



# Piano della performance

## Periodo 2013-2015

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

Approvato dal Collegio di indirizzo e controllo con delibera n. 4 del 30  
gennaio 2013, 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>10</b>
1. STRUTTURA DEL PIANO .....	10
2. AREE STRATEGICHE .....	12
3. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO PER CIASCUNA AREA STRATEGICA.....	13
3. OBIETTIVI STRATEGICI .....	14
A. Attività negoziale.....	15
B. Servizi alle pubbliche amministrazioni.....	15
C. Studi e monitoraggi .....	16
D. Rappresentatività sindacale.....	16
E. Innovazione e supporto .....	17
F. RELAZIONI INTERNAZIONALI .....	17
4. OBIETTIVI OPERATIVI .....	18
Direzione Contrattazione 1.....	18
Direzione Contrattazione 2.....	23
Direzione Contrattazione 3.....	25
Direzione Studi, risorse e servizi.....	29
<b>III. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>36</b>
1. AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....	36
2. IL PROCESSO SEGUITO.....	36
<b>APPENDICE 1 .....</b>	<b>38</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 2013-2015.

L'attività dell'Agenzia si svolgerà in continuità con il piano della performance 2012-2014, in attuazione degli indirizzi assunti dal Collegio di indirizzo e controllo con la delibera n. 3 del 22/1/2013, e nell'ambito delle aree strategiche ivi individuate, cui si aggiunge una specifica area riferita al ruolo dell'Aran in campo internazionale.

### 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.*

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

Fonti istitutive e  
natura giuridica

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 <b>e alle 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;
- la Civit;
- 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

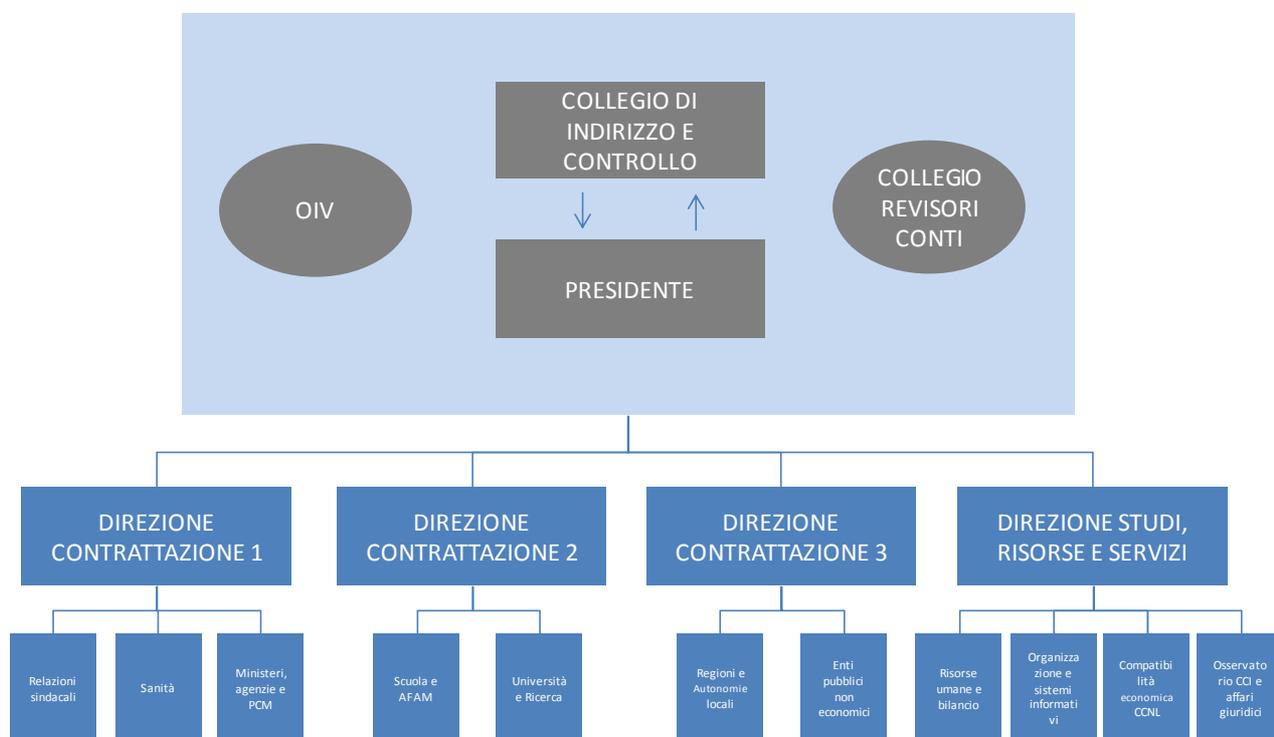
#### 5. Struttura organizzativa e personale

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 assunzioni con contratti di lavoro a tempo determinato, regolati dalle norme di diritto privato.

L’attuale struttura organizzativa dell’Agenzia risulta dall’organigramma presentato in **figura 1**.

Struttura  
organizzativa

**Figura 1**  
**Organigramma dell'Aran**



Nella **tavola 2** sono invece presentati la dotazione organica e la consistenza di personale al 31/12/2012.

**Dotazione organica e consistenza personale**

**Tavola 2**  
**Organico e consistenza personale al 31/12/2012**

QUALIFICA	ORGANICO <sup>1</sup>	PRESENTI
Dirigenti I fascia	4	3
Dirigenti II fascia	11	8
Area C	32	27
Area B	22	18
Area A	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>69</b>	<b>56</b>

<sup>1</sup>L'organico ricomprende sia i posti di ruolo sia il contingente dei comandati

## 6. L'ARAN in cifre

Alcuni dati salienti sull'Aran e sul suo contesto ambientale di riferimento sono indicati in **tavola 3**.

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

**Tavola 3**  
**Dati di riferimento su attività ARAN e ambiente di riferimento**

Amministrazioni pubbliche rappresentate <sup>1</sup> (n. nell'anno 2011)	<b>circa 20.000</b>
Lavoratori pubblici che applicano i contratti stipulati dall'Aran (n. nell'anno 2011 – personale stabile e non stabile)	<b>2.614.987</b>
Costo dell'Aran per dipendente delle amministrazioni rappresentate (Euro)	<b>3,10</b>
Spesa corrente (da bilancio di previsione 2012 in mln di Euro)	<b>7,037</b>
Spesa in conto capitale (da bilancio di previsione 2012 in mln di Euro)	<b>0,961</b>
Rapporto tra spesa di personale e spesa corrente (% nell'anno 2012)	<b>61,41%</b>
Orientamenti applicativi sull'applicazione dei CCNL forniti alle amministrazioni rappresentate (n. nell'anno 2012)	<b>2900</b>
Accessi medi giornalieri al sito WEB dell'Agenzia (media accessi 2012)	<b>6000</b>

<sup>1</sup>Comprese istituzioni scolastiche

## II. Gli obiettivi

### 1. Struttura del piano

In coerenza con i principi generali individuati dalla Civit con le delibere n. 112/2010 e n. 1/2012, 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 della Civit in tema di "**albero della performance**". 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 corredati da **indicatori di performance** e **target**.

**Tavola 4**  
**Struttura del piano**



## 2. Aree strategiche

In armonia con le funzioni affidate dalla legge (si veda § I.3), le aree strategiche sono individuate nella successiva **tavola 4**.

Aree strategiche  
dell'Aran

**Tavola 5**  
**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 per ciascuna area strategica**

Gli elementi del contesto per ciascuna area strategica sono individuati come segue:

#### **1. Attività negoziale**

Non è realistico ipotizzare nel breve termine (almeno per tutto l'anno 2013) una ripresa dell'attività contrattuale "ordinaria", correlata ai rinnovi di parte economica; viceversa, si prevedono impegni negoziali su tematiche generali e trasversali, da affrontare attraverso lo strumento dell'accordo quadro, oltre ad attività negoziali di manutenzione su accordi già sottoscritti (interpretazioni autentiche, previdenza complementare, sblocco "gradone" scuola ...).

**Il contesto in  
ciascuna area  
strategica**

#### **2. Servizi alle pubbliche amministrazioni rappresentate**

Permane (anzi risulta accentuata alla luce degli ultimi provvedimenti in materia di lavoro pubblico), l'esigenza delle amministrazioni di ricevere supporto ed assistenza nell'applicazione degli istituti contrattuali, in una fase caratterizzata da un intreccio sempre più stretto tra disciplina legale ("nuova") e disciplina contrattuale (ferma ai rinnovi 2008-2009 e non adeguata al mutato contesto normativo); occorre peraltro tener conto che, in una proiezione di medio-lungo termine, tale esigenza di assistenza e servizi potrebbe anche evolvere e qualificarsi, in relazione ad eventuali, ulteriori interventi di "ristrutturazione organizzativa" del sistema delle PA.

#### **3. Studi e monitoraggi**

Permane l'esigenza, anche in relazione alle nuove competenze attribuite nell'ambito del monitoraggio della contrattazione integrativa, di rafforzare il ruolo dell'Agenzia come soggetto che contribuisce, con qualificate analisi ed

elaborazioni, alla definizione della base informativa a supporto delle politiche del lavoro pubblico.

#### 4. Rappresentatività sindacale

Dopo la conclusione del processo di accreditamento delle amministrazioni e di rilevazione dei dati relativi alla rappresentatività sindacale, è necessario presidiare le successive fasi di gestione del contenzioso, elaborazione e pubblicazione dei dati rilevati, manutenzione del database.

#### 5. Innovazione e supporto

Dopo gli ultimi provvedimenti emanati dal Governo ("spending review" e riduzione organici), è necessario riattivare il processo di riorganizzazione interna, in ottica di sviluppo organizzativo, sulla base del percorso tracciato dalle norme di riforma dell'Agencia contenute nel d. lgs. n. 150/2009.

#### 6. Relazioni internazionali

La crescente integrazione fra le decisioni sulle politiche del lavoro assunte in sede comunitaria e le politiche nazionali, implica un ruolo più attivo dell'Agencia nell'ambito degli organismi internazionali partecipati.

### 3. Obiettivi strategici

Sulla base di tali elementi si individuano gli *obiettivi strategici* per il triennio 2013-2015.

**Un percorso di  
sviluppo possibile**

*A. Attività negoziale*

<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
A1 - Definizione accordi quadro propedeutici all'avvio della nuova stagione contrattuale (accordi su comparti e aree, accordi su permessi e distacchi, adeguamento della disciplina delle relazioni sindacali alla normativa sopravvenuta)	Numero accordi stipulati	Numero accordi stipulati	
A2 - Definizione di accordi quadro ai fini dell'adeguamento delle forme del lavoro flessibile alle nuove norme in materia di mercato del lavoro	Numero accordi stipulati		
A3 - Interventi di manutenzione su contratti vigenti (interpretazioni autentiche, previdenza complementare, gestione della fase conclusiva del recente accordo comparto Scuola)	Numero accordi stipulati	Numero accordi stipulati	Numero accordi stipulati

*B. Servizi alle pubbliche amministrazioni*

<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
B1 - Incremento della presenza sul web di strumenti operativi per la gestione del personale	Presenze medie mensili sito WEB	Presenze medie mensili sito WEB	Presenze medie mensili sito WEB
B2 - Ampliamento dei 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	

*C. Studi e monitoraggi*

<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
C1 – Consolidamento attività di monitoraggio dei contratti integrativi	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	

*D. Rappresentatività sindacale*

<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
D1 – Gestione contenzioso	Numero contenziosi gestiti	Numero contenziosi gestiti	
D2 – Manutenzione database	X	X	

*E. Innovazione e supporto*

<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
E1 – Completamento del percorso di revisione del regolamento di organizzazione	X		
E2 – Potenziamento del sito web in rapporto all'incremento dei servizi e delle informazioni destinati agli utenti	X	X	
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	X	X	
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 e prevenzione della corruzione	X	X	X
E8 - Sviluppo infrastrutture tecnologiche, rinnovo hardware e software	Completamento in via prioritaria dei percorsi informatici già avviati	X	X

*F. Relazioni internazionali*

<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
F1 – Elaborazione di contenuti e proposte da presentare agli organismi partecipati (CEEP, HOSPEM, EFEE)	X	X	
F2 – Maggiore diffusione all'esterno e all'interno dell'Agenzia delle attività sviluppate in seno ai predetti organismi	X	X	

## 4. Obiettivi operativi

Di seguito viene presentata la *trasposizione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi per il 2013*, nonché la loro assegnazione alle quattro 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 sulla composizione dei comparti e delle relative aree dirigenziali e sulle prerogative sindacali*

**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

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.14

**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; A2

**Obiettivi operativi correlati**

DII.1; DIII.1; DSRS.14

**DI.3** – *Interventi di manutenzione su contratti collettivi vigenti attuati mediante accordi di interpretazioni autentiche ovvero ulteriori accordi, 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**

A3

**Obiettivi operativi correlati**

DII.2; DIII.2; DSRS.14

**DI.4** – *Predisposizione del Repertorio delle organizzazioni sindacali*

**Indicatori**

**Target**

Consegna del Repertorio entro il 30 giugno 2013

**Obiettivi strategici correlati**

D1

**Obiettivi operativi correlati**

**DI.5** – *Manutenzione della banca dati delle amministrazioni accreditate nell'apposita area riservata del sito web dell'Aran; assistenza alle amministrazioni*

**Indicatori**

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

Contatti telefonici per risolvere anomalie

**Target**

Percentuale soluzione problemi posti dalle amministrazioni superiore all'80%

**Obiettivi strategici correlati**

D2

**Obiettivi operativi correlati**

**DI.6 – Qualità ed efficienza del servizio di risposta ai quesiti posti dalle amministrazioni**

**Indicatori**

Tempi di risposta per quesito giorni da data protocollo-in  
Percentuale risposte entro trenta giorni sul totale risposte  
N. quesiti risposti  
Giorni/persona dedicati  
N. casi orientamenti non univoci

**Target**

Percentuale risposte entro trenta giorni 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  
Rispetto standard di qualità del servizio deliberati dal CIC e pubblicati sul sito dell'Agenzia

**Obiettivi strategici correlati**

B1;B3

**Obiettivi operativi correlati**

DII.3; DIII.3;DSRS.4

**DI.7 – Pubblicazione nuovi orientamenti applicativi per l'aggiornamento del sito. Trasmissione a DSRS dei quesiti individuati per la pubblicazione sul sito, secondo format e procedure definiti da DSRS.**

**Indicatori**

N. nuovi quesiti pubblicati sul sito

**Target**

100% dei quesiti individuati per la pubblicazione trasmessi a DSRS

**Obiettivi strategici correlati**

B1; B3

**Obiettivi operativi correlati**

DII.4; DIII.4; DSRS.4

**DI.8** – *Pubblicazione delle raccolte sistematiche per i settori di propria competenza, ove non ricomprese negli obiettivi per l'anno 2012. Trasmissione a DSRS, secondo format e procedure definiti da DSRS*

**Indicatori**

N. raccolte sistematiche pubblicate

**Target**

Entro 30/11/2013: trasmissione di tutte le raccolte

**Obiettivi strategici correlati**

B1

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.4

**DI.9** – *Aggiornamento raccolte sistematiche già pubblicate sul sito, secondo format e procedure definiti da DSRS*

**Indicatori**

N. raccolte sistematiche pubblicate

**Target**

Entro 31/12/2012: trasmissione di tutti gli aggiornamenti delle raccolte (ad eccezione enti di cui art. 70, comma 4, d. lgs. n. 165/2001)

**Obiettivi strategici correlati**

B1; B3

**Obiettivi operativi correlati**

DII.5; DIII.5; DSRS.4

**DI.10** – *Predisposizione guide operative, rivolte a capi del personale e ad addetti ai lavori, sull'efficace e corretta applicazione di istituti contrattuali; trasmissione delle guide predisposte a DSRS, secondo format e procedure definiti da DSRS*

**Indicatori**

N. guide predisposte

**Target**

Trasmissione a DSRS di almeno una guida entro il 30/11/2013

**Obiettivi strategici correlati**

B1; B3

**Obiettivi operativi correlati**

DIII.6; DSRS.4

**DI.11** – *Partecipazione, nell'ambito del dialogo sociale europeo, alle attività poste in essere dall'Hospeem, associazione di parte datoriale per il settore della sanità.*

**Indicatori**

N. incontri

**Target**

Presentazione dei documenti elaborati al riguardo ovvero di una sintesi dell'attività svolta

Organizzazione e partecipazione al seminario europeo che si terrà a Roma il 7 marzo p.v. per la verifica dello stato di attuazione della Direttiva 2010/32/UE

**Obiettivi strategici correlati**

F1; F2

**Obiettivi operativi correlati**

DII.6

**DI.12** – *Partecipazione, nell'ambito del dialogo sociale europeo, alle attività poste in essere dal Social Dialogue Committee e del Social Affairs Committee del CEEP, associazione di parte datoriale intersettoriale.*

**Indicatori**

N. incontri

**Target**

Presentazione dei documenti elaborati al riguardo ovvero di una sintesi dell'attività svolta

**Obiettivi strategici correlati**

F1; F2

**Obiettivi operativi correlati**

DI.11; DII.6

## 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; A2

**Obiettivi operativi correlati**

DI.2; DIII.1; DSRS.14

**DII.2** – *Interventi di manutenzione su contratti collettivi vigenti attuati mediante accordi di interpretazioni autentiche ovvero ulteriori accordi, 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**

A3

**Obiettivi operativi correlati**

DI.3; DIII.2; DSRS.14

**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 trenta giorni sul totale risposte

N. quesiti risposti

Giorni/persona dedicati

N. casi orientamenti non univoci

**Target**

Percentuale risposte entro trenta giorni sul totale risposte maggiore o uguale a 70%

Coordinamento con altre direzioni per evitare orientamenti non univoci

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

Rispetto standard di qualità del servizio deliberati dal CIC e pubblicati sul sito dell'Agenzia

**Obiettivi strategici correlati**

B1

**Obiettivi operativi correlati**

DI.6; DIII.3; DSRS.4

**DII.4 – Pubblicazione nuovi orientamenti applicativi. Trasmissione a DSRS dei quesiti individuati per la pubblicazione sul sito, secondo format e procedure definiti da DSRS.**

**Indicatori**

N. nuovi quesiti pubblicati sul sito

**Target**

100% dei quesiti individuati per la pubblicazione trasmessi a DSRS

**Obiettivi strategici correlati**

B1

**Obiettivi operativi correlati**

DI.7; DIII.4; DSRS.4

**DII.5** – *Aggiornamento raccolte sistematiche già pubblicate sul sito, secondo format e procedure definiti da DSRS*

**Indicatori**

N. raccolte sistematiche pubblicate

**Target**

Entro 31/12/2013: trasmissione di tutti gli aggiornamenti delle raccolte (ad eccezione enti di cui art. 70, comma 4, d. lgs. n. 165/2001)

**Obiettivi strategici correlati**

B1

**Obiettivi operativi correlati**

DI.9; DIII.5; DSRS.4

**DII.6** – *Partecipazione, nell'ambito del dialogo sociale europeo, alle attività poste in essere da Efee, associazione di parte datoriale per il settore della scuola*

**Indicatori**

N. incontri

**Target**

Presentazione dei documenti elaborati al riguardo ovvero di una sintesi dell'attività svolta

**Obiettivi strategici correlati**

F1; F2

**Obiettivi operativi correlati**

DI.11; DI.12

### **Direzione Contrattazione 3**

**DIII.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; A2

**Obiettivi operativi correlati**

DI.2; DII.1; DSRS.14

**DIII.2** – *Interventi di manutenzione su contratti collettivi vigenti attuati mediante accordi di interpretazioni autentiche ovvero ulteriori accordi, 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**

A3

**Obiettivi operativi correlati**

DI.3; DII.2; DSRS.4

**DIII.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 trenta giorni sul totale risposte

N. quesiti risposti

Giorni/persona dedicati

N. casi orientamenti non univoci

**Target**

Percentuale risposte entro trenta giorni sul totale risposte maggiore o uguale a 70%

Coordinamento con altre direzioni per evitare orientamenti non univoci

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

Rispetto standard di qualità del servizio deliberati dal CIC e pubblicati sul sito dell'Agenzia

**Obiettivi strategici correlati**

B1

**Obiettivi operativi correlati**

DI.6; DII; DSRS.14

**DIII.4** – *Pubblicazione nuovi orientamenti applicativi. Trasmissione a DSRS dei quesiti individuati per la pubblicazione sul sito, secondo format e procedure definiti da DSRS.*

**Indicatori**

N. nuovi quesiti pubblicati sul sito

**Target**

100% dei quesiti individuati per la pubblicazione trasmessi a DSRS

**Obiettivi strategici correlati**

B1

**Obiettivi operativi correlati**

DI.7; DII.4; DSRS.4

**DIII.5** – *Aggiornamento raccolte sistematiche già pubblicate sul sito, secondo format e procedure definiti da DSRS*

**Indicatori**

N. raccolte sistematiche pubblicate

**Target**

Entro 31/12/2013: trasmissione di tutti gli aggiornamenti delle raccolte (ad eccezione enti di cui art. 70, comma 4, d. lgs. n. 165/2001)

**Obiettivi strategici correlati**

B1

**Obiettivi operativi correlati**

DI.9; DII.5; DSRS.4

**DIII.6** – *Predisposizione di guide operative, rivolte a capi del personale e ad addetti ai lavori, sulla efficace e corretta applicazione di istituti contrattuali; trasmissione delle guide predisposte a DSRS, secondo format e procedure definiti da DSRS*

**Indicatori**

N. guide predisposte

**Target**

Trasmissione a DSRS di almeno due guide entro il 31/07/2012

**Obiettivi strategici correlati**

B1

**Obiettivi operativi correlati**

DI.10; DSRS.14

**DIII.6** – *Prosecuzione del Progetto pilota di assistenza dell'ARAN sul territorio, ai fini sia della contrattazione integrativa sia dell'uniforme applicazione delle regole del CCNL, in coerenza con indirizzi del Collegio di indirizzo e controllo*

**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

Predisposizione di un rapporto finale che indichi risultati conseguiti, risorse utilizzate e valuti replicabilità dell'esperienza

**Obiettivi strategici correlati**

B2

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.17

**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 2012 entro settembre 2013

Predisposizione di un progetto per miglioramento ed unificazione delle procedure di acquisizione

**Obiettivi strategici correlati**

C1

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.5

**DSRS.2 – Osservatorio giuridico ed economico-statistico**

**Indicatori**

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

Documenti economico-statistici raccolti (rapporti ed altra documentazione)

Report giuridici elaborati

Newsletter economico-statistiche diffuse

Newsletter integrate diffuse

**Target**

Almeno 8 report giuridici

Almeno 12 newsletter

Realizzazione e diffusione newsletter integrata giuridica ed economico-statistica

**Obiettivi strategici correlati**

C3

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.4; DSRS.5

### **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

#### **Obiettivi operativi correlati**

DSRS7

### **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**

Sviluppo sezione del sito dedicata agli strumenti operativi  
Avvio: entro giugno  
Ulteriore implementazione e sviluppo: entro dicembre

#### **Obiettivi strategici correlati**

B1; B3;

#### **Obiettivi operativi correlati**

DI.5; DI.6, DI.7,DI.8,DI.9, DI.10,DII.3,DII.4, DII.5, DIII.3, DIII.4, DIII.5, DIII.6

### **DSRS.5** – Sviluppo Intranet

#### **Indicatori**

Ore/persone dedicate al progetto

#### **Target**

Creazione di una infrastruttura per la gestione di documenti e processi accessibile via web

#### **Obiettivi strategici correlati**

E4

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.1; DSRS.7;

**DSRS.6 – Rinnovo hardware**

**Indicatori**

N. postazioni di lavoro rinnovate

**Target**

Messa in servizio e installazione di almeno 20 nuove postazioni di lavoro

Completamento della virtualizzazione della rete (incremento storage di rete, installazione 7 server virtuali)

**Obiettivi strategici correlati**

E8

**Obiettivi operativi correlati**

**DSRS.7 – Servizi al personale**

**Indicatori**

N. processi riprogettati

**Target**

Semplificazione e informatizzazione processi di gestione del rapporto di lavoro (almeno un processo nell'anno)

**Obiettivi strategici correlati**

E5

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.3; DSRS. 5

**DSRS.8 – Contratti integrativi Aran**

**Indicatori**

**Target**

Avvio trattative nel primo semestre dell'anno

**Obiettivi strategici correlati**

**Obiettivi operativi correlati**

### **DSRS.9** – *Razionalizzazione procedure contabili*

#### **Indicatori**

Giorni persona dedicate ai due progetti

#### **Target**

Attivazione mandato elettronico entro dicembre 2013

Informatizzazione gestione inventariale entro dicembre 2013

#### **Obiettivi strategici correlati**

E6

#### **Obiettivi operativi correlati**

### **DSRS.10** – *Rapporto semestrale sull'andamento delle retribuzioni dei pubblici dipendenti*

#### **Indicatori**

N. rapporti semestrali elaborati

N. copie diffuse

#### **Target**

Predisposizione di almeno due rapporti semestrali alle scadenze prefissate

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.11** – *Attivazione collaborazioni con altri soggetti istituzionali per attività di assistenza, monitoraggio e ricerca*

#### **Indicatori**

Numero collaborazioni attivate

#### **Target**

Attivazione di almeno una collaborazione entro l'anno

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

#### **Obiettivi strategici correlati**

C3

#### **Obiettivi operativi correlati**

DSRS.17

**DSRS.12** – *Supporto nella fase di avvio e consolidamento dei fondi di previdenza complementare del settore pubblico. Rapporto sulla previdenza complementare nel settore pubblico contrattualizzato*

**Indicatori**

Numero iniziative di sostegno e sensibilizzazione avviate

**Target**

Supporto alla organizzazione di eventi rivolti ai capi del personale  
Predisposizione quarto rapporto entro ottobre

**Obiettivi strategici correlati**

A3

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.13

**DSRS.13** – *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

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.12

**DSRS.14** – *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

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.13, DI.1, DI.2, DI.3, DII.1, DII.2, DIII.1, DIII.2

## **DSRS.15** – *Regolamento di organizzazione Aran*

### **Indicatori**

Giorni/persona dedicati  
N. incontri con soggetti esterni

### **Target**

Completamento percorso di revisione del regolamento di organizzazione  
Elevata qualità del contributo tecnico-professionale alla stesura dei regolamenti Aran rilevata attraverso articolata scheda qualità interna a cura Presidente

### **Obiettivi strategici correlati**

E1

### **Obiettivi operativi correlati**

## **DSRS.16** – *Presidio attività ciclo performance*

### **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 (31/1/2013);
- predisposizione relazione sulla performance (30/6/2013);
- valutazione direttori e dirigenti (30/3/2012);
- valutazione personale (30/3/2012).

### **Obiettivi strategici correlati**

E7

### **Obiettivi operativi correlati**

## **DSRS.17** – *Supporto a progetti di assistenza dell'Aran sul territorio, su aspetti organizzativi (stipulazione convenzione) e sui contenuti dell'assistenza (problematiche relative al trattamento economico)*

### **Indicatori**

**Target**

Qualità del contributo tecnico-professionale fornito rilevata attraverso articolata scheda qualità interna a cura Presidente

**Obiettivi strategici correlati**

B1

**Obiettivi operativi correlati**

DIII.5, DSRS.11

### 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 2013-2015 è stato predisposto con l'obiettivo di apportare ulteriori miglioramenti in termini di chiarezza ed esaustività dei contenuti.

In particolare, dando seguito alle osservazioni dell'OIV e di Civit sul piano predisposto lo scorso anno, è stato perseguito l'obiettivo di un *più stretto collegamento con il bilancio*.

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 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 2013-2015, approvati con delibera n. 3 del 22 gennaio 2013;
- 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 le indicazioni metodologiche della Civit ed al fine di offrire una visione esaustiva di tutti gli obiettivi dell'Agenzia, al termine del processo di assegnazione degli obiettivi a tutte le strutture dell'Agenzia ("cascading") sarà redatto un unico documento, che si comporrà del presente piano e di un'ulteriore appendice contenente gli obiettivi assegnati a ciascuna UO. 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'Agazia, 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 2013. Tale spesa include, oltre agli oneri sostenuti per le retribuzioni, anche gli oneri riflessi a carico dell'Agazia, 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 6** presenta i valori di costo, in termini assoluti, su ciascuna area strategica. La **tavola 7** ne evidenzia, invece, il riparto percentuale.

**Tavola 6**  
**Imputazione spesa di personale alle aree strategiche del piano**  
**(valori assoluti, previsione anno 2013)**

*Tavola 5 - Imputazione spesa di personale alle aree strategiche del piano*

<i>N.</i>	<i>Area strategica</i>	<i>Quota spesa personale imputata</i>
1	Contrattazione	539.326,24
2	Servizi	1.305.916,43
3	Studi e monitoraggi	516.942,84
4	Rappresentatività	338.704,26
5	Innovazione e supporto	1.495.385,24
6	Relazioni internazionali	28.458,59
<b>Totale spesa di personale<sup>(1)</sup></b>		<b>4.224.733,60</b>

<sup>(1)</sup> Spesa di personale da bilancio di previsione 2013 dell'Aran, comprensiva di oneri riflessi a carico dell'Agenzia e di spese accessorie (formazione, sicurezza sul lavoro)

**Tavola 7**  
**Imputazione spesa di personale alle aree strategiche del piano**  
**(valori percentuali, previsione anno 2013)**

