



## **REGOLAMENTO PER LA GESTIONE DEL PERSONALE**

---

**DATA DI APPROVAZIONE DA PARTE DEL  
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE  
16 FEBBRAIO 2021**





### Cronologia delle revisioni

REVISIONE N.	RIF. SCHEDA DI VERIFICA	MOTIVO REVISIONE	DATA APPROV.NE	DATA DIFFUSIONE
0	n.d.	Regolamento "Il Sistema di misurazione e valutazione della performance"	18/04/2014	15/07/2014
1	n.d.	Regolamento "Misurazione e valutazione della performance" - Adeguamento a nuova struttura organizzativa	10/11/2014	02/02/2015
2	2/2018	Regolamento per la misurazione e valutazione della performance - Adeguamento a nuova struttura organizzativa; Previsione valutazione dirigenti da parte eventuale dirigente sovraordinato in coerenza con Reg. Organizzativo vigente; eliminazione budget d'area per incentivo impiegati; previsione destinazione risorse eccedenti e premialità d'eccellenza; adeguamento format documento; altre modifiche minori funzionali alla migliore lettura del documento	23/01/2018	30/01/2018
3	4/2019	Definizione di un regolamento che contempli vari aspetti della gestione del personale e non solo la misurazione e la valutazione della performance	05/11/2019	11/11/2019
4	1/2021	Aggiornamento alla nuova struttura organizzativa e revisione periodica del documento organizzativo	16/02/2021	17/02/2021

### Indice

<b>1</b>	<b>PREMESSA .....</b>	<b>4</b>
1.1	Scopo .....	4
1.2	Ambito di applicazione .....	4
1.3	Definizioni .....	4
1.4	Responsabilità .....	5
1.5	Riferimenti normativi .....	7
<b>2</b>	<b>PRINCIPI GENERALI E CONTENUTO DEL REGOLAMENTO .....</b>	<b>8</b>
2.1	Premessa .....	8
2.2	Articolazione dell'organico aziendale .....	8
2.3	Inquadramento ai fini dell'adeguato presidio delle Unità organizzative .....	8
2.4	Principi di gestione del personale .....	9



2.4.1	<i>Reclutamento e selezione del personale dipendente</i>	9
2.4.2	<i>Personale non dipendente</i>	12
2.4.3	<i>Formazione</i>	13
2.4.4	<i>Visite fiscali</i>	15
2.4.5	<i>Procedimento disciplinare</i>	15
2.4.6	<i>Cessazione rapporto di lavoro</i>	16
2.5	<i>Incarichi extra-aziendali</i>	16
2.6	<i>Politiche in materia di progressioni di carriera e di incrementi retributivi</i>	16
2.6.1	<i>Premessa</i>	16
2.6.2	<i>Politiche in materia di progressioni di carriera</i>	18
2.6.3	<i>Politiche in materia di incrementi retributivi</i>	18
2.7	<i>Rotazione del personale</i>	19
2.8	<i>Sistema di misurazione e valutazione della Performance e sistema incentivante</i>	20
2.8.1	<i>Premessa</i>	20
2.8.2	<i>Sistema di misurazione e valutazione della Performance</i>	21
2.8.3	<i>Sistema incentivante</i>	25
3	<b>DISPOSIZIONI FINALI</b>	28



## 1 PREMESSA

### 1.1 Scopo

Il presente documento (nel seguito anche il “**Regolamento**”) definisce i principi e le regole per la gestione del personale di Finlombarda S.p.A. (nel seguito anche “**Finlombarda**” o la “**Società**”), con particolare riferimento ai processi di selezione, assunzione, formazione, misurazione e valutazione della performance e alle politiche in materia di progressione di carriera e di incrementi retributivi.

### 1.2 Ambito di applicazione

Il presente Regolamento si applica a tutti i Dipendenti a tempo determinato e a tempo indeterminato di Finlombarda: dirigenti, quadri direttivi, aree professionali.

Con riferimento al Personale non dipendente si applicano esclusivamente le disposizioni previste nel paragrafo 2.4.2 del presente Regolamento.

### 1.3 Definizioni

Ove non diversamente specificato, i termini di seguito indicati hanno nel Regolamento il significato, al singolare o al plurale, loro attribuito nelle seguenti definizioni:

- **CCNL**: indica il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro delle Aziende di credito, finanziarie e strumentali applicato ai Dipendenti di Finlombarda sia con riferimento ai dirigenti sia con riferimento alle aree professionali e ai quadri direttivi.
- **Dipendente**: indica tutti coloro che intrattengono con la Società un rapporto di lavoro subordinato, compresi i dirigenti.
- **Direttive regionali**: indica le disposizioni emanate dalla Giunta Regionale che definiscono gli atti che devono essere sottoposti ad approvazione preventiva della Giunta Regionale, nonché i flussi informativi e/o adempimenti tra enti dipendenti/società a totale partecipazione regionale e Regione Lombardia.
- **Fabbisogno del personale**: indica il fabbisogno dei Dipendenti a tempo determinato e/o indeterminato rispetto ai profili professionali necessari, in un periodo temporale definito, in termini quantitativi e qualitativi, per far fronte alle esigenze organizzative aziendali definite in coerenza con il Programma Pluriennale delle Attività e il Piano Industriale.
- **Indicatore**: indica una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero, al fine di misurare la Performance.
- **Obiettivo**: indica il risultato atteso/traguardo di un individuo, gruppo di individui, di un'Unità organizzativa o dell'organizzazione nel suo complesso. L'obiettivo è espresso mediante una descrizione sintetica e deve essere misurabile e quantificabile.



- **Performance:** indica il contributo che un'entità (individuo, gruppo di individui, Unità organizzativa, organizzazione) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli Obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.
- **Performance individuale:** indica il contributo fornito da un individuo in termini di risultato (raggiungimento obiettivi assegnati) e di modalità di raggiungimento degli obiettivi (comportamenti organizzativi). Nell'ambito della valutazione della Performance individuale, la valutazione dei comportamenti organizzativi coincide con il giudizio professionale complessivo del lavoratore/lavoratrice ai sensi dell'art. 75 del CCNL vigente.
- **Performance organizzativa:** indica il risultato che l'organizzazione nel suo complesso, con le sue articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi ed in ultima istanza della soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.
- **Personale non dipendente:** indica i lavoratori con contratto di somministrazione (ex interinali) e gli stagisti/tirocinanti.
- **Pianta organica:** indica la consistenza della dotazione organica teorica che viene approvata dal Consiglio di Amministrazione, previa approvazione della Giunta Regionale.
- **Unità organizzative:** indica le Funzioni di controllo, le Direzioni, i Servizi, gli Uffici ed eventuali altri ambiti organizzativi di Finlombarda.
- **Valutato:** indica il soggetto sottoposto al processo di misurazione e valutazione della Performance.
- **Valutatore:** indica il soggetto che effettua il processo di misurazione e valutazione della Performance del Valutato. Il Valutatore coincide: con il Direttore Generale per i dirigenti e per dipendenti con qualifica di quadri direttivi e aree professionali a diretto riporto; con il dirigente gerarchicamente sovraordinato per i dirigenti responsabili di Servizio e di Ufficio e per i dipendenti con qualifica di quadro direttivo e area professionale a diretto riporto; nel caso di Unità organizzativa formalmente presidiata da un dipendente con qualifica di quadro direttivo, questi supporta il proprio responsabile nella valutazione del personale direttamente gestito. Il Valutatore del Direttore Generale, del responsabile della Funzione *Internal Audit* e del responsabile della Funzione *Risk Office* - RPCT è il Consiglio di Amministrazione.

#### 1.4 Responsabilità

Vengono di seguito descritte le responsabilità degli organi sociali, dei soggetti e delle Unità organizzative coinvolte nelle attività disciplinate dal presente Regolamento:

- **Consiglio di Amministrazione**





- a) definisce le politiche/linee guida per la gestione del personale, approvando il presente Regolamento;
- b) adotta e riesamina con periodicità almeno annuale la politica di remunerazione ed è responsabile della sua corretta attuazione; assicura inoltre che la politica di remunerazione sia adeguatamente documentata e accessibile all'interno della struttura aziendale;
- c) valuta il Direttore Generale, il responsabile della Funzione *Internal Audit* e il responsabile della Funzione *Risk Office* - RPCT;
- d) definisce gli incrementi retributivi del responsabile della Funzione *Internal Audit* e del responsabile della Funzione *Risk Office* - RPCT su proposta del Direttore Generale;
- e) in caso di *vacatio* del ruolo del Direttore Generale, valuta i dirigenti a diretto riporto del Direttore Generale con il supporto del responsabile della Direzione Governo e Servizi.

- **Comitato Nomine e Retribuzioni**

- a) esprime pareri in merito alle nomine ed alle retribuzioni del personale responsabile di Direzione e di Funzione di controllo della Società;
- b) esprime un parere non vincolante sulla politica retributiva del personale della Società.

- **Direttore Generale**

- a) propone al Consiglio di Amministrazione il Fabbisogno del personale ed eventuali variazioni;
- b) assegna gli incarichi ai responsabili di Unità organizzativa;
- c) assume il personale dipendente;
- d) approva il ricorso alla somministrazione di lavoro e le richieste di tirocinio formativo;
- e) approva il piano di formazione del personale e le richieste di formazione individuale;
- f) autorizza, su proposta del Servizio Risorse Umane, gli incarichi extra-aziendali dei Dipendenti;
- g) definisce le progressioni di carriera e gli incrementi retributivi;
- h) propone al Consiglio di Amministrazione gli incrementi retributivi per il responsabile della Funzione *Internal Audit* e per il responsabile della Funzione *Risk Office* - RPCT;
- i) valuta i dirigenti ed il personale a diretto riporto;
- j) definisce l'articolazione operativa del sistema di misurazione e valutazione della Performance e del sistema incentivante;
- k) valuta ed assume gli opportuni provvedimenti disciplinari nei confronti dei dipendenti con qualifica dirigenziale.

- **Direzione Governo e Servizi**

- a) propone al Direttore Generale il Fabbisogno del personale e la mobilità professionale;
- b) definisce, d'intesa con il Direttore Generale, l'idonea copertura quali-quantitativa dell'organico in coerenza con gli obiettivi e gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione;



- c) valuta ed assume gli opportuni provvedimenti disciplinari nei confronti dei Dipendenti della Società, ad esclusione dei dipendenti con qualifica dirigenziale;
  - d) in caso di *vacatio* del ruolo del Direttore Generale, valuta i dipendenti con qualifica di quadro direttivo e di impiegato a diretto riporto del Direttore Generale;
  - e) in caso di *vacatio* del ruolo del Direttore Generale, supporta il Consiglio di Amministrazione nella valutazione dei dirigenti a diretto riporto del Direttore Generale.
- **Direzione Governo e Servizi – Servizio Risorse Umane**
    - a) presidia le attività operative di competenza in coerenza con quanto previsto dal Regolamento organizzativo;
    - b) vigila sull'applicazione di quanto indicato dal presente Regolamento e sulla coerenza dello stesso con il CCNL e con le Direttive Regionali.

### 1.5 Riferimenti normativi

Il presente Regolamento è redatto tenendo conto delle disposizioni contenute nelle seguenti fonti normative interne ed esterne:

- Statuto;
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo;
- Sistema documentale aziendale;
- Regolamento organizzativo;
- Regole per la predisposizione dei documenti organizzativi aziendali;
- Regolamento sulla protezione dei dati personali ai sensi del Regolamento (UE) 2016/679;
- Procedura per la protezione dei dati fin dalla progettazione e per impostazione predefinita ai sensi del Regolamento (UE) 2016/679;
- Codice disciplinare;
- Legge 6 novembre 2012, n. 190, recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”;
- Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante “Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”, art. 35, comma 3;
- CCNL vigente;
- Direttive regionali vigenti.





## 2 PRINCIPI GENERALI E CONTENUTO DEL REGOLAMENTO

### 2.1 Premessa

Il presente Regolamento disciplina:

- a) i principi generali di gestione del personale;
- b) le modalità di acquisizione, gestione e sviluppo delle risorse umane.

La Società opera nel rispetto dei principi dettati dal Regolamento (UE) 2016/679 in materia di trattamento dei dati personali e delle misure di sicurezza sui luoghi di lavoro.

### 2.2 Articolazione dell'organico aziendale

Il personale in servizio presso Finlombarda è inquadrato, secondo la declaratoria prevista dal vigente CCNL di categoria, in relazione al grado di professionalità, al livello ed alla complessità delle attività assegnate, nonché all'autonomia ed alle responsabilità delle mansioni svolte, nella categoria di dirigente, quadro o area professionale. Il trattamento giuridico ed economico del personale è stabilito in base ai criteri fissati dal CCNL per il personale dipendente.

La Società promuove, fatte salve specifiche esigenze connesse all'elevata professionalità e a competenze tecniche specifiche, percorsi di crescita interna mediante la formazione, la gestione delle progressioni di carriera e la sostituzione del personale cessato con personale interno di livello inferiore che abbia maturato adeguata esperienza nell'attività di riferimento, al fine di agevolare lo sviluppo professionale dei Dipendenti.

### 2.3 Inquadramento ai fini dell'adeguato presidio delle Unità organizzative

La Società, al fine di garantire l'adeguato presidio organizzativo di tutte le funzioni aziendali, definisce le seguenti regole:

- il responsabile di Direzione, il responsabile della Funzione *Internal Audit* e il responsabile della Funzione *Risk Office* - RPCT devono essere individuati tra il personale con qualifica dirigenziale;
- il responsabile di Servizio deve essere individuato tra il personale con qualifica dirigenziale o di quadro direttivo di 3° o 4° livello;
- il responsabile di un Ufficio è individuato tra il personale con almeno qualifica di quadro direttivo, avendo comunque cura in quest'ultimo caso che il livello di inquadramento contrattuale sia pari o superiore a quello delle risorse attribuite all'Ufficio, tenuto in debito conto la complessità delle attività da presidiare.

Possono essere assunte più responsabilità organizzative, anche non temporanee, dal medesimo Dipendente sulla base delle interessenze ed interconnessioni esistenti tra le diverse Unità organizzative.





L'assunzione temporanea di responsabilità organizzative aggiuntive rispetto a quelle normalmente ricoperte (ruoli ricoperti "*ad interim*") non può essere superiore ad un periodo di n. 18 (diciotto) mesi a decorrere dalla data di nomina.

## **2.4 Principi di gestione del personale**

### **2.4.1 Reclutamento e selezione del personale dipendente**

La Società, nel processo di reclutamento e selezione del personale, garantisce il rispetto dei principi di cui all'art. 35 comma 3 del D.lgs. n. 165/2001, dei principi di derivazione europea di trasparenza, pubblicità e imparzialità e dei principi indicati nelle Direttive regionali, nonché il rispetto delle vigenti disposizioni di legge e della contrattazione collettiva.

La Società si riserva la possibilità di utilizzare l'elenco di candidati idonei risultante da un iter selettivo chiuso per l'assunzione di profili professionali analoghi in termini di mansioni e di inquadramento contrattuale, laddove ne sia stata data evidenza nell'avviso pubblicato a suo tempo. L'elenco di candidati idonei ha validità di n. 24 (ventiquattro) mesi dall'approvazione degli esiti da parte della commissione di selezione.

Per quanto concerne gli obblighi previsti dalla Legge n. 68/99 relativamente al collocamento obbligatorio, al fine di individuare i profili con le caratteristiche richieste dalla normativa da inserire in organico, la Società attiva i canali convenzionali istituzionali (a titolo esemplificativo quelli gestiti dalla Città Metropolitana di Milano) oppure direttamente le procedure selettive. Sulla base dei profili individuati, il Direttore Generale, supportato dalla Direzione Governo e Servizi, valuta l'allocazione organizzativa della risorsa.

I principi applicati nell'ambito del processo di reclutamento e selezione del personale sono di seguito indicati:

- l'adeguata pubblicità della selezione pubblica. Le modalità di svolgimento della selezione garantiscono l'imparzialità e assicurano l'economicità e la celerità di espletamento;
- l'adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei ad accertare la rispondenza delle professionalità, delle capacità e delle attitudini dei candidati alle posizioni da ricoprire;
- la presenza di una commissione di selezione (in ogni caso in numero dispari), di cui un membro esterno individuato preferibilmente nel perimetro del Sistema Regionale e/o della Giunta Regionale.

Nello svolgimento delle attività di reclutamento e selezione del personale secondo i criteri sopra riportati, la Società garantisce le pari opportunità nell'accesso all'impiego, senza discriminazione alcuna per ragioni di genere, di nazionalità, di religione, di opinione politica, di condizioni personali e sociali.





Per particolari esigenze, la Società può avvalersi di società di *recruiting*, da selezionarsi sulla base di quanto previsto dalla disciplina del Codice dei contratti pubblici, a cui affidare la selezione di una rosa di candidati ritenuti idonei. Il ricorso a tali società è consentito in presenza di selezioni di profili a tempo determinato o con competenze altamente specialistiche.

Le modalità attuative del processo di selezione e reclutamento sono declinate in apposita procedura approvata dal Direttore Generale.

#### *2.4.1.1 Definizione del Fabbisogno del personale*

In occasione della predisposizione del Programma Pluriennale delle Attività e del budget, il responsabile della Direzione Governo e Servizi definisce il Fabbisogno del personale, tenuto conto delle esigenze manifestate dai responsabili di Direzione e di Funzione di controllo, con il supporto del Servizio Risorse Umane. Il predetto Fabbisogno viene proposto al Direttore Generale per l'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Qualora il Fabbisogno del personale preveda un incremento della Pianta organica, prima dell'approvazione del Consiglio di Amministrazione è necessario acquisire la preventiva delibera della Giunta Regionale di approvazione della nuova Pianta organica, nel rispetto delle Direttive regionali.

Le assunzioni del personale della Società sono effettuate nel rispetto del Fabbisogno del personale approvato. Il Servizio Risorse Umane avvia le procedure per il reperimento del personale necessario, a seguito dell'approvazione della richiesta da parte del Direttore Generale, e ne coordina l'intero svolgimento.

#### *2.4.1.2 Avviso di selezione*

La Società rende pubbliche le ricerche di personale attraverso avvisi pubblicati sul proprio sito istituzionale e per estratto sul Bollettino Ufficiale di Regione Lombardia, a cui si possono eventualmente aggiungere portali di web *recruiting*. Gli avvisi sono visibili per un periodo congruo rispetto alla data di scadenza della presentazione della domanda, comunque non inferiore a n. 15 (quindici) giorni. Gli avvisi pubblicati, in particolare, indicano:

- il profilo professionale ricercato e il relativo inquadramento contrattuale da applicarsi;
- l'Unità organizzativa presso la quale sarà svolto il rapporto di lavoro e le attività connesse al rapporto medesimo;
- i requisiti minimi richiesti, nonché gli eventuali requisiti preferenziali;
- i criteri di selezione;
- il termine di presentazione della candidatura;
- le modalità di presentazione della candidatura.



Il testo dell'avviso di selezione viene predisposto dal Servizio Risorse Umane.

È facoltà della Società di:

- prorogare, prima della scadenza, il termine per la presentazione delle candidature;
- procedere alla riapertura del termine fissato nell'avviso per la presentazione delle candidature allorché, alla data di scadenza, venga ritenuto insufficiente il numero delle candidature presentate o per altre motivate esigenze;
- revocare l'avviso dandone adeguata pubblicità.

#### 2.4.1.3 *Processo di selezione*

Successivamente alla scadenza dell'avviso di selezione, il Servizio Risorse Umane prende atto delle candidature pervenute e procede ad effettuare uno *screening* sulla base dei requisiti minimi stabiliti nell'avviso, tenuto conto della posizione organizzativa che il candidato è chiamato a ricoprire. Al termine della valutazione curriculare è redatto un verbale. Le candidature in possesso dei requisiti minimi richiesti vengono trasmesse alla commissione di selezione per i colloqui e le conseguenti valutazioni.

Il soggetto più idoneo a coprire la posizione lavorativa ricercata è scelto sulla base dell'esame delle capacità e delle attitudini più qualificate per svolgere la mansione.

I criteri di selezione derivano dalla combinazione di:

- esperienze professionali richieste;
- competenze tecniche, relazionali e gestionali possedute;
- curriculum vitae;
- esiti del colloquio e dell'eventuale prova scritta;
- eventuali specifici criteri connaturati alla posizione da ricercare.

Qualora la selezione riguardi il responsabile di Funzione di controllo, la proposta di assunzione è soggetta a delibera del Consiglio d'Amministrazione, sentito il Collegio Sindacale e previo parere del Comitato Nomine e Retribuzioni.

Qualora la selezione riguardi il responsabile di Direzione, la proposta di assunzione è soggetta al parere preventivo del Comitato Nomine e Retribuzioni.

##### 2.4.1.3.1 *Composizione e lavori della commissione*

La commissione di selezione, nominata dal Direttore Generale, è composta da almeno 3 (tre) soggetti (in ogni caso in numero dispari) competenti ed esperti nelle materie oggetto dell'avviso di selezione, fermo restando la presenza di almeno una figura dirigenziale in forza alla Società; in particolare nella commissione di selezione devono essere presenti:





- il responsabile del Servizio Risorse Umane o un suo quadro direttivo;
- il responsabile della Direzione/Funzione di controllo richiedente oppure il responsabile dell'Unità organizzativa in cui verrà inserita la nuova risorsa oppure un quadro direttivo di quest'ultima;
- un soggetto esterno, preferibilmente individuato nel perimetro del sistema regionale di cui alla Legge Regionale n. 30/2006, esperto nelle materie previste dall'avviso di selezione.

Qualora la selezione riguardi profili di livello dirigenziale, la commissione è presieduta dal Direttore Generale o dal Vice Direttore Generale, fatti salvi i limiti di cui all'art 35 comma 3 del D.lgs. n. 165/2001.

I lavori della commissione sono riservati e formalizzati in appositi verbali.

La commissione, al termine dello svolgimento dei lavori, rassegna le proprie valutazioni finali.

Gli esiti della selezione sono pubblicati sul sito istituzionale di Finlombarda per un periodo non inferiore a n. 15 (quindici) giorni nel rispetto della normativa in materia di riservatezza.

#### **2.4.1.4 Selezione del Direttore generale**

La selezione del Direttore Generale è effettuata dal socio unico, Regione Lombardia.

#### **2.4.1.5 Assunzione del candidato**

L'assunzione in servizio, con indicazione dell'inquadramento di livello e retribuzione, è effettuata dal Direttore Generale o dal dirigente munito di deleghe. L'assunzione viene effettuata nel rispetto del CCNL, della contrattazione aziendale di secondo livello e dei limiti della normativa pubblica di riferimento.

Il Servizio Risorse Umane attiva le strutture aziendali per l'avvio delle attività operative che seguono l'assunzione.

### **2.4.2 Personale non dipendente**

#### **2.4.2.1 Somministrazione di lavoro**

La Società utilizza in via generale le risorse tecnico-professionali interne.

Il ricorso ai contratti di somministrazione è finalizzato al reperimento di risorse per coprire esigenze organizzative temporanee o sostituzione di personale assente che il personale in forza non è in grado di supportare in quanto già impegnato in altre attività, attraverso l'utilizzo di forme contrattuali flessibili, così come regolamentato dal D.lgs. n. 81/2015 e successive modifiche, nel rispetto dei vincoli numerici previsti dalla contrattazione collettiva nazionale. La Società si avvale di fornitore individuato secondo quanto previsto dalla disciplina del Codice dei contratti pubblici. Il fornitore viene attivato dal Servizio Risorse Umane previa approvazione del Direttore Generale della richiesta di





personale dell'Unità organizzativa. Il fornitore garantisce la selezione e l'individuazione di personale in linea con il profilo ricercato, oltre alla gestione amministrativa contrattuale del rapporto di lavoro.

#### **2.4.2.2 Tirocini formativi (stage)**

La Società attiva tirocini formativi nel rispetto di quanto previsto dalla normativa e dagli indirizzi regionali in materia e dei vincoli numerici ivi previsti.

Il tirocinante non può in alcun caso sostituire lavoratori subordinati.

Il tirocinio viene svolto sulla base di una convenzione e di un progetto formativo individuale che deve contenere tutti gli elementi descrittivi del tirocinio e gli obiettivi formativi, oltre alla durata e al nominativo del tutor aziendale.

Il Servizio Risorse Umane, a seguito di approvazione da parte del Direttore Generale della richiesta di attivazione di tirocinio presentata dal responsabile della Direzione o Funzione di controllo interessata, attiva la ricerca di candidature attraverso i canali messi a disposizione dai soggetti promotori individuati sulla base della tipologia di progetto formativo (a titolo esemplificativo: Università, Afol Metropolitana o altri enti accreditati), mediante la pubblicazione sul sito internet degli stessi nella sezione dedicata (ove disponibile).

Le candidature pervenute vengono valutate dal responsabile dell'Unità organizzativa in cui verrà collocata la risorsa o da un suo quadro direttivo, in collaborazione con il Servizio Risorse Umane.

#### **2.4.3 Formazione**

Le attività formative di Finlombarda hanno la finalità di favorire lo sviluppo professionale dei Dipendenti, nel contesto degli obiettivi strategici e dell'assetto organizzativo aziendale, nel rispetto dei vincoli e delle indicazioni di volta in volta applicabili (previste dalle Direttive regionali e dai regolamenti dei fondi interprofessionali). La formazione, assieme all'affiancamento *on the job* e alla circolarità delle informazioni, costituisce inoltre una leva per favorire i processi di crescita professionale orizzontale, di mobilità interna e di rotazione. In questo quadro, la Società ha come riferimento anche il CCNL, che attribuisce un ruolo rilevante alla formazione continua di tutti i Dipendenti, sia attraverso iniziative promosse dall'azienda, sia tramite l'autoformazione.

La spesa per le attività formative della Società è sottoposta alle indicazioni e alla politica di contenimento della spesa definite tempo per tempo dalle Direttive regionali e dalla vigente normativa applicabile alla Società. Anche da tali indicazioni deriva la necessità di attivare iniziative formative che rispondano a criteri di priorità, che saranno espressi nei piani formativi aziendali e in puntuali indicazioni del Direttore Generale. L'attivazione delle iniziative formative è pertanto soggetta alla valutazione del Direttore Generale, e/o del dirigente munito di delega in materia, con il supporto del Servizio Risorse Umane. Finlombarda, per finanziare le proprie iniziative formative, ricorre in via





preferenziale agli strumenti di volta in volta resi disponibili dai fondi interprofessionali per la formazione continua tramite appositi avvisi pubblici.

Per assicurare la rispondenza delle iniziative formative alle esigenze del personale e la loro rispondenza alle priorità aziendali, il Servizio Risorse Umane attiva un processo di rilevazione del fabbisogno, attraverso il recepimento delle indicazioni del Direttore Generale, dei contenuti del piano industriale e dell'assetto organizzativo, l'approfondimento delle richieste espresse nel merito dai dirigenti, l'analisi del percorso professionale dei Dipendenti.

I dirigenti formalizzano le richieste di formazione per i propri collaboratori di norma entro la fine di ogni anno, e comunque in base alle indicazioni del Direttore Generale, ai fini della predisposizione del piano di formazione del personale nei termini previsti dalle Direttive regionali.

Nel piano di formazione, approvato dal Direttore Generale, vengono dettagliate le finalità della leva formativa aziendale, le macro tipologie di iniziative che saranno attivate, i principali contenuti che il Direttore Generale intende sviluppare, le indicazioni finanziarie ed operative.

I contenuti dei corsi e i materiali didattici utilizzati vengono resi disponibili sulla *intranet* aziendale.

#### **2.4.3.1 Formazione obbligatoria**

I fabbisogni e i contenuti dei corsi previsti dalle norme di interesse sono definiti a cura delle funzioni aziendali preposte al presidio delle diverse materie, con il supporto del Servizio Risorse Umane. Le tematiche considerate a carattere vincolante per tutti i Dipendenti o per specifiche aree aziendali sono ad esempio le seguenti:

- prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza e integrità;
- sicurezza sul luogo di lavoro;
- privacy – tutela dei dati personali;
- modello organizzativo ex D.lgs. 231/2001;
- antiriciclaggio;
- reclami;
- Responsabile Unico del Procedimento (RUP) nell'ambito di procedure di acquisto di beni e servizi;
- formazione per lo svolgimento delle attività delle Funzioni di controllo.

#### **2.4.3.2 Formazione di gruppo (formazione "in house")**

Tale tipologia formativa è definita e organizzata nell'ambito del piano di formazione dal Servizio Risorse Umane. La partecipazione dei Dipendenti viene concordata con i dirigenti/responsabili di riferimento e dagli stessi autorizzata, nel rispetto dei criteri di reale necessità e rispondenza alle concrete esigenze organizzative.





#### **2.4.3.3 Formazione individuale**

La richiesta di partecipazione di singoli Dipendenti a corsi esterni organizzati da società di formazione (la c.d. formazione “a catalogo”) viene valutata dal Direttore Generale, con il supporto del Servizio Risorse Umane, sulla base delle richieste del responsabile di Unità organizzativa. Tali richieste devono essere avanzate in tempo utile per consentire l'attivazione della procedura di acquisto, che sarà avviata una volta ottenuto il consenso del Direttore Generale all'iscrizione del Dipendente al corso.

Verranno prese in considerazione richieste che non trovano diretta risposta nei piani di formazione aziendali, trattazione di tematiche inerenti all'attività svolta e ritenute prioritarie secondo le strategie aziendali, fabbisogni derivanti da rilevanti cambiamenti di attività, il tutto compatibilmente con le esigenze organizzative e con il budget disponibile.

La partecipazione a corsi esterni autonomamente effettuata da parte di singoli Dipendenti, e i cui costi di iscrizione siano a loro carico, sarà riconosciuta come uscita per servizio a fini di formazione solo nel caso di materie inerenti all'attività lavorativa svolta e considerate rilevanti per la Società dal Direttore Generale, con il supporto del Servizio Risorse Umane, sentito il responsabile di Unità organizzativa di riferimento anche in considerazione degli impatti organizzativi.

#### **2.4.4 Visite fiscali**

Nel momento in cui si verifica la malattia, il Dipendente è tenuto, fin dal primo giorno, ad effettuare un controllo sanitario presso il proprio medico curante, al fine di farsi rilasciare apposita certificazione medica per la malattia.

Il Servizio Risorse Umane si riserva la facoltà di valutare l'opportunità di inviare la visita fiscale sulla base dei seguenti principali criteri:

- a partire dal terzo evento di malattia nel corso dell'anno solare per il singolo Dipendente;
- nei casi di coincidenza dell'evento della malattia con giornate di lunedì o di venerdì o a ridosso di altre festività, qualora ripetuti con frequenza superiore a 3 (tre);
- su esplicita richiesta del responsabile di Direzione o di Funzione di controllo di appartenenza del Dipendente assente.

#### **2.4.5 Procedimento disciplinare**

Il datore di lavoro può esercitare un potere disciplinare, di natura sanzionatoria, a fronte di comportamenti del lavoratore che costituiscano inosservanza degli obblighi contrattuali. Il potere disciplinare del datore di lavoro ha lo scopo di tutelare l'organizzazione aziendale ed il rispetto degli obblighi contrattuali da parte del lavoratore e si fonda sul principio di subordinazione del prestatore di lavoro e si traduce nella comminazione di sanzioni disciplinari nei confronti del





lavoratore inadempiente, così come previsto dal CCNL, dal Modello di Organizzazione Gestione e Controllo e dal Codice disciplinare aziendale.

Si rimanda, per le forme e le modalità del procedimento necessario all'applicazione delle sanzioni, a quanto previsto dal CCNL e dal Codice disciplinare aziendale.

#### **2.4.6 Cessazione rapporto di lavoro**

Nel caso di cessazione del rapporto di lavoro a seguito di dimissioni volontarie, il Dipendente è tenuto al preavviso previsto dal CCNL.

Nel caso di mancato preavviso il Servizio Risorse Umane effettua la trattenuta del corrispettivo economico dei giorni di mancato preavviso nei confronti del lavoratore da un punto di vista amministrativo, salvo diversa valutazione del Direttore Generale a seguito di richiesta del lavoratore.

Nel caso di dimissioni di un lavoratore in aspettativa il preavviso non viene trattenuto.

Al fine di trattenere in Società i Dipendenti che si caratterizzano per una spiccata competenza e/o affidabilità, il Direttore Generale ha la facoltà di procedere, su proposta del responsabile di Direzione o di Funzione di controllo di riferimento e in coerenza con il budget aziendale, con un'offerta economica e/o di livello di inquadramento *ad hoc* migliorativa, anche in deroga ai criteri definiti nel paragrafo 2.6.

#### **2.5 Incarichi extra-aziendali**

I Dipendenti per poter svolgere incarichi al di fuori del rapporto di lavoro con Finlombarda, presso soggetti pubblici e/o privati, devono ottenere la preventiva autorizzazione scritta da parte del Direttore Generale, così come previsto dal vigente CCNL.

Gli incarichi conferiti o autorizzati ai Dipendenti, con l'indicazione della durata e del compenso, vengono pubblicati sul sito internet aziendale nella sezione "Società Trasparente" ai sensi del D.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. L'autorizzazione si intende concessa quando l'attribuzione dell'incarico avviene a seguito di designazione della Società effettuata dal Direttore Generale o dal Consiglio di Amministrazione.

Si ritengono esenti dall'obbligo di autorizzazione preventiva le attività di volontariato, ad eccezione dei casi in cui riguardino nomine o cariche consiliari all'interno delle associazioni stesse.

#### **2.6 Politiche in materia di progressioni di carriera e di incrementi retributivi**

##### **2.6.1 Premessa**

Si disciplinano nei seguenti paragrafi le politiche di crescita professionale dei Dipendenti intese come:





- progressioni di carriera: passaggio ad un livello di inquadramento retributivo superiore e/o passaggio alla categoria professionale superiore;
- incrementi retributivi individuali.

Tali interventi:

- sono soggetti alla valutazione del Direttore Generale, dietro motivate e documentate richieste, formulate sulla base delle modalità e dei criteri di seguito esposti;
- vengono proposti dai dirigenti o dai responsabili di Unità organizzative (ad esclusione dei responsabili degli Uffici), in occasione della valutazione annuale del Dipendente, secondo modalità operative e limiti che verranno indicati dal Direttore Generale tramite apposito atto. Le proposte possono prevedere interventi di crescita entro il limite massimo del 30 (trenta) % del totale dei Dipendenti facenti parte dell'Unità organizzativa di riferimento, con arrotondamento all'unità superiore; per le strutture di piccole dimensioni (fino a tre Dipendenti) il limite è di una richiesta. Gli interventi relativi ai dirigenti a diretto riporto del Direttore Generale vengono definiti direttamente da quest'ultimo. Il Direttore Generale può approvare gli interventi ritenuti idonei nel limite massimo del 50 (cinquanta) % complessivo.

La decorrenza degli interventi di crescita professionale dovrà avvenire nell'esercizio in corso e comunque entro n. 6 (sei) mesi dall'approvazione.

I presupposti per il riconoscimento delle progressioni di carriera e degli incrementi retributivi sono i seguenti:

- rapporto di lavoro a tempo indeterminato;
- anzianità maturata almeno triennale ed esito positivo della valutazione annuale negli ultimi 2 (due) anni, oppure anzianità maturata almeno biennale ed esito della valutazione annuale con un punteggio uguale o superiore al 90 (novanta) % nell'ultimo anno;
- assenza nel biennio precedente di sanzioni disciplinari, fatto salvo il richiamo verbale o scritto;
- presenza in servizio, nel biennio precedente, per un periodo non inferiore all'80 (ottanta) % delle giornate lavorative. Ai fini di tale conteggio non verranno considerate esclusivamente le assenze per ferie, ex festività, ROL<sup>1</sup> e i permessi L. 104/92. Il congedo di maternità obbligatorio non verrà considerato, ai fini del conteggio di cui sopra, per un periodo di astensione di 5 (cinque) mesi.

L'incremento retributivo derivante dagli interventi qui declinati può essere riconosciuto dal Direttore Generale come superminimo non assorbibile, fatto salvo il rispetto dell'equilibrio economico-finanziario della Società.

---

<sup>1</sup> Il termine ROL identifica le riduzioni di orario di lavoro.





### 2.6.2 Politiche in materia di progressioni di carriera

Le progressioni di carriera avvengono sulla base della valutazione dei seguenti parametri:

- contenuti delle attività svolte (grado di complessità, livello di specializzazione, rilevanza strategica per la Società, grado di autonomia e responsabilità);
- qualità della prestazione, valutazione della Performance e comportamenti organizzativi agiti;
- esperienze e competenze possedute dal Dipendente.

Nel caso in cui la progressione di carriera sia collegata all'assunzione di un incarico di responsabilità di Direzione, di Funzione di controllo o di Servizio è prevista la comparazione dei *curricula vitae* e dei dati disponibili inerenti alle esperienze professionali e le conoscenze/competenze dei Dipendenti, al fine di tenere in considerazione anche gli aspetti relativi al percorso professionale.

La progressione di carriera non potrà essere maggiore di due livelli rispetto all'inquadramento di partenza del Dipendente.

La progressione di carriera potrà essere riconosciuta a fronte di una permanenza minima nel livello di inquadramento/categoria professionale di partenza, così come di seguito declinato:

- i passaggi di livello all'interno della medesima categoria professionale (area professionale 1, 2 e 3 o quadro) possono avvenire solo a seguito della permanenza nel livello di inquadramento di almeno un anno;
- il passaggio di categoria da area professionale alla categoria quadro direttivo può avvenire solo a seguito della permanenza nella categoria di partenza di almeno 2 (due) anni;
- il passaggio di categoria da quadro direttivo alla categoria dirigente può avvenire solo a seguito della permanenza nella categoria di partenza di almeno 3 (tre) anni.

### 2.6.3 Politiche in materia di incrementi retributivi

Gli incrementi retributivi potranno essere riconosciuti, nell'ambito del processo di valutazione annuale, sulla base della valutazione dei seguenti parametri:

- qualità della prestazione e valutazione della Performance;
- comportamenti organizzativi agiti.

Fermi restando i limiti dei tetti retributivi previsti dalla normativa vigente, gli incrementi retributivi potranno essere concessi fino ad un massimo del 20 (venti) % della retribuzione annua lorda del Dipendente interessato. Per i Dipendenti con retribuzione annua lorda pari o maggiore del 10 (dieci) % in più rispetto alla media dei Dipendenti di pari livello di inquadramento sarà possibile valutare, in luogo di un incremento retributivo, il passaggio al livello di inquadramento superiore; tale situazione, in ogni caso, non costituisce il presupposto per il riconoscimento automatico di un eventuale passaggio di livello.



In caso di assegnazione di responsabilità di una o più Unità organizzative (Funzione di controllo, Direzione, Servizio, Ufficio) o di un'articolazione organizzativa comunque prevista in organigramma "ad interim", potrà essere riconosciuta al Dipendente, indipendentemente dal processo di valutazione annuale o dalla data di attribuzione dell'incarico, una "indennità di funzione" per il periodo temporale in cui tale responsabilità è esercitata. Tale indennità non potrà superare il 20 (venti) % della retribuzione annua lorda del Dipendente.

Laddove la nuova assegnazione di responsabilità di Unità organizzativa o di un'articolazione organizzativa comunque prevista in organigramma non sia "ad interim", il Direttore Generale potrà, indipendentemente dal processo di valutazione annuale o dalla data di attribuzione dell'incarico, riconoscere al Dipendente l'indennità di funzione e/o l'incremento della RAL e/o la progressione di carriera. Tale riconoscimento non potrà superare il 20 (venti) % della retribuzione annua lorda del Dipendente.

Qualora gli interventi riguardino i responsabili di Direzione o di Funzioni di controllo, il Comitato Nomine e Retribuzioni viene informato ed esprime un proprio parere in merito. La richiesta del parere deve essere preliminare rispetto alle decisioni da assumere ma gli esiti non sono vincolanti.

Gli interventi che riguardano il responsabile della Funzione *Internal Audit* e il responsabile della Funzione *Risk Office* - RPCT sono definiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Generale.

## 2.7 Rotazione del personale

La rotazione del personale rappresenta una leva di sviluppo delle competenze e professionalità dei Dipendenti ed in tal senso favorisce i processi di crescita del personale.

A tal fine la Società promuove la mobilità interna.

La Società ha implementato nelle aree a rischio di corruzione le seguenti misure atte a prevenire e mitigare il rischio di corruzione:

- struttura delle deleghe, livelli autorizzativi definiti e sistemi di controllo;
- segregazione delle funzioni, attribuendo a soggetti differenti i compiti inerenti: 1) svolgimento di istruttorie; 2) adozione delle decisioni; 3) attuazione delle decisioni prese; 4) l'effettuazione di verifiche;
- attività di verifica e monitoraggio, anche tramite meccanismi di controllo "*maker-checker-approver*", tali per cui il soggetto che svolge l'attività è differente da chi esegue il controllo, a sua volta diverso da colui che valida/approva;
- tracciabilità del processo sia mediante l'utilizzo del sistema informativo aziendale sia dal punto di vista documentale;
- profili informatici autorizzativi diversi da quelli operativi.





## 2.8 Sistema di misurazione e valutazione della Performance e sistema incentivante

### 2.8.1 Premessa

Il sistema di misurazione e valutazione della Performance di Finlombarda costituisce una leva strategica per l'azienda ed è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi ed alla crescita delle competenze professionali. Tale sistema garantisce:

- l'allineamento dei comportamenti ai valori, alle strategie e agli Obiettivi, in un'ottica di sostenibilità nel lungo periodo della Performance aziendale;
- il collegamento con i risultati aziendali, tenendo conto dei rischi assunti;
- il rispetto dei principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, semplicità e chiarezza, oggettività e trasparenza.

Il percorso di valutazione è contraddistinto da un costante coinvolgimento di tutti gli attori della valutazione, dal momento di definizione degli Obiettivi a quello della loro valutazione.

La Performance è definita da un insieme di Obiettivi e di comportamenti organizzativi.

Finlombarda promuove il miglioramento delle prestazioni aziendali e individuali, anche attraverso l'utilizzo di un sistema incentivante:

- coerente con la normativa, con il CCNL e con le Direttive regionali;
- basato sui principi di selettività e di merito;
- finalizzato a valorizzare i Dipendenti che conseguono le migliori Performance individuali e che contribuiscono maggiormente al raggiungimento dei risultati aziendali nel loro complesso.

Le metodologie del sistema di misurazione e valutazione sono rese pubbliche in applicazione del principio di trasparenza.

Il presente sistema di misurazione e valutazione rappresenta anche lo strumento per l'attribuzione del giudizio professionale complessivo del lavoratore e della lavoratrice, ai sensi dell'art. 75 del CCNL vigente. Il giudizio professionale complessivo coincide con la valutazione dei comportamenti organizzativi riportati nella scheda di valutazione del lavoratore/lavoratrice.

La partecipazione al sistema di misurazione e valutazione della Performance è perfezionata con la sottoscrizione da parte del Valutato e del Valutatore della scheda di valutazione.

La distribuzione delle premialità costituisce la fase conclusiva del percorso di misurazione e valutazione e avviene nell'esercizio successivo a quello oggetto di valutazione.

La distribuzione dell'incentivo avverrà nel rispetto dei limiti previsti dalle Direttive regionali e dalle normative statali sul contenimento e riduzione della spesa in materia di trattamento economico ordinariamente spettante al singolo Dipendente, applicabili a Finlombarda.



## 2.8.2 Sistema di misurazione e valutazione della Performance

### 2.8.2.1 Principi generali

Il sistema di misurazione e valutazione è caratterizzato dai seguenti principi:

- la valutazione viene effettuata da un unico Valutatore;
- la diretta conoscenza del Valutato da parte del Valutatore;
- la partecipazione attiva del Valutato nel processo di valutazione.

L'applicazione del sistema di misurazione e valutazione deve assicurare l'assenza di conflitti di interesse derivanti da attività e/o decisioni che favoriscono l'eccessiva assunzione del rischio nell'ambito di operazioni creditizie e finanziarie.

### 2.8.2.2 Misurazione e valutazione della Performance

La misurazione della Performance conseguita, intesa come quantificazione dei risultati raggiunti, costituisce la fase propedeutica all'attività di valutazione. Tale attività di valutazione è finalizzata alla formulazione di un giudizio finale complessivo della Performance, tenendo conto anche di altri aspetti (interni ed esterni) che possono aver influito sul grado di raggiungimento della Performance attesa, quali a titolo esemplificativo:

- alto grado di innovatività ed incertezza dell'attività presidiata;
- variabili endogene ed esogene di contesto;
- elementi qualitativi relativi alla Performance conseguita e non espressi dagli Indicatori utilizzati per la sua misurazione;
- altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della Performance conseguita.

### 2.8.2.3 Criteri per la definizione degli Obiettivi e degli Indicatori

Gli Obiettivi sono definiti nel rispetto dei seguenti criteri:

- a) evidenziazione del contesto iniziale di riferimento;
- b) rilevanza, selettività e pertinenza rispetto alle strategie del sistema regionale;
- c) chiarezza e misurabilità;
- d) significativo miglioramento in termini di efficacia e di efficienza;
- e) riferibilità ad un arco temporale determinato;
- f) confrontabilità nel tempo;
- g) correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli Indicatori sono definiti nel rispetto dei seguenti criteri:

- realizzabilità;



- attendibilità e tempestività dei dati di riferimento.

#### *2.8.2.4 Criteri per la definizione dei comportamenti organizzativi*

I comportamenti organizzativi sono variabili in relazione alle quali si intende misurare il livello di Performance atteso e realizzato con riferimento alle modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle relazioni con l'esterno. I comportamenti organizzativi sono definiti in termini di competenze professionali (tecniche, relazionali e/o gestionali) correlate alle caratteristiche della posizione ricoperta dalla persona.

I comportamenti organizzativi si articolano in tipologie. Tali tipologie sono ulteriormente declinate in fattori oggettivanti (comportamenti osservabili), mediante i quali ogni tipologia di comportamento organizzativo viene ulteriormente specificata nei suoi contenuti.

La griglia delle tipologie di comportamenti organizzativi e dei relativi fattori oggettivanti è definita all'interno della scheda di valutazione della Performance. Sono definite griglie distinte per ogni categoria di personale destinataria del sistema di valutazione.

#### *2.8.2.5 Processo di misurazione e valutazione della Performance*

Il processo di misurazione e valutazione della Performance è articolato nelle seguenti fasi:

- a) definizione della Performance attesa, organizzativa ed individuale (obiettivi e comportamenti organizzativi) entro il primo quadrimestre dell'anno di riferimento;
- b) monitoraggio in corso di esercizio della Performance attesa e attivazione di eventuali interventi correttivi atti a ridefinirla e/o a ridefinire le eventuali risorse assegnate per conseguirla, entro il 30 giugno, con le modalità successivamente definite;
- c) misurazione della Performance e confronto tra valori consuntivi e valori attesi di Performance al termine dell'esercizio di riferimento e/o alla scadenza di Obiettivi aventi termine antecedente il 31 dicembre dell'esercizio di riferimento;
- d) valutazione della Performance conseguita, entro il primo quadrimestre dell'anno successivo a quello di riferimento;
- e) applicazione del sistema incentivante entro il primo semestre dell'anno successivo a quello di riferimento.

I tempi sopra indicati potranno subire modifiche che saranno motivate e comunicate dalla determina del Direttore Generale di cui al punto successivo o con altro atto analogo.

Il Direttore Generale indirizza e supervisiona l'intero percorso di valutazione.

L'intero processo di misurazione e valutazione del Direttore Generale è in capo al Consiglio di Amministrazione.



L'intero processo di misurazione e valutazione del responsabile della Funzione *Internal Audit* e del responsabile della Funzione *Risk Office* - RPCT è in capo al Consiglio di Amministrazione, coadiuvato dal Direttore Generale.

#### 2.8.2.6 Strumenti

Gli strumenti utilizzati nell'ambito del processo di misurazione e valutazione della Performance sono i seguenti:

- a) la determina annuale di applicazione del sistema di misurazione e valutazione della Performance del Direttore Generale che fornisce le indicazioni operative relativamente alla definizione degli Obiettivi di Performance organizzativa, la strutturazione delle schede di valutazione, la descrizione dei comportamenti organizzativi, l'articolazione del sistema incentivante. La predetta determina viene preliminarmente trasmessa al Comitato Nomine e Retribuzioni che esprime un parere non vincolante sulla politica retributiva del personale prevista in tale documento;
- b) la scheda di valutazione della Performance individuale contenente la descrizione degli Obiettivi, con i relativi Indicatori e i parametri di ponderazione/raggiungimento, e dei comportamenti organizzativi. La scheda di valutazione riassume sia la Performance attesa che la Performance conseguita;
- c) i colloqui di definizione della Performance individuale attesa, di eventuale rimodulazione in corso di esercizio e di valutazione della Performance individuale conseguita.

#### 2.8.2.7 Performance organizzativa

La Performance organizzativa viene definita dal Direttore Generale.

Il raggiungimento della Performance organizzativa attesa costituisce per tutti i Dipendenti la condizione di attivazione del sistema incentivante.

La Performance organizzativa è misurata e valutata considerando, a titolo esemplificativo, il grado di raggiungimento di uno o più dei seguenti parametri:

- gli obiettivi annuali del piano industriale;
- obiettivi collegati agli aspetti economico-finanziari;
- obiettivi assegnati direttamente da Regione Lombardia;
- il livello di soddisfazione sul servizio espresso da Regione Lombardia e/o dagli utenti;
- ogni altro parametro ritenuto idoneo a cogliere la Performance organizzativa di Finlombarda.

La Performance organizzativa attesa può essere oggetto di variazione, con determina del Direttore Generale, per effetto di eventi non prevedibili, a titolo esemplificativo, di:

- modifiche del piano industriale;
- modifiche agli obiettivi assegnati direttamente da Regione Lombardia.



#### *2.8.2.8 Performance individuale*

La Performance individuale dei Dipendenti viene valutata prendendo in considerazione:

- il grado di raggiungimento degli Obiettivi individuali assegnati;
- i comportamenti organizzativi agiti.

Ciascuno dei parametri di cui sopra può assumere, in ciascun esercizio e per ciascuna categoria di Dipendente, un peso differente nella valutazione.

La misurazione e valutazione degli Obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi viene effettuata mediante l'utilizzo di Indicatori che ne favoriscano per quanto possibile l'oggettività.

Gli obiettivi individuali e i comportamenti organizzativi che saranno oggetto di valutazione vengono illustrati ex ante al Valutato, in occasione del colloquio di definizione della Performance attesa.

Potranno essere apportate variazioni alla Performance attesa:

- su iniziativa del Valutatore;
- su proposta del Valutato.

La variazione agli Obiettivi deve essere registrata nell'ambito della scheda di valutazione.

La misurazione dei risultati raggiunti avviene mediante l'aggiornamento della scheda di valutazione.

La valutazione finale della Performance di ciascun Dipendente viene comunicata e motivata in sede di colloquio finale di valutazione tra il Valutatore e il Valutato utilizzando, come supporto informativo, la scheda di valutazione.

#### *2.8.2.9 Sistema di misurazione e valutazione dei dirigenti – aspetti peculiari*

Il Direttore Generale valuta i dirigenti ed il personale a suo diretto riporto.

Il Direttore Generale può individuare, eventualmente differenziandoli per ogni dirigente da valutare, una o più tipologie di comportamenti organizzativi attesi, nell'ambito della griglia omogenea definita nella scheda individuale dei dirigenti. Per ciascuna tipologia di comportamento individuata, il Direttore Generale specifica i fattori oggettivanti (comportamenti osservabili) su cui sarà valutata la Performance del dirigente.

In caso di *vacatio* del ruolo di Direttore Generale, il Consiglio di Amministrazione, coadiuvato dal responsabile della Direzione Governo e Servizi, valuta i dirigenti a diretto riporto del Direttore Generale; il responsabile della Direzione Governo e Servizi valuta i dipendenti con qualifica di quadro direttivo e impiegato a diretto riporto del Direttore Generale.

#### *2.8.2.10 Sistema di misurazione e valutazione dei quadri – aspetti peculiari*

Gli Obiettivi assegnati al quadro possono essere definiti prendendo come riferimento:

- Obiettivi individuali assegnati al dirigente sovraordinato;
- Obiettivi organizzativi di Finlombarda a cui il quadro partecipa;







- Indicatori di misurazione della Performance dei servizi e dei processi gestiti dal quadro.

#### *2.8.2.11 Sistema di misurazione e valutazione delle aree professionali – aspetti peculiari*

Il quadro di riferimento del Dipendente appartenente alle aree professionali, quando presente, supporta il dirigente nel percorso di valutazione.

Gli obiettivi delle aree professionali possono essere definiti prendendo come riferimento:

- gli Obiettivi, anche organizzativi di Finlombarda, assegnati al quadro o al dirigente di riferimento del gruppo di lavoro;
- gli Indicatori di misurazione della Performance dei servizi e dei processi gestiti dal gruppo di lavoro.

La valutazione degli Obiettivi delle aree professionali viene effettuata prendendo in considerazione:

- il grado di raggiungimento degli Obiettivi assegnati al gruppo di lavoro a cui il Dipendente appartiene;
- l'apporto del Dipendente al raggiungimento degli Obiettivi assegnati al gruppo cui appartiene.

Per particolari esigenze organizzative può essere assegnato un Obiettivo individuale.

### **2.8.3 Sistema incentivante**

#### *2.8.3.1 Principi del sistema incentivante*

Il sistema incentivante si attiva se Finlombarda realizza una Performance minima (“valore cancello1”) determinata come percentuale di raggiungimento della Performance organizzativa. Tale soglia è definita nella determina annuale del Direttore Generale. Al di sotto di tale percentuale minima non è prevista l'erogazione di alcun incentivo.

L'accesso di ciascun Dipendente al proprio incentivo individuale è condizionato all'ottenimento di una Performance minima (“valore cancello2”) determinata come percentuale di raggiungimento della Performance individuale. Tale soglia è definita nella determina annuale del Direttore Generale.

L'importo degli incentivi individuali distribuiti mediante il sistema incentivante è commisurato al grado di raggiungimento effettivo della Performance individuale di ciascun Dipendente.

La definizione degli incentivi di riferimento deve tenere conto, in una logica omogenea, del livello di inquadramento e di responsabilità di Unità organizzativa.

#### *2.8.3.2 Fasi del sistema incentivante*

L'applicazione del sistema incentivante si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione degli incentivi individuali potenziali;
- b) definizione del budget generale di premialità;
- c) determinazione degli incentivi individuali;



- d) distribuzione degli incentivi individuali;
- e) destinazione delle risorse eccedenti.

#### *2.8.3.3 Definizione degli incentivi individuali potenziali*

L'incentivo individuale potenziale rappresenta l'importo massimo dell'incentivo individuale da riconoscere ad un Dipendente, quando si verificano contemporaneamente le seguenti condizioni:

- Finlombarda ha raggiunto una Performance organizzativa pari o superiore a quella attesa;
- il Dipendente ha raggiunto una Performance individuale pari o superiore a quella attesa.

Gli incentivi individuali potenziali vengono definiti dal Direttore Generale, prima dell'avvio del processo, tenuto conto del "monte incentivi" massimo.

#### *2.8.3.4 Definizione del budget generale di premialità*

Il budget generale di premialità rappresenta l'importo complessivo degli incentivi individuali da distribuire ai Dipendenti nell'ipotesi di raggiungimento della Performance organizzativa e individuale pari o superiore a quella attesa.

#### *2.8.3.5 Determinazione degli incentivi individuali*

Gli incentivi individuali da distribuire vengono determinati successivamente alla validazione delle schede di valutazione da parte del Valutatore.

L'incentivo individuale viene determinato applicando il criterio di correlazione tra valutazione della Performance individuale conseguita dal Dipendente e incentivo individuale potenziale, definito annualmente dal Direttore Generale.

#### *2.8.3.6 Distribuzione degli incentivi individuali*

La distribuzione dell'incentivo individuale avviene sotto forma di corrispettivo monetario da erogare in una unica quota nell'anno successivo a quello di riferimento ed è condizionata alla presenza in servizio di almeno 6 (sei) mesi.

#### *2.8.3.7 Destinazione delle risorse eccedenti*

Alla conclusione dell'applicazione del sistema incentivante possono essere rilevate eccedenze sulle risorse accantonate per il finanziamento dello stesso.

Il Direttore Generale può decidere di utilizzare tali risorse, scegliendo una o più alternative tra le seguenti:

- integrazione del fondo destinato al sistema incentivante per gli esercizi successivi;
- finanziamento di percorsi di formazione destinati ai Dipendenti;
- economia di gestione.





#### *2.8.3.8 Sistema incentivante dei dirigenti – aspetti peculiari*

Il sistema incentivante dei dirigenti è caratterizzato da incentivi individuali potenziali per fasce differenziate, individuate in relazione a tre tipologie di Unità organizzativa: (i) Direzioni, (ii) Funzioni di controllo e Servizi; (iii) Uffici.

La distribuzione dell'incentivo è condizionata alla sussistenza del rapporto di lavoro con la Società, da parte del dirigente, al momento della corresponsione dello stesso. Qualora il dirigente non sia più in servizio, decade ogni suo diritto ad ottenere l'incentivo individuale non ancora riscosso al momento della conclusione del rapporto di lavoro con Finlombarda.

#### *2.8.3.9 Sistema incentivante dei quadri – aspetti peculiari*

Il sistema incentivante dei quadri è caratterizzato da incentivi individuali potenziali definiti per fasce differenziate, individuate in relazione al livello di inquadramento contrattuale del quadro.

Nel caso di un quadro che ricopra formalmente un incarico di responsabile di Servizio e/o di Ufficio, il premio viene diversificato rispetto agli altri quadri per il tempo in cui Dipendente ricopre tale incarico.

La distribuzione dell'incentivo è condizionata alla sussistenza del rapporto di lavoro con la Società, da parte del quadro al momento della corresponsione dello stesso. Qualora il quadro non sia più in servizio, decade ogni suo diritto ad ottenere l'incentivo individuale non ancora riscosso al momento della conclusione del rapporto di lavoro con Finlombarda.

#### *2.8.3.10 Sistema incentivante delle aree professionali – aspetti peculiari*

Il sistema incentivante delle aree professionali è caratterizzato da un incentivo individuale potenziale unico, uguale per tutti.

La distribuzione dell'incentivo è condizionata alla sussistenza del rapporto di lavoro con la Società, da parte del Dipendente, al momento della corresponsione dello stesso. Qualora il Dipendente non sia più in servizio, decade ogni suo diritto ad ottenere l'incentivo individuale non ancora riscosso al momento della conclusione del rapporto di lavoro con Finlombarda.





### 3 DISPOSIZIONI FINALI

Il presente documento è sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione di Finlombarda, previo parere non vincolante del Comitato Nomine e Retribuzioni per le materie di competenza.

Per quanto riguarda le modalità di stesura, approvazione e modifica del presente Regolamento si rimanda a quanto previsto dal documento organizzativo *“Regole per la predisposizione dei documenti organizzativi aziendali”* di Finlombarda.

Ferme restando le responsabilità di cui al *“Regolamento organizzativo”* e le disposizioni di cui alle *“Regole per la predisposizione dei documenti organizzativi aziendali”*, il presente documento è oggetto di verifica da parte della Direzione Governo e Servizi – Servizio Risorse Umane con una cadenza di massimo n. 24 (ventiquattro) mesi dalla sua diffusione, ai fini dell'eventuale proposta di aggiornamento, già condivisa con tutti i soggetti coinvolti nel processo, da rendere alla Direzione Governo e Servizi – Servizio Organizzazione e Sistemi – Ufficio Organizzazione e Facility.

