

**PROGETTO INTEGRATO DI ADEGUAMENTO DELLA DISCIPLINA DECENTRATA
DEL PERSONALE NON DIRIGENTE DI ROMA CAPITALE
AREA TECNICO-AMMINISTRATIVA**

L'Area tecnico-amministrativa ricomprende il personale preposto alle attività e ai servizi connessi allo svolgimento delle funzioni istituzionali che l'Ordinamento attribuisce all'Ente, ad esclusione, in ragione della loro peculiarità, del settore Educativo-scolastico e della Polizia Locale.

L'area individuata, pur nella differenziazione delle famiglie professionali coinvolte, ha un sufficiente grado di omogeneità tale da consentire una disciplina decentrata unitaria i cui elementi distintivi sono di seguito trattati, in relazione agli istituti previsti dalla contrattazione nazionale.

1. Area direttiva

1.1 Area delle Posizioni organizzative

La complessità organizzativa/funzionale di Roma Capitale, anche con riferimento alla necessità di assicurare la copertura dei servizi sul territorio, oltre al fabbisogno in termini di professionalità e competenze in grado di supportare i processi di innovazione, evidenziano un'esigenza di valorizzazione dei ruoli direzionali. Al riguardo, è intendimento dell'Amministrazione sviluppare appieno le opportunità di impiego delle **Posizioni Organizzative**, oggi istituite in una quantità inferiore al 10% del complessivo bacino della categoria D, intese quali ruoli di articolazione direttiva delle funzioni e delle linee di produzione, sia finali che di supporto, secondo canoni di professionalità e specializzazione, nonché di sempre più forte orientamento ai risultati.

In tal senso, si prevedono P.O. sia gestionali che *professional* e di *staff*, così da garantire **un più compiuto assetto delle responsabilità a presidio delle attività**, nonché uno stretto raccordo tra la funzione dirigenziale e l'attività operativa cui è preposto il personale, nell'ottica del perseguimento degli obiettivi dell'Ente.

In particolare, si intende valorizzare specifici ruoli di raccordo e di valutazione propositiva di problematiche complesse, di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'ente, attraverso la previsione di posizioni richiedenti competenze elevate e innovative (cc.dd. **alte professionalità**), da ricoprire mediante conferimento dei relativi incarichi a termine a personale di categoria D, nell'ambito della relativa specifica disciplina anche contrattuale.

A tal fine i criteri per la determinazione del fabbisogno complessivo, terranno conto delle esigenze organizzative e funzionali, anche di periodo, volte a sostenere le attività di programmazione, innovazione e semplificazione della regolazione, raccordo richiesto alle strutture centrali, di *staff* e di supporto, e al contempo della copertura delle necessità gestionali tipiche delle strutture di linea, centrali e territoriali, preposte all'erogazione dei servizi.

Sulla scorta di tale quadro di riferimento, il nuovo progetto organizzativo prevede, pertanto, più azioni di valorizzazione ed estensione dello strumento di cui si tratta.

Le posizioni organizzative già denominate, nell'assetto corrente, di tipo "A", presuppongono il presidio di ambiti organizzativi caratterizzati da rilevanti responsabilità interne/esterne, da apporti professionali specialistici con correlata discrezionalità tecnica, da capacità di innovazione e da ampia flessibilità organizzativa/gestionale, anche nella programmazione e nella gestione della presenza in servizio e degli orari di lavoro.

Alle attuali posizioni organizzative di tipo "B" è richiesto, un prevalente apporto in termini di miglioramento operativo e gestionale nell'organizzazione e di più efficace erogazione dei servizi/attività/prodotti afferenti alla relativa area di responsabilità. Tali posizioni sono dunque destinate alla copertura delle responsabilità di coordinamento e raccordo di settori di attività contrassegnate da rilevante dimensione gestionale, adeguatamente regolamentata.

Il fabbisogno complessivo delle strutture centrali, nell'ambito della presente proposta, resta sostanzialmente invariato. Per quanto concerne, invece, le Strutture Territoriali, si ritiene necessario rideterminare il relativo fabbisogno mediante l'incremento di una unità; infine, per i Municipi che presentano caratteristiche di popolazione e territorio tali da richiedere un numero maggiore di posizioni, anche alla luce del nuovo assetto territoriale dei Municipi, se prevede un ulteriore incremento fino ad un massimo di 18 (escludendo dal computo quelle riservate al settore educativo – scolastico).

Nello schema riepilogativo, sono indicate le quantità e le tipologie delle PP.OO., nonché l'ipotesi di graduazione retributiva.

Area delle posizioni organizzative					
Area Tecnico-Amministrativa	Numero	Retribuzione posizione	Risultato (25%)	Totale per fascia	Totale spesa
alte professionalità	25	16.000	4.000	20.000	500.000
posizioni organizzative fascia A	255	11.300	2.825	14.125	3.601.875
posizioni organizzative fascia B	290	9.200	2.300	11.500	3.335.000
	570			totale	7.436.875

La relativa valorizzazione economica tiene conto, ferma la compatibilità con le risorse di parte stabile del fondo decentrato, della diversa "pesatura" delle PP.OO. di fascia "A" e "B", che presenta un adeguamento compensativo dell'incremento delle funzioni e delle relative responsabilità di prodotto e di risultato.

1.2 Specifiche responsabilità

Il sistema di articolazione dell'Area Direttiva trova completamento mediante il mantenimento e l'ulteriore valorizzazione degli **incarichi di specifica responsabilità** per la categoria D, intesi

quali ruoli di coordinamento e/o gestione delle attività istruttorie procedurali, di specifici progetti e/o processi di lavoro richiedenti particolari competenze professionali, nonché delle eventuale risorse assegnate all'ambito organizzativo di preposizione.

La complessiva graduazione delle indennità deve avvenire nel rispetto delle vigenti disposizioni contrattuali nazionali, entro il limite massimo attualmente fissato nel limite massimo annuale pari a € 2.500, in relazione ai contenuti degli specifici incarichi, da attribuire, a cura dei Dirigenti, mediante atto formale.

Di seguito i contenuti che definiscono i vari profili di responsabilità, nonché le correlate indennità per specifiche responsabilità, per le singole fattispecie:

- **Responsabilità di servizio.** Categoria D – € 2.500 annui. È attribuita al personale responsabile di una struttura organizzativa che risulti articolata in più segmenti, ovvero unità operative semplici (uffici), ove necessiti un livello superiore di integrazione. E' richiesto lo svolgimento di funzioni di elevata specializzazione e di concorso decisionale, collegate alla realizzazione di piani di attività e programmi comportanti il coordinamento di risorse umane e la preposizione ad uffici che svolgono attività istruttorie su più procedimenti amministrativi distinti, ma fra loro connessi.
- **Responsabilità di ambito organizzativo.** Categoria D – € 2.000 annui. È attribuita al responsabile di una struttura organizzativa (ufficio, settore, etc.), cui siano assegnati più processi di lavoro omogenei o complementari, anche nell'ambito di un procedimento amministrativo complesso. La responsabilità consiste nel coordinamento delle risorse umane assegnate e nella gestione diretta delle procedure previste, nonché nello svolgimento dei particolari compiti inerenti alle competenze assegnate alla struttura organizzativa di riferimento, ivi compresa la responsabilità dell'attività istruttoria di procedimento e/o sub-procedimento amministrativo di competenza;
- **Responsabilità di progetto o incarico di studio.** Categoria D – € 2.000 annui. È attribuita al personale cui sia assegnata la responsabilità conclusiva su procedure di lavoro a rilevanza interna, di natura progettuale, ovvero afferenti ad attività tecnico-amministrative strutturate, complesse e destinate a supportare i processi decisionali dell'Ente.

Tenuto conto delle correnti consistenze organiche di categoria D (al netto del progetto di sviluppo delle posizioni organizzative), è possibile rappresentare come segue, in via di stima generale, l'articolazione e la spesa annua per detti incarichi di responsabilità:

Indennità per le specifiche responsabilità			
Categoria	Numero Dipendenti	Importo Annuo per dipendente	Spesa Annuale
Area Tecnico-Amministrativa			
D	1.285	2.500,00	3.212.500,00
D	1.285	2.000,00	2.570.000,00
	2.570		5.782.500,00

Detti incarichi, ricorrendo le suddette esigenze, possono poi trovare utile sviluppo, pur con la dovuta graduazione dei livelli di inquadramento, anche sulle dotazioni di personale di categoria C, per i differenziati ruoli di referenza operativa per attività connesse a importanti processi interni o di impatto sull'utenza, laddove i modelli di organizzazione del lavoro ne evidenzino la necessità; tali incarichi, già contemplati nell'ambito dei plessi educativi e scolastici, come evidenziato nel relativo progetto riorganizzativo, potranno trovare utile applicazione anche per l'area tecnico-amministrativa. La relativa disciplina di selezione, a tutela della qualità delle risposte e delle attese dell'utenza, dovrà privilegiare criteri di merito basati sulle competenze e capacità professionali acquisite anche mediante le esperienze maturate.

In via generale, i compiti da assegnare devono trovare caratterizzazione in significativi differenziali di responsabilità rispetto ai compiti ordinariamente propri delle categorie di cui si tratta, secondo le relative declaratorie contrattuali e in relazione al profilo professionale di appartenenza.

2. L'articolazione, anche oraria, dei servizi

Il progressivo calo degli organici disponibili, che si aggraverà sempre più per effetto delle limitazioni al *turn over*, richiede la verifica delle misure utili a favorire una organizzazione del lavoro che consenta di distribuire al meglio le risorse umane disponibili, al fine dell'ottimale gestione dei servizi, e per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

In tal senso può essere utile la flessibilizzazione delle fasce di entrata e uscita relative all'orario ordinario di lavoro, nello specifico interesse dell'utenza e dell'Ente, in un'ottica di adattamento dinamico alle esigenze dei singoli settori di attività e dei dipendenti interessati. Ciò anche a copertura dei disagi gestionali derivanti dalle assenze temporanee di personale, ovvero dal prodursi di particolari contingenze operative e di rilevanti picchi di attività.

2.1 Organizzazione dei servizi per turni

Quanto sopra, peraltro, dovrà trovare adeguata verifica "sul campo" (ed eventuale quantificazione economica per i conseguenti riflessi sul complesso delle risorse decentrate disponibili), previa prioritaria e concreta sperimentazione di articolazioni orarie che, in via ordinaria, siano idonee a garantire la più estesa collocazione temporale del personale in più fasce lavorative di servizio, ovviamente per le attività che risultino elettivamente rispondenti a tali caratteristiche di articolazione dei tempi di resa delle prestazioni. Laddove, quindi, tale articolazione dei servizi presenti caratteri di stabile e ordinaria estensione (di almeno 10 ore) in fasce *ante* e *post*-meridiane (ed eventualmente notturne), dovrà essere attivata e messa a regime, ai sensi di contratto nazionale, l'**organizzazione del lavoro per turni**, anche – ove necessario – su sette giorni, affinché il costante avvicendamento del personale su tali fasce assicuri un equilibrato e misurato impiego di personale disponibile anche su funzioni e servizi che interessano, talvolta anche senza soluzione di continuità, il controllo e la gestione del territorio metropolitano.

Il progetto dell'Amministrazione, pertanto, in ordine all'applicazione a regime di un'organizzazione del lavoro per turni, ha comportato, in prima attivazione, la verifica di tutte le

aree di possibile attuazione, individuabili – tenuto conto della corrente effettiva articolazione delle attività e fatti salvi futuri sviluppi organizzativi – nella Protezione Civile, nei servizi resi dal Personale Autista, nei Mercati e nei Musei, nonché – eventualmente e previa analisi e studio di dettaglio – negli Uffici al Pubblico (a fronte di servizi diretti a cittadini ed imprese che effettuino orari di apertura al pubblico uguali o superiori a 10 ore).

Di seguito sono rappresentati gli orari di lavoro per alcune figure professionali dell'area tecnico-amministrativa, cui si potrebbe aggiungere il personale della Protezione Civile (max 20 addetti), anch'esso potenzialmente turnabile.

Figura Professionale	N. dipendenti	Tipologia di orario attuale	N. dipendenti	Categoria
AUTISTI	191	12 ore	38	B
		lunghe e 7,12	153	
OPERAI DEL MERCATO DEI FIORI E DEL CENTRO CARNI	51	7,12	37	B
		lunghe e 4X8	14	
OPERATORE BENI CULTURALI	32	h24	22	B
		h24	10	
ISTRUTTORI SERVIZI SICUREZZA E CONTROLLO BENI CULTURALI	99	h24	34	C
		turno diurno	65	
OPERATORI DELLE SPIAGGE	26	7,12	1	B
		8	19	
		lunghe	4	
		orario misto	2	
OPERATORI ADDETTI ALLA CUSTODIA E VIGILANZA (Commissi addetti alla apertura/chiusura delle sedi degli uffici capitolini)	80 (da applicare a strutture dove ricorre l'esigenza di apertura 10h)	turno diurno		B

Per quanto sopra, viene previsto l'impiego ordinario del personale assegnato alle funzioni e servizi rappresentati, in più turni giornalieri. Tale soluzione produce i seguenti riflessi sull'impiego di risorse decentrate, secondo la stima di seguito indicata:

Indennità di turno						
Area Tecnico-Amministrativa						
Cat.	Tipologia attività	Numero dipendenti	Indennità mensile	Importo annuo	Spesa annua	Totale

				(11 mesi)		
B e C	secondo servizio	500	240,00	2.640,00	1.320.000,00	1.320.000,00

Si riportano, inoltre, gli orari di lavoro relativi al personale del settore dell'anagrafe e stato civile nell'ipotesi di turnazione in orario diurno degli addetti (Anagrafe centrale):

Figura Professionale	Orari di Entrata	N. dipendenti	Tipologia di orario	N. dipendenti	Orari di entrata	N. dipendenti	
ANAGRAFE CENTRALE	dalle 7,00 alle 9,30	207	sabato lavorativo n. 2 Lunghe 7,12h Part time	6 159 22 20	3gg. 8,00-14,00	99	
					2gg. 11,30-20,00		
					3gg. 14,00-20,00		
					2gg. 8,00-17,30		60
					8,00-15,12		14
					13,00-20,12		8
					Orario misto 3gg. mattino 2 gg. pomeriggio (per part time)		20

L'attuazione dell'ipotesi descritta richiede ulteriori verifiche di fattibilità, anche in relazione alla sostenibilità economica, eventualmente prevedendo una pianificazione con più fasi attuative differite. L'estensione del lavoro su turni a tutto il settore anagrafico, ivi compresi gli uffici municipali, comporterebbe infatti un impatto sulle risorse decentrate, la cui stima di seguito riportata, tiene conto delle categorie e della consistenza degli organici interessati.

INDENNITA' DI TURNO PER SERVIZIO ANAGRAFE							
SERVIZI ANAGRAFICI	Unità	Categoria	D.O. per categoria	Tariffa oraria 10%	Costo Mensile	Costo Annuo su 11 mesi	Costo Totale Annuo
	836	B	99	1,06	152,64	1.679,04	166.224,96
		C	679	1,17	168,48	1.853,28	1.258.377,12
		D	58	1,35	194,40	2.138,40	124.027,20

2.3 Reperibilità

A sostegno della dovuta capillarità e dell'effettività dell'offerta del servizio, costituisce inoltre importante leva di qualità la ridefinizione dei turni di **reperibilità per le attività e i servizi a più alto grado di possibile emergenza e imprevedibilità d'intervento**, secondo principi di effettività e adeguato beneficio. Occorre, quindi, verificare ed eventualmente aggiornare l'individuazione degli ambiti funzionali interessati dal servizio di pronta reperibilità, nonché la correlata strutturazione quali-quantitativa delle squadre da dedicare a tale funzione, che risulta trasversale all'intero territorio cittadino.

Alla luce dei correnti andamenti gestionali e ferme le suddette esigenze di verifica, può essere stimato il seguente impiego di risorse, umane ed economiche (€ 42 medi mensili per 11 mensilità, al netto degli uffici amministrativi):

Indennità di reperibilità			
Area Tecnico-Amministrativa			
Numero Dipendenti	Indennità Mensile	Importo Annuo (11 mesi)	Spesa Annuale
800	42,00	462,00	369.600,00

3. Altre indennità

Le stesse motivazioni che sostengono, in prospettiva e pur con riguardo all'effettività delle mansioni, la massima diffusione possibile degli istituti di cui sopra, legati alla responsabilità dei ruoli e all'organizzazione del lavoro, quali offerti dal vigente CCNL di comparto, devono assistere il nuovo impianto delle indennità da riconoscere al personale per l'esposizione a fattori di **rischio** e **disagio**, nonché per l'**assunzione di particolari responsabilità** di elaborazione dei dati e di relazione diretta con l'utenza.

Quanto a tali **forme di responsabilità**, da distinguersi da quelle legate al coordinamento procedimentale e al presidio di uffici e servizi, si è proceduto alla verifica di dettaglio della relativa sussistenza e consistenza, in tutte le articolazioni dell'Ente, avuto peraltro riguardo alla previa analisi degli ambiti di possibile estensione delle funzioni di relazione e assistenza dell'utenza più sensibile. Esse, infatti, sono prefigurate dal CCNL, anche in termini di riconoscimento economico (quantificato in € 300 annui), e riguardano le mansioni particolari assegnate agli **Addetti URP, Anagrafe, Elettorale, Stato Civile e Tributi**, nonché agli **Archivisti Informatici**, ai **Formatori Professionali**, ai **Messi Notificatori con funzioni di Ufficiale Giudiziario** e agli **Addetti alla Protezione Civile**. La verifica organizzativa e degli

organici assegnati ai *front office* e agli altri servizi interessati potrà consentire lo sviluppo dell'estensione di tali funzioni di relazione col pubblico e di controllo dei dati e dei territori.

Allo stato, la stima della spesa annua è la seguente:

Indennità di responsabilità ex art. 36 CCNL 2004		
Numero Dipendenti	Importo annuo per dipendente	Spesa Annua
Area Tecnico-Amministrativa		
5.500	300,00	1.650.000,00

Quanto all'indennizzo del **rischio**, è stata stimata, in relazione alla corrente attività, la quantità interessata di risorse umane, con riguardo all'effettività dei fattori di esposizione per singolo profilo e mansione, anche in rapporto alla sussistenza di altre specifiche indennità contrattuali onnicomprensive. Inoltre, previa verifica delle pregresse individuazioni di fattori di esposizione a rischio e tenuto conto dello sviluppo dei presidi di tutela del lavoro e della qualità delle dotazioni strumentali assegnate, si è provveduto a espungere la quota di indennizzi da ritenersi non più attuali (videoterminale).

Ne deriva, in relazione alla verifica degli andamenti pregressi, la seguente stima previsionale:

Indennità di Rischio			
Area Tecnico-Amministrativa			
Numero Dipendenti	Indennità Mensile	Importo Annuo (11 mesi)	Spesa Annua
514	30,00	330,00	169.620,00

3.3 Indennità di disagio

Sussiste l'esigenza, inoltre, di verificare e definire i criteri di riconoscimento economico dell'esercizio di attività svolte in **condizioni particolarmente disagiate** (personale delle categorie A, B e C), ai sensi delle norme vigenti in materia. Tale ambito di disciplina, in quanto rimesso alla normazione negoziata decentrata, può rappresentare – secondo i principi di giusta retribuzione – opportunità di ristoro economico di specifici elementi differenziali delle prestazioni, quali l'esposizione a fattori ambientali, climatici, relazionali e simili. Tali esposizioni a disagio devono rivestire – nel rispetto del principio di proporzionalità retributiva – caratteri di frequenza e intensità tali da differenziare oggettivamente e in modo costante, rispetto all'ordinarietà del lavoro, le mansioni del personale interessato.

Costituisce elemento dirimente ogni costante e rilevante fattore di effettivo disagio, come tale idoneo, di per sé, a distinguere le prestazioni interessate dall'ordinarietà del lavoro, sulla scorta di un esame oggettivo della specifica intensità del fenomeno considerato (fattori di *stress* relazionale, frequente improgrammabilità degli interventi richiesti, continuo adattamento alla flessibilità richiesta dalla natura dei processi e dalla domanda dell'utenza, etc.).

Per quanto riguarda le ipotesi legittimanti la corresponsione di un'indennità, le stesse devono fare riferimento a specifiche modalità e condizioni, non solo spaziali, ma anche temporali, della prestazione lavorativa di alcune tipologie di lavoratori, diverse da quelle in cui si inquadra la generalità degli altri dipendenti. I criteri che devono portare alla individuazione del riconoscimento dell'indennità di disagio, quindi, devono tenere conto dell'incidenza qualitativa del disagio nell'erogazione di un servizio; ad esempio: volumi di utenza cittadina, flusso continuo di pubblico e frequente avvicendamento, utenza particolarmente critica, imprevedibilità e improgrammabilità delle risposte alle più differenziate tipologie di richieste d'intervento, orari prolungati o particolarmente onerosi. E' in ogni caso escluso, ai sensi del contratto nazionale vigente, il riconoscimento dell'indennità di disagio per le prestazioni rese dai dipendenti inquadrati nella cat. D.

Ad esito di una prima ricognizione nei diversi settori di intervento, cui correlare le relative indennità, è possibile, sulla scorta della corrente articolazione delle funzioni e dei servizi, con particolare riguardo a quelli svolti nell'ambito di sportelli al pubblico (compresi servizi anagrafici), stimare la seguente quantità di personale interessata, con la relativa spesa (prudenzialmente ipotizzata – salvo approfondimenti – nel limite di € 30 mensili pro-capite, in assimilazione analogica al rischio):

Indennità di Disagio (URP)				
Front Office Demografico				
Cat.	Numero Dipendenti	Indennità Mensile	Importo Annuo (11 mesi)	Spesa Annuata
B-C	886	30,00	330,00	292.380,00
Altri Front Office dell'Ente				
B-C	2114	30,00	330,00	697.620,00
Spesa totale annua				990.000,00

3.4 Indennità di maneggio valori

Resta ferma la corresponsione dell'indennità per il maneggio di valori, secondo i consolidati assetti amministrativi dell'Ente e con riferimento all'andamento di spesa dell'anno 2013, come di seguito stimato:

Indennità Maneggio Valori

Tutto l'Ente	
Numero Dipendenti (dato 2013)	Spesa Annua
1.122	166.000,00

4. Miglioramento dei servizi e della produttività

Una quota importante dell'investimento da operare sulla valorizzazione delle professionalità, anche in termini di corretta e motivata alimentazione del fondo del comparto, è rappresentata dalla messa a regime del sistema di costante misurazione e periodica valutazione delle prestazioni lavorative di struttura, di gruppo e individuali.

In prospettiva, tale impostazione costituisce il presupposto per garantire la realizzazione delle finalità istituzionali e dei correlati obiettivi, al cui conseguimento contribuisce la quantità e qualità delle prestazioni dei dipendenti e il livello di produttività del lavoro.

A tal fine è necessario strutturare, a regime, una più costante e puntuale attività di rilevazione e valutazione dei risultati per fasi infra-annuali e *step* temporali, essenziale a supportare l'erogazione periodica, previa verifica, di premi e incentivi variabili, direttamente e dinamicamente collegati all'oggettiva misurazione della quantità e della qualità dei prodotti/servizi/attività.

In tal modo, la periodica erogazione del salario accessorio legato alle prestazioni del personale del comparto troverà adeguata ragione incentivante e coerente fondamento negli stessi obiettivi di miglioramento della produttività, sui quali il finanziamento della quota variabile del fondo di amministrazione deve trovare, a sua volta, adeguata motivazione.

L'impianto generale del sistema integrato di valutazione del personale non dirigente che supporta, tra l'altro, la rilevazione e valutazione dei livelli di produttività, avrà uno sviluppo a regime in ambito pluriennale, in relazione al perfezionamento degli strumenti di misurazione, al cui esito si potrà, progressivamente, correlare una erogazione della retribuzione incentivante di cadenza periodica. Per le specifiche tecniche applicative, si rinvia all'apposito documento, allegato B del progetto di disciplina decentrata.

In tale ambito si realizza, in parziale continuità con la disciplina contrattuale pregressa, l'attuazione dei principi sottesi agli articoli 37 (Sistema di valutazione) e 229 (Criteri generali relativi ai sistemi incentivanti la produttività e il miglioramento dei servizi) del CCDI 2002-2005.

Il presente progetto, infatti, prevede l'adozione del sistema integrato di valutazione del personale, e definisce il sistema della produttività, valorizzando le prestazioni e gli apporti del personale, sia quelli a carattere continuativo, sia quelli correlati a peculiari obiettivi dell'Amministrazione.

In fase programmatoria annuale, in attuazione delle priorità fissate dagli Organi di Governo, dovranno trovare definizione criteri quali-quantitativi di stanziamento e distribuzione di risorse di parte variabile, con riferimento alle peculiarità di ciascun settore di attività e alle risorse umane impiegate.

In via esemplificativa, nel rispetto di una quantificazione indicativamente conforme alle vigenti norme di contenimento delle complessive risorse decentrate, stabili e variabili, è possibile

rappresentare, come di seguito indicato e con riserva di compiuta verifica all'atto dell'effettiva destinazione delle risorse stesse, il *budget* complessivo per l'Area Tecnico-Amministrativa, tenuto conto del corrente dimensionamento degli organici e al netto delle posizioni organizzative:

Premi per il miglioramento dei servizi e della produttività			
Area Tecnico-Amministrativa			
Categorie	Numero Dipendenti	Spesa Annua Media pro-capite	Totali
B-C-D	10.265	1.650,00	16.937.250,00

In sede di prima applicazione, il sistema risulta semplificato per facilitarne la pronta applicazione e gestione con le attuali strumentazioni disponibili, nonché la correlata gestione ed erogazione del salario accessorio al personale non dirigente, e così consentire la valorizzazione del personale, anche tramite il riconoscimento di adeguati livelli retributivi.

In relazione a quanto dettagliatamente illustrato nel documento relativo al sistema di valutazione, di cui al citato allegato B al progetto di nuova disciplina decentrata, sono attivati due distinti ambiti di misurazione della produttività:

- a) la produttività di sistema, correlata alla verifica dell'impegno nello svolgimento delle attività di servizio, nella prospettiva di coniugare, a risorse umane in continua contrazione, il mantenimento e/o il consolidamento degli standard di erogazione dei servizi e dei relativi livelli di efficacia, efficienza ed economicità;
- b) la produttività finalizzata al miglioramento quali-quantitativo dei servizi erogati in aree e settori prioritari per l'Amministrazione, eventuale e aggiuntiva rispetto a quella di sistema.

a) La valutazione della produttività di sistema

Il sistema di valutazione consente di rilevare e verificare le prestazioni dei dipendenti e, quindi, la sussistenza dei presupposti che giustificano l'attribuzione di premi correlati all'adeguato e costante svolgimento dei compiti/attività assegnati in attuazione delle direttive gestionali, in coerenza con la pianificazione operativa della struttura organizzativa di riferimento.

L'importo totale annuo è ripartito in due quote, ciascuna delle quali erogabile, parzialmente o per intero, ad esito della valutazione sulla sussistenza dei requisiti richiesti.

La quota A è riconosciuta ed erogata, di norma, con cadenza infrannuale, a seguito della periodica rilevazione dell'adeguato e costante svolgimento dei compiti/attività assegnati dal dirigente con atti gestionali e della disponibilità dimostrata in relazione alla flessibilità richiesta per l'organizzazione del lavoro e l'adempimento della specifica prestazione, parametrata in relazione al tasso di presenza in servizio.

La quota B) è erogata a consuntivo, previa verifica e valutazione del contributo offerto dal dipendente in relazione alle finalità e agli obiettivi della struttura di riferimento, formalizzati nei

documenti di programmazione dell'Ente, tenendo conto della quantità e qualità delle prestazioni rese in relazione ai risultati conseguiti dalla struttura, nonché della correttezza, completezza e tempestività degli adempimenti, propedeutici al conseguimento dei risultati medesimi.

Gli esiti della valutazione consentono di collocare i dipendenti nelle quattro fasce di merito elevata, buona, adeguata, inadeguata/non valutabile.

Si evidenzia, che i risultati della Struttura di appartenenza del dipendente, sia positivi che negativi, non comportano un automatico e diretto riflesso sulla collocazione nella fascia di merito; quest'ultima, infatti, è determinata esclusivamente dal contributo assicurato dal dipendente al conseguimento dei risultati.

Eventuali residui non distribuiti nel corso dell'anno in relazione alla quota A) sono destinati ad integrare il fondo che finanzia la quota B. Diversamente gli importi della quota B) non distribuiti alle fasce remunerate, vanno ad integrare il fondo della fascia di merito "Elevata" e aumentano la quota B) destinata ai dipendenti che si collocano nella fascia medesima.

Il punteggio relativo alla valutazione a consuntivo del contributo offerto dal dipendente, diversamente dal punteggio della valutazione di cui alla Quota A), non è parametrato al tasso di presenza in servizio. Il dipendente che nel corso dell'anno abbia fatto registrare una percentuale di presenza inferiore al 50%, sarà considerato "non valutabile" in relazione ai requisiti richiesti per l'erogazione del premio di produttività, sia con riferimento alla quota A) che, conseguentemente, in relazione alla quota B).

Nell'ipotesi presentata dall'Amministrazione, per i **dipendenti di categoria D** (escluse le P.O.) è previsto un importo individuale annuo massimo erogabile di € 1.800.

Tale importo è correlato per il 50% alla verifica dei presupposti per l'erogazione della quota A) e per il restante 50% di quelli previsti per l'erogazione della quota B). Nel caso della Categoria D l'importo della produttività di sistema è erogato in un'unica soluzione a consuntivo.

Quanto alla verifica dell'effettivo svolgimento dei compiti, assegnati dal dirigente con atti gestionali ai dipendenti di categoria D, a titolo esemplificativo, si riportano i seguenti ambiti di rilevazione:

- Coordinamento e raccordo delle attività di istruzione, predisposizione e redazione di atti e documenti di elevato grado di complessità, nonché attività di analisi, studio e ricerca con riferimento al settore di competenza.
- Correttezza, completezza e tempestività degli adempimenti connessi all'incarico nel rispetto degli indirizzi della Direzione.

Nell'ipotesi presentata dall'Amministrazione, per i **dipendenti di categoria C** è previsto un importo individuale annuo massimo erogabile di € 1.300.

Tale importo è correlato per il 60% alla verifica dei presupposti per l'attribuzione della quota A) che è erogata con cadenza infrannuale e per il restante 40% alla verifica di quelli previsti per la quota B) che è erogata a consuntivo.

Quanto agli ambiti di rilevazione, si riportano a titolo esemplificativo:

- Gestione dei rapporti con tutte le tipologie di utenza interna ed esterna. Attività istruttoria nel campo amministrativo, tecnico e contabile, nel rispetto delle procedure e degli adempimenti di legge relativamente alla unità di appartenenza

- Correttezza, completezza e tempestività degli adempimenti di competenza in relazione agli indirizzi del responsabile del servizio e alle scadenze programmate.

Nell'ipotesi presentata dall'Amministrazione, per i **dipendenti di categoria B** è previsto un importo individuale annuo massimo erogabile di €.1.100.

Anche per la categoria B l'importo totale è correlato per l'70% alla verifica dei presupposti per l'attribuzione della quota A) che è erogata con cadenza infrannuale e per il restante 30% alla verifica di quelli previsti per la quota B) che è erogata a consuntivo.

Quanto agli ambiti di rilevazione, si riportano a titolo esemplificativo:

- Correttezza della modalità di accoglienza di tutte le tipologie di utenza interna ed esterna nel rispetto delle disposizioni di servizi.
- Corretta e tempestività esecuzione dei compiti affidati anche di tipo specialistico connesse particolari abilitazioni.

b) La valutazione della produttività finalizzata

Con riguardo alla c.d. "produttività finalizzata" al riconoscimento del merito e della conseguente incentivazione economica per i dipendenti che contribuiscano al miglioramento qualitativo dei servizi offerti in aree e settori critici e/o prioritari per l'Amministrazione, nonché al significativo efficientamento, innovazione e semplificazione dei processi organizzativi o di lavoro, condizione necessaria per la relativa erogazione è la possibilità di accertare i miglioramenti realizzati.

I risultati devono essere conseguiti mediante la definizione di specifici progetti e rilevati attraverso la pre-definizione di parametri di riferimento e correlati indicatori idonei a misurare l'effettivo livello di conseguimento dei risultati. Tali risultati sono, pertanto, differenziati e aggiuntivi rispetto a quelli previsti dalla produttività di sistema.

Laddove i suddetti requisiti siano soddisfatti è possibile riconoscere un importo aggiuntivo a titolo di produttività ai dipendenti che hanno contribuito al progetto di miglioramento. A tal fine, la valutazione sui presupposti dell'erogazione dei premi è operata, fatte salve diverse modalità richieste dalla specificità dei singoli progetti, mediante il sistema di integrato di valutazione del personale non dirigente, secondo modalità analoghe a quelle illustrate per la produttività di sistema.

Anche per la produttività finalizzata per ciascuna categoria è individuata l'entità del premio individuale annuo erogabile. Detta somma sarà ripartita in una quota A) e in una quota B).

La quota A) è erogata in relazione alla periodica rilevazione dell'adeguato e costante assolvimento delle attività e prestazioni volte al miglioramento quantitativo e qualitativo dei servizi, secondo le modalità e i criteri stabiliti nei singoli progetti di produttività, parametrata in relazione al tasso di presenza in servizio;

La quota B) è erogata, previa verifica del livello di conseguimento degli standard di miglioramento del servizio fissati dal progetto, accertato attraverso idonei indicatori individuati nell'ambito del progetto di produttività, in relazione alla valutazione del contributo assicurato dal dipendente al conseguimento degli obiettivi/risultati del progetto.

Nel caso in cui il livello di conseguimento sia inferiore agli standard prefissati, le risorse destinate alla quota B sono rideterminate in misura ridotta e le relative economie vanno a

alimentare la quota del fondo destinata al finanziamento della produttività finalizzata, per il successivo esercizio.

Premesso quanto sopra in relazione alla produttività finalizzata, di seguito, a puro titolo esemplificativo si riportano le ipotesi di produttività finalizzata al personale di categoria B e C che presta servizio al front-office.

Per i **dipendenti di categoria C** operanti al front- office, in aggiunta alla produttività di sistema, è previsto un importo a titolo di produttività finalizzata pari a €.1.100. Detta somma è ripartita in una quota A) che assorbe il 60% del totale ed in una quota B) che assorbe il restante 40%.

Per i dipendenti **di categoria B** operanti al front- office, in aggiunta alla produttività di sistema, è previsto un importo a titolo di produttività finalizzata pari a €.1.000. Detta somma è ripartita in una quota A) che assorbe il 70% del totale ed in una quota B) che assorbe il restante 30%.

5. Specifiche forme di incentivazione

A completamento del nuovo quadro di disciplina decentrata, devono trovare analisi e aggiornamento anche **le forme particolari di incentivazione previste da specifiche norme di legge (progettazione e pianificazione del territorio, recupero dell'evasione, etc.)**.

Le autonome e speciali fonti di auto-finanziamento di tali istituti (pur nel rispetto dei criteri e dei limiti posti dalla legge all'alimentazione delle risorse decentrate, anche se a destinazione vincolata) costituiscono rilevante opportunità di specifica incentivazione, anche settoriale, del lavoro e dei processi.

Più in generale, tenuto conto dell'esigenza sempre più stringente di razionalizzare e ottimizzare l'impiego delle risorse decentrate disponibili, la distribuzione di tali speciali e vincolate opportunità di incentivazione dovrà trovare adeguato bilanciamento con la generale distribuzione del fondo ordinario di amministrazione, anche liberando risorse – su quest'ultimo – a favore del personale assegnato a strutture e uffici non coinvolti da quegli specifici ambiti di vincolata incentivazione.

Pertanto, deve trovare sempre più precisa programmazione e pianificazione – mediante l'adeguamento regolamentare, ove necessario, e la correlata strutturazione, a monte, di progetti di lavoro anche pluriennali – ogni attività afferente a dette forme di speciale e vincolata incentivazione, così da consentire un'equa, alternativa e differenziata quantificazione e destinazione annuale delle altre risorse decentrate, complessivamente disponibili sul fondo.