

Premi

Produttività: c'è danno se il dirigente eroga premi senza un'adeguata definizione degli obiettivi

di Federica Caponi - Consulente della Corte dei Conti - Procura Regionale, sez. giur. Veneto e consulente Enti Locali

Risponde di danno erariale il dirigente di un Ente Locale che abbia autorizzato il pagamento di somme a valere sui fondi per il trattamento accessorio del personale non dirigente degli Enti Locali, di cui all'art. 15 del CCNL del 1° aprile 1999 qualora in relazione ai progetti obiettivo posti a base del provvedimento di liquidazione non siano state rispettate le condizioni normativamente previste per il loro finanziamento, determinando l'inutile dispendio dei predetti fondi attraverso la loro distribuzione "a pioggia" in casi nei quali non vi sia stata alcuna attività progettuale, venendo a mancare, in questo modo, ogni elemento di programmazione, monitoraggio e controllo dell'attività ammessa a premio.

Il dirigente deve risarcire il danno arrecato all'ente per aver erogato ai propri collaboratori somme della produttività, ai sensi dell'art. 15, comma 5, CCNL 1° aprile 1999, sulla base della semplice presenza in servizio, utilizzata quale parametro principale per la ripartizione degli incentivi.

Tale parametro infatti è assolutamente inidoneo a conferire al lavoro svolto un valore aggiunto o un elemento di innovazione rispetto agli standard ordinari.

Questo il principio ribadito dalla Corte dei conti, Sez. III giur. centrale d'appello, con la sentenza n. 301 depositata il 20 maggio 2015, con cui ha respinto il ricorso presentato dal dirigente di un Comune avverso la sentenza di I grado con cui era stato condannato al pagamento di oltre 100.000 euro per il danno arrecato all'ente datore di lavoro a seguito di irregolarità gestorie nella determinazione e applicazione del fondo per il trattamento accessorio previsto dall'art. 15 del CCNL 1° aprile 1999 per il personale non dirigente degli Enti Locali.

La Procura aveva infatti contestato al dirigente comunale di aver liquidato i compensi relativi a due progetti obiettivo per i quali non risultavano rispettate le condizioni normativamente previste per

il loro finanziamento non essendovi alcuna evidenza documentale della loro corretta elaborazione.

La Sezione regionale giurisdizionale della Corte dei conti aveva ritenuto sussistenti tutti gli elementi che configurano la fattispecie di responsabilità amministrativo-contabile in capo al dirigente, condannandolo al pagamento di oltre 100.000 euro.

Il dirigente coinvolto ha presentato appello avverso tale sentenza, sostenendo, tra l'altro, che la fattispecie si fosse prescritta e che non vi sarebbe stata alcuna violazione delle disposizioni contrattuali, in quanto i progetti sarebbero stati conformi alla disciplina vigente in materia.

La decisione della Corte dei conti

Il *thema decidendum* che ha interessato i giudici contabili nella pronuncia in commento ha riguardato l'accertamento della responsabilità di un dirigente per il danno arrecato all'ente di appartenenza, a seguito di una serie di irregolarità inerenti la quantificazione e l'erogazione delle risorse incentivanti ai dipendenti.

La Corte ha accertato che il parametro principale assunto per la ripartizione degli incentivi in questione era stato quello della presenza in servizio,

apprezzabile solo in termini di quantità, ma inidoneo a conferire al lavoro svolto un valore aggiunto o un elemento di innovazione rispetto agli standard ordinari.

Dall'esame degli atti, emergono elementi validi per ritenere sussistenti tutti gli elementi che configurano la fattispecie di responsabilità amministrativo-contabile in capo al dirigente, in particolare:

- il danno patrimoniale arrecato al Comune in termini di maggiore spesa;
- la condotta caratterizzata da colpa grave, stante la palese violazione delle disposizioni disciplinanti il finanziamento dei progetti obiettivo. Tale grave negligenza emerge anche alla luce del fatto che l'erogazione era stata disposta ed effettuata nonostante l'emanazione da parte del Segretariato generale dell'ente di una nota, indirizzata ai dirigenti, al sindaco e agli assessori, con la quale si censuravano i criteri procedurali seguiti ai fini dell'utilizzazione delle risorse *ex art. 15, comma 5, del citato CCNL 1999*.

Inoltre, la Corte ha chiarito che il *dies a quo* del termine di prescrizione dell'azione risarcitoria, che per giurisprudenza costante della stessa magistratura contabile coincide con la data del pagamento o dell'esborso, non può che essere individuato nella data "della contabile bancaria emessa dal tesoriere comunale", come espresso dal primo giudice.

Nel caso di specie, i giudici hanno rilevato che per i progetti obiettivo non sono state rispettate le condizioni normativamente previste per il loro finanziamento, determinando l'inutile dispendio dei predetti fondi attraverso la loro distribuzione "a pioggia".

Non possono infatti ritenersi rilievi meramente formali quelli che hanno accertato che non vi è stata alcuna attività progettuale, venendo a mancare ogni elemento di programmazione, monitoraggio e controllo dell'attività ammessa a premio.

Il dirigente ha infatti mostrato estrema trascuratezza nello svolgimento dell'attività di istituto e il totale dispregio delle ragioni dell'ente di appartenenza.

La Corte ha quindi confermato la pronuncia di I grado, in quanto sono stati dimostrati anche tutti gli altri requisiti della responsabilità amministrativa, quali il rapporto di servizio tra il soggetto interessato e l'ente danneggiato, il nesso di causalità tra la condotta e l'evento dannoso e l'elemento psicologico della colpa grave.

I progetti incentivanti ex art. 15, comma 5, CCNL 1° aprile 1999

Tale disposizione contrattuale permette agli Enti Locali di aumentare il fondo incentivante in caso di attivazione di nuovi servizi o di incremento di quelli esistenti.

Gli importi inseriti nel fondo *ex art. 15, comma 5, "parte variabile"*, tuttavia, non sempre sono risultati coerenti con i presupposti di legge. Il fenomeno si è accentuato nel corso del tempo, da quando gli enti, come riscontrato in molte verifiche ispettive della Ragioneria generale dello Stato, hanno utilizzato tale facoltà quasi come somme "stabili" di anno in anno.

L'ARAN nel parere RAL 499-15L1, in considerazione delle gravi criticità che hanno caratterizzato l'utilizzo di tale istituto contrattuale, ha chiarito che "l'incremento delle risorse può realizzarsi legittimamente, solo qualora siano verificate in modo rigoroso (e siano quindi oggettivamente documentate) le condizioni poste dalla citata disciplina".

La sussistenza di tali condizioni costituisce, tra l'altro, secondo l'Agenzia, "uno degli aspetti qualificanti del controllo sui contratti decentrati da parte dei collegi dei revisori".

In particolare, l'ARAN ha declinato sette condizioni che legittimano l'incremento annuale delle risorse di parte stabile del fondo ai sensi di quanto previsto dal citato art. 15, comma 5.

1. Più risorse per il fondo in cambio di maggiori servizi.

Gli enti possono "investire sull'organizzazione" e a questo aggravio delle casse comunali deve corrispondere un "ritorno", costituito dall'innalzamento oggettivo e documentato della qualità o quantità dei servizi prestati dall'ente, che deve tradursi in un beneficio per l'utenza esterna o interna.

Occorre, in altre parole, che l'investimento sull'organizzazione sia realizzato in funzione di (cioè per incentivare) un miglioramento quali-quantitativo dei servizi, concreto, tangibile e verificabile (più soldi in cambio di maggiori servizi e utilità per l'utenza).

È necessario quindi che l'ente indentifichi i servizi che possono essere migliorati, attraverso la leva incentivante delle maggiori risorse decentrate, nonché i percorsi e le misure organizzative attraverso le quali intervenire.

2. Non generici miglioramenti dei servizi, ma concreti risultati.

L'innalzamento quali-quantitativo dei servizi deve essere tangibile e concreto.

Non basta dire, ad esempio, che l'ente intende migliorare un certo servizio o migliorare le relazioni con l'utenza oppure che è aumentata l'attività o la domanda da parte dell'utenza. Occorre anche definire, concretamente, quale fatto verificabile e chiaramente percepibile dall'utenza di riferimento è il segno tangibile del miglioramento quali-quantitativo del servizio.

Tra gli indicatori idonei ad attestare tale miglioramento potrebbero essere individuati, ad esempio:

- minori tempi di attesa per una prestazione o per la conclusione di un procedimento. Monitoraggio che oggi è obbligatorio anche ai fini dell'anticorruzione;
- arricchimento del servizio, fornendo ad esempio una semplificazione o la previsione di alcune facilitazioni e utilità per l'utente;
- nuovi servizi, che prima non venivano prestati, per servire nuovi utenti o per dare risposta a nuovi bisogni di utenti già serviti;
- aumento delle prestazioni erogate (ad esempio più ore di vigilanza sul territorio, più ore di apertura al pubblico, più utenti serviti);
- impatto su fenomeni dell'ambiente esterno che influenzano la qualità della vita (ad esempio, intensificazione dei controlli, riduzione di comportamenti illegali, riduzione di fenomeni di marginalità sociale).

3. *Risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza.*

Per poter dire, a consuntivo, che c'è stato, oggettivamente, un innalzamento quali-quantitativo del servizio, è necessario poter disporre di adeguati sistemi di verifica e controllo.

Innanzitutto, occorre definire un *target* di miglioramento, che costituisce il termine di paragone che consente di apprezzare la bontà di un risultato.

Per far questo occorre aver monitorato preliminarmente l'attività svolta fino a quel momento o i fabbisogni dell'utenza, individuando quindi le concrete possibilità di miglioramento del servizio.

Il **target di miglioramento** può essere definito a partire da:

- risultati di partenza, desumibili dagli anni precedenti;
- eventuali risultati ottenuti da altri enti (attraverso attività di *benchmarking*);
- bisogni e domande a cui occorre dare risposta;
- margini di miglioramento possibili, tenendo conto delle condizioni strutturali organizzative, tecniche e finanziarie in cui l'ente opera. In tale contesto è essenziale definire indicatori idonei, che siano

in grado di misurare, senza aggravare il lavoro, il miglioramento realizzato.

4. *Risultati difficili che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale.*

Non tutti i risultati dell'ente possono dar luogo all'incremento delle risorse decentrate di cui all'art. 15, comma 5.

L'ARAN ha da sempre chiarito che i risultati devono essere anzitutto "sfidanti", importanti, ad alta visibilità esterna o interna.

L'ottenimento di tali risultati non deve essere scontato, ma deve presentare apprezzabili margini di incertezza e il personale coinvolto deve avere un ruolo importante nel loro conseguimento.

Devono infatti essere risultati ad alta intensità di lavoro, che si possono ottenere grazie ad un maggiore impegno delle persone e a maggiore disponibilità a farsi carico di problemi.

Pertanto, condizioni organizzative diverse da un anno all'altro, magari legate alla minore presenza in servizio di personale, a condizioni di risorse finanziarie decurtate rispetto al passato, quindi, più critiche e maggiormente difficoltose rispetto agli anni precedenti, costituiscono tutti elementi utili che possono far individuare un obiettivo sfidante nel garantire il mantenimento degli stessi standard qualitativi o quantitativi di attività che in passato potevano essere realizzati con maggiore facilità.

Un tale obiettivo è infatti assolutamente in linea con le condizioni definite dall'ARAN per l'incremento delle risorse incentivanti.

5. *Risorse quantificate secondo criteri trasparenti e ragionevoli.*

La quantificazione delle risorse va fatta con criteri trasparenti e ragionevoli (cioè basati su un percorso logico e sufficientemente argomentato).

È necessario, innanzitutto, che le somme messe a disposizione siano correlate al grado di rilevanza ed importanza dei risultati attesi, nonché all'impegno aggiuntivo richiesto alle persone, calcolando, se possibile, il valore di tali prestazioni aggiuntive (ad esempio, il costo di una nuova organizzazione per turni di lavoro).

È ipotizzabile anche che le misure dell'incremento siano variabili in funzione dell'entità dei risultati ottenuti.

Gli incrementi devono essere di entità ragionevole, non tali, cioè, da determinare aumenti percentuali eccessivi del fondo o vistose variazioni in aumento delle retribuzioni accessorie medie *pro capite*.

È necessario ricordare che il contratto decentrato non ha titolo per quantificare le risorse del fondo e

per la parte variabile la disponibilità deve essere decisa in sede di bilancio di previsione (dalla Giunta, senza alcun coinvolgimento da parte delle organizzazioni sindacali), sulla base del progetto di miglioramento dei servizi.

Nella relazione tecnico-illustrativa e finanziaria da allegare al contratto decentrato deve essere chiaramente illustrato, nell'ambito della specificazione e giustificazione di tutte le risorse stabili e variabili, il percorso di definizione degli obiettivi di miglioramento dei servizi e i criteri seguiti per la quantificazione delle specifiche risorse variabili allocate in bilancio, dando atto del rispetto delle prescrizioni dell'art. 15, comma 5.

6. *Risorse rese disponibili solo a consuntivo.*

Le risorse, strettamente correlate a risultati ipotizzati per il futuro, non è possibile renderle disponibili prima di avere accertato l'effettivo conseguimento degli stessi.

L'effettiva erogazione potrà avvenire solo a consuntivo.

7. *Risorse previste nel bilancio annuale e nel PEG.*

La somma che l'ente intende destinare ai sensi dell'art. 15, comma 5, all'incentivazione del personale deve essere prevista nel bilancio annuale di previsione.

Si tratta, infatti, di nuovi e maggiori oneri, che non potrebbero essere in alcun modo impegnati ed erogati, senza la legittimazione del bilancio.

I nuovi orientamenti applicativi dell'ARAN

L'Agenzia recentemente è tornata a precisare le condizioni che possono consentire a un Comune di incrementare il fondo delle risorse decentrate ex art. 15, comma 5, nel parere prot. n. 19932 del 18 giugno 2015.

L'ARAN ha ricordato che, ai sensi dell'art. 40, comma 3-*quinquies*, D.Lgs. n. 165/2001, è ammessa espressamente, per Regioni ed Enti Locali, la possibilità di destinare, in prospettiva, risorse aggiuntive alla contrattazione integrativa, vincolando tuttavia tale opzione al rispetto dei parametri di virtuosità per la spesa di personale, previsti dalle vigenti disposizioni di legge, nonché dei vincoli di bilancio e del Patto di stabilità o di altri analoghi strumenti di contenimento della spesa.

Negli ultimi anni infatti il quadro regolativo di riferimento è sostanzialmente mutato, cercando di coniugare l'indispensabile autonomia degli enti nelle proprie scelte organizzative e gestionali, con l'altrettanto necessario rispetto di vincoli e para-

metri di natura economico-finanziaria, collegati agli andamenti generali di bilancio ed alla complessiva spesa di personale.

A fronte di tali tendenze evolutive, e in attesa di una nuova disciplina contrattuale in materia, l'ARAN ha colto l'occasione della richiesta di chiarimenti per aggiornare i precedenti orientamenti applicativi.

Le nuove condizioni per la corretta applicazione della disciplina dell'art. 15, comma 5

1. Possono avvalersi della facoltà di incrementare le risorse variabili solo gli enti che abbiano rispettato tutti i vincoli delle vigenti norme di finanza pubblica concernenti il Patto di stabilità e gli altri strumenti di contenimento della spesa per il personale, e sempre nell'ambito delle risorse effettivamente disponibili, oltre che nel rispetto della propria capacità di spesa;

2. l'incremento deve essere comunque correlato ad uno o più obiettivi di miglioramento della *performance* organizzativa o di attivazione di nuovi processi, relativi ad uno o più servizi, individuati dall'ente nel piano della *performance* o in altri analoghi strumenti di pianificazione della gestione. Gli obiettivi devono però richiedere il concreto, diretto e prevalente apporto del personale dell'ente;

3. le risorse aggiuntive devono essere previste negli strumenti di programmazione e di bilancio;

4. la quantificazione dell'incremento deve essere correlata alla rilevanza dei risultati attesi nonché al maggiore impegno richiesto al personale coinvolto, ferma restando comunque l'esigenza primaria di rispettare i parametri di bilancio (evitandosi, cioè, soluzioni tali da determinare aumenti percentuali delle risorse o incrementi delle retribuzioni accessorie medie *pro capite* non congrui rispetto al maggiore apporto lavorativo richiesto al personale coinvolto nella realizzazione degli obiettivi e, comunque, in misura tale da risultare, anche in prospettiva, non compatibili con le condizioni di bilancio e con l'esigenza di assicurare una dinamica retributiva sostenibile nel tempo);

5. le risorse sono rese disponibili solo a consuntivo e sono erogate al personale in funzione del grado di effettivo conseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa ai quali l'incremento è stato correlato, come risultante dalla relazione sulla *performance* o da altro analogo strumento di rendicontazione adottato dall'ente;

6. le risorse stanziare possono essere utilizzate anche per il finanziamento di istituti del trattamento

accessorio diversi dai “compensi di produttività”, tra quelli di cui all’art. 17 del CCNL 1999, comunque finalizzati a remunerare specifiche ed effettive prestazioni lavorative, anche comportanti l’assunzione di particolari responsabilità, necessarie per il conseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa. A tal proposito, l’ARAN ha precisato che “sulla base dell’indicata lettura interpretativa, si ritiene che le risorse in questione possano essere utilizzate anche per finanziare istituti come, ad esempio, il turno o la reperibilità, quando gli stessi siano funzionali al conseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa che hanno motivato l’incremento (ad esempio, per attivare un’organizzazione per turni cui è correlato l’obiettivo di *performance* organizzativa di ampliare l’orario di apertura al pubblico di un ufficio o di estendere temporalmente l’erogazione di un determinato servizio)”;

7. nel caso in cui l’incremento delle risorse sia collegato ad un obiettivo di miglioramento qualitativo dei servizi, conseguito attraverso un concreto e tangibile aumento delle prestazioni del personale, per effetto dell’introduzione di un’organizzazione del lavoro per turni o di un servizio di reperibilità, il risultato conseguito (che si concretizza, ad esempio, in una maggiore articolazione dell’orario di servizio giornaliero oppure nella possibilità offerta all’utenza di avvalersi di un determinato servizio su un più ampio arco temporale) è direttamente e immediatamente verificabile, anche su base mensile. Si identifica, infatti, con l’accertamento delle maggiori prestazioni effettivamente rese dal personale, in un determinato arco temporale, nell’ambito dell’organizzazione per turni o del servizio di reperibilità introdotti, secondo le caratteristiche di tali istituti come fissati dalla disciplina contrattuale;

8. le risorse aggiuntive non possono essere automaticamente confermate e stabilizzate negli anni successivi. Gli enti dovranno, anno per anno, in presenza dei necessari requisiti legittimanti (Patto di stabilità e gli altri strumenti di contenimento della spesa per il personale, ecc.), correlare l’incremento ai vari obiettivi di *performance* organizzativa definiti.

L’ARAN ha chiarito che “gli obiettivi di *performance* organizzativa, individuati per giustificare l’incremento, possono essere anche ‘obiettivi di mantenimento’ di risultati positivi già conseguiti nell’anno precedente (come ad esempio, garantire lo stesso orario di apertura al pubblico dei servizi che aveva giustificato l’incremento dell’anno precedente), fermo restando, in ogni caso, il fatto che

per il perseguimento di tale obiettivo di mantenimento continui ad essere richiesto un maggiore, prevalente e concreto impegno del personale dell’ente”.

Infine, l’Agenzia ha precisato che le risorse aggiuntive *ex art. 15*, comma 5, avendo natura variabile, “anche nel caso del reiterarsi di ‘obiettivi di mantenimento’, non possono essere destinate al finanziamento di istituti del trattamento accessorio di carattere stabile (ad esempio, progressioni economiche orizzontali o incarichi di posizione organizzativa)”.

Indennità di risultato dei dirigenti

Appare utile, infine, effettuare alcune precisazioni anche per quanto riguarda la produttività dei dirigenti, cioè sulle regole che sovrintendono la quantificazione e l’uso delle risorse per il finanziamento delle indennità di risultato, *ex art. 28* CCNL dirigenti Enti Locali 23 dicembre 1999.

L’ARAN, in una nota (prot. 18248/2015), in risposta a un quesito presentato da un Comune in merito alla corretta interpretazione dell’art. 28 del CCNL 23 dicembre 1999, ha chiarito che le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di risultato eventualmente non spese non possono essere riportate in aumento nel fondo dell’anno successivo.

L’ente, in particolare, aveva chiesto se fosse corretto che le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di risultato, e non utilizzate nel corso dell’anno di riferimento, siano trasportate sempre nell’anno successivo, in aggiunta a quelle annuali ordinariamente disponibili e se queste risorse aggiuntive (eventuali) abbiano natura di “una tantum”, non potendo essere considerate un incremento permanente.

L’Agenzia ha precisato che i risparmi nell’erogazione della retribuzione di risultato per mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi nell’anno di riferimento non possono legittimare l’applicazione del citato art. 28.

In situazioni di questo genere le risorse, non erogate, non possano essere in alcun modo utilizzate.

Tali somme, infatti, erano finalizzate al pagamento della retribuzione di risultato di un determinato anno in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Ove questi obiettivi non siano raggiunti (in tutto o in parte) e, quindi, la retribuzione di risultato non sia erogata interamente, le somme rimanenti

non possono che divenire economie di bilancio, tornando nella disponibilità dell'ente.

L'ARAN ha precisato che, seguendo l'interpretazione contraria, si determinerebbe il paradosso per cui, in caso di valutazione negativa o non pienamente positiva, ai dirigenti non venga erogata (o erogata in misura ridotta) la retribuzione di risultato, ma gli stessi non avrebbero alcuna conseguenza sostanziale, in quanto le risorse non erogate nell'anno andrebbero a incrementare il fondo dell'anno successivo a vantaggio degli stessi dirigenti.

Ai dirigenti nell'anno successivo verrebbe quindi garantita la possibilità di percepire un importo più elevato della retribuzione di risultato, pure in presenza di una valutazione negativa o non pienamente positiva nell'anno precedente.

La retribuzione di risultato, sulla base della disciplina legale e contrattuale è strettamente collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e alla valutazione della *performance* individuale del dirigente.

In tale ambito, rientra anche la fattispecie di una valutazione che, se non integralmente positiva, non consente l'erogazione dell'intero ammontare stabilito, relativamente ad una determinata posizione dirigenziale, per la retribuzione di risultato nell'anno di riferimento, né ovviamente nell'anno successivo.

Tale interpretazione dell'ARAN potrebbe aprire alcune problematiche di non poco conto, considerato che molti enti hanno sempre attuato la disciplina dell'art. 28 del CCNL dirigenti del 1999, nel senso di ritenere legittimo il rinvio sul fondo dell'anno successivo delle quote non erogate (a volte anche per più anni, tra l'altro).

Occorre rilevare che a tale "errore interpretativo" potrebbe aver indotto anche la Ragioneria generale dello Stato, che nelle circolari sul conto annuale, tra cui anche la circ. n. 25/2015, richiama tra le risorse destinate al finanziamento dell'indennità di risultato le "somme non utilizzate Fondo anno precedente - artt. 27 c. 9 e 28 c. 2 del CCNL 1998-2001", facendo di fatto ritenere possibile l'inc-

mento delle risorse per la retribuzione di risultato con eventuali somme non erogate nell'anno precedente.

È necessario però evidenziare che il dato testuale delle disposizioni contrattuali di cui si discute è chiaro e l'interpretazione dell'ARAN risulta coerente con questo.

L'art. 27 e l'art. 28 del CCNL 23 dicembre 1999 dei dirigenti infatti stabiliscono che eventuali risorse "destinate al finanziamento della retribuzione di posizione" e al "finanziamento della retribuzione di risultato" devono essere integralmente utilizzate e laddove ciò non avvenga le "eventuali risorse **non spese sono destinate al finanziamento**" della retribuzione di posizione e di risultato nell'anno successivo.

Il contratto stabilisce, pertanto, testualmente che le somme non spese **finanziano** le risorse del fondo dell'anno successivo, cioè creano un vantaggio per il bilancio dell'ente.

Tale interpretazione è confermata anche dal fatto che nel CCNL 1° aprile 1999 per il personale non dirigente, l'art. 17, comma 5, stabilisce testualmente che "Le somme non utilizzate o non attribuite con riferimento alle finalità del corrispondente esercizio finanziario **sono portate in aumento delle risorse dell'anno successivo**".

Risulta evidente la differenza sostanziale tra tale ultima disposizione e gli artt. 27 e 28 del contratto dei dirigenti, che prescrivono che le eventuali economie sulla posizione e sul risultato non utilizzate siano destinate a "**finanziare**" e non a "**incrementare**" la retribuzione di posizione e di risultato dell'anno successivo.

Diverse espressioni utilizzate nel contesto contrattuale, cui corrispondono altrettante diverse nozioni:

- per il personale non dirigente del comparto gli eventuali avanzi della parte stabile vanno in aumento della parte variabile dell'anno successivo;
- per i dirigenti le somme non erogate nell'anno generano una corrispondente economia di bilancio.