il proprio lavoro come privo di riconoscimento.²⁹

²⁹ Sul legame tra riconoscimento economico equo, commitment organizzativo e riduzione del turnover volontario, si veda Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, in *Human Resource Management Review*, vol. 1, n. 1, pp. 61–89. Per l'applicazione al contesto bancario cooperativo, si rimanda altresì a Battilani, P. & Schroter, H.G. (a cura di) (2012), *The Cooperative Business Movement, 1950 to the Present*, Cambridge University Press.

In conclusione, un sistema di *Total Reward* ben calibrato si ripaga autonomamente: da un lato, l'efficienza amministrativa e la riduzione dei rischi operativi generano i risparmi necessari a finanziare i premi; dall'altro, la stabilizzazione del capitale umano salvaguarda il patrimonio di competenze interne, vero e unico vantaggio competitivo per una banca chiamata a competere sul valore delle relazioni territoriali. Il modello proposto non rappresenta un costo aggiuntivo per la BCC, ma la formalizzazione di un circolo virtuoso: performance collettiva, riconoscimento equo, appartenenza rafforzata, stabilità organizzativa. Un circolo che, per sua natura, si autoalimenta nel tempo.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha seguito una logica progressiva e intenzionale: partire dai vincoli per arrivare alle possibilità. L'analisi normativa del primo capitolo, la progettazione del framework nel secondo e la sua declinazione operativa nel terzo hanno costruito un percorso coerente, in cui ogni fase ha trovato fondamento nella precedente. Il modello descritto, pertanto, non intende porsi come il risultato finale dell'elaborato, bensì come il suo principale oggetto di indagine. Lungi dall'essere uno strumento calato dall'esterno, questo sistema – emerso dalle dinamiche interne di una concreta realtà organizzativa – è stato assunto come caso di studio per essere analizzato criticamente e confrontato con la letteratura scientifica e le teorie manageriali in uso, avvalendosi di tre anni e mezzo di osservazione partecipante.

Dall'impianto metodologico sviluppato emergono quattro evidenze principali. La prima riguarda l'equità come presidio del valore: l'inclusione degli uffici di Sede e Direzione nel perimetro incentivante non è una concessione sindacale, ma una necessità strutturale. Sono le funzioni centrali a garantire quotidianamente la tenuta dei gate patrimoniali — CET1, LCR, NPL ratio — senza i quali nessun premio

aziendale potrebbe essere erogato. Il modello proposto corregge lo storico sbilanciamento adottando il principio dell'equità per contributo.

La seconda evidenza riguarda la dialettica tra rete e cooperazione: ancorare la quota maggioritaria dell'incentivo (70%) a obiettivi collettivi di Area è l'unico approccio in grado di mitigare i conflitti di interesse orizzontali. L'introduzione di metriche di interdipendenza — come i tassi di *referral* interni — trasforma la cooperazione da principio astratto a prassi lavorativa misurabile, rendendo il rischio di free-riding strutturalmente governabile.

La terza evidenza riguarda il moltiplicatore ESG come DNA aziendale: in una BCC, i criteri di sostenibilità non devono essere trattati come un obiettivo isolato, ma come un correttore trasversale dell'intera performance. Una performance finanziaria eccellente viene decurtata se raggiunta attraverso comportamenti non conformi all'etica mutualistica, mentre viene amplificata se genera inclusione finanziaria e impatto positivo sul territorio. Questo meccanismo oggettiva l'identità cooperativa, rendendola misurabile e premiabile.

La quarta evidenza attiene alla sostenibilità del sistema e all'effetto *retention*: il vero ritorno sull'investimento del Bonus Pool si misura in termini di stabilizzazione del capitale umano. In strutture con organici ridotti e forte polivalenza dei ruoli, un modello che valuta il merito in modo trasparente consolida l'*organizational commitment*, arginando il turnover passivo e proteggendo quella memoria storica aziendale che rappresenta il vero vantaggio competitivo di una banca di prossimità.

Il valore di questo studio risiede nel suo potenziale impatto sulla realtà operativa, ponendosi l'obiettivo di tradurre le riflessioni sviluppate in un contributo utile e concreto per il management aziendale. La proposta contenuta in queste pagine è concepita per non restare confinata alla teoria: i template valutativi, la pesatura degli obiettivi per famiglia professionale e i meccanismi di funding costituiscono una piattaforma di partenza che l'azienda può implementare fin da subito. Per una realtà bancaria di minori dimensioni, poter contare su un sistema preimpostato e rodato dall'interno significa poter concentrare le proprie energie direttamente sull'esecuzione e sul monitoraggio delle performance, senza disperdere risorse nella progettazione.

Il sistema, inoltre, è nato per evolvere. La struttura modulare consentirà, negli anni a venire, di assorbire l'inevitabile inasprimento delle direttive di Gruppo in materia di rendicontazione non finanziaria, incrementando semplicemente il peso del moltiplicatore ESG senza dover destrutturare l'intera architettura. Il framework non è un punto di arrivo: è una piattaforma da cui partire.

Resta, a suggello di questo percorso, la consapevolezza maturata sul campo: valorizzare il merito e preservare l'identità cooperativa non sono istanze in contraddizione. Una BCC che non sa riconoscere, misurare e premiare il contributo di chi vi lavora ogni giorno si indebolisce dall'interno, disperdendo le proprie energie migliori. Al contempo, una banca che insegue i numeri dimenticando i propri valori fondativi smarrisce la propria utilità sociale, diventando

indistinguibile da qualsiasi altro istituto commerciale. La vera sfida vinta da un modello incentivante ben architettato sta proprio qui: dimostrare che si può essere rigorosi e umani, esigenti e solidali, promuovendo una cultura del lavoro in cui l'efficienza procedurale diventa il mezzo più nobile per garantire alla banca la solidità necessaria a prendersi cura del proprio territorio.

BIBLIOGRAFIA

ADAMS, J. S. (1965), *Inequity in Social Exchange*, in L. Berkowitz (a cura di), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, New York, Academic Press, pp. 267-299.

ALCHIAN, A. A., & DEMSETZ, H. (1972), *Production, Information Costs, and Economic Organization*, *The American Economic Review*, 62(5), pp. 777-795.

ARMSTRONG, M., & BROWN, D. (2019), *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward* (6^a ed.), London, Kogan Page.

BANCA D'ITALIA (2013 e successivi aggiornamenti), *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 – Disposizioni di vigilanza per le banche*, Roma, Banca d'Italia (in particolare *Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2: "Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione"*).

BARNARD, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge (MA), Harvard University Press.

BEBCHUK, L. A., & SPAMANN, H. (2010), "*Regulating Bankers' Pay*", Georgetown Law Journal, 98(2), pp. 247-287.

BLAU, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.

BORMAN, W. C., & MOTOWIDLO, S. J. (1993), "*Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*", in N. Schmitt & W. C. Borman (a cura di), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 71-98.

COLQUITT, J. A. (2001), "*On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*", Journal of Applied Psychology, 86(3), pp. 386-400.

COSTA, G., & GIANECCHINI, M. (2024), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore* (5^a ed.), Milano, McGraw-Hill Education.

EUROPEAN BANKING AUTHORITY (EBA) (2021), *Guidelines on Sound Remuneration Policies under Directive 2013/36/EU (EBA/GL/2021/04)*, Paris/Frankfurt.

EUROPEAN BANKING AUTHORITY (EBA) (2021), *Report on Management and Supervision of ESG Risks for Credit Institutions and Investment Firms*, EBA/REP/2021/18, Paris/Frankfurt.

FERRI, G., KALMI, P., & KEROLA, E. (2014), "*Organizational Structure and Exposure to Crisis among European Banks: Evidence from Rating Changes*", *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 3(1), pp. 35-55.

FREEMAN, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

GABRIELLI, G. (2005), *Remunerazione e gestione delle persone. Sistemi di compensation d'individui e gruppi nelle organizzazioni complesse*, Milano, FrancoAngeli.

GREENBERG, J. (1987), "*A Taxonomy of Organizational Justice Theories*", *Academy of Management Review*, 12(1), pp. 9-22.

GROENEVELD, H. (2023), *European Co-operative Banks in 2023: A Concise Assessment*, Bruxelles, European Association of Co-operative Banks (EACB).

GRUPPO BANCARIO COOPERATIVO ICCREA (2024), *Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023*, Roma.

GRUPPO BANCARIO COOPERATIVO ICCREA (2025), *Sistemi di valutazione e incentivazione delle performance: BCC – Overview dell'impostazione*, Documento interno, Roma.

GUPTA, A. K., & SHARMA, S. (2016), "*Application of Balanced Scorecard in Banking Industry: A Review of Literature*", EPRA International Journal of Economic and Business Review, 4(11).

HESKETT, J. L., JONES, T. O., LOVEMAN, G. W., SASSER, W. E., & SCHLESINGER, L. A. (1994), "*Putting the Service-Profit Chain to Work*", Harvard Business Review, 72(2), pp. 164-174.

HOLMSTRÖM, B., & MILGROM, P. (1991), "*Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design*", Journal of Law, Economics, & Organization, 7 (Special Issue), pp. 24-52.

ICCREA BANCA S.P.A. (2024), *Statuto Sociale* (approvato dall'Assemblea dei Soci del 16 maggio 2024), Roma.

JENSEN, M. C., & MECKLING, W. H. (1976), "*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*", Journal of Financial Economics, 3(4), pp. 305-360.

JOHNSON, H. T., & KAPLAN, R. S. (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Harvard Business School Press.

KAPLAN, R. S. (2001), "*Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*", Nonprofit Management and Leadership, 11(3), pp. 353-370.

KAPLAN, R. S. (2010), *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School Working Paper, 10-074.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Harvard Business School Press.

LEVENTHAL, G. S. (1980), "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships", in K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (a cura di), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York, Plenum Press, pp. 27-55.

MILKOVICH, G. T., NEWMAN, J. M., & GERHART, B. (2014), *Compensation* (11^a ed.), New York, McGraw-Hill/Irwin.

ORGAN, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington (MA), Lexington Books.

PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, 89(1-2), pp. 62-77.

RYNES, S. L., GERHART, B., & PARKS, L. (2005), "Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance", *Annual Review of Psychology*, 56, pp. 571-600.

SABARA, S., NASRUL, YUSUF, H., & MASRI, M. (2025), "*Organizational Justice and Employee Performance in Banking: Mediating Roles of Intrinsic Motivation and Job Satisfaction*", *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(4), pp. 3293-3300.

THIBAUT, J., & WALKER, L. (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum Associates.

TIROLE, J. (2006), *The Theory of Corporate Finance*, Princeton, Princeton University Press.

RINGRAZIAMENTI

Al Professor Cori, per la sua disponibilità e per aver assecondato la mia volontà di trattare un tema che potesse creare valore aggiunto all'azienda in cui lavoro.

A Babbo, Mamma, Matti e Simo, oggi spero di avervi resi orgogliosi di me. Non siamo soliti dirci queste cose, ma essere vostro figlio e vostro fratello per me è una fortuna enorme.

A Tommi, perché da quando ci sei non esistono più le brutte giornate, sei l'emozione più forte che io abbia mai provato. Ti prometto che farò di tutto per essere, ogni giorno, il padre che meriti di avere.

A Luci, il mio porto sicuro e la mia forza costante. Grazie per avermi supportato e sopportato, questo traguardo è tuo quanto mio. Sei una compagna di vita straordinaria, una mamma fantastica e non vedo l'ora di continuare a costruire ogni nostro domani. Ti amo.

A me, per non aver mai mollato.