



# Piano della performance

## Periodo 2015-2017

*ARAN - Agenzia per la rappresentanza negoziale delle  
pubbliche amministrazioni*

Approvato dal Collegio di indirizzo e controllo con delibera n. 2 del 27  
gennaio 2015, ai sensi dell'art. 10 del d. lgs. n. 150/2009

## INDICE

<b>I. LE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER.....</b>	<b>2</b>
1. PRESENTAZIONE DEL PIANO .....	2
2. ASSETTO ISTITUZIONALE.....	2
3. FUNZIONI .....	4
4. NETWORK ISTITUZIONALE.....	7
5. STRUTTURA ORGANIZZATIVA E PERSONALE .....	7
6. L'ARAN IN CIFRE.....	9
<b>II. GLI OBIETTIVI.....</b>	<b>12</b>
1. STRUTTURA DEL PIANO .....	12
2. AREE STRATEGICHE .....	13
3. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO PER CIASCUNA AREA STRATEGICA.....	14
3. OBIETTIVI STRATEGICI .....	18
A. Attività negoziale.....	19
B. Servizi alle pubbliche amministrazioni.....	19
C. Studi e monitoraggi .....	19
D. Rappresentatività sindacale.....	20
E. Innovazione e supporto .....	21
F. RELAZIONI INTERNAZIONALI .....	21
4. OBIETTIVI OPERATIVI .....	22
Direzione Contrattazione 1.....	22
Direzione Contrattazione 2.....	25
Direzione Studi, risorse e servizi.....	28
<b>III. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>35</b>
1. AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....	35
2. IL PROCESSO SEGUITO.....	35
<b>APPENDICE 1 .....</b>	<b>37</b>

## I. Le informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder

### 1. Presentazione del Piano

Con la redazione del presente Piano della performance, di seguito denominato "Piano", si avvia il ciclo della performance relativo al triennio 2015-2017.

Il Piano segue la linea programmatica tracciata dagli indirizzi emanati dal Collegio di indirizzo e controllo, che non può prescindere dalla naturale necessità di coerenza con la programmazione precedente nonché dalla esigenza di proseguire con le azioni svolte nello scorso anno, puntando all'implementazione delle stesse in termini quantitativi e qualitativi. A ciò si affianca la necessità di sviluppare contenuti innovativi, che tengano conto di alcuni importanti elementi di novità del contesto esterno manifestatisi nel corso dell'ultimo anno.

Non meno significativi, inoltre, sono gli aspetti che si riferiscono alle iniziative di sviluppo organizzativo, in particolare sotto il profilo della gestione sia delle risorse umane sia delle risorse tecnologiche.

### 2. Assetto istituzionale

*L'Agenzia è stata istituita nel 1993, in stretta correlazione con il nuovo assetto del lavoro pubblico, definito attraverso la riforma varata in quello stesso anno (d. lgs. n. 29/1993 poi confluito nel d. lgs. n. 165/2001). Essa ha *personalità giuridica di diritto pubblico con autonomia* organizzativa e contabile nei limiti del proprio bilancio.*

Fonti istitutive e  
natura giuridica

L'assetto istituzionale definito nella fase di avvio ha poi subito ripetute e successive modifiche normative, fino agli ultimi interventi legislativi previsti con il d. lgs. n. 150/2009.

Le attività ed il funzionamento dell'Aran sono disciplinati direttamente dalla legge (art. 46 del d. lgs. n. 165/2001). Sulla base di espresso rinvio contenuto nel citato art. 46, l'Agenzia definisce, con propri *regolamenti*, le norme concernenti l'organizzazione interna, il funzionamento e la gestione finanziaria. I regolamenti sono adottati d'intesa con la Conferenza unificata e soggetti al controllo del Dipartimento della funzione pubblica e del Ministero dell'economia e delle finanze, da esercitarsi entro quarantacinque giorni dal ricevimento degli stessi.

Gli organi di governo dell'Agenzia sono:

- il *Collegio di indirizzo e controllo*, che esercita funzioni di governo strategico dell'Agenzia, coordinando, in particolare, la strategia negoziale per assicurarne l'omogeneità mediante l'adozione di indirizzi generali;
- il *Presidente*, che rappresenta l'Aran, cura le relazioni istituzionali, formula gli indirizzi per la gestione dell'Agenzia.

Governance  
interna

Al fine di garantire la rappresentanza su basi ampie e tendenzialmente paritarie tra amministrazioni centrali e sistema delle autonomie, le regole sulle quali è basata la *governance* dell'Agenzia prevedono che nel *Collegio di indirizzo e controllo*, due componenti su cinque siano designati su indicazione della Conferenza dei presidenti delle regioni e di Anci ed Upi e che il *Presidente* sia nominato con DPR previo parere della Conferenza unificata.

Il *Collegio dei Revisori* dei conti è l'organo di controllo della regolarità amministrativa e contabile dell'Agenzia. Le sue funzioni sono individuate dalla vigente normativa in materia.

L'*Organismo indipendente di valutazione*, in composizione collegiale, svolge attività di controllo strategico e funzioni di monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità, dei controlli interni, in coerenza con

la norma che ne regola il funzionamento (art. 14, d. lgs. n. 150/2009).

Le *entrate* dell'Agenzia derivano esclusivamente da contributi per l'attività negoziale e dalle quote correlate alle attività di assistenza e di servizio a carico delle amministrazioni, riscossi direttamente. La gestione finanziaria è soggetta al controllo consuntivo della Corte dei conti.

### 3. Funzioni

All'Aran è stata affidata *la funzione di agente negoziale* e di rappresentante di tutte le amministrazioni italiane nella contrattazione collettiva nazionale di lavoro riguardante i lavoratori pubblici, con la sola eccezione dei lavoratori il cui rapporto di lavoro continua ad essere regolato in regime di diritto pubblico (magistrati, avvocati dello stato, personale della carriera diplomatica e prefettizia, personale militare e forze di polizia).

La rappresentanza  
negoziale delle  
pubbliche  
amministrazioni

Tale funzione viene svolta sia nei confronti degli enti ed amministrazioni centrali (statali e non) sia nei confronti di regioni ed autonomie locali (ad eccezione delle regioni a statuto speciale).

Oltre alla rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni, all'Aran sono affidate altre funzioni, tra cui si segnalano:

Le altre funzioni

- la raccolta di tutti i dati necessari all'accertamento della *rappresentatività sindacale* da ciascuna delle amministrazioni pubbliche rappresentate (voti riportati da ciascuna sigla sindacale alle elezioni della rappresentanze sindacali unitarie e deleghe rilasciate da ciascun lavoratore alla propria amministrazione per il versamento dei contributi sindacali) e la partecipazione all'organismo paritetico cui compete la

certificazione finale della rappresentatività sindacale delle diverse sigle sindacali;

- la funzione di *garanzia delle compatibilità economiche della contrattazione collettiva*, che viene esercitata in particolare attraverso la quantificazione dei costi contrattuali e degli oneri finanziari diretti ed indiretti che ne conseguono a carico dei bilanci delle amministrazioni interessate, con contestuale redazione delle relazioni tecniche che accompagnano le Ipotesi di contratto collettivo nazionale, ai fini dell'approvazione da parte dei Comitati di settore e della certificazione delle stesse da parte della Corte dei conti;
- il *monitoraggio degli andamenti delle retribuzioni dei pubblici dipendenti* e la pubblicazione, due volte l'anno, di un rapporto semestrale in cui si dà conto di tali andamenti, in stretta connessione con la funzione di garanzia delle compatibilità;
- l'attività di *assistenza a tutte le pubbliche amministrazioni* rappresentate per l'uniforme applicazione dei contratti di lavoro ed ai fini della contrattazione integrativa;
- il *monitoraggio della contrattazione di secondo livello* che si svolge presso le pubbliche amministrazioni rappresentate.

Il quadro di dettaglio delle funzioni dell'Aran è presentato nella successiva **tavola 1**.

## Tavola 1 Funzioni dell'Aran

<b>Rappresentanza legale</b> di tutte le pubbliche amministrazioni <b>agli effetti</b> della contrattazione collettiva nazionale
<b>Interpretazione autentica</b> dei contratti collettivi nazionali sottoscritti
<b>Quantificazione dei costi contrattuali</b> e degli oneri finanziari diretti e indiretti che ne conseguono a carico dei bilanci delle amministrazioni interessate e redazione delle relative relazioni tecniche ai fini della certificazione dei contratti collettivi da parte della Corte dei conti
Stipulazione degli <b>accordi nazionali sulle prestazioni indispensabili</b> in caso di sciopero ai sensi della legge 12 giugno 1990, n. 146
<b>Assistenza alle pubbliche amministrazioni</b> ai fini dell'uniforme applicazione dei contratti collettivi
<b>Assistenza</b> , su richiesta, <b>a singole pubbliche amministrazioni</b> ai fini della contrattazione integrativa ovvero, sulla base di apposite intese, a gruppi di amministrazioni dello stesso tipo o ubicate nello stesso ambito territoriale
<b>Assistenza</b> , su richiesta, <b>alle regioni a statuto speciale</b> ed alle province autonome per la contrattazione collettiva di loro competenza
<b>Assistenza a delegazioni datoriali</b> di altri settori, per la contrattazione collettiva di loro competenza, sulla base di specifiche disposizioni normative ovvero, su richiesta
Attività di <b>studio, monitoraggio e documentazione</b> necessarie all'esercizio della contrattazione collettiva
Predisposizione a cadenza semestrale di un <b>rapporto sull'evoluzione delle retribuzioni di fatto dei pubblici dipendenti</b> , inviato al Governo, ai comitati di settore dei comparti regioni e autonomie locali e sanità ed alle commissioni parlamentari competenti
<b>Monitoraggio sull'applicazione dei contratti collettivi nazionali e sulla contrattazione collettiva integrativa</b> e presentazione al Dipartimento della funzione pubblica, al Ministero dell'economia e delle finanze nonché ai comitati di settore, di un rapporto in cui è verificata l'effettività e la congruenza della ripartizione fra le materie regolate dalla legge, quelle di competenza della contrattazione nazionale e quelle di competenza dei contratti integrativi nonché le principali criticità emerse in sede di contrattazione collettiva nazionale ed integrativa
<b>Raccolta dei dati</b> relativi ai voti riportati <b>nelle elezioni delle rappresentanze sindacali unitarie</b> del personale e alle <b>deleghe</b> rilasciate per il versamento dei contributi sindacali, ai fini della rilevazione della rappresentatività sindacale
Partecipazione al <b>comitato paritetico</b> per la certificazione dei dati e per la risoluzione delle eventuali controversie ai fini dell'accertamento della rappresentatività sindacale
<b>Interventi nei giudizi innanzi al giudice ordinario</b> , in funzione di giudice del lavoro, aventi ad oggetto le controversie relative ai rapporti di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni di cui agli articoli 1, comma 2, e 70, comma 4, del d. lgs. n. 165/2001 al fine di garantire la corretta interpretazione e l'uniforme applicazione dei contratti collettivi
Partecipazione ad alcune <b>associazioni europee di datori di lavoro</b> (CEEP, Hospem, Efee). Presidenza della sezione italiana del CEEP.

#### 4. Network istituzionale

I soggetti con i quali l’Agenzia interagisce nell’ambito della sua attività istituzionale sono, tra gli altri:

- il Dipartimento della Funzione pubblica;
- il Ministero dell’Economia e delle Finanze;
- i Comitati di settore, i quali esprimono gli indirizzi delle Amministrazioni pubbliche rappresentate dall’Agenzia, soprattutto ai fini dell’attività negoziale;
- la Corte dei conti;
- la Banca d’Italia;
- l’Anac;
- l’ISTAT ed altri istituti di ricerca;
- le pubbliche amministrazioni rappresentate, nell’ambito della funzione di servizio ed assistenza;
- le Confederazioni e le organizzazioni sindacali;
- alcune associazioni europee dei datori di lavoro pubblici (CEEP, HOSPEM e EFEE).

Soggetti istituzionali  
con i quali l’Aran  
interagisce

#### 5. Struttura organizzativa e personale

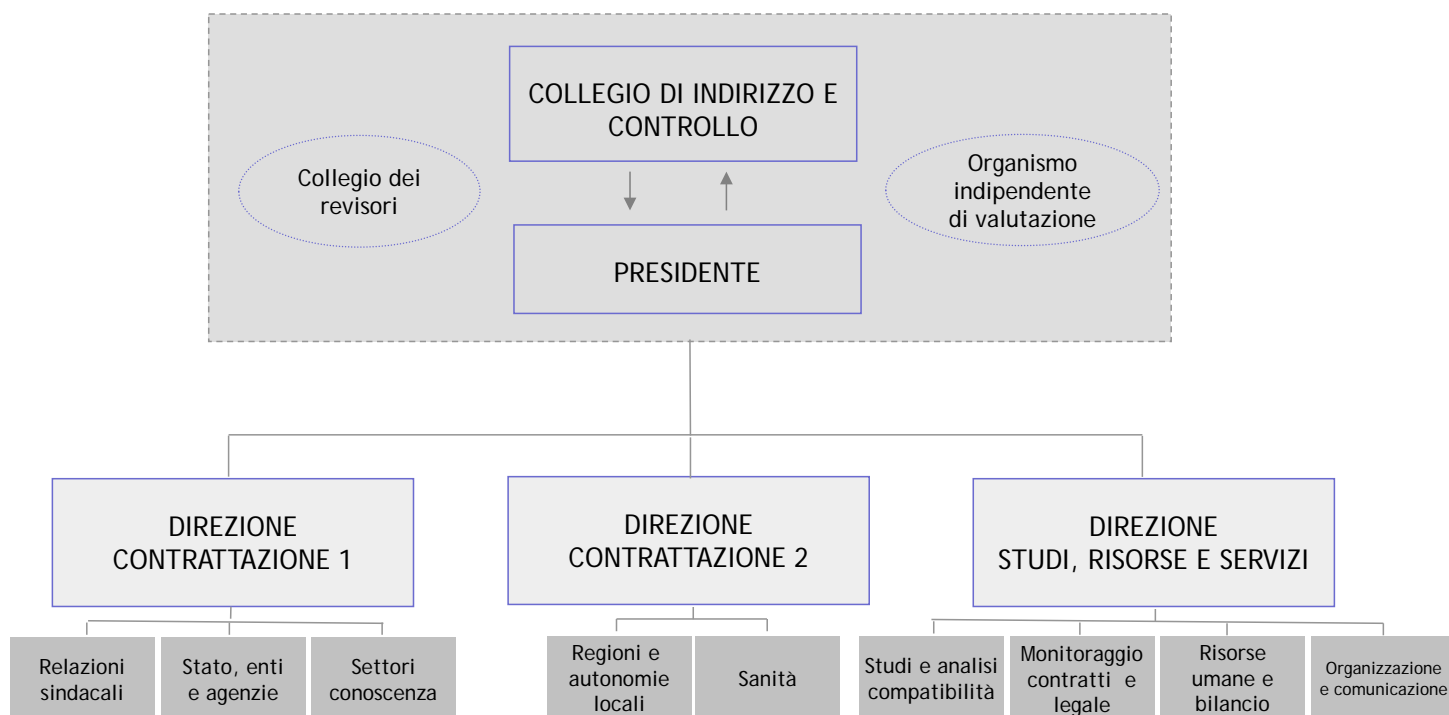
La dotazione organica dell’Agenzia è definita in base ai regolamenti di organizzazione. Alla copertura dei relativi posti si provvede, nell’ambito delle disponibilità di bilancio, tramite concorsi pubblici o mediante le assunzioni, con contratti di lavoro a tempo determinato regolati dalle norme di diritto privato, previste dall’art. 46, comma 11 del d. lgs. n. 165/2001.

La macrostruttura risulta dall’organigramma presentato in **tavola 2**.

Struttura  
organizzativa



**Tavola 2**  
**Organigramma Aran**



Nella **tavola 3** sono invece presentati la dotazione organica, il contingente di personale comandato e le relative consistenze al 31/12/2014.

**Tavola 3**  
**Organico e consistenza di personale al 31/12/2014**

Qualifica	Posti organico <sup>1</sup>	di cui: Coperti	di cui: non coperti	Posti contingente comandati <sup>2</sup>	di cui: Coperti <sup>3</sup>	di cui: non coperti
DG	2	2	0	5	4	1
DIR	5	4	1			
Area C	20	18	2			
Area B	15	13	2	20	12	8
Area A	0	0	0			
<b>Totale</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>9</b>

Posti definiti dal DPCM 22/1/2013, tabella n. 39

Posti definiti dalla delibera del Comitato direttivo Aran n. 43/2013, ai sensi dell'art. 15, comma 3, lett. A) del Regolamento di organizzazione

Incluso personale in assegnazione temporanea mediante convenzioni con altre amministrazioni ai sensi dell'art. 46, comma 12, d.lgs. N. 165/2001

## 6. L'ARAN in cifre

Alcuni dati salienti sull'attività dell'Aran e sul suo contesto ambientale di riferimento sono indicati in **tavola 4**.

La successiva **tavola 5** mostra la distribuzione dei circa 1.420 orientamenti applicativi rilasciati nel corso dell'anno 2014, tra i diversi ambiti negoziali.

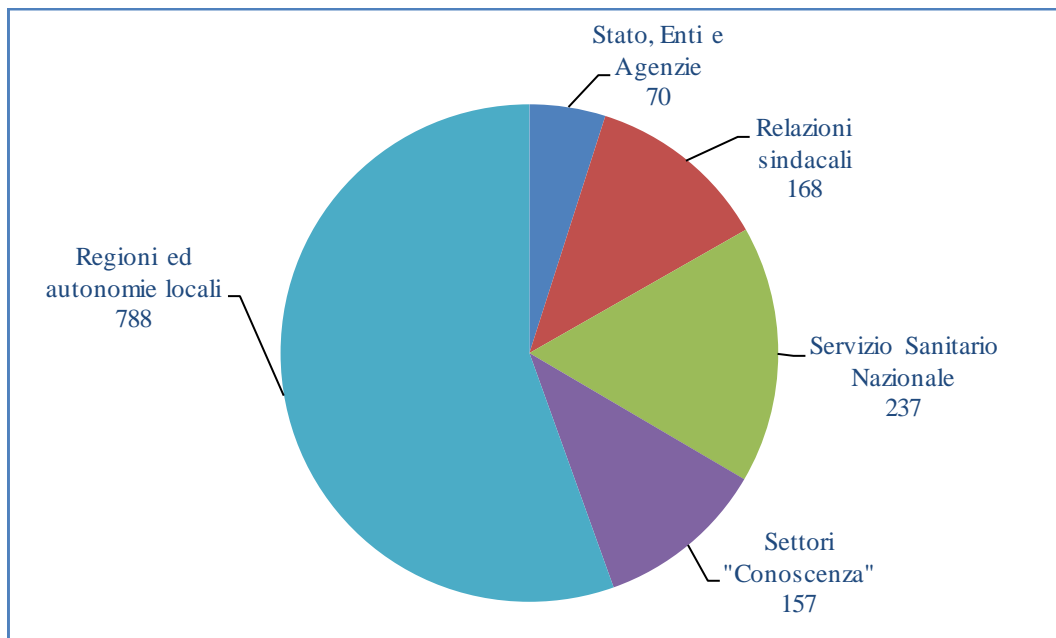
Alcuni dati  
sull'attività dell'Aran  
e sull'ambiente di  
riferimento

**Tavola 4**  
**Dati di riferimento su attività ARAN**

Amministrazioni pubbliche rappresentate <sup>1</sup> (n. nell'anno 2014)	<b>circa 20.000</b>
Lavoratori pubblici che applicano i contratti stipulati dall'Aran (n. nell'anno 2013 - personale stabile e non stabile, fonte Conto annuale RGS)	<b>2.616.175</b>
Costo dell'Aran per dipendente delle amministrazioni rappresentate (euro)	<b>3,1</b>
Spesa corrente (da bilancio di previsione 2015 in mln di euro)	<b>7,054</b>
Spesa in conto capitale (da bilancio di previsione 2015 in mln di euro)	<b>0,467</b>
Rapporto tra spesa di personale e spesa corrente (% da consuntivo anno 2013)	<b>57,69%</b>
Orientamenti applicativi sull'applicazione dei CCNL forniti alle amministrazioni rappresentate (n. nell'anno 2014)	<b>1.420</b>
Accessi medi giornalieri al sito WEB dell'Agenzia (media accessi giornalieri 2014)	<b>3.991</b>

<sup>1</sup> Comprese istituzioni scolastiche

**Tavola 5**  
**Distribuzione degli orientamenti applicativi rilasciati nel 2014**



## II. Gli obiettivi

### 1. Struttura del piano

In coerenza con i principi generali individuati dall'Anac con le delibere n. 112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013, la struttura di pianificazione adottata dall'Agenzia prevede:

La struttura di pianificazione adottata dall'Aran

- **aree strategiche:** ambiti fondamentali di intervento dell'Aran; le aree strategiche non coincidono necessariamente con la struttura organizzativa dell'Agenzia;
- **obiettivi strategici:** obiettivi triennali per ciascuna area strategica; sono, di norma, trasversali rispetto alle direzioni;
- **obiettivi operativi:** obiettivi annuali assegnati a ciascuna Direzione dell'Agenzia;
- **indicatori di performance:** misure utilizzate per verificare, anche in prospettiva, il livello della performance;
- **target:** livello atteso di performance per ciascun obiettivo, indicato sia con riferimento agli indicatori che agli step progettuali.

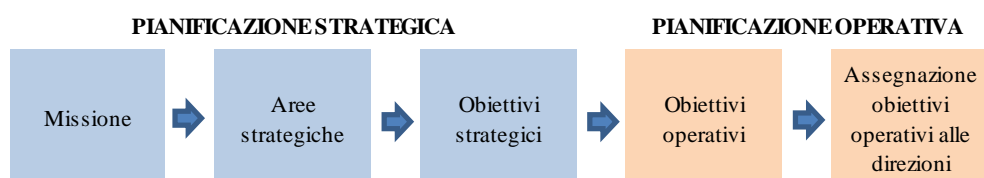
La struttura del piano rispecchia le indicazioni metodologiche dell'Anac in tema di "**albero della performance**" (**tavola 6**). In particolare, l'insieme degli elementi sopra indicati configura una "struttura ad albero", nella quale:

- le **aree strategiche**, definite sulla base della missione istituzionale dell'Agenzia e delle sue funzioni, sono i "contenitori" degli **obiettivi strategici**;
- gli **obiettivi strategici** sono declinati in **obiettivi operativi** (la correlazione tra i due livelli è evidenziata

all'interno di ciascun obiettivo operativo, con l'indicazione puntuale e specifica degli "obiettivi strategici correlati");

- gli **obiettivi operativi** sono definiti per ciascuna direzione e sono corredati da **indicatori di performance** e **target**.

**Tavola 6**  
**Struttura del piano e "albero della performance"**



## 2. Aree strategiche

In armonia con le funzioni affidate dalla legge (si veda § 1.3), le aree strategiche sono individuate nella successiva **tavola 7**.

Aree strategiche dell'Aran

**Tavola 7**  
**Aree strategiche di intervento dell'Aran**

<b>AREA STRATEGICA</b>	<b>ATTIVITA' TIPICHE</b>
Attività negoziale	Stipulazione di contratti collettivi nazionali, accordi quadro, accordi intercompartimentali, interpretazioni autentiche, accordi sulle prestazioni indispensabili in caso di sciopero
Servizi alle pubbliche amministrazioni rappresentate	Risposte a quesiti, assistenza telefonica, assistenza presso Aran, stipulazione di convenzioni per assistere amministrazioni omogenee o operanti sul medesimo territorio, seminari e convegni, newsletter e pubblicazioni, prodotti via web
Studi e monitoraggi	Monitoraggio sull'andamento delle retribuzioni di fatto, pubblicazione rapporto semestrale sulle retribuzioni, osservatorio contratti integrativi, osservatorio giurisprudenza, progetti di ricerca
Rappresentatività sindacale	Rilevazione deleghe sindacali, rilevazioni voti elezioni RSU, elaborazione dati rilevati, partecipazione a comitato paritetico per la certificazione dei dati
Innovazione e supporto	Gestione risorse umane, sistemi ICT, bilancio, comunicazione, gestione spazi e logistica
Relazioni internazionali	Partecipazione ad organismi internazionali partecipati (Ceep, Hospeem, Efee). Elaborazione di proposte, analisi e studi nell'ambito di tali organismi

### **3. Il contesto di riferimento e le linee di indirizzo per ciascuna area strategica**

Gli elementi del contesto e le linee di indirizzo per ciascuna area strategica sono individuati come segue:

## Attività negoziale

Il legislatore ha ulteriormente rinviato la ripresa della contrattazione nazionale relativa ai rinnovi economici dei contratti, confermando la possibilità di negoziazione degli aspetti normativi degli istituti: nel corso del 2015, pertanto, l'attività contrattuale potrà riguardare eventuali trattative di carattere giuridico, la stipulazione di accordi quadro, oltre agli interventi di manutenzione di accordi già conclusi.

L'impegno in questa area dovrà riguardare la prosecuzione di trattative riguardanti aspetti contrattuali di tipo giuridico (accordo quadro permessi e assenze) e l'eventuale apertura di nuove trattative, in base agli indirizzi che perverranno in corso d'anno. Saranno possibili anche interpretazioni autentiche, qualora siano acquisite richieste in tal senso, come pure – sulla base di nuovi indirizzi – interventi contrattuali di revisione di accordi già esistenti, su aspetti specifici.

Un ulteriore possibile ambito sul quale è possibile prevedere l'avvio di nuove trattative è inoltre quello delle relazioni sindacali che - oltre alla sottoscrizione definitiva delle Ipotesi di contratto collettive firmate a fine 2014, attualmente in fase di acquisizione dei prescritti pareri – potrebbe vedere l'avvio del negoziato finalizzato a modificare la ripartizione dei nuovi contingenti, come rideterminati ai sensi dell'art. 7 del D.L. n. 90/2014, tra le associazioni sindacali, nonché a definire forme di utilizzo compensativo tra permessi e distacchi. Tale negoziato è previsto infatti dal comma 3 del citato art. 7.

Nella seconda parte dell'anno, è prevedibile infine un'attività propedeutica e di preparazione alla ripresa della contrattazione nazionale economica che, a legislazione vigente, dovrebbe avvenire dall'anno 2016.

## Servizi alle pubbliche amministrazioni rappresentate

In questo settore occorrerà assicurare la tradizionale attività di risposta ai quesiti, secondo gli standard previsti per la tempestività di risposta e con il necessario coordinamento tra

Il contesto in  
ciascuna area  
strategica



le direzioni al fine di fornire orientamenti univoci. Vista la rilevanza assunta dal web e da altri canali informativi, occorrerà anche garantire la necessaria tempestività nell'aggiornamento - del sito e degli altri canali attivati - con i nuovi quesiti.

Proseguirà, inoltre, l'attività di assistenza alle amministrazioni rappresentate con modalità innovative (adeguamento raccolte sistematiche, guide operative o raccolte sistematiche di quesiti, eventuali progetti di assistenza sul territorio, attività informativa degli operatori del settore mediante newsletter o analoghi strumenti).

In materia di previdenza complementare, dovrà proseguire la proficua collaborazione in corso con Dipartimento Funzione pubblica, altri dicasteri competenti, gestori dei Fondi, istanze rappresentative dei diversi comparti, per sostenere il processo di crescita e sviluppo della previdenza complementare nel settore pubblico.

Ai fini della individuazione degli obiettivi sugli standard di servizio e sulle attività di assistenza, occorrerà altresì garantire, sulla base di una realistica e rigorosa programmazione e della necessità di un impegno diffuso e trasversale del personale di tutto le direzioni, il raccordo tra l'attività svolta in questo ambito e lo sforzo eccezionale dell'Agenzia - cui va dato comunque prioritario rilievo - per gestire il processo di elezione delle RSU e di raccolta dati sulla rappresentatività, il cui impatto sull'organizzazione e sulle strutture si manifesterà soprattutto nel primo semestre.

### **Studi e monitoraggi**

L'attività di studio e monitoraggio proseguirà secondo i criteri impostati negli anni precedenti e nello specifico dovrà riguardare:

- consolidamento del monitoraggio sulla contrattazione integrativa, basato sull'esperienza e sui progressi compiuti sotto il profilo dei processi interni di acquisizione dei contratti integrativi;

- rapporto semestrale retribuzioni: prosecuzione delle iniziative dirette a configurare il rapporto come strumento autorevole di analisi degli andamenti retributivi e di altri fenomeni di interesse per le politiche del lavoro pubblico;
- studi, contributi e ricerche ad hoc: sono ipotizzabili specifici contributi su aspetti di interesse, anche a supporto delle politiche del lavoro pubblico.

### **Rappresentatività sindacale**

L'anno 2015 vedrà l'impegno di tutta l'Agenzia sulla rilevante attività di rilevazione della rappresentatività sindacale per il triennio 2015-2017, nonché di supporto ai connessi processi di elezione delle RSU.

In questo ambito, diviene fondamentale stabilire standard di processo e di servizio adeguati e controllabili, che consentano di gestire le attività richieste in modo efficiente ed efficace, sviluppando e implementando ulteriormente la modalità di rilevazione, già sperimentata, interamente basata sull'acquisizione dei dati via web.

Sulla base di moduli organizzativi che consentano di contemperare il lavoro ordinario degli uffici, con l'impegno forte e concentrato nel tempo che caratterizza questo tipo di attività, vi è anche la necessità di una partecipazione ampia di tutte le unità organizzative dell'Agenzia e di processi gestionali, assicurati in primo luogo da tutti i dirigenti, in ottica collaborativa, che garantiscano apporti individuali coerenti con i fabbisogni.

### **Innovazione e supporto**

Si rende necessario proseguire nel percorso di innovazione organizzativa e gestionale interna, in particolare focalizzando l'impegno su:

- applicazione di principi organizzativi e stili direzionali, orientati al rafforzamento della collaborazione tra le direzioni, al miglioramento del clima organizzativo

interno, alla condivisione e circolazione delle informazioni, all'attenzione costante, anche attraverso modalità informali, ai processi interni di sviluppo delle competenze professionali;

- rafforzamento degli interventi su ICT, ai fini di adeguare i servizi informatici alle sempre maggiori esigenze, qualitative e quantitative, derivanti dalle spinte esterne alla dematerializzazione dei processi, al rafforzamento dei servizi web, all'incremento delle necessità di archiviazione digitale;
- mantenimento di elevati standard di servizio nel processo di formazione e sviluppo del personale, in coerenza con le indicazioni specifiche fornite dal CIC in questo ambito (in coerenza con le linee guida sulle attività di formazione interna approvate dal Collegio di indirizzo e controllo);
- sviluppo della gestione delle attività riguardanti il ciclo della performance, dell'anticorruzione e della trasparenza anche attraverso l'organizzazione di procedure e strumenti finalizzati ad un più stretto coordinamento e interscambio di informazioni fra gli uffici interessati.

### **Relazioni internazionali**

Prosecuzione dell'impegno di qualificazione della presenza ARAN negli organismi internazionali partecipati (CEEP, HOSPEEM, EFEE), attraverso l'attiva partecipazione e l'elaborazione di contenuti e proposte (anche in relazione al ruolo di vicepresidenza della Commissione macroeconomica).

### **3. Obiettivi strategici**

Sulla base del contesto e delle linee di indirizzo, si individuano gli *obiettivi strategici* per il triennio 2015-2017.

*A. Attività negoziale*

OBIETTIVO STRATEGICO	2015	2016	2017
A1 – Definizione di nuovi accordi negoziali	Numero accordi solo normativi stipulati	Numero accordi stipulati	Numero accordi stipulati
A2 – Interventi di manutenzione su contratti vigenti	Numero accordi solo normativi stipulati	Numero accordi solo normativi stipulati	Numero accordi stipulati

*B. Servizi alle pubbliche amministrazioni*

OBIETTIVO STRATEGICO	2015	2016	2017
B1 – Incremento della presenza sul web di strumenti operativi per la gestione del personale e divulgazione di contenuti a supporto della gestione del personale	Presenze medie mensili sito WEB	Presenze medie mensili sito WEB	Presenze medie mensili sito WEB
B2 – Progetti di assistenza diretta alle amministrazioni	Numero progetti e numero enti coinvolti	Numero progetti e numero enti coinvolti	Numero progetti e numero enti coinvolti
B3 – Manutenzione degli strumenti operativi già definiti e pubblicati	Numero progetti di manutenzione	Numero progetti di manutenzione	Numero progetti di manutenzione
B4 – Assistenza e supporto per sviluppare e consolidare la previdenza complementare nella PA, in collaborazione con DPF, gestori Fondi e amministrazioni	Numero iniziative comuni avviate	Numero iniziative comuni avviate	Numero iniziative comuni avviate
B5 – Qualità del servizio di risposta ai quesiti delle amministrazioni	Tempestività risposte, univocità orientamenti, fruibilità quesiti attraverso il sito	Tempestività risposte, univocità orientamenti, fruibilità quesiti attraverso il sito	Tempestività risposte, univocità orientamenti, fruibilità quesiti attraverso il sito

*C. Studi e monitoraggi*

OBIETTIVO STRATEGICO	2015	2016	2017
C1 – Consolidamento attività di monitoraggio dei contratti integrativi e unificazione procedure di acquisizione	Numero contratti monitorati	Numero contratti monitorati	Numero contratti monitorati

C2 – Qualificazione del Rapporto semestrale sulle retribuzioni come strumento di analisi degli andamenti retributivi e di altri fenomeni di interesse per le politiche del lavoro pubblico	Numero rapporti elaborati	Numero rapporti elaborati	Numero rapporti elaborati
C3 – Elaborazione di studi e ricerche ad hoc, anche in cooperazione con altri soggetti istituzionali	Numero progetti avviati e conclusi	Numero progetti avviati e conclusi	Numero progetti avviati e conclusi

#### D. Rappresentatività sindacale

OBIETTIVO STRATEGICO	2015	2016	2017
D1 – Gestione contenzioso	Numero contenziosi gestiti	Numero contenziosi gestiti	Numero contenziosi gestiti
D2 – Manutenzione banca dati relazioni sindacali	Attuazione programma interventi	Attuazione programma interventi	Attuazione programma interventi
D3 – Accertamento rappresentatività triennio 2015-2017	Percentuale di copertura superiore al 90% e tempi di conclusione		

*E. Innovazione e supporto*

OBIETTIVO STRATEGICO	2015	2016	2017
E1 – Azioni di miglioramento e sviluppo organizzativo	Attuazione programma interventi	Attuazione programma interventi	Attuazione programma interventi
E2 – Potenziamento del sito web in rapporto all'incremento dei servizi e delle informazioni destinati agli utenti	Attuazione programma interventi	Attuazione programma interventi	Attuazione programma interventi
E4 – Potenziamento della rete intranet diretto alla facilitazione della comunicazione interna e al reciproco scambio di informazioni circa le attività delle Direzioni e i lavori prodotti	Attuazione programma interventi	Attuazione programma interventi	Attuazione programma interventi
E5 – Consolidamento della formazione interna del personale, in coerenza con le specifiche linee guida del CIC	Numero ore erogate. Qualità media percepita degli interventi formativi	Numero ore erogate. Qualità media percepita degli interventi formativi	Numero ore erogate. Qualità media percepita degli interventi formativi
E6 - Razionalizzazione processi interni e contenimento costi	Variazione percentuale spesa funzionamento	Variazione percentuale spesa funzionamento	Variazione percentuale spesa funzionamento
E7 - Presidio e sviluppo attività ciclo performance, trasparenza, etica e prevenzione della corruzione	Introduzione nuovi strumenti	Manutenzione nuovi strumenti	Manutenzione nuovi strumenti
E8 - Sviluppo infrastrutture tecnologiche, rinnovo hardware e software	Completamento in via prioritaria dei percorsi informatici già avviati		

*F. Relazioni internazionali*

OBIETTIVO STRATEGICO	2015	2016	2017
F1 – Elaborazione di contenuti e proposte da presentare agli organismi partecipati (CEEP, HOSPEM, EFEE)	Proposte e contenuti elaborati	Proposte e contenuti elaborati	Proposte e contenuti elaborati
F2 – Maggiore diffusione all'esterno e all'interno dell'Agenzia delle attività sviluppate in seno ai predetti organismi	Iniziative di diffusione	Iniziative di diffusione	Iniziative di diffusione

## 4. Obiettivi operativi

Di seguito viene presentata la *trasposizione degli obiettivi strategici 2015-2017 in obiettivi operativi per il 2015*, nonché la loro assegnazione alle tre direzioni dell'Aran. Va precisato che tutti gli obiettivi operativi si equivalgono in termini di importanza e rilevanza. Per tale ragione, si è ritenuto di non introdurre un elemento di ponderazione.

Trasposizione degli  
obiettivi strategici in  
obiettivi operativi

### Direzione Contrattazione 1

**DI.1** – *Accordi quadro con particolare riferimento ad accordi quadri in materia di rapporto di lavoro dei dipendenti pubblici, di relazioni sindacali di fruizione di permessi e distacchi*

**Indicatori**

Qualità del contributo tecnico-professionale rilevata attraverso scheda di personal-satisfaction interna  
Giorni-persona dedicati  
Numero incontri effettuati

**Target**

Elevata qualità del contributo tecnico-professionale rilevata attraverso scheda di personal-satisfaction interna

**Obiettivi strategici correlati**

A1

**DI.2** – *Attività negoziale affidata dal Collegio di indirizzo e controllo in relazione alle esigenze che si manifesteranno in corso d'anno, nella logica dell'integrazione delle competenze professionali*

**Indicatori**

Qualità del contributo tecnico-professionale rilevata attraverso scheda di personal-satisfaction interna  
Giorni-persona dedicati  
Numero incontri effettuati

**Target**

Elevata qualità del contributo tecnico-professionale rilevata attraverso scheda di personal-satisfaction interna

**Obiettivi strategici correlati**

A1

**DI.3** – *Interpretazioni autentiche o modifiche di accordi esistenti, su aspetti normativi, in relazione ad esigenze e sollecitazioni esterne*

**Indicatori**

Qualità del contributo tecnico-professionale rilevata attraverso scheda di "customer satisfaction" interna

Giorni/persona dedicati

Numero incontri effettuati

**Target**

Elevata qualità del contributo tecnico-professionale rilevata attraverso scheda di "customer satisfaction" interna

**Obiettivi strategici correlati**

A2

**DI.4** – *Accertamento rappresentatività sindacale periodo contrattuale 2016-2018 e supporto, su base nazionale, alle operazioni elettorali per il rinnovo delle RSU*

**Indicatori**

Percentuale amministrazioni accreditate sul totale amministrazioni che hanno richiesto una modifica i propri dati

Contatti mail per evasi per richieste di assistenza

Contatti telefonici evasi per richieste di assistenza

**Target**

Percentuale di richieste di assistenza evase superiore al 90%

**Obiettivi strategici correlati**

D2

**DI.5** – *Qualità ed efficienza del servizio di risposta ai quesiti posti dalle amministrazioni*

**Indicatori**

Tempi di risposta per quesito giorni da data protocollo-in a data protocollo-out

Percentuale risposte entro quaranta giorni di calendario sul totale risposte

N. quesiti risposti

N. quesiti trasmessi per divulgazione

Giorni/persona dedicati

N. casi orientamenti non univoci



**Target**

Percentuale risposte entro quaranta giorni di calendario sul totale risposte maggiore o uguale 70%

Coordinamento con altre direzioni per evitare orientamenti non univoci

100% di protocolli-out "correlati" a protocolli-in mediante procedura di protocollo

Invio nuovi quesiti meritevoli di divulgazione mese per mese a DSRS per divulgazione attraverso il web ed altri canali di comunicazione esterna

**Obiettivi strategici correlati**

B5

**DI.6 – Aggiornamento raccolte sistematiche già pubblicate sul sito, secondo format e procedure definiti da DSRS**

**Indicatori**

N. raccolte sistematiche aggiornate

**Target**

Entro 31/1/2016: trasmissione a DSRS di tutti gli aggiornamenti delle raccolte

**Obiettivi strategici correlati**

B3

**DI.7 – Predisposizione raccolte sistematiche quesiti sulla base di format condiviso predisposto da DSRS**

**Indicatori**

N. raccolte predisposte

**Target**

Definizione di almeno una raccolta sistematica per istituto contrattuale e per comparto (consegna entro 31/12/2015)

**Obiettivi strategici correlati**

B1

**DI.8 – Partecipazione, nell'ambito del dialogo sociale europeo, alle attività poste in essere dalle associazioni di parte datoriale cui l'Aran partecipa, in relazioni ai processi di lavoro assegnati ed alle competenze professionali della direzione**

**Indicatori**

N. incontri

N. documenti e proposte predisposti

**Target**

**Obiettivi strategici correlati**

F1; F2

**DI.9** – *Presidio generale attività di prevenzione corruzione a adozione delle relative misure per la Direzione I*

**Indicatori**

Numero strumenti di prevenzione della corruzione predisposti  
Numero iniziative di condivisione interna degli strumenti  
Misure adottate per la direzione

**Target**

**Obiettivi strategici correlati**

E7

## **Direzione Contrattazione 2**

**DII.1** – *Attività negoziale affidata dal Collegio di indirizzo e controllo in relazione alle esigenze che si manifesteranno in corso d'anno, nella logica dell'integrazione delle competenze professionali*

**Indicatori**

Qualità del contributo tecnico-professionale rilevata attraverso scheda di personal-satisfaction interna  
Giorni-persona dedicati  
Numero incontri effettuati

**Target**

Elevata qualità del contributo tecnico-professionale rilevata attraverso scheda di personal-satisfaction interna

**Obiettivi strategici correlati**

A1

**DII.2** – *Interpretazioni autentiche o modifiche di accordi esistenti, su aspetti normativi, in relazione ad esigenze e sollecitazioni esterne*

**Indicatori**

Qualità del contributo tecnico-professionale rilevata attraverso scheda di "customer satisfaction" interna

Giorni/persona dedicati

Numero incontri effettuati

**Target**

Elevata qualità del contributo tecnico-professionale rilevata attraverso scheda di "customer satisfaction" interna

**Obiettivi strategici correlati**

A2

**DII.3 – Qualità ed efficienza del servizio di risposta ai quesiti posti dalle amministrazioni**

**Indicatori**

Tempi di risposta per quesito giorni da data protocollo-in a data protocollo-out

Percentuale risposte entro quaranta giorni di calendario sul totale risposte

N. quesiti risposti

N. quesiti trasmessi per divulgazione

Giorni/persona dedicati

N. casi orientamenti non univoci

**Target**

Percentuale risposte entro quaranta giorni di calendario sul totale risposte maggiore o uguale 70%

Coordinamento con altre direzioni per evitare orientamenti non univoci

100% di protocolli-out "correlati" a protocolli-in mediante procedura di protocollo

Invio nuovi quesiti meritevoli di divulgazione mese per mese a DSRS per divulgazione attraverso il web ed altri canali di comunicazione esterna

**Obiettivi strategici correlati**

B5

**DII.4 – Aggiornamento raccolte sistematiche già pubblicate sul sito, secondo format e procedure definiti da DSRS**

**Indicatori**

N. raccolte sistematiche aggiornate

**Target**

Entro 31/01/2016: trasmissione di tutti gli aggiornamenti delle raccolte

**Obiettivi strategici correlati**

B3

**DII.5** – *Predisposizione raccolte sistematiche quesiti sulla base di format condiviso predisposto da DSRS*

**Indicatori**

N. raccolte predisposte

**Target**

Definizione di almeno due raccolte sistematiche per istituto contrattuale e per comparto (consegna entro 31/12/2015)

**Obiettivi strategici correlati**

B1

**DII.6** – *Contributo tecnico-professionale a progetti di assistenza dell'ARAN sul territorio, ai fini sia della contrattazione integrativa sia dell'uniforme applicazione delle regole del CCNL*

**Indicatori**

N. incontri effettuati

N. enti partecipanti

Gradimento partecipanti rilevato attraverso scheda customer satisfaction

**Target**

Realizzazione di tutti gli incontri programmati

Giudizio positivo degli utenti rilevato attraverso scheda customer satisfaction

**Obiettivi strategici correlati**

B2

**DII.7** – *Adozione misure piano prevenzione corruzione e piano trasparenza in relazione ai processi di lavoro assegnati*

**Indicatori**

Misure adottate nell'ambito della direzione

**Target**

**Obiettivi strategici correlati**

E7

## **DII.8** – *Presidio attività di monitoraggio degli inadempimenti*

### **Indicatori**

#### **Target**

Conformità dell'attività rispetto a disposizioni di legge e raccomandazioni OIV

#### **Obiettivi strategici correlati**

E7

## **DII.9** – *Partecipazione, nell'ambito del dialogo sociale europeo, alle attività poste in essere dalle associazioni di parte datoriale cui l'Aran partecipa, in relazioni ai processi di lavoro assegnati ed alle competenze professionali della direzione*

### **Indicatori**

N. incontri

N. documenti e proposte predisposti

#### **Target**

#### **Obiettivi strategici correlati**

F1; F2

## **Direzione Studi, risorse e servizi**

### **DSRS.1** – *Monitoraggio ed analisi contratti integrativi*

#### **Indicatori**

N. contratti integrativi monitorati

N. contratti di cui è stato pianificato l'inserimento in banca dati

Giorni/persona dedicati

#### **Target**

Almeno 95% dei contratti integrativi monitorati in rapporto ai contratti di cui è stato pianificato l'inserimento in banca dati

Rapporto finale su monitoraggio 2014 entro dicembre 2015

Avvio a regime della procedura unificata di acquisizione

**Obiettivi strategici correlati**

C1

**DSRS.2** – *Osservatorio giuridico ed economico-statistico e divulgazione dei contenuti all'interno e nei confronti delle amministrazioni rappresentate*

**Indicatori**

Documenti giuridici raccolti (provvedimenti normativi, sentenze, circolari, pareri)

Documenti economico-statistici raccolti (rapporti ed altra documentazione)

Report giuridici elaborati

Newsletter diffuse

**Target**

Almeno 8 report giuridici

Almeno 12 newsletter

Adozione di nuovo formato per la newsletter ed ottimizzazione della gestione dei contatti mediante l'utilizzo dell'applicativo MailUp

**Obiettivi strategici correlati**

B1

**DSRS.3** – *Attuazione piano della formazione del personale*

**Indicatori**

N. eventi formativi realizzati

N. persone formate

N. ore erogate

Gradimento iniziative rilevato attraverso questionario

**Target**

Predisposizione linee guida entro gennaio

Realizzazione di tutte le iniziative previste nel piano della formazione nei tempi programmati

Gradimento delle iniziative

**Obiettivi strategici correlati**

E5

**DSRS.4** – *Sviluppo e arricchimento contenuti sito WEB*

**Indicatori**

N. accessi medi giornalieri

N. quesiti nuovi pubblicati

N. strumenti operativi pubblicati

Gradimento rilevato attraverso emoticon

**Target**

Miglioramenti fruibilità contenuti e ricerche

**Obiettivi strategici correlati**

B1; B3; B5

**DSRS.5 – Strumenti di condivisione del lavoro e razionalizzazione processi interni di lavoro**

**Indicatori**

Ore/persone dedicate al progetto

**Target**

Consolidamento e personalizzazione infrastruttura per la gestione/condivisione di documenti e processi accessibile via web  
Consolidamento acquisizione unificata contratti integrativi  
Razionalizzazione del processo acquisti e del processo di trasmissione delle informazioni al sito web per l'assolvimento degli obblighi di trasparenza

**Obiettivi strategici correlati**

C1; E4; E6

**DSRS.6 – Rinnovo hardware e software**

**Indicatori**

N. interventi di rinnovo effettuati

**Target**

Attuazione programma

**Obiettivi strategici correlati**

E8

**DSRS.7 – Contratto integrativo personale Aran**

**Indicatori**

Giorni/persona dedicati

**Target**

Avvio trattative nel primo semestre dell'anno

**Obiettivi strategici correlati**

E1

**DSRS.8 – Razionalizzazione procedure contabili e di riscossione dell'entrata**

**Indicatori**

Giorni persona dedicati  
Contributi riscossi

**Target**

Adozione piano dei conti integrato e correlazione con i capitoli di spesa

Adozione nuove procedure contabili connesse al cd "Split payment"

Mantenimento target di riscossione delle entrate

**Obiettivi strategici correlati**

E6

**DSRS.9** – *Rapporto semestrale sull'andamento delle retribuzioni dei pubblici dipendenti*

**Indicatori**

N. rapporti semestrali elaborati

N. copie diffuse

**Target**

Predisposizione di almeno due rapporti semestrali entro settembre 2014 ed entro febbraio 2015

Predisposizione, nell'ambito del rapporto, di specifici focus di approfondimento su tematiche rilevanti per le politiche del lavoro pubblico

**Obiettivi strategici correlati**

C2

**Obiettivi operativi correlati**

**DSRS.10** – *Elaborazione di specifici rapporti di ricerca, anche in collaborazione con soggetti esterni*

**Indicatori**

Rapporti elaborati

**Target**

Elaborazione di specifici rapporti di ricerca, anche nella forma di "occasional paper" (almeno un rapporto nel corso dell'anno)

**Obiettivi strategici correlati**

C3

**DSRS.11** – *Supporto tecnico-giuridico in materia di previdenza complementare del settore pubblico*

**Indicatori**

Numero eventi

Numero analisi



**Target**

Avvio e coordinamento di tavoli tecnici per favorire la condivisione di obiettivi e lo scambio di informazioni tra i diversi soggetti coinvolti

Analisi tecniche e giuridiche per la soluzione di problematiche

**Obiettivi strategici correlati**

B4

**DSRS.12 – Attività negoziale in materia di previdenza complementare**

**Indicatori**

Numero accordi stipulati

**Target**

Supporto tecnico alla stipulazione di eventuali accordi di manutenzione della disciplina contrattuale sulla base degli atti di indirizzo ricevuti

**Obiettivi strategici correlati**

A3

**DSRS.13 – Supporto all'attività negoziale su aspetti di compatibilità economico-finanziaria**

**Indicatori**

N. relazioni tecniche elaborate

**Target**

Qualità, attendibilità e completezza delle relazioni tecniche elaborate

**Obiettivi strategici correlati**

A1, A3

**DSRS.14 – Presidio attività connessa a ciclo performance e trasparenza**

**Indicatori**

Giorni/persona dedicati

**Target**

Qualità, completezza e leggibilità dei documenti predisposti  
Analisi della spesa per evidenziarne i collegamenti con le aree strategiche

Rispetto tempi stabiliti per:

- predisposizione piano performance (31/1/2014);

- predisposizione relazione sulla performance (30/6/2014);
  - valutazione direttori e dirigenti (30/3/2014);
  - valutazione personale (31/1/2014)
- Aggiornamento piano trasparenza (31/1/2014)

**Obiettivi strategici correlati**

E7

**DSRS.15** – *Gestione progetti di assistenza dell'Aran sul territorio: presidio aspetti organizzativi (stipulazione o proroga convenzioni) ed assistenza sulle problematiche relative al trattamento economico ed alla gestione dei fondi destinati alla contrattazione integrativa*

**Indicatori**

N. incontri effettuati

N. enti partecipanti

Gradimento partecipanti rilevato attraverso scheda customer satisfaction

**Target**

Realizzazione di tutti gli incontri programmati

Giudizio positivo degli utenti rilevato attraverso scheda customer satisfaction

**Obiettivi strategici correlati**

B2

**DSRS.16** – *Qualità ed efficienza del servizio di risposta ai quesiti posti dalle amministrazioni su previdenza complementare ed altre materie di competenza*

**Indicatori**

Tempi di risposta per quesito giorni da data protocollo-in a data protocollo-out

Percentuale risposte entro quaranta giorni di calendario sul totale risposte

N. quesiti risposti

N. quesiti trasmessi per divulgazione

Giorni/persona dedicati

N. casi orientamenti non univoci

**Target**

Percentuale risposte entro quaranta giorni di calendario sul totale risposte maggiore o uguale 70%

Coordinamento con altre direzioni per evitare orientamenti non univoci

100% di protocolli-out "correlati" a protocolli-in mediante procedura di protocollo

Invio nuovi quesiti meritevoli di divulgazione mese per mese a DSRS per divulgazione attraverso il web ed altri canali di comunicazione esterna

***Obiettivi strategici correlati***

B5

***DSRS.17 – Adozione misure piano prevenzione corruzione e piano trasparenza in relazione ai processi di lavoro assegnati***

***Indicatori***

Misure adottate nell'ambito della direzione

***Target***

***Obiettivi strategici correlati***

E7

### III. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

#### 1. Azioni di miglioramento

Il presente piano per il triennio 2015-2017 è stato predisposto con l'obiettivo di illustrare in modo chiaro ed esaustivo l'attività pianificata.

In merito al rapporto con la programmazione finanziaria, anche per l'anno in corso è stato configurato il collegamento tra poste di bilancio ed aree strategiche.

A tal fine, nell'**appendice 1** è fornita una rappresentazione della spesa di personale, la cui entità è pari a circa il 58% della spesa corrente dell'Agenzia, che ne evidenzia l'allocazione rispetto alle sei aree strategiche, utilizzate nel presente piano per esporre gli obiettivi e, in ultima analisi, per rappresentare la "catena del valore" dell'Agenzia.

Obiettivi di miglioramento della qualità del piano

#### 2. Il processo seguito

La predisposizione del presente piano è avvenuta a seguito di un processo di comunicazione e condivisione, cui hanno partecipato:

- il *Collegio di indirizzo e controllo*, che ha impostato specifici indirizzi per la pianificazione 2015-2017, approvati con determina presidenziale d'urgenza n. 1/2015, ratificata con delibera collegiale n. del;
- il *Presidente*, che ha discusso e condiviso gli indirizzi con i Direttori;

Gli attori coinvolti nella predisposizione del piano

- i *direttori*, che hanno proposto gli obiettivi operativi di direzione, nonché coordinato ed armonizzato le diverse proposte di obiettivi operativi tra le direzioni;
- i *dirigenti*, che hanno dialogato con i rispettivi direttori per la definizione degli obiettivi di direzione.

A seguito dell'approvazione del presente piano sarà cura:

- dei *direttori*, formalizzare l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti delle UO facenti capo alle rispettive direzioni (entro 45 giorni dall'approvazione); non necessariamente gli obiettivi assegnati in questa fase devono coincidere compiutamente con quelli definiti nel piano;
- dei *dirigenti*, assegnare gli obiettivi ai titolari di incarico di posizione organizzativa ed al restante personale (entro 60 giorni dall'approvazione); non necessariamente gli obiettivi assegnati in questa fase devono coincidere compiutamente con quelli definiti nel piano o assegnati dal direttore.

Assegnazione degli obiettivi secondo il tipico processo "a cascata"

Va precisato infine che gli obiettivi operativi definiti per ciascuna direzione sono assunti quali obiettivi di ciascun direttore, anche ai fini della valutazione della performance individuale.

In coerenza con l'ordinamento dell'Aran, gli obiettivi assegnati alle UO non saranno oggetto di approvazione da parte degli organi di governo, in quanto rimessi alla esclusiva competenza di ciascun Direttore.

## Appendice 1

Nella presente Appendice si propone una riclassificazione della spesa di personale programmata nel bilancio di previsione dell’Agenzia, tale da evidenziarne la finalizzazione alle sei aree strategiche, utilizzate nel presente piano come mappa di riferimento per la pianificazione strategica ed operativa.

La riclassificazione è stata operata a partire dalla spesa complessiva di personale esposta nel bilancio di previsione 2015. Tale spesa include, oltre agli oneri sostenuti per le retribuzioni, anche gli oneri riflessi a carico dell’Agenzia, nonché alcune spese aventi natura non retributiva, quali la formazione, i benefici assistenziali e sociali, i costi per la sicurezza sul lavoro.

L’imputazione alle sei aree strategiche è avvenuta attraverso la pianificazione dell’impegno lavorativo delle persone su ciascuna area strategica, nonché attraverso il successivo e conseguente ribaltamento dei costi di personale su ciascuna area strategica, in funzione della suddetta pianificazione.

I risultati dell’imputazione effettuata sono presenti nelle successive tavole. La **tavola 7a** presenta i valori di costo, in termini assoluti, su ciascuna area strategica. La **tavola 7b** ne evidenzia, invece, il riparto percentuale.

**Tavola 7a**  
**Imputazione spesa di personale alle aree strategiche del piano**  
**(valori assoluti, bilancio di previsione anno 2015)**

<i>N.</i>	<i>Area strategica</i>	<i>Quota spesa personale imputata</i>
1	Contrattazione	562.909,75
2	Servizi	1.305.911,85
3	Studi e monitoraggi	533.964,88
4	Rappresentatività	331.394,78
5	Innovazione e supporto	1.512.425,32
6	Relazioni internazionali	27.844,43
<b>Totale spesa di personale<sup>(1)</sup></b>		<b>4.274.451,00</b>

<sup>(1)</sup> Spesa di personale da bilancio di previsione 2015 dell'Aran, comprensiva di oneri riflessi a carico dell'Agenzia e di spese accessorie (formazione, sicurezza sul lavoro)

**Tavola 7b**  
**Imputazione spesa di personale alle aree strategiche del piano**  
**(valori percentuali, bilancio di previsione anno 2015)**

