

Atto di indirizzo per il rinnovo contrattuale del triennio 2022-2024 per il personale dell'area delle Funzioni Centrali

Premessa

Le presenti linee di indirizzo vengono adottate nell'ambito della cornice negoziale per i rinnovi contrattuali 2022-2024, rappresentata nell'Atto di indirizzo quadro per il personale delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001 (cosiddetta *Direttiva madre*), definito il 12 gennaio 2024 e che, in quanto applicabile, è parte integrante del presente atto di indirizzo.

In particolare, gli indirizzi negoziali contenuti nel presente atto sono adottati ai sensi degli *articoli 41, commi 1 e 3, e 47, comma 1, del d.lgs. n.165 del 2001*, e sono propedeutici alla contrattazione collettiva relativa ai dirigenti delle amministrazioni dell'area delle Funzioni Centrali di cui all'art. 7 del *Contratto collettivo nazionale quadro per la definizione dei comparti e delle aree di contrattazione collettiva nazionale 2022-2024* del 22 febbraio 2024, ivi inclusi i dirigenti delle professionalità sanitarie del Ministero della Salute, di cui all'art. 2 della *legge 3 agosto 2007, n. 120*, ed i professionisti già ricompresi nelle precedenti aree dirigenziali nonché i dirigenti di cui all'art. 5, comma 1, punto VI del citato *CCNQ 22 agosto 2024*.

L'ARAN informerà costantemente il Comitato di settore dell'andamento delle trattative e, in relazione al concreto svolgimento delle stesse, potrà richiedere che gli indirizzi vengano ulteriormente precisati.

Il presente atto dovrà essere realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a tali fini e nel totale rispetto della legislazione vigente.

Risorse finanziarie per i rinnovi contrattuali

Le disponibilità finanziarie da destinare al rinnovo dei contratti collettivi di lavoro del personale dipendente delle amministrazioni statali, con riferimento al periodo contrattuale 2022-2024, sono state allocate nel bilancio dello Stato con i seguenti provvedimenti legislativi:

- c) art. 1, comma 609 e seguenti, della legge 30 dicembre 2021, n. 234;
- c) art. 3 del decreto-legge 18 ottobre 2023, n. 145;
- c) art. 1, commi 27-29 e 31 della legge 30 dicembre 2023, n. 213 (legge di bilancio per l'anno 2024);
- d) art. 1, comma 121, della legge 30 dicembre 2024, n. 207 (legge di bilancio per l'anno 2025).

Le risorse stanziare per il triennio per il settore Stato sono riassunte nella tavola che segue:

Risorse finanziarie per i CCNL del settore statale 2022-2024¹

	Milioni di € al lordo oneri riflessi				Incidenze % sulla base di riferimento ²			
	2022	2023	2024	2025	22/21	23/21	24/21	25/21
Legge di bilancio per il 2022 (legge n. 234/2021, art. 1, c. 609)	310	500	500	500	0,33	0,53	0,53	0,53
Legge di bilancio per il 2023 (Legge n. 197/2022, art. 1, c. 330 - importo cd. <i>una tantum</i>)	–	1.000	–	–		1,05		
Decreto Legge "Anticipi" (D.L. n. 145/2023, art. 3)	–	–	2.000	–			2,1	
Legge di bilancio per il 2024 (Legge n. 213/2023, art. 1, c. 27)	–	–	3.000	5.000			3,15	5,25
Legge di bilancio per il 2025 (Legge n. 207/2024, art. 1, c. 121)				112,1 ³				0,22
Totale	310	1.500	5.500	5.612,1	0,33	1,58	5,78	6,00



*Presidenza
del Consiglio dei Ministri*

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

¹ Comprende il personale contrattualizzato (dirigente e non) dei settori cui si applicano i CCNL sottoscritti in sede ARAN: Funzioni centrali, Istruzione e ricerca, Presidenza del Consiglio ad esclusione delle amministrazioni diverse dallo Stato (esempio per il CCNL Funzioni centrali: Enti pubblici di ricerca, Agenzie, Enti pubblici non economici ecc.). Comprende, inoltre, il personale non contrattualizzato dei seguenti settori: Forze armate e corpi di polizia, Vigili del fuoco, Polizia penitenziaria, Carriera prefettizia, Carriera diplomatica, Magistratura.

² Incidenze cumulate sul monte di costo del lavoro, calcolato includendo le assunzioni in deroga successive al 2021.

³ Il fondo va nettizzato rispetto a quanto occorrente, per le stesse necessità della norma, per il personale appartenente Corpo nazionale dei Vigili del Fuoco e, per quanto stabilito al comma 122 dello stesso art. 1 della legge di bilancio 2025, da una quota pari a 55,3 milioni di euro annui a decorrere dall'anno 2025 (di cui 16,67 milioni di euro per le Forze armate, 12,34 milioni di euro per la Polizia di Stato, 13,91 milioni di euro per l'Arma dei carabinieri, 7,82 milioni di euro per il Corpo della guardia di finanza e 4,56 milioni di euro per il Corpo della polizia penitenziaria).

Va considerato, al riguardo, che l'articolo 1, comma 330, della legge di bilancio 2023 (legge 29 dicembre 2022, n. 197) ha previsto l'erogazione, nel solo anno 2023, di un emolumento accessorio *una tantum*, che è stato corrisposto per tredici mensilità, nella misura dell'1,5 per cento dello stipendio, con effetti ai soli fini del trattamento di quiescenza ovvero utile ai fini pensionistici ma non per l'indennità di buonuscita e per il trattamento di fine rapporto.

Inoltre, il decreto-legge cosiddetto "anticipi" (decreto-legge 18 ottobre 2023, n.145), ha stanziato due miliardi di euro per garantire l'IVC in un importo maggiorato 6,7 volte rispetto al valore base. Tali risorse, per quanto previsto dal decreto-legge, sono state *pro-quota* a loro volta erogate nelle amministrazioni statali già nell'anno 2023, attraverso l'inserimento della busta paga del mese di dicembre 2023 dell'intero ammontare annuale dovuto nell'anno 2024. Quindi per le amministrazioni statali l'erogazione dell'annualità 2024 è stata anticipata, con l'intento di favorire l'integrazione salariale in modo celere, evitando ulteriori ritardi.

Nei casi delle amministrazioni non statali, tuttavia, tale anticipazione è stata resa possibile dal decreto-legge ma non resa obbligatoria, per cui le relative risorse, corrispondenti ad un incremento medio percentuale del 2,1 per cento, qualora non erogate attraverso il meccanismo anticipatorio, sono state corrisposte al personale con

cadenza mensile a decorrere dal 1° gennaio 2024 sulla base di quanto previsto dall'articolo 1, commi 28 e 29, della citata legge n. 213 del 2023.

A tali risorse, rese disponibili per la contrattazione collettiva del triennio, vanno aggiunte quelle stanziare dalla legge di bilancio per l'anno 2025 (*legge 30 dicembre 2024, n. 207*), in cui, il *comma 121*, in attuazione dell'art. 3, comma 2, del decreto-legge n. 80 del 2021, prevede che le risorse destinate ai trattamenti accessori di tutto il personale dipendente dalle amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001, possano essere incrementate, rispetto a quelle destinate a tali finalità nel 2024, con modalità e criteri stabiliti dalla contrattazione collettiva nazionale relativa al triennio 2022-2024, di una misura percentuale del monte salari 2021 da determinare, per le amministrazioni statali, nei limiti di una spesa complessiva di 112,1 milioni di euro a decorrere dal 2025, al lordo degli oneri contributivi ai fini previdenziali e dell'imposta regionale sulle attività produttive. In termini percentuali, il predetto incremento è corrispondente allo 0,22% del monte salari del 2021 (calcolato sulla base della retribuzione media e delle unità al 31 dicembre 2021 come da conto annuale 2021).

Per gli enti e le amministrazioni di cui all'articolo 48, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001, ricomprese nel comparto delle Funzioni Centrali, gli oneri derivanti dal rinnovo contrattuale sono posti a carico dei propri bilanci, per le rispettive competenze, nell'ambito degli specifici capitoli di bilancio concernenti le spese del personale e sono quantificati con i medesimi criteri previsti per le amministrazioni dello Stato. A tale riguardo, con la medesima percentuale e i medesimi criteri previsti per il personale delle amministrazioni dello Stato, le amministrazioni non statali, in relazione a quanto previsto dal citato comma 121 della legge di bilancio 2025, possono stanziare le corrispondenti risorse a carico dei rispettivi bilanci, nel limite dello 0,22% del monte salari del 2021.



*Presidenza
del Consiglio dei Ministri*

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Di seguito, alla luce di quanto precede, si indicano nello specifico gli oneri complessivi per il rinnovo contrattuale dell'Area funzioni centrali per il triennio di riferimento:

Area Funzioni centrali - Risorse per il rinnovo contrattuale del triennio 2022-2024

	Unità di personale al 31.12.2021 ⁽¹⁾	Monte salari 2021 ⁽²⁾ (mln. di euro)	Risorse al lordo oneri riflessi (mln di euro)		
			2022	2023	2024
Totale a carico del bilancio dello Stato	3.586	578	0.81 ⁽³⁾	1.20 ⁽³⁾	33.39 ⁽⁴⁾
Totale a carico del bilancio degli enti	2.574	493	0.55 ⁽³⁾	0.81 ⁽³⁾	28.51 ⁽⁴⁾
Totale Area Funzioni centrali	6.160	1.071	1,36⁽³⁾	2,01⁽³⁾	61,90⁽⁴⁾

¹ Dati da Conto Annuale 2021.

² L'importo indicato include anche gli oneri riflessi a carico delle amministrazioni. Le percentuali utilizzate per il calcolo degli oneri riflessi inclusi nel monte salari 2021 sono: 38,38% per gli ex comparti Ministeri e Agenzie Fiscali e 37% per tutti gli altri.

³ Importi corrispondenti all'IVC già corrisposta ai sensi dell'articolo 1, commi 609 e 610, della legge 234/2021.

⁴ Importo che rappresenta il 5,78% del monte salari 2021 (maggiorato degli oneri riflessi a carico delle amministrazioni) ed è comprensivo dell'IVC di cui alla precedente nota 3, come incrementata a decorrere dal 2024 ai sensi dell'articolo 1, commi 28 e 29, della legge 213/2023.

Si specifica che per il 2023 non viene computato l'importo relativo all'emolumento accessorio una tantum di cui all'articolo 1, comma 332 della legge 197/2022 attesa la natura temporanea di detto emolumento.

Ambiti della contrattazione collettiva

Per quanto previsto dalle disposizioni che individuano l'ambito di competenza e definiscono i limiti della contrattazione collettiva (contenute principalmente negli articoli 40, comma 1, e 5, comma 2 del d.lgs. n. 165 del 2001) deve ribadirsi l'incontrattabilità delle materie e degli istituti che, salve le eventuali forme di partecipazione sindacale individuate espressamente dal contratto collettivo nazionale, sono di esclusiva spettanza datoriale, quali l'organizzazione degli uffici e del lavoro nell'ambito degli uffici, le misure inerenti alla gestione del rapporto di lavoro, i sistemi di valutazione, i poteri dirigenziali, il sistema della formazione per tutti gli aspetti non direttamente connessi al rapporto di lavoro, gli aspetti organizzativi del lavoro agile.

Nell'ottica di semplificazione procedurale delle relazioni sindacali, la contrattazione nazionale dovrà disciplinare le modalità di articolazione delle sessioni di quella

integrativa prevedendo che le stesse si svolgano in modo unitario, evitando la frammentazione degli accordi.

Va peraltro ricordato nella definizione degli istituti retributivi la cogente applicazione del principio di onnicomprensività di cui agli articoli 24, comma 3, del d.lgs. n. 165 del 2001. Ferme restando le disposizioni vigenti, potrà quindi essere prevista la possibilità di diversa graduazione della retribuzione di risultato nel caso di esercizio di compiti onerosi o particolarmente sfidanti.

Partecipazione sindacale

Il CCNL nel confermare la struttura del sistema di partecipazione sindacale delineato nella tornata negoziale 2019-2021, valuterà una ulteriore valorizzazione degli attuali organismi paritetici e favorirà i processi di dialogo costruttivo tra le parti che, fermi restando i ruoli e le prerogative della parte datoriale e della parte sindacale, possa consentire la realizzazione di una proficua collaborazione, funzionale anche al perseguimento delle finalità istituzionali dell'amministrazione.

Formazione

La formazione è posta al centro dei più recenti processi di modernizzazione e di cambiamento che investono la pubblica amministrazione. Tale centralità emerge, in particolare, dalla rilevanza che assume il rafforzamento delle politiche di formazione all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), di cui all'art. 6, decreto-legge n. 80 del 2021, convertito dalla legge n. 113 del 2021, e dalla stretta correlazione con l'attuazione della strategia promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Inoltre, indicazioni metodologiche e operative per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative sono contenute nella *Direttiva del Ministro per la*



*Presidenza
del Consiglio dei Ministri*

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

pubblica amministrazione del 24 marzo 2023 e ulteriori linee di azione e precisazioni sono definite in modo articolato e dettagliato dalla *Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025* (“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”). Nell’ambito di tali direttive, tra l’altro, la promozione della formazione costituisce specifico obiettivo di *performance* dei dirigenti.

Peraltro, la cornice normativa di riferimento mette più volte in evidenza il “valore” generato dalla formazione, che produce effetti positivi per i dipendenti, per le amministrazioni e per gli utenti dei servizi erogati. Con specifico riguardo al dirigente, tale “valore” si proietta: verso se stesso (come destinatario degli interventi formativi), in quanto lo rende protagonista del proprio sviluppo professionale; verso i collaboratori, in quanto gli consente di programmare e gestire la crescita professionale del *team* con cui lavora e finalizzarla agli obiettivi di *performance* da conseguire; verso l’amministrazione, in quanto gli permette di inserirsi e di partecipare al percorso di cambiamento e innovazione; verso gli utenti interni ed esterni delle attività istituzionali svolte, che ricevono un servizio maggiormente qualificato.

In tale prospettiva, la formazione risulta, altresì, strumentale all’esercizio del ruolo del dirigente pubblico quale fattore di attivazione e di guida del processo di modernizzazione e di cambiamento che coinvolge le pubbliche amministrazioni, anche in termini di transizione digitale, ecologica ed amministrativa. La centralità della formazione è, altresì, direttamente correlata ed incide profondamente sul ruolo “chiave” che è chiamato a svolgere il dirigente sia nella realizzazione della *mission* istituzionale dell’amministrazione di appartenenza, sia nell’esprimere la propria *vision* all’interno di tale *mission*.

La contrattazione collettiva nazionale, ferma restando l’incontrattabilità delle materie, dei programmi e della modalità delle attività formative, potrà individuare gli opportuni strumenti di natura contrattuale a sostegno della formazione, ribadendo che le attività di formazione qualificanti e coerenti con le funzioni svolte devono essere



*Presidenza
del Consiglio dei Ministri*

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

considerate a tutti gli effetti attività lavorativa, valutando la previsione di forme di verifica dell'avvenuto apprendimento dei contenuti oggetto di formazione (anche mediante la concreta attuazione nell'ordinario svolgimento dell'attività).

In aggiunta a quanto sopra, i CCNL, nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente, valuteranno l'introduzione di un ammontare annuo minimo di ore di formazione che dovrà essere garantito ad ogni dirigente da parte dell'amministrazione in cui presta servizio, fermo restando il prioritario svolgimento delle attività lavorative necessarie ad assicurare le attività istituzionali. Il predetto obiettivo formativo potrà essere conseguito mediante il rafforzamento dello strumento della formazione a distanza (FAD) su base telematica, anche ai fini del risparmio di spesa che tale modalità comporta.

Nello specifico si potrà ipotizzare un obbligo di aggiornamento biennale su tematiche di innovazione organizzativa, *leadership* e gestione del cambiamento, con certificazione delle competenze acquisite.

Inoltre, nell'ottica di supportare la crescita del personale e lo sviluppo delle loro competenze in tutte le fasi della vita lavorativa e, in particolare, nella fase successiva all'assunzione, i CCNL potranno confermare e implementare la disciplina dell'attività di affiancamento introdotta dall'art. 18 del CCNL Area Funzioni centrali 2019-2021, valutandone l'estensione anche alle fasi dovute, ad esempio, ad un mutamento di incarico dirigenziale in seguito a sopravvenuti processi di riorganizzazione che coinvolgono l'intera amministrazione.

In particolare, il CCNL potrà implementare un sistema di *mentorship* strutturato, in cui dirigenti *senior* con comprovata esperienza affianchino i nuovi dirigenti per migliorare le competenze manageriali e strategiche. Tale modello, ispirato alle pratiche del settore privato, favorisce, infatti, la trasmissione delle competenze chiave e il miglioramento continuo della classe dirigente pubblica.



*Presidenza
del Consiglio dei Ministri*

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

In ragione del contesto sopra descritto, può ritenersi intrapreso il percorso diretto alla costruzione di un “nuovo” ruolo del dirigente pubblico, al quale la contrattazione, nazionale, anche nelle tornate negoziali successive al triennio 2022-2024 e per i rispettivi ambiti di competenza, potrà fornire un utile contributo, prendendo le mosse proprio dal valore dell’aggiornamento continuo del dirigente soprattutto negli ambiti ritenuti maggiormente strategici nel processo di innovazione della pubblica amministrazione.

Valorizzazione della valutazione al fine dell’erogazione del trattamento economico accessorio

Nel richiamare sul tema la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione recante “*Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale*” del 28 novembre 2023, si sottolinea come assuma sempre una maggiore importanza per la dirigenza - per la quale il risultato è alla base della specifica voce di retribuzione ma anche del peculiare titolo di responsabilità (ai sensi dell’*art. 21 del d.lgs. n. 165 del 2001*) – il processo di trasformazione in corso del lavoro pubblico e della sua organizzazione verso un modello in cui i dipendenti sono chiamati a rendere la propria prestazione nella logica del conseguimento di risultati.

Tale logica del risultato, che deve permeare sempre più sia l’organizzazione stessa del lavoro all’interno delle amministrazioni, sia lo svolgimento della prestazione lavorativa, determina inevitabili riflessi sulla valutazione della *performance* e sulla sua crescente rilevanza in qualità di strumento di sviluppo delle capacità possedute dal personale oltre che di adempimento che precede l’erogazione delle voci retributive del trattamento economico accessorio.

In tale ambito resta comunque ferma la non contrattabilità dei sistemi di valutazione ai sensi dell’*art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001* e degli *artt. 7 e seguenti del d.lgs.*



*Presidenza
del Consiglio dei Ministri*

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

n. 150 del 2009, per cui la contrattazione collettiva può intervenire solo per definire i criteri di attribuzione del trattamento economico correlato alla *performance*.

Nondimeno, a tal fine e nel ribadire che la erogazione di tale trattamento economico accessorio è possibile solo al termine del relativo ciclo di valutazione (*cfr. art. 14, comma 6, d.lgs. n. 150 del 2009*), in osservanza di quanto affermato dalla giurisprudenza contabile e di legittimità (*cfr. ex plurimis* Corte dei Conti, Sez. Reg. Sardegna, n. 12/2020 e Sez. Reg. Sicilia n. 134/2021 e Cassazione Sez. Lavoro, n. 28404/2017), la contrattazione collettiva potrà proseguire il percorso di valorizzazione degli istituti del trattamento economico accessorio collegati alla *performance*.

In particolare, dovrà essere confermata la finalità premiale di significativi incrementi della medesima retribuzione a favore del personale che abbia ottenuto i migliori esiti nella valutazione della *performance* (*cfr. Differenziazione della retribuzione di risultato – art. 19 CCNL Area Funzioni centrali 2019-2021*) e, per evitare che la determinazione di una percentuale troppo elevata di beneficiari possa svilirne il significato e l'efficacia, la contrattazione collettiva nazionale valuterà la definizione di un limite massimo in termini percentuali della quota dei destinatari dei predetti incrementi.

Il CCNL potrà, altresì, definire specifici criteri per dirimere eventuali *ex aequo* nell'attribuzione della citata maggiorazione della retribuzione di risultato, che siano ispirati ai principi di selettività e del merito cui si ispira l'attuale disciplina legislativa e contrattuale in tema di strumenti premiali (*cfr. art. 18 d.lgs. n. 150 del 2009*). Tali criteri potranno essere integrati in sede di contrattazione integrativa, fermo restando il rispetto dei predetti principi ed evitando il ricorso a meccanismi meramente automatici di individuazione dei destinatari dell'emolumento.

Per incentivare una *leadership* efficace e orientata ai risultati, si potrà introdurre un sistema di premi selettivi per i dirigenti che raggiungono performance eccellenti per più anni consecutivi. Tali premi potranno includere incentivi economici aggiuntivi,



Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

nell'ambito delle risorse disponibili dei fondi per il finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato, accesso prioritario a percorsi formativi di alto livello e possibilità di incarichi dirigenziali più sfidanti e prestigiosi.

Il CCNL dovrà in ogni caso definire criteri idonei ad assicurare che ai differenti esiti della valutazione della *performance* corrisponda una effettiva diversificazione dei trattamenti economici ad essi correlati, in osservanza di quanto previsto dall'art. 19 del d.lgs. n. 150 del 2009, al fine di evitare che una scarsa differenziazione dei giudizi valutativi o un eccessivo accorpamento degli stessi in sede di definizione dell'ammontare di retribuzione di risultato spettante, determini un totale "appiattimento" delle valutazioni e dei connessi compensi.

Istituti del rapporto di lavoro e del lavoro agile e da remoto

Le parti valuteranno l'opportunità di prevedere un aggiornamento degli istituti del rapporto di lavoro che si dovesse rendere necessario dopo la fase applicativa seguita ai precedenti trienni contrattuali ed in relazione alla normativa sopravvenuta.

In questa direzione verrà completata l'omogeneizzazione dei regimi normativi, per la competenza della contrattazione collettiva, delle amministrazioni confluite nell'Area delle Funzioni Centrali (ad esempio ENAC o Agenzie fiscali).

Inoltre, il CCNL confermerà l'assetto del lavoro agile e del lavoro da remoto, come introdotto e definito nel CCNL 2019-2021, anche in considerazione del fatto che l'applicazione dell'istituto richiede un fisiologico periodo di sperimentazione per poterne verificare gli impatti sull'organizzazione e sulla gestione delle risorse umane.

Il contratto potrà verificare la possibilità di contemplare, ferma restando la previa individuazione della possibilità di svolgere la specifica prestazione in modalità agile o da remoto e le precondizioni, vincoli e limiti normativi, priorità all'accesso per i lavoratori disabili, per quelli che manifestino particolari esigenze di salute o che



*Presidenza
del Consiglio dei Ministri*

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

assistanza familiari con disabilità in situazione di gravità ai sensi della legge n. 104 del 1992, ovvero che documentino o godano dei benefici previsti dal d.lgs. n. 151 del 2001, ciò anche attraverso la possibile estensione, tramite il contratto individuale, del numero dei giorni in cui può essere espletata l'attività con tali modalità.

Welfare contrattuale

Nella prospettiva di proseguire il percorso di sviluppo del sistema di *welfare* aziendale e fermo restando quanto previsto dall'*art. 1, comma 124, della legge n. 207 del 2024*, la contrattazione nazionale potrà rinviare alla contrattazione integrativa l'implementazione degli istituti del *welfare*, sia in termini di possibili destinazioni, sia in termini di individuazione di un limite percentuale di risorse del fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato (e degli analoghi fondi per i dirigenti e per i professionisti, disciplinati nell'ambito del CCNL area funzioni centrali).

Potrà essere valutata la creazione di un "*welfare personalizzato*" per i dirigenti e professionisti, ispirato ai pacchetti flessibili di *benefit* per cui, attraverso un sistema a punti o a credito, i dirigenti potrebbero scegliere tra diversi benefici, come assistenza sanitaria integrativa, accesso a corsi di alta formazione, supporto alla conciliazione vita-lavoro, percorsi di coaching personalizzato e altri servizi di *welfare* aziendale, in modo da favorire una maggiore soddisfazione e motivazione del personale.

Parimenti, potrà essere valutata la previsione di sinergie tra amministrazioni diverse, anche tramite forme di convenzionamento tra le medesime, per l'individuazione di soluzioni di *welfare* condivise, nella medesima ottica di sviluppo di tale istituto e di incentivazione al suo utilizzo quale strumento per migliorare il benessere del personale e per rafforzare il senso di appartenenza alle amministrazioni.

IL MINISTRO