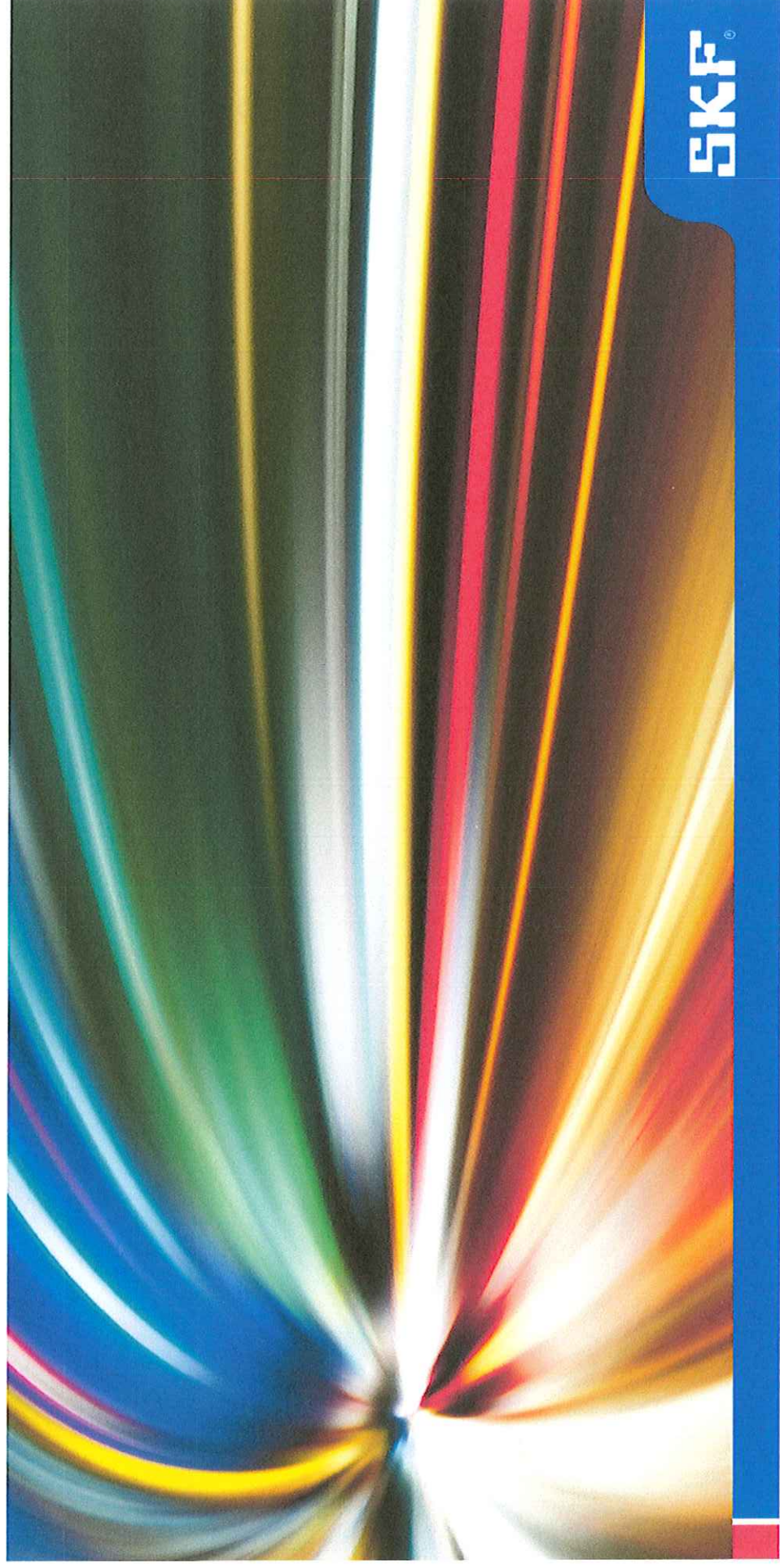


# Premi di Risultato

Sessione Formativa R.S.U. – Torino 19/06/2019



**Premio di Risultato – Qualità**

**Parametro SLR di Unità – dal 2015**



## Erogazione Base

STABILIMENTI	Importi/euro Ex Accordo 29 marzo 2011
Villar P. TBU	266,54
Villar P. Avio	248,20
Villar P. Precisi	238,39
Torino Precisi	292,10
Airasca HBU	302,17
Logistics Serv.	292,10
Massa	347,36
Cassino	260,34
Bari	286,16
Staff	292,10

1. L'indice SLRVA anno 1999 (2,9)...indice base...oscillazione in positivo e in negativo fino ad un massimo di 0.3 percentuali (fino al 2,6 ed entro il 3,2) entro il quale l'erogazione...secondo gli importi riportati nella tabella a fianco
2. Se l'indice SLRVA dell'anno supera l'intervallo suddetto, il relativo valore aumenterà o diminuirà gli importi suddetti...

# Parametro di Qualità

## Target S.L.R. di Unità – Anno 2013

STABILIMENTI	Target % Business Plan	Consuntivo	Erogazione aggiuntiva
Villar Perosa TBU	1,5	1,2	50
Villar Perosa Avio	4,5	4,2	50
Villar Perosa Precisi	6,3	3,8	50
Torino Precisi	5	4,5	50
Airasca HBU	2,5	2,7	--
Logistic Services	--	--	20
Massa	1,2	1,0	50
Cassino	1,6	2,4	--
Bari	2,6	3,6	--
Staff	--	--	20

## Parametro di QUALITA' - Target S.L.R. di UNITA' dal 2015

### LA MODIFICA INTRODOTTA E' LA SEGUENTE:

1.mo calcolo per determinare l'importo "Base" su cui effettuare il calcolo

- Viene data a tutte le Unità la possibilità di raggiungere il valore della "Erogazione Base" SLR di Country massimo erogato (Massa 347,36 €);
- Si utilizza come riferimento il rapporto percentuale "costo del solo materiale" su "valore aggiunto" ottenuto dalle Unità nel 2013, per determinare il miglioramento conseguito nell'anno di riferimento e il conseguente azzeramento/riduzione della differenza tra l'importo dell' "Erogazione Base" SLR dell'Unità rispetto al max. (347,36€);
- L'azzeramento della differenza tra l'importo massimo e quello oggi assegnato alla singola Unità sarà garantito alle Unità che raggiungono nell'anno di riferimento un rapporto percentuale **costo del materiale su valore aggiunto** pari o inferiore all'1%;

# Parametro di QUALITA' - Target S.L.R. di UNITA'

## SLR DI UNITA' CONSUNTIVO - COSTO DEL MATERIALE

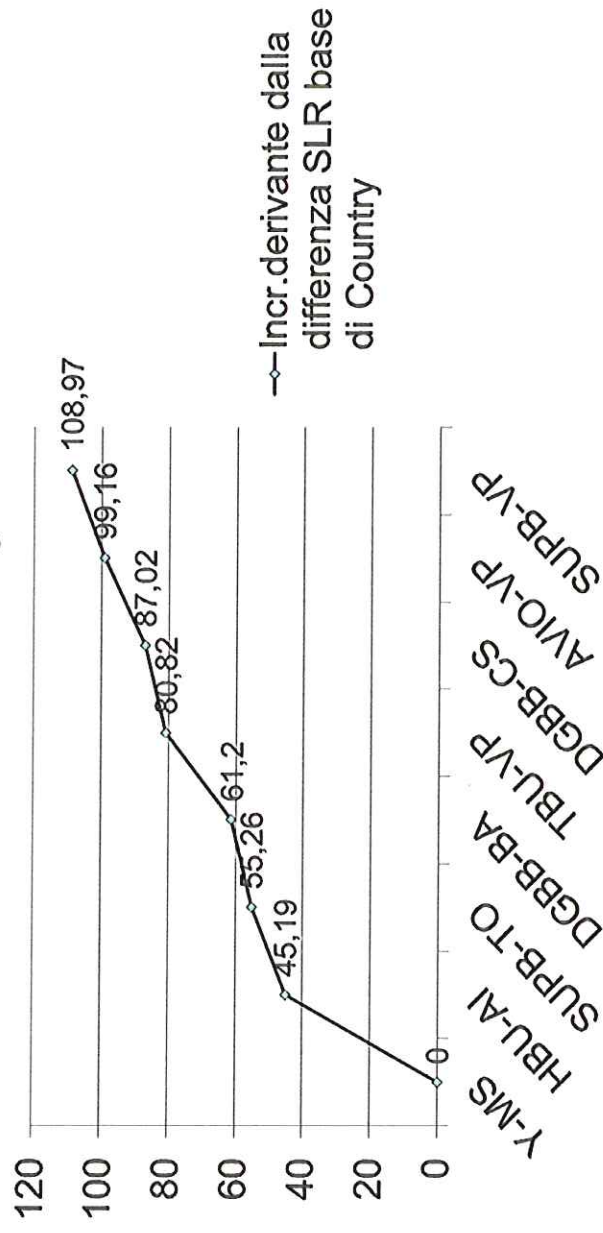
Unità		2013	Erogazione base SLR di Country	Scostamento rispetto al massimo importo
Y MASSA	ACT	1,0	347,36	0
HBU	ACT	2,7	302,17	45,19
SUPB-TO	ACT	1,8	292,10	55,26
DGBB - BARI	ACT	3,6	286,16	61,2
TBU VP	ACT	1,0	266,54	80,82
DGBB - CASSINO	ACT	1,2	260,34	87,02
AVIO VP	ACT	0,9	248,20	99,16
SUPB-VP	ACT	1,3	238,39	108,97

## Parametro di QUALITA' - Target S.L.R. di UNITA' dal 2015

### POSSIBILI EFFETTI CALCOLATI SUL RAPPORTO COSTO DEL MATERIALE SU VALORE AGGIUNTO:

1. In caso di percentuale dell'anno di riferimento uguale o inferiore all'1%, allineamento totale della differenza tra l'importo massimo e quello "Base assegnato" alla singola Unità;

#### Incr.derivante dalla differenza SLR base di Country



## Parametro di QUALITA' - Target S.L.R. di UNITA' dal 2015

### POSSIBILI EFFETTI CALCOLATI SUL RAPPORTO COSTO DEL MATERIALE SU VALORE AGGIUNTO:

2. In caso di percentuale  $>1\%$  ma  $<$ al consuntivo 2013, in questa ipotesi si determina la % di miglioramento rispetto al target dell'1% (es. dato 2013 di 2,5%, dato anno di riferimento 2%= riconoscimento del 33,33% della differenza):

es.:	dato 2013	$2,5\% - 1\% = 1,5\%$
	dato anni rif.	$2,0\% - 1\% = 1,0\%$
	miglioramento	$0,5\% : 1,5\% = 33,33\%$

3. In caso di percentuale  $>1\%$  con peggioramento rispetto al dato 2013 nessuna variazione dell'importo "Base assegnato" (es. dato 2013 1,5%, dato anno di riferimento 1,7%).

## Parametro di QUALITA' - Target S.L.R. di UNITA' dal 2015

### 2.do calcolo per determinare l'importo del parametro Qualità SLR

- Al Target SLR di Unità è stato attribuito inizialmente il valore potenziale di 400 € (valido per chi ha recuperato il differenziale rispetto al max SLR Base 347,36 € + 2,64 € arr. + 50 € ex valore SLR di unità). Dal 2016 il valore potenziale si è incrementato di ulteriori 100 € passando a 500 €.
- La parte del premio, eccedente i 200 € viene erogata in base alla percentuale di raggiungimento del target di SLR di Unità fissata a Business Plan per l'anno di riferimento.

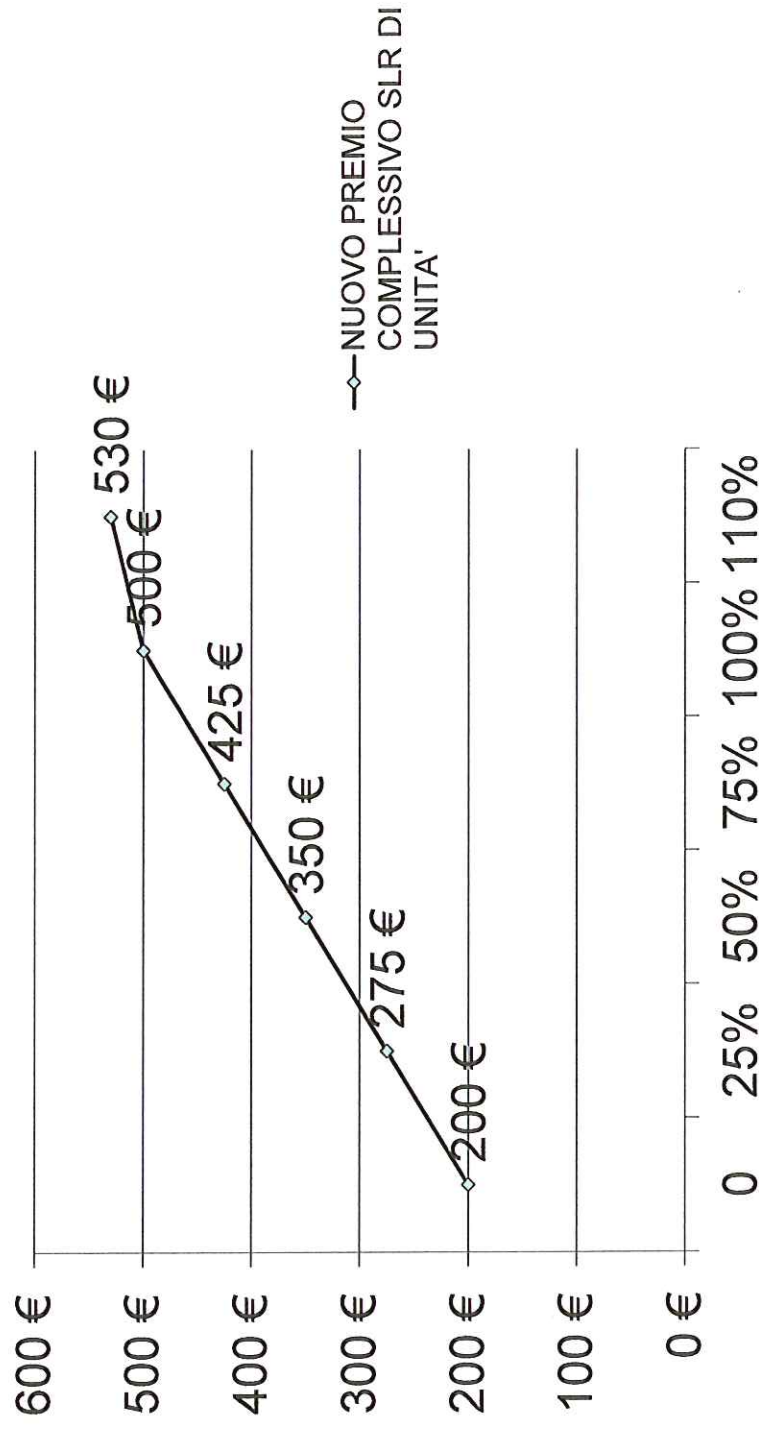
## Parametro di QUALITA' - Target S.L.R. di UNITA' dal 2015

### 2.do calcolo per determinare l'importo del parametro Qualità SLR

- E' prevista un'erogazione più elevata, della parte di premio variabile (300 €), se il risultato è migliore rispetto al target fissato a Business Plan, fino ad un miglioramento massimo del 10% + 30 € (al 110% e oltre). In caso di risultato peggiorativo rispetto a quanto fissato a Business Plan, la parte eccedente i 200 € del valore del premio sarà proporzionalmente ridotta.

# Parametro di QUALITA' - Target S.L.R. di UNITA' di UNITA' dal 2015

## NUOVO PREMIO COMPLESSIVO SLR DI UNITA' - VALORI DALL'ANNO 2016



## Parametro di QUALITA' - Target S.L.R. di UNITA' dal 2015

ESEMPIO di calcolo Unità SUPB-TO anno 2017:

- 1.mo step – determino la base su cui calcolare il parametro
- Dato 2013 preso a rif. SLR/VA del solo costo del materiale 1,8%
  - Actual 2017 SLR/VA del solo costo del materiale 0,7%
  - Scostamento SLR Base di Unità rispetto a valore max 55,26 €
  - Valore su cui determinare il raggiungimento del target SLR di Unità 500 € (292,1 slr base + 55,26 € rec.differenziale vs MS + 2,64 € arrotondati + 50 € valore ex SLR di Unità + 100 € incr,dal 2016)

## Parametro di QUALITA' - Target S.L.R. di UNITA' dal 2015

### 2.do step – determino il valore del parametro

- Target a BP SLR di Unità 2017 = 3%
- Actual = 1,7%
- Essendo stato raggiunto e superato il target di ben oltre il 10%, l'erogazione dei 500 € sarà totale + 30 € previsti in caso di miglioramento del target fissato del 10%. Il valore dell'erogazione complessiva del parametro «SLR di Unità» è stata di 530 € .

## Parametro di QUALITA' - Target S.L.R. di UNITA' – Cosa lo Influenza

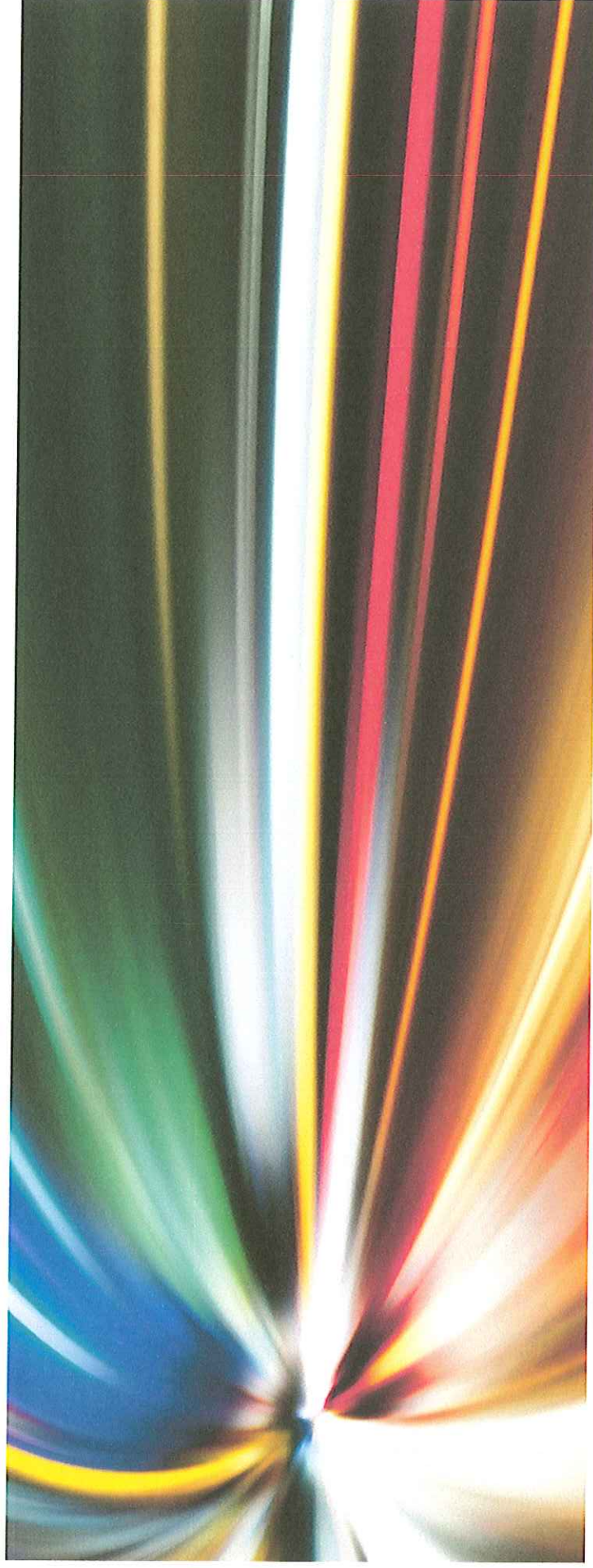
S.L.R. significa Scrap, Losses and Reworks

Si tratta del valore dei prodotti che devono essere scartati, che sono stati persi o che devono essere rilavorati causa difetti

Qualità dei Materiali, Capacità delle Risorse, Efficienza delle attrezzature

L'SLR è l'indice che misura le risorse che non sono state utilizzate al meglio.

**Premio di Risultato - Qualità - nuovo  
criterio di valutazione Parametro Resi  
Cliente**



**SKF®**

## Nuovo parametro Resi clienti (NCC)

Lo scopo della revisione di questo parametro è quello di allineare il parametro al target aziendale «ZERO Resi Cliente» e conseguentemente premiare il raggiungimento dello stesso.

Nel caso il Target non fosse raggiunto, l'erogazione economica del parametro sarà garantita esclusivamente se non vi sarà un peggioramento del livello di qualità raggiunto dall'Unità in un periodo di tempo definito.

Verrà pertanto prevista una penalizzazione economica incrementale, rispetto all'ammontare previsto per «ZERO Resi Cliente», tanto più elevata quanto più sarà ridotto il miglioramento ottenuto nell'anno dall'Unità, rispetto al «livello medio di NCC ottenuto dalla stessa». In caso di peggioramento non ci sarà nessuna erogazione economica per il parametro.

## Nuovo parametro Resi clienti (NCC)

Determinazione del livello medio di qualità per il parametro NCC raggiunto:

- Riferimento temporale utilizzato: cinque anni precedenti;
- Esclusione dalla media dei risultati estremi (peggiore e migliore) ottenuti;
- Media dei tre anni con arrotondamento per eccesso del risultato.

Esempio:

	2012	2013	2014	2015	2016
Unità X	4	2	2	1	3

Somma dei resi  $(2+2+3)/3 = 2,333$  livello di qualità medio raggiunto = 3

# Nuovo parametro Resi clienti (NCC)

Il target resi sarà = a ZERO

importo erogato

€ 600 € + 274€

Se il risultato NCC rispetto al livello di qualità medio raggiunto nel quinquennio sarà:

• Peggior	€ 0
• Uguale	€ 220 = (600-380) + 8€
• Migliore del 10%	€ 250 = (600-350) + 28€
• Migliore del 20%	€ 280 = (600-320) + 48€
• Migliore del 30%	€ 310 = (600-290) + 67€
• Migliore del 40% (nuovo)	€ 340 = (600-260) + 97€
• Migliore del 50%	€ 370 = (600-230) + 115€
• Migliore del 60% (nuovo)	€ 400 = (600-200) + 145€
• Migliore del 70%	€ 450 = (600-150) + 175€

## **Nuovo parametro Resi clienti (NCC) – Cosa lo influenza**

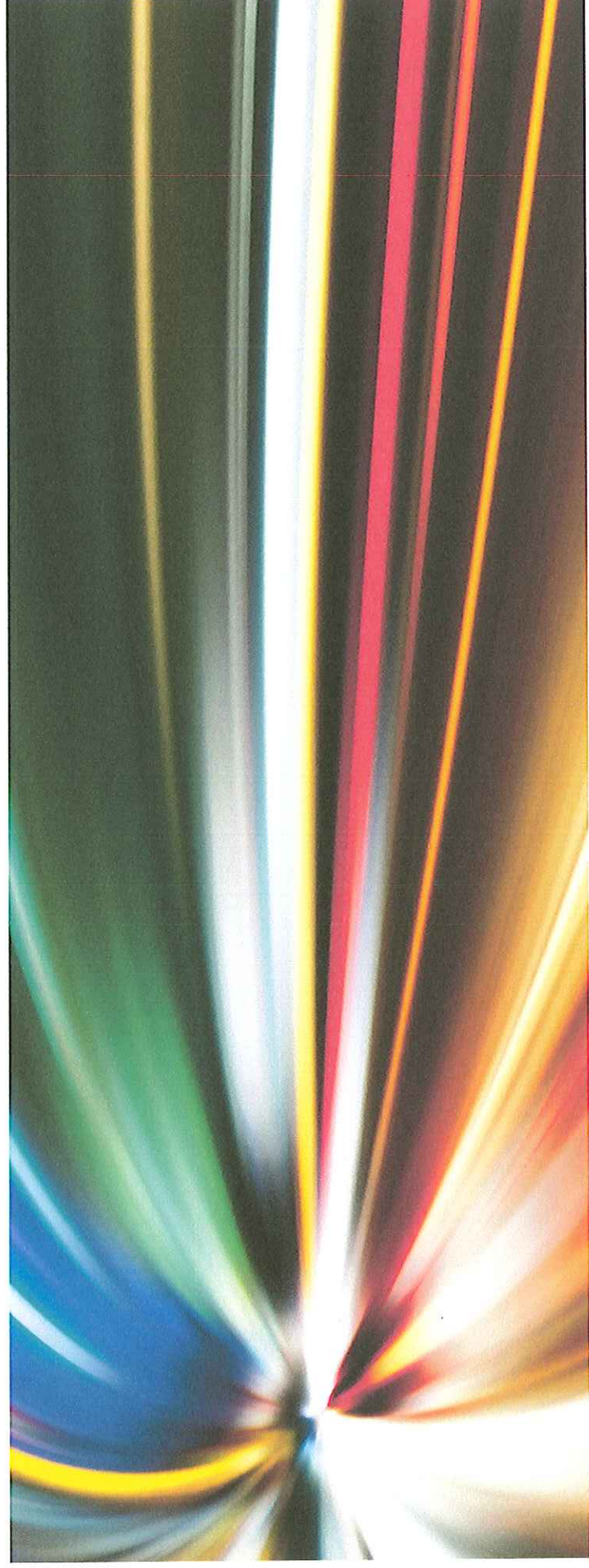
**E' complementare all'SLR**

**Se il problema qualitativo non viene rilevato prima della vendita, esso diventa un problema per il Cliente.**

**La sua rilevazione da parte del Cliente, determina l'apertura di un caso di non conformità. Questo ha effetti sulla reliability di SKF come fornitore e può generare intralcio nelle future contrattazioni nonché determinare una richiesta di risarcimento danni**

**Il controllo qualitativo in questo caso diventa cruciale**

# Premio di Risultato – Parametro Produttività



**SKF**<sup>®</sup>

# Parametro di produttività

										Unità X
<b>OEE (Efficiency)</b> 33%	a	2017	consuntivo							61,4
	b	2018	consuntivo							64
	c	target	2018							64,5
	d	miglior. prev.(c-a)								3,1
	e	miglior. effettivo.(b-a)								2,6
	f	e/d		%						83,9%
<b>Rend. m.o.</b> 33%	a	2017	consuntivo							543
	b	2018	consuntivo							578
	c	target	2018							563
	d	miglior. prev.(c-a)								20
	e	miglior. effettivo.(b-a)								35
	f	e/d		%						175,0%
<b>Value added</b> <b>Cost Level</b> 33%	a	2017	consuntivo							94
	b	2018	consuntivo							89,3
	c	target	2018							92,2
	d	miglior. prev.(c-a)								-1,8
	e	miglior. effettivo.(b-a)								-4,7
	f	e/d		%						261,1%

Erogazione minima al raggiungimento del 30% target max al 130%

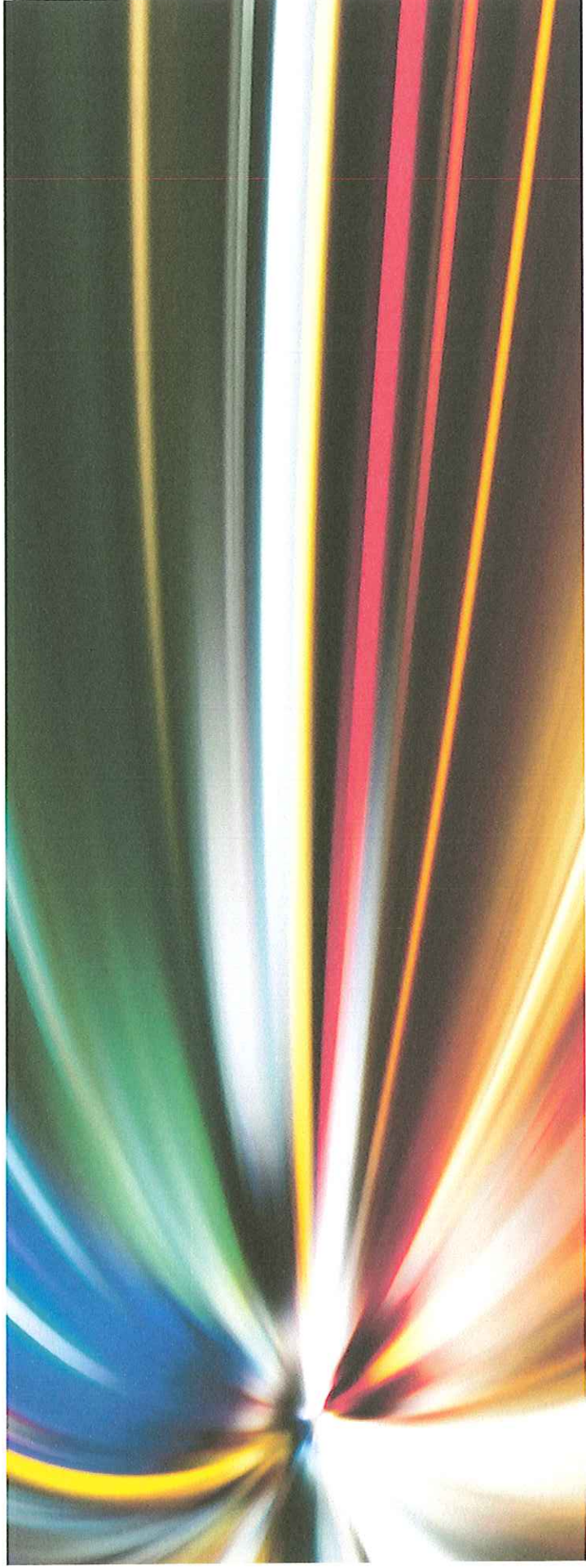
## Parametro di produttività – Cosa lo influenza

Efficiency : utilizzare bene il tempo di apertura della fabbrica

Cost Level : Confrontare il costo Consuntivo con il Costo che si era previsto in fase di Planning

La gestione delle risorse e l'ottimizzazione del tempo sono le attività chiave per guidare l'Unità verso buoni risultati

# Premio di Risultato – Parametro di fabbrica Combined Result (ex TVA)



**SKF**<sup>®</sup>

## Premio di Risultato – Parametro di fabbrica Combined Result (ex TVA)

Combined Result (ex TVA) TARGETS ANNO 2018 - ACTUAL						
(importo max erogabile al raggiungimento del target (MAX) se >target erogazione aggiuntiva proporzionale tra 100,1% e 120%)						
			0%	100%		
	currency	MIN			MAX	% Risultato
SuPB- Torino	TEUR	(930,0)			410,0	93,96%
					329,0	

Esempio di valorizzazione percentuale raggiunta:

Range su cui determino la percentuale di raggiungimento del risultato  
 min -930 T€ max 410 T€ = 1,340 T€ pari al 100%

Determino il risultato % effettivo:

min -930 T€ actual 329,0 T€ = 1,259 T€

% risultato raggiunto: consuntivo 1,259 : 1,340 ris.massimo = 93,96 %

## Premio di arametro di produttività – Cosa lo influenza

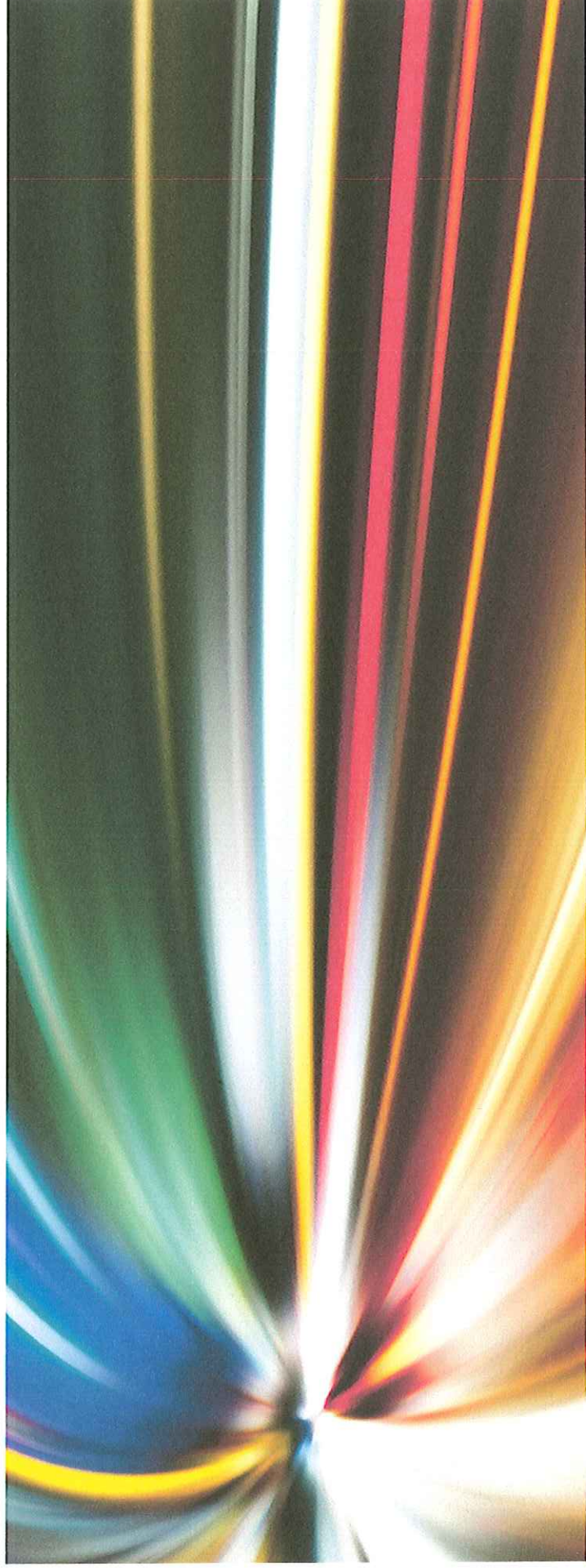
Combined Result.

Si riferisce ai soli Ricavi (Deliveries=Versamento a Magazzino di Prodotti Finiti) e soli costi che sono controllabili dal Management della Unit.

Questo garantisce che il Management si concentri solo sugli aspetti economici che può influenzare direttamente. Ciò garantisce che ciascuna area dell'azienda si concentri su ciò che è in grado di fare meglio.

A questo proposito valgono i commenti fatti a proposito del Premio di Redditività

# Premio di Risultato - nuovo criterio di valorizzazione dell'indice prioritario



**SKF**<sup>®</sup>

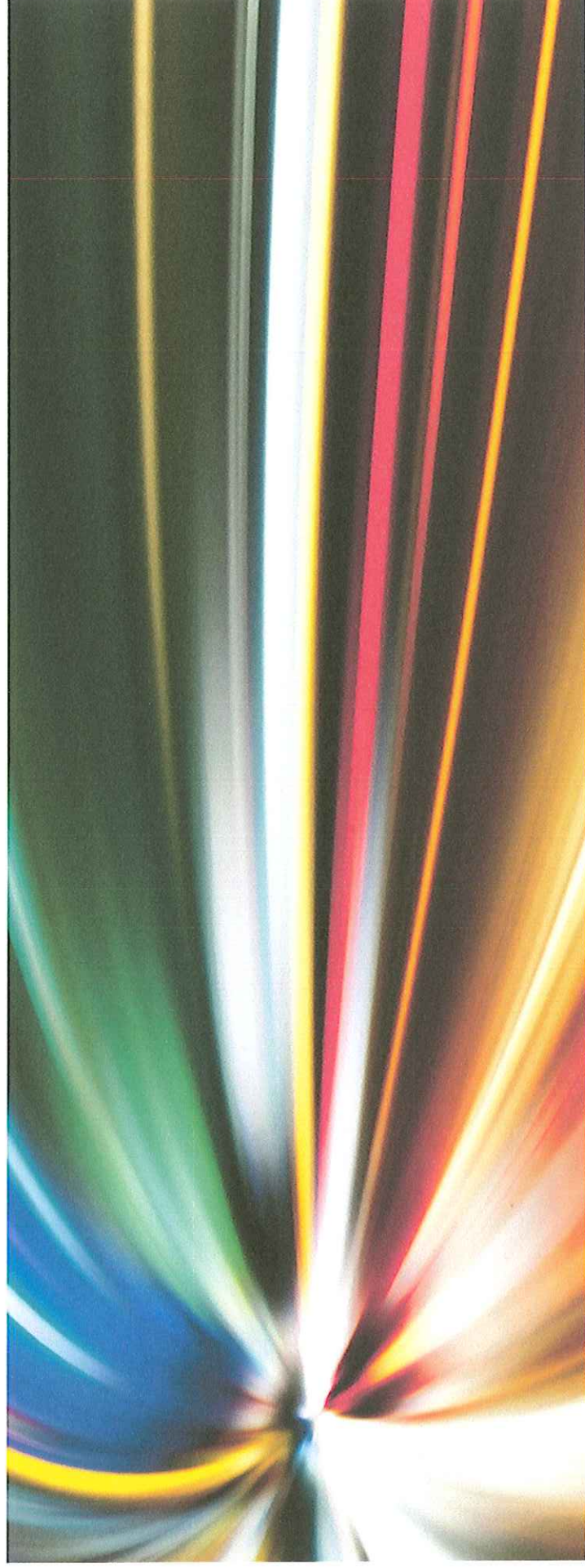
# Premio di Risultato - nuovo criterio di valorizzazione dell'indice prioritario

L'individuazione dell'indice prioritario da parte delle RSU in fase di comunicazione dei targets del PDR dell'anno, oggi possibile esclusivamente all'interno del Parametro di produttività, sarà estesa ai seguenti ulteriori indicatori:

- Percentuale SLR di Unità a BP;
- Combined Result (ex TVA);
- NCC;

che, al raggiungimento del 100% del target e oltre (ovvero zero NCC), erogherà un premio assestante denominato «PDR – Indice prioritario»

# Premio di Risultato - Parametro di Country Redditività



**SKF®**

## PREMIO DI RISULTATO - Parametro redditività 5<sup>a</sup> cat. (incluso consolidato)

Anno erogazione	8,5%	9%	9,8%	10,8%	12%	13%	14%	15% e oltre
Fino al 2019	1550,40 €	1677,97 €	1851,50 €	2113,34 €	2213,34 €	2313,34 €	2313,34 €	2313,34 €
Dal 2020	1570,40 €	1697,97 €	1871,50 €	2133,34 €	2233,34 €	2333,34 €	2433,34 €	2533,34 €
Dal 2021	1580,40 €	1707,97 €	1881,50 €	2143,34 €	2243,34 €	2343,34 €	2443,34 €	2543,34 €
Dal 2022	1600,40 €	1727,97 €	1901,50 €	2163,34 €	2263,34 €	2363,34 €	2463,34 €	2563,34 €

Nota: valori invariati al di sotto del 8,5%

## PREMIO DI RISULTATO Redditività – Cosa lo Influenza

Il Premio di Risultato è la sintesi delle Performances dell’Azienda.

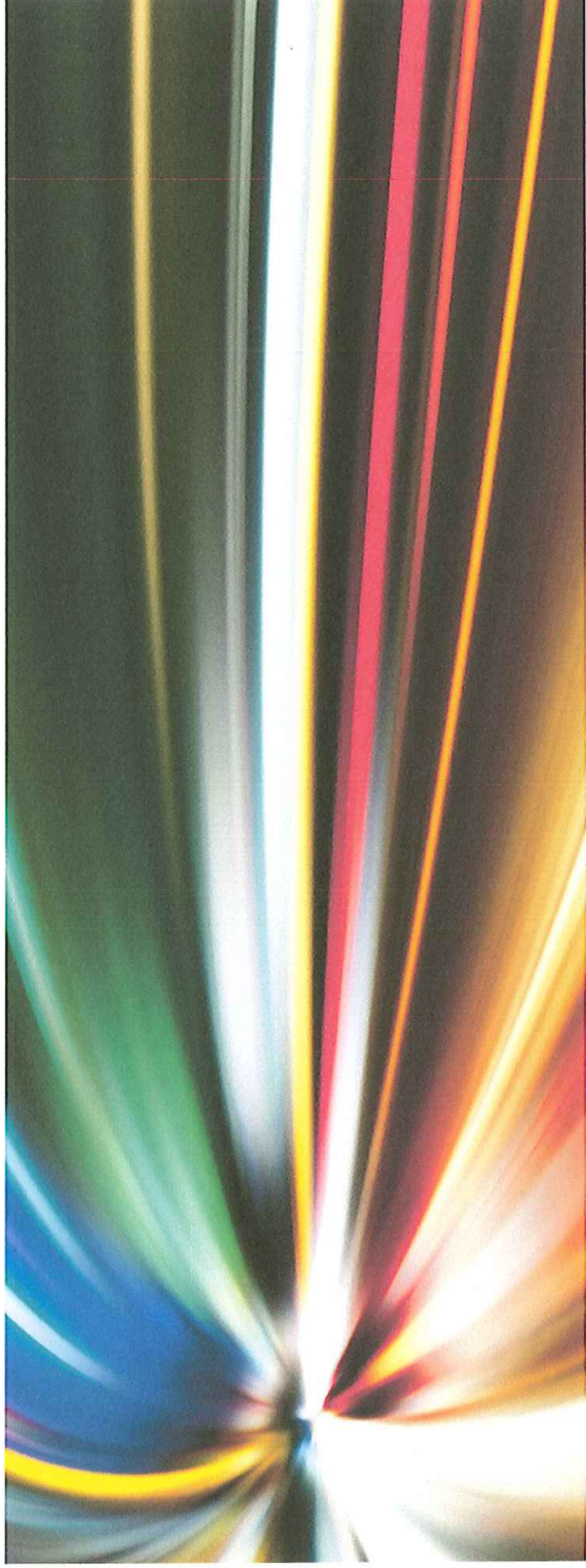
Le Leve che agiscono sul Risultato :

Fatturato a Clienti siano essi esterni o interni al Gruppo. Il mercato e la bravura della Forza Vendite è premiante

I Costi di Produzione. L’efficienza nella produzione, la capacità di negoziazione dei prezzi dei componenti, la flessibilità sono gli elementi principali su cui si può agire

I Costi di vendita e Amministrativi. Dimensionarli in modo corretto per evitare sprechi è essenziale

# Premio di Risultato - Nuovo Parametro di Country Hourly Value Added



**SKF**<sup>®</sup>

## Nuovo parametro di Country - Hourly Value Added

Lo scopo di questo nuovo parametro Hourly Value Added è quello di avere un ulteriore parametro di Country (aggiuntivo rispetto al parametro di Redditività), che misura la performance aziendale in termini di Valore aggiunto prodotto per ogni ora lavorata.

Il parametro in oggetto avrà le seguenti caratteristiche:

- misurabile a livello di Country, sulla base dei risultati di tutte le Unità in Italia;
- determinabile dalla reportistica esistente;
- che presenti un trend non necessariamente sincrono rispetto agli indicatori economici.

## Nuovo parametro di Country- Hourly Value Added

### Ratio:

- si prevede che il Valore aggiunto prodotto per ora lavorata, abbia un andamento incrementale anno su anno, per effetto degli investimenti previsti anche alla luce dei progetti Factory 4.0;
- L'andamento di tale parametro non è direttamente collegato all'andamento dei volumi/mercato;
- È un dato esistente tra indicatori di performance aziendale
- L'erogazione del valore collegato al parametro avviene esclusivamente al miglioramento dello stesso.

# Nuovo parametro di Country - Hourly Value Added

## 9105\_C SKF INDUSTRIE S.P.A

	2015	2016	2017	2018
Country - Hourly Value Added a standard Cost anno 2019	57,33 €	58,63 €	60,53 €	60,01 €

## **Nuovo parametro di Country - Hourly Value Added – Cosa lo influenza**

Rappresenta il valore che ogni ora di lavoro crea per SKF

E' espressa in Euro ed è essenziale che aumenti costantemente nel tempo.

La capacità di organizzare le risorse in modo sempre migliore, consente di avere un valore crescente nel tempo.

Questo è un sinonimo di Produttività. Senza produttività crescente non si regge il confronto con le altre aziende ed economie estere.

Quando l'Unione Europea parla di ritardo dell'Italia nella Produttività, si riferisce a questa capacità di organizzazione delle risorse

SKF®