



C O D A U

Andrea Braschi

05.12.2025

Incentivi tecnici nella PA

Il difficile equilibrio fra privacy, trasparenza e premialità

Cosa sono gli incentivi tecnici?

Le stazioni appaltanti e gli enti concedenti destinano risorse finanziarie per le funzioni tecniche svolte dal proprio personale specificate nell'allegato I.10 e per le finalità indicate al comma 5, a valere sugli stanziamenti di cui al comma 1, in misura non superiore al 2 per cento dell'importo dei lavori, dei servizi e delle forniture, posto a base delle procedure di affidamento. Il presente comma si applica anche agli appalti relativi a servizi o forniture nel caso in cui è nominato il direttore dell'esecuzione.

Quando nascono?

Gli incentivi tecnici sono stati introdotti nel ordinamento italiano per la prima volta con la legge Merloni (l. n. 109/1994).

Le tre principali motivazioni della loro introduzione sono:

- Limitare il rischio corruttivo
- **Contenere la spesa pubblica**
- Valorizzare le risorse interne

La controprova

- Il Ministro Brunetta ha introdotto il comma 7-bis dell'articolo 61 del decreto-legge n. 112/2008 stabilendo che a decorrere dal 1° gennaio 2009 l'incentivo relativo ai tecnici delle pubbliche amministrazioni è ridotto allo 0,50% con decorrenza 01/01/2009.
- La spesa per i servizi di ingegneria e architettura e i quadri economici delle opere pubbliche sono aumentate in maniera considerevole.
- Con l'articolo 35, comma 3, della Legge 4 novembre 2010, n. 183 viene ripristinato l'incentivo del 2% per i tecnici delle pubbliche amministrazioni con decorrenza 24 novembre 2010.

Le tre forze in gioco

- Privacy
- Trasparenza
- Premialità

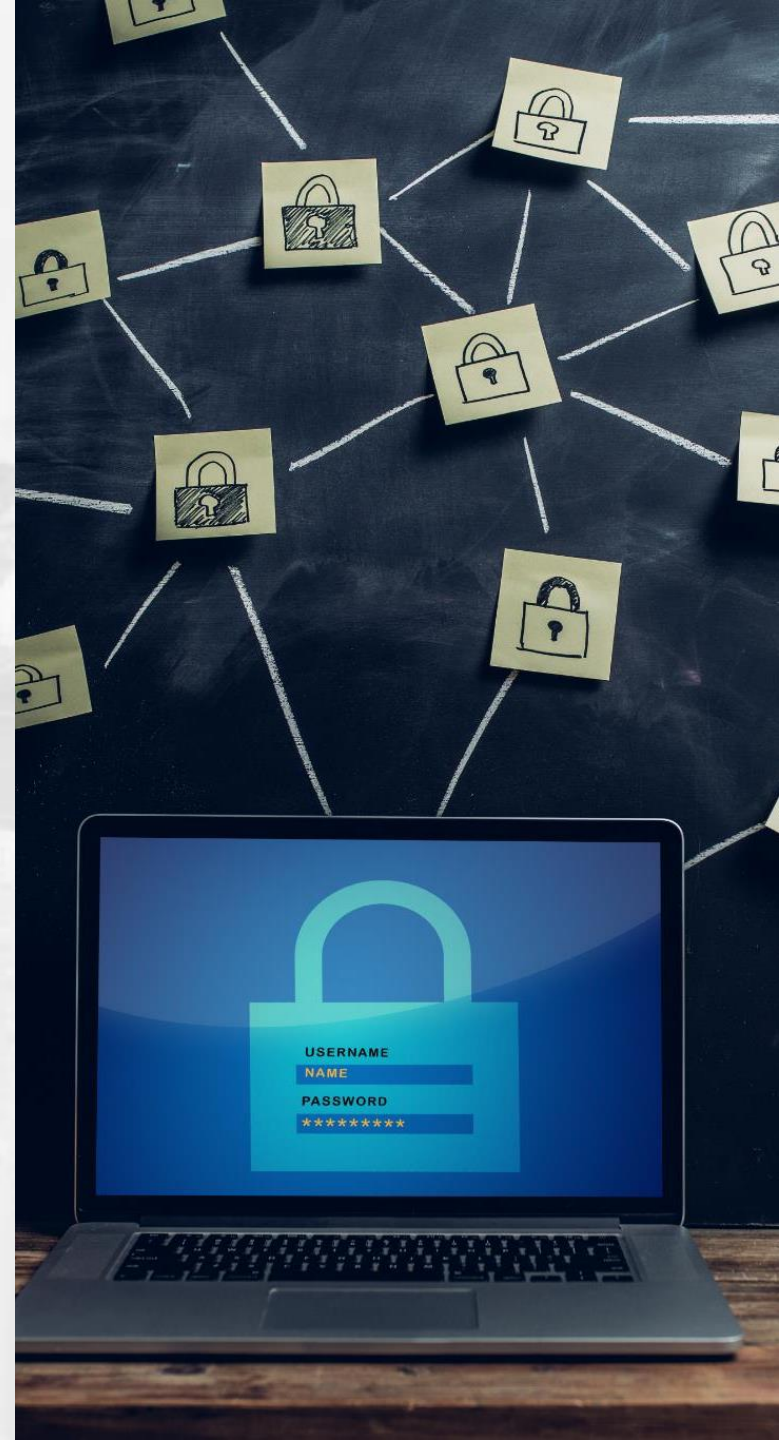


Trasparenza – quadro normativo

- D.lgs. 33/2013
- FOIA (accesso civico generalizzato)
- Obblighi di pubblicazione: l'ANAC, con parere del 23 luglio 2025, ha confermato l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di pubblicare i dati relativi agli incentivi tecnici percepiti dai dipendenti, specificando che tale pubblicazione deve avvenire nella sezione "Amministrazione trasparente". La pubblicazione deve essere effettuata in modo sintetico e trasparente, **rispettando la privacy dei dipendenti**, ed evitando la diffusione di documenti non necessari.

Privacy principi chiave

- Minimizzazione
- Proporzionalità
- Limitazione finalità
- Accountability
- Sicurezza del dato



Privacy – il Garante (08.08.25)

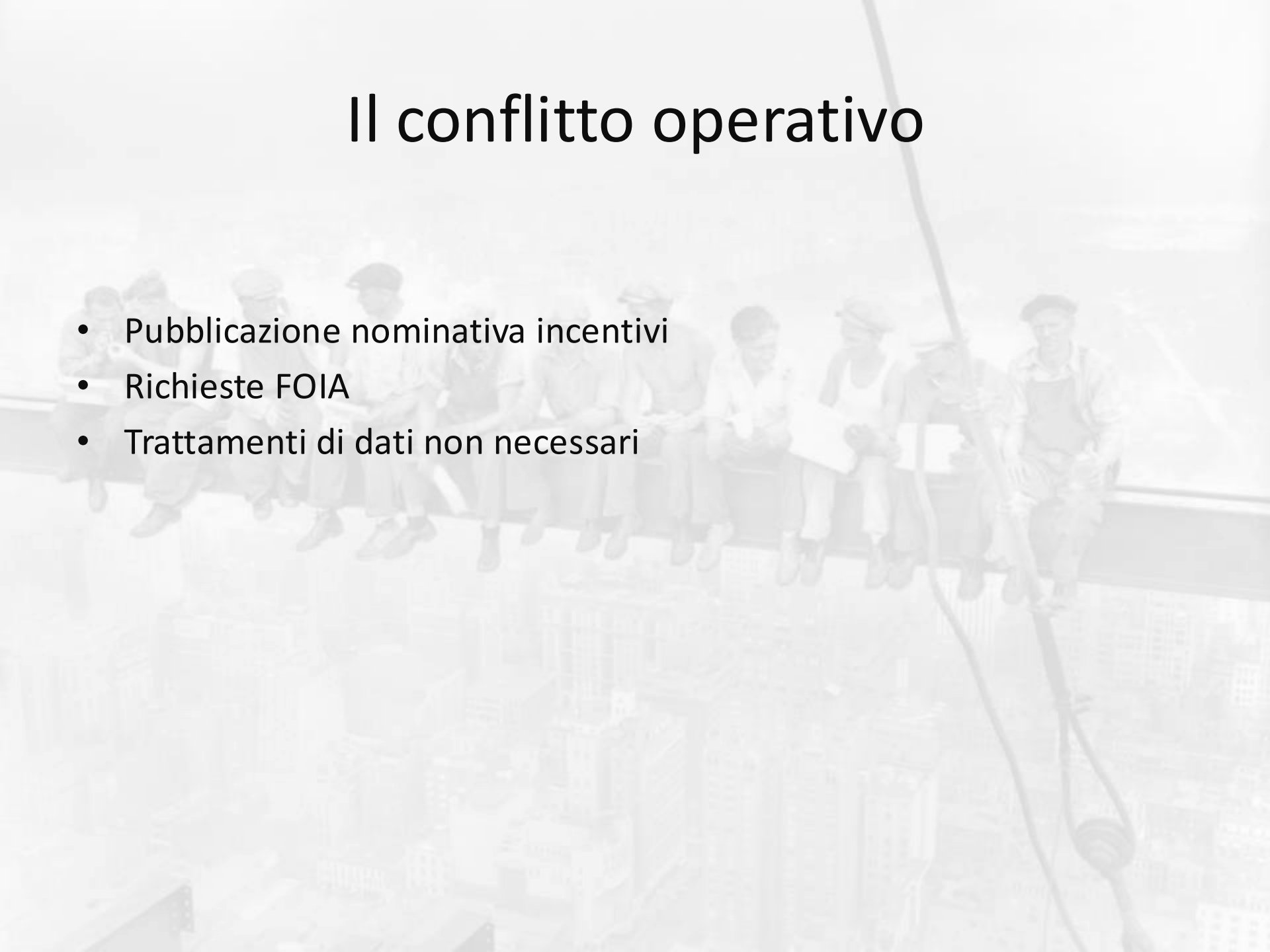
Il Garante ritiene che sia corretto respingere l'accesso civico ai dati che contengono dettagli relativi alle attività lavorative esercitate (come la partecipazione a procedure di appalto) e alla retribuzione ricevuta, indicativa peraltro anche situazione economico-patrimoniale dei dipendenti. La relativa ostensione infatti determina un'interferenza ingiustificata e sproporzionata nei diritti e libertà dei dipendenti controinteressati, i quali potrebbero subire ripercussioni negative sul piano professionale, sociale e relazionale, esponendoli a possibili difficoltà relazionali con i colleghi di lavoro e creando ingiustificati pregiudizi da parte di terzi esterni all'ambiente lavorativo, causando proprio quel pregiudizio concreto alla tutela della protezione dei dati personali previsto dall'art. 5-bis, comma 2, lett. a), del d. lgs. n. 33/2013. L'ostensione di dati di dettaglio dell'attività lavorativa è, inoltre, contraria al principio di minimizzazione dei dati laddove non «limitati a quanto necessario rispetto alle finalità» di trasparenza ai sensi dell'art. 5, par. 1, lett. c, del RGPD.

La valorizzazione delle competenze

- I servizi di ingegneria e architettura interna sono un risparmio notevole per la PA
- Le funzioni tecniche per forniture e servizi determinano un miglioramento della qualità erogata
- La diffusione della digitalizzazione della gestione patrimoniale offre strumenti innovativi alle Governance.

Il conflitto operativo

- Pubblicazione nominativa incentivi
- Richieste FOIA
- Trattamenti di dati non necessari



Criticità operative

- Eccesso di trasparenza
- Processi premianti deboli
- Assenza di DPIA, o Valutazione d'impatto sulla protezione dei dati prevista dal GDPR che serve a identificare, valutare e mitigare i rischi associati al trattamento dei dati personali, soprattutto quando questo trattamento presenta un elevato rischio per i diritti e le libertà delle persone. È una valutazione preliminare che un titolare del trattamento deve eseguire prima di avviare un'attività che potrebbe avere un impatto significativo sulla privacy.
- Gestione FOIA non strutturata

Una criticità in più:
Indivia sociale



Significato di invidia sociale e sue forme

Definizione di invidia sociale

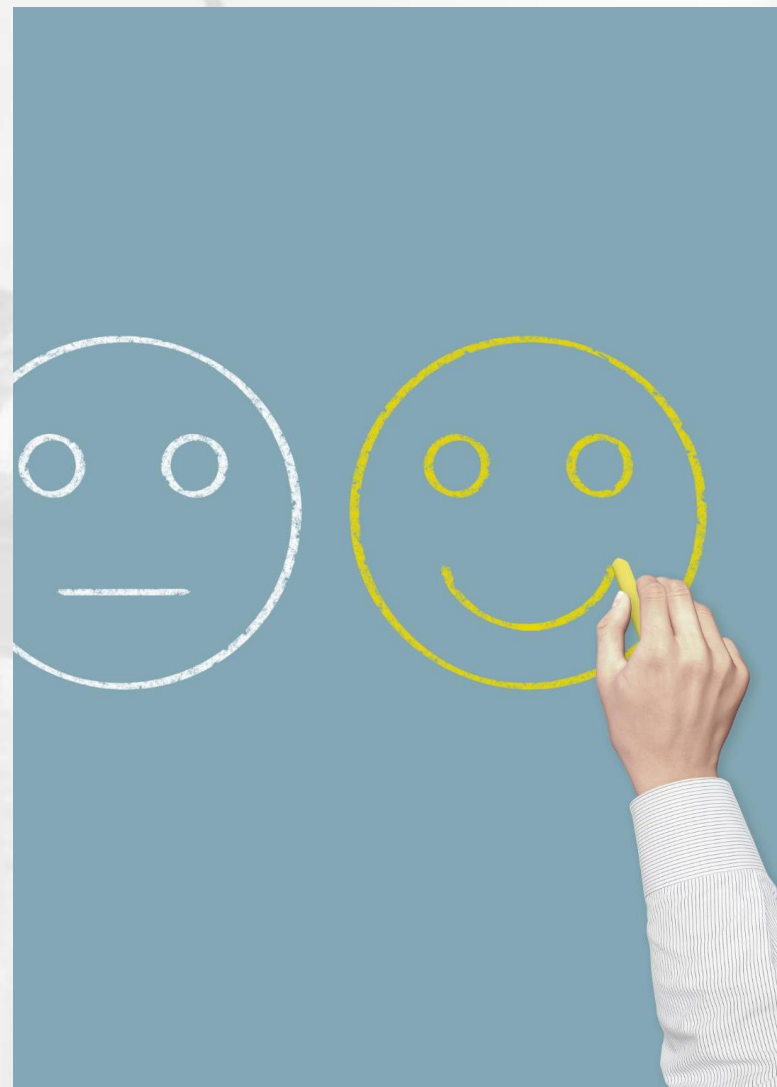
L'invidia sociale è un sentimento NON DICHIARATO di risentimento verso il successo, i guadagni o le qualità degli altri.

Invidia benigna

L'invidia benigna motiva a migliorarsi e ad aspirare a risultati migliori senza ostilità.

Invidia maligna

L'invidia maligna genera ostilità, risentimento e comportamenti di sabotaggio verso gli altri.



Cause principali



Percezioni di ingiustizia

Sentimenti di ingiustizia sul posto di lavoro possono alimentare l'indivisa sociale.

Disparità nei riconoscimenti

La differenza nei riconoscimenti ricevuti può causare risentimento tra colleghi.

Competizione per risorse limitate

La competizione per risorse scarse aumenta la rivalità tra colleghi.

Opportunità di crescita diverse

Differenze nelle opportunità di crescita professionale possono generare indivisa tra colleghi.



Effetti psicologici e comportamentali dell'invidia

Demotivazione

L'invidia spesso causa una perdita di motivazione e riduce l'impegno individuale nel lavoro di squadra.

Riduzione della collaborazione

L'invidia può diminuire la cooperazione tra colleghi, ostacolando il lavoro di gruppo e i risultati comuni.

Atteggiamenti ostili

Sentimenti di invidia possono generare comportamenti ostili che creano tensioni e conflitti nel gruppo.

Comportamenti controproducenti

L'invidia può portare a azioni che sabotano l'efficacia e l'armonia del team, danneggiando l'ambiente lavorativo.



Impatto sulla collaborazione e sulla motivazione del gruppo

Deterioramento dello spirito di squadra

L'indivia provoca divisioni e sfiducia tra i membri del gruppo, indebolendo lo spirito di squadra.

Riduzione della collaborazione

La presenza di indivia limita la volontà di collaborare efficacemente, ostacolando il lavoro di gruppo.

Calo della motivazione

L'indivia abbassa la motivazione complessiva, influenzando negativamente la produttività e l'entusiasmo.

Promozione della trasparenza e dell'equità nei riconoscimenti

Criteri chiari e condivisi

Stabilire criteri e regolamenti trasparenti per premi e riconoscimenti evita malintesi e favorisce equità tra i dipendenti.

Riduzione delle percezioni di ingiustizia

Una politica equa nei riconoscimenti riduce il senso di ingiustizia e aumenta la fiducia nel sistema aziendale.

Ambiente di lavoro sereno

La trasparenza promuove un ambiente lavorativo positivo, migliorando motivazione e produttività.



Minimizzazione pubblica

- **Publicare solo ciò che è obbligatorio**
- **Dati aggregati ove possibile**
- **Oscuramento selettivo**
- **Ad oggi la maggior parte degli Atenei pensa di dover pubblicare ma aspetta a farlo in attesa di chiarezza...**
- **ANAGRAFE DELLE PRESTAZIONI??**

Gestione FOIA corretta

- Bilanciamento privacy–trasparenza
- Oscuramento dati personali
- Decisioni motivate



Il ruolo del dirigente

- Equità dei processi
- Tutela dei dati
- Coordinamento DPO–RPCT–OIV
- Gestione paritaria delle varie forme di incentivazione quali:
 - Incentivi tecnici
 - Conto terzi
 - premialità



Ruolo della formazione e della cultura organizzativa



Importanza della formazione continua

La formazione continua migliora le competenze dei lavoratori e supporta una gestione efficace degli incentivi nella pubblica amministrazione.



Cultura organizzativa trasparente

Promuovere trasparenza all'interno dell'organizzazione crea fiducia e facilita decisioni eque basate sul merito.



Rispetto della privacy

Il rispetto della privacy è fondamentale per proteggere i dati personali e garantire un ambiente di lavoro sicuro e etico.



Conclusione

Equilibrio tra privacy e trasparenza

Bilanciare la protezione dei dati personali con la necessità di trasparenza è essenziale per la legittimità amministrativa.

Importanza delle normative chiare

Normative precise sono fondamentali per guidare incentivi tecnici in modo efficace e legittimo.

Cultura organizzativa consapevole

Una cultura interna consapevole facilita l'implementazione corretta di controlli e incentivi.