

# Piano della performance

## Periodo 2012-2014

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

Approvato dal Collegio di indirizzo e controllo con delibera n. 11 del  
29/2/2012, 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.....	3
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.....	11
3. OBIETTIVI STRATEGICI.....	12
<i>A. Attività negoziale.....</i>	<i>13</i>
<i>B. Servizi alle pubbliche amministrazioni.....</i>	<i>13</i>
<i>C. Studi e monitoraggi.....</i>	<i>14</i>
<i>D. Rappresentatività sindacale.....</i>	<i>14</i>
<i>E. Innovazione e supporto.....</i>	<i>15</i>
4. OBIETTIVI OPERATIVI.....	15
<i>Direzione Contrattazione 1.....</i>	<i>16</i>
<i>Direzione Contrattazione 2.....</i>	<i>20</i>
<i>Direzione Contrattazione 3.....</i>	<i>22</i>
<i>Direzione Studi, risorse e servizi.....</i>	<i>25</i>
<b>III. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>34</b>
1. PREMessa.....	34
2. IL PROCESSO SEGUITO.....	35
3. ULTERIORI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO.....	36

## 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 2012-2014.

Le azioni dell'Agenzia continuano ad essere orientate, in coerenza con i nuovi indirizzi indicati dal Collegio di indirizzo e controllo recentemente insediatosi, nell'ambito delle aree strategiche individuate nel Piano della performance adottato nel 2011. Le scelte operate, pertanto, si sono concentrate:

Principali linee strategiche

- sul potenziamento delle *attività di servizio* fornite dall'Agenzia alle pubbliche amministrazioni rappresentate;
- sul presidio delle *attività connesse alla rilevazione delle deleghe sindacali e dei risultati delle elezioni RSU*, attraverso un processo basato sul web quasi completamente dematerializzato;
- sul proseguimento del *processo di rinnovamento* dalla governance interna, dell'organizzazione, dei processi di comunicazione verso l'esterno, delle dotazioni e infrastrutture tecnologiche;
- sulle *prospettive in materia di contrattazione collettiva*, tenuto conto della sospensione dell'attività contrattuale fino a tutto l'anno 2012, prevista dalle recenti manovre finanziarie (in particolare D.L. n. 78/2010);
- *sull'attività di monitoraggio e studio*, al fine di potenziare gli strumenti conoscitivi e di analisi a supporto delle politiche del lavoro pubblico.

## 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, 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 soggetti al controllo del Dipartimento della funzione pubblica e del Ministero dell'economia e delle finanze, adottati d'intesa con la Conferenza unificata 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, tra le altre, *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).

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:

- la raccolta di tutti i dati necessari all'accertamento della *rappresentatività sindacale* da ciascuna delle

La rappresentanza  
negoziale delle  
pubbliche  
amministrazioni

Le altre funzioni

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;
- la Corte dei conti;
- i Comitati di settore, i quali esprimono gli indirizzi delle Amministrazioni pubbliche rappresentate dall’Agenzia, soprattutto ai fini dell’attività negoziale;
- le pubbliche amministrazioni rappresentate, nell’ambito della funzione di servizio ed assistenza;
- le Confederazioni e le organizzazioni sindacali;
- l’ISTAT ed altri istituti di ricerca;
- Banca d’Italia;
- 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

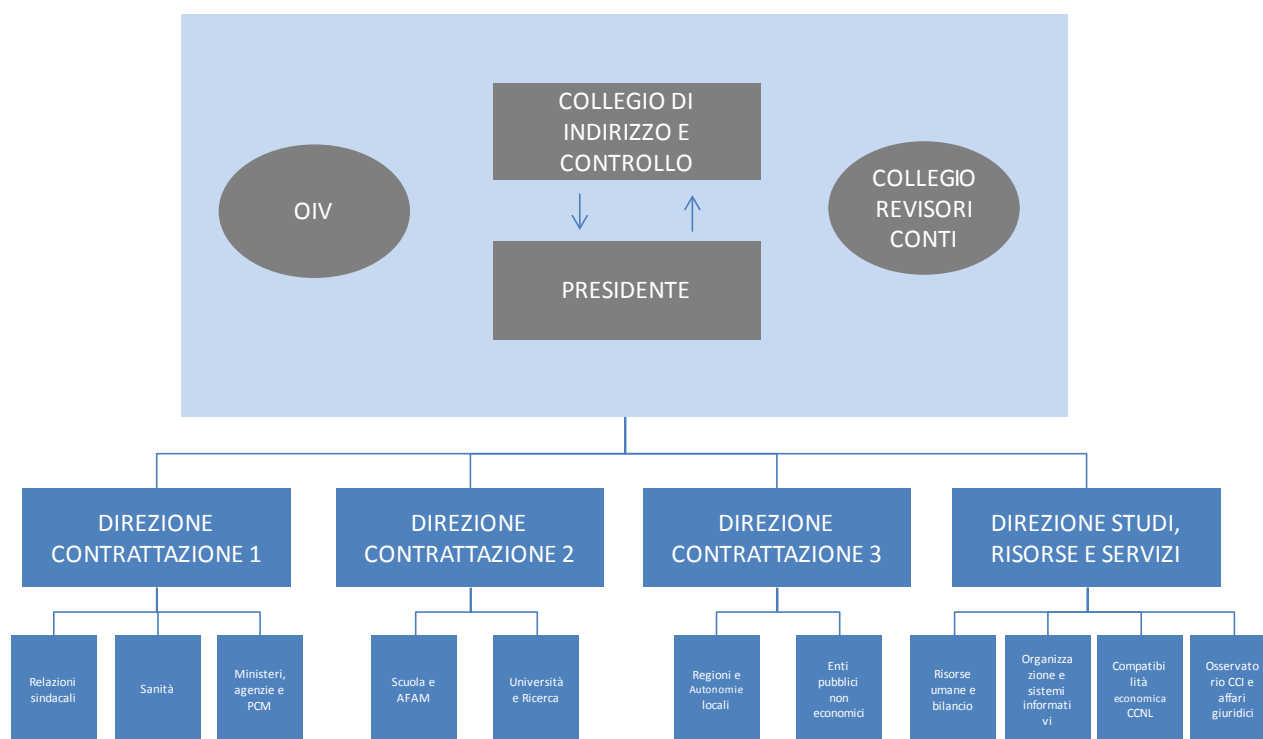
La dotazione organica dell’Agenzia è definita in base ai regolamenti di organizzazione. Alla copertura dei relativi posti si provvede, nell’ambito delle disponibilità di bilancio, tramite concorsi pubblici o mediante assunzioni con contratti di lavoro a tempo determinato, regolati dalle norme di diritto 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 31/12/2011.

**Dotazione organica e consistenza personale**

**Tavola 2**  
**Organico e consistenza personale al 31/12/2011**

QUALIFICA	ORGANICO <sup>1</sup>	PRESENTI
Dirigenti I fascia	4	4
Dirigenti II fascia	11	8
Area C	32	28
Area B	22	20
Area A	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>69</b>	<b>60</b>

<sup>1</sup>Compreso contingente 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 2010)	20.000
Lavoratori pubblici che applicano i contratti stipulati dall'Aran (n. nell'anno 2010 – personale a tempo indeterminato)	2.668.573
Costo dell'Aran per dipendente delle amministrazioni rappresentate (Euro)	3,10
Spesa corrente (da bilancio di previsione 2012 in mln di Euro)	7,26
Spesa in conto capitale (da bilancio di previsione 2012 in mln di Euro)	0,57
Rapporto tra spesa di personale e spesa corrente (% nell'anno 2011)	64%
Contratti collettivi stipulati (n. contratti relativi all'ultima stagione 2006-2009)	60
Orientamenti applicativi sull'applicazione dei CCNL forniti alle amministrazioni rappresentate (n. nell'anno 2011)	2.000
Accessi medi giornalieri al sito WEB dell'Agenzia (media accessi 2011)	4.600

<sup>1</sup>Comprese istituzioni scolastiche

## II. Gli obiettivi

### 1. Struttura del piano

In coerenza con i principi generali individuati dalla Civit con la delibera n. 112/2010, 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.

## 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 4**  
**Aree strategiche di intervento dell'Aran**

<b>AREA STRATEGICA</b>	<b>ATTIVITA' TIPICHE</b>
Attività negoziale	Stipulazione di contratti collettivi nazionali, accordi quadro, accordi intercompartmentali, 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

Gli elementi del contesto per ciascuna area strategica sono identificati nella **tavola 5**.

Il contesto in ciascuna area strategica

**Tavola 5**  
**Il contesto di riferimento per ciascuna area strategica**

AREA STRATEGICA	ELEMENTI DEL CONTESTO
Attività negoziale	Sospensione della contrattazione collettiva nel triennio 2010-2012 e incertezze sull'evoluzione della situazione economico-finanziaria del Paese Esigenza di preparare la nuova stagione contrattuale
Servizi alle pubbliche amministrazioni rappresentate	Opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dal WEB Domanda di servizi di assistenza più interattivi e mirati
Studi e monitoraggi	Esigenza di migliorare comunicazione interna ed esterna dei risultati di studi e monitoraggi Esigenza di rafforzare cooperazione istituzionale
Rappresentatività sindacale	Rilevazione triennio 2010-2012 operata congiuntamente (sia deleghe che voti RSU, su tutti i comparti compresa scuola) nel medesimo periodo di tempo
Innovazione e supporto	Tagli alla spesa e riduzione stanziamenti di bilancio

### 3. Obiettivi strategici

Le valutazioni relative all'analisi del contesto in cui opera l'Agenzia inducono a ritenere possibile un percorso di sviluppo strategico-organizzativo in cui l'attività negoziale – pur mantenendo una sua centralità – coesista con altre attività ad elevato valore aggiunto che, complessivamente, consentano all'Agenzia di porsi come interlocutore forte e

Un percorso di sviluppo possibile

qualificato nell'ambito delle politiche nazionali sul lavoro pubblico.

Sulla base degli elementi fin qui delineati, è possibile pertanto individuare gli *obiettivi strategici* per il triennio 2012-2014.

#### A. Attività negoziale

OBIETTIVO STRATEGICO	2012	2013	2014
A1 - Definizione contratti quadro propedeutici all'avvio della nuova stagione contrattuale (accordi su comparti e aree, accordo su prerogative sindacali)	X	X	
A2 - Preparazione nuova stagione contrattuale (definizione strategie negoziali, acquisizione base dati retributiva, ecc.)	X	X	
A3 - Completamento accordi necessari al pieno avvio dei fondi di previdenza complementare	X		

#### B. Servizi alle pubbliche amministrazioni

OBIETTIVO STRATEGICO	2012	2013	2014
B1 - Nuovi servizi alle pubbliche amministrazioni a completamento ed integrazione dell'attuale e più tradizionale attività di "risposta a quesiti" con strumenti e modalità innovative, anche attraverso il sito internet	Avvio progetti pilota	Consolidamento	Sviluppo e potenziamento
B2 - Tempestività risposte e orientamenti univoci tra le direzioni	Mantenimento standard 2011	Miglioramento standard 2012	Miglioramento standard 2013
B3 - Rendere fruibili attraverso il sito tutte le raccolte sistematiche	X		

*C. Studi e monitoraggi*

OBIETTIVO STRATEGICO	2012	2013	2014
C1 – Consolidamento attività di monitoraggio dei contratti integrativi	Primo rapporto su contratti monitorati nel 2011 Miglioramento e sviluppo procedura	Upload contratti integrativi attraverso il sito	
C2 - Sviluppo progetti in cooperazione con DFP e/o RGS	X	X	X
C3 - Maggiore diffusione interna ed esterna dei risultati di studi e monitoraggi	Avvio nuove modalità di comunicazione interna ed esterna		

*D. Rappresentatività sindacale*

OBIETTIVO STRATEGICO	2012	2013	2014
D1 - Presidiare l'attività di rilevazione deleghe e voti RSU, su tutti i comparti di contrattazione con minimizzazione costi per l'Aran e le amministrazioni rappresentate, attraverso un nuovo processo quasi completamente dematerializzato	X		

*E. Innovazione e supporto*

OBIETTIVO STRATEGICO	2012	2013	2014
E1 – Adozione definitiva nuovi regolamenti e loro prima attuazione	X		
E2 - Verifica assetto organizzativo interno	X	X	
E3 - Sviluppo progetto accreditamento enti	X	X	X
E4 - Arricchimento e sviluppo internet e intranet	X	X	X
E5 - Miglioramento clima organizzativo e servizi al personale	X	X	X
E6 - Razionalizzazione processi interni e contenimento costi	X	X	X
E7 - Presidio e sviluppo attività ciclo performance	X	X	X
E8 - Sviluppo infrastrutture tecnologiche, rinnovo hardware e software	X	X	X

**4. Obiettivi operativi**

Di seguito viene presentata la *trasposizione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi per il 2012*, 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** - *Definizione contratti quadro propedeutici all'avvio della nuova stagione contrattuale (accordi su comparti e aree, accordi su prerogative sindacali, protocolli di intesa)*

**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**

A1

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.16

**DI.2** – *Interpretazioni autentiche e definizione accordi residui stagione contrattuale 2006-2009*

**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**

A1

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.16

**DI.3** – *Completamento procedura per l'accreditamento delle amministrazioni pubbliche attraverso apposita area riservata del sito web dell'Aran; assistenza alle amministrazioni*

**Indicatori**

Percentuale amministrazioni accreditate sul totale amministrazioni tenute ad accreditarsi

Contatti telefonici per risolvere anomalie

E-mail risposte per risolvere anomalie  
Giorni/persona dedicati

**Target**

Almeno 70% amministrazioni accreditate  
Percentuale soluzione problemi posti dalle amministrazioni superiore al 90% e, comunque, in misura pari a 20 lavorazioni medie giornaliere per addetto

**Obiettivi strategici correlati**

D1

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.6

**DI.4** – *Acquisizione deleghe sindacali attraverso nuova procedura via web; progettazione e analisi della procedura in collaborazione con DSRS; assistenza alle amministrazioni*

**Indicatori**

Percentuale amministrazioni che hanno inviato le deleghe sul totale amministrazioni tenute ad inviare le deleghe  
Contatti telefonici per risolvere anomalie  
E-mail risposte per risolvere anomalie  
Giorni/persona dedicati

**Target**

Almeno 60% amministrazioni che hanno inviato le deleghe con la nuova procedura  
Percentuale soluzione problemi posti dalle amministrazioni (risposte fornite) superiore al 90% e, comunque, in misura pari a 20 lavorazioni medie giornaliere per addetto

**Obiettivi strategici correlati**

D1

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.6

**DI.5** – *Acquisizione voti RSU attraverso nuova procedura via web; progettazione e analisi della procedura in collaborazione con DSRS; assistenza alle amministrazioni*

**Indicatori**

Percentuale sedi elezione RSU che hanno inviato i verbali elettorali sul totale sedi ove si è votato  
Contatti telefonici per risolvere anomalie  
E-mail risposte per risolvere anomalie  
Giorni/persona dedicati

**Target**

Almeno 60% sedi elezione RSU che hanno inviato i verbali con la nuova procedura

Percentuale soluzione problemi posti dalle amministrazioni superiore al 90% e, comunque, in misura pari a 20 lavorazioni medie giornaliere per addetto

**Obiettivi strategici correlati**

D1

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.6

**DI.6 – Monitoraggio ed analisi dei dati sulla rappresentatività sindacale ai fini della certificazione da parte del Comitato paritetico; partecipazione a Comitato paritetico**

**Indicatori**

Qualità dei dati

Qualità del contributo tecnico-professionale e del supporto ai lavori del Comitato rilevata attraverso articolata scheda qualità interna a cura Presidente

Criteri di lettura dei dati definiti dal Comitato cui si è stato dato corso

**Target**

Elevata qualità del contributo tecnico professionale e del supporto ai lavori del Comitato rilevata attraverso articolata scheda qualità interna a cura Presidente

Istituzione entro il 30 aprile 2012

Tutti i criteri di lettura dei dati definiti dal Comitato applicati entro l'anno, ove definiti entro il 30/11

**Obiettivi strategici correlati**

D1

**Obiettivi operativi correlati**

**DI.7 – 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 60%

Coordinamento con altre direzioni per evitare orientamenti non univoci

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

**Obiettivi strategici correlati**

B2

**Obiettivi operativi correlati**

**DI.8** – *Pubblicazione nuovi orientamenti applicativi non pubblicati dalla data del precedente allineamento (30 giugno 2011). 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 entro 30/4/2012

**Obiettivi strategici correlati**

E4

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.4

**DI.9** – *Pubblicazione raccolte sistematiche: trasmissione a DSRS delle raccolte già predisposte nel 2011 e di quelle da predisporre nel 2012, secondo format e procedure definiti da DSRS*

**Indicatori**

N. raccolte sistematiche pubblicate

**Target**

Entro 31/7/2012: trasmissione raccolte relative a comparti Ministeri e Agenzie fiscali

Entro 30/11/2012: trasmissione di tutte le altre raccolte (ad eccezione enti di cui art. 70, comma 4, d. lgs. n. 165/2001)

**Obiettivi strategici correlati**

B3

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.4

**DI.10** – *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 una guida entro il 30/11/2012

**Obiettivi strategici correlati**

B1

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.4

## **Direzione Contrattazione 2**

**DII.1** – *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 60%

Coordinamento con altre direzioni per evitare orientamenti non univoci

100% di protocolli-out "correlati" a protocolli-in nelle risposte fornite

**Obiettivi strategici correlati**

B2

**Obiettivi operativi correlati**

**DII.2** – *Pubblicazione nuovi orientamenti applicativi non pubblicati dalla data del precedente allineamento (30 giugno 2011). 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 entro 30/4/2012

**Obiettivi strategici correlati**

E4

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.4

**DII.3** – *Pubblicazione raccolte sistematiche: trasmissione a DSRS delle raccolte già predisposte nel 2011 e di quelle da predisporre nel 2012, secondo format e procedure definiti da DSRS*

**Indicatori**

N. raccolte sistematiche pubblicate

**Target**

Entro 31/7/2012: trasmissione di tutte le raccolte (ad eccezione enti di cui art. 70, comma 4, d. lgs. n. 165/2001)

**Obiettivi strategici correlati**

B3

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.4

**DII.4** – *Interpretazioni autentiche*

**Indicatori**

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

Giorni/persona dedicati

Numero incontri effettuati

**Target**

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

**Obiettivi strategici correlati**

A1

**Obiettivi operativi correlati**

### **Direzione Contrattazione 3**

#### **DIII.1 – 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 60%

Coordinamento con altre direzioni per evitare orientamenti non univoci

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

**Obiettivi strategici correlati**

B2

**Obiettivi operativi correlati**

#### **DIII.2 – Pubblicazione nuovi orientamenti applicativi non pubblicati dalla data del precedente allineamento (30 giugno 2011). 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 entro 30/4/2012

**Obiettivi strategici correlati**

E4

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.4

**DIII.3** – *Pubblicazione raccolte sistematiche: trasmissione a DSRS delle raccolte già predisposte nel 2011 e di quelle da predisporre nel 2012, secondo format e procedure definiti da DSRS*

**Indicatori**

N. raccolte sistematiche pubblicate

**Target**

Entro 31/7/2012: trasmissione di tutte le raccolte (ad eccezione enti di cui art. 70, comma 4, d. lgs. n. 165/2001)

**Obiettivi strategici correlati**

B3

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.4

**DIII.4** – *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 30/11/2012

**Obiettivi strategici correlati**

B1

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.4

**DIII.5** – *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***

B1

***Obiettivi operativi correlati***

DSRS.20

**DIII.6** – *Osservatorio sull'applicazione degli istituti contrattuali, anche alla luce del contenzioso, finalizzato ad individuare criticità nella fase applicativa ed ipotesi di soluzione*

***Indicatori***

N. enti contattati

Percentuale schede di rilevazione acquisite in rapporto alle schede inviate

N. criticità rilevate

***Target***

Predisposizione di un rapporto finale sulle criticità riscontrate entro l'anno

***Obiettivi strategici correlati***

A2

***Obiettivi operativi correlati***

**DIII.7** – *Interpretazioni autentiche*

***Indicatori***

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

Giorni/persona dedicati

Numero incontri effettuati

**Target**

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

**Obiettivi strategici correlati**

A1

**Obiettivi operativi correlati**

## **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 2011 entro luglio 2012

**Obiettivi strategici correlati**

C1

**Obiettivi operativi correlati**

### **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.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 piano entro marzo

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

Gradimento delle iniziative

**Obiettivi strategici correlati**

E5

**Obiettivi operativi correlati**

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

**Indicatori**

N. accessi medi giornalieri

N. quesiti nuovi pubblicati

N. raccolte sistematiche pubblicate

Gradimento rilevato attraverso emoticon

**Target**

Attuazione piano interventi fase 1 (allineamento contenuti vecchio/nuovo sito) entro febbraio

Caricamento nuovi quesiti (obiettivi DI.8, DII.2, DIII.2) entro 60 giorni dalla trasmissione sul format predefinito

Caricamento raccolte sistematiche (obiettivi DI.9, DII.3, DIII.3) entro 30 giorni dalla trasmissione su format predefinito

Caricamento guide operative (obiettivi DI.10, DIII.4) entro 30 giorni dalla trasmissione su format predefinito

Predisposizione piano interventi fase 2 (sviluppo) entro giugno

Realizzazione interventi fase 2 (sviluppo) entro dicembre

**Obiettivi strategici correlati**

B1, B3, E4

**Obiettivi operativi correlati**

DI.8, DII.2, DIII.2, DI.9, DII.3, DIII.3, DI.10, DIII.4.

## **DSRS.5 – Arricchimento contenuti intranet**

### **Indicatori**

N. nuovi documenti pubblicati

### **Target**

Attivazione entro l'anno dei seguenti nuovi contenuti:

- provvedimenti normativi di interesse;
- sentenze, circolari e pareri;
- rapporti istituzionali e documenti in ambito economico e statistico;
- riviste e periodici in abbonamento;
- rassegna stampa;
- rassegna stampa tecnica.

### **Obiettivi strategici correlati**

E4, E5

### **Obiettivi operativi correlati**

DSRS.2

## **DSRS.6 – Sviluppo software**

### **Indicatori**

N. nuove procedure sviluppate

### **Target**

Rilascio delle seguenti nuove procedure:

- rilevazione deleghe sindacali (entro marzo);
- rilevazione voti RSU (entro marzo);
- upload e monitoraggio contratti integrativi (entro dicembre).

### **Obiettivi strategici correlati**

C1, D1, E3, E8

### **Obiettivi operativi correlati**

DSRS.1, DI.4, DI.5

## **DSRS.7 – Rinnovo hardware**

### **Indicatori**

N. postazioni di lavoro rinnovate

### **Target**

Rinnovo e messa in servizio di almeno 20 nuove postazioni di lavoro

### **Obiettivi strategici correlati**

E8

**Obiettivi operativi correlati**

**DSRS.8** – *Decentramento e riprogettazione processi di lavoro*

**Indicatori**

N. processi di lavoro riprogettati

**Target**

Completato il decentramento dei seguenti processi:

- caricamento articoli AranInforma;
- caricamento contenuti intranet previa individuazione di referenti intranet per ogni direzione.

**Obiettivi strategici correlati**

E6

**Obiettivi operativi correlati**

**DSRS.9** – *Servizi al personale*

**Indicatori**

N. convenzioni con altre strutture pubbliche e soggetti terzi per arricchire pacchetto servizi al personale

**Target**

Almeno 2 nuove convenzioni

**Obiettivi strategici correlati**

E5

**Obiettivi operativi correlati**

**DSRS.10** – *Contratto integrativo Aran*

**Indicatori**

**Target**

Avvio trattative nel primo semestre dell'anno

**Obiettivi strategici correlati**

E5

**Obiettivi operativi correlati**

## **DSRS.11** – *Razionalizzazione processo riscossione entrate*

### **Indicatori**

N. richieste di pagamento inviate con procedura automatizzata

N. solleciti di pagamento inviati con procedura automatizzata

### **Target**

Completamento delle seguenti attività:

- automazione invio richieste di pagamento su un comparto pilota;
- attivazione procedura gestione solleciti e inadempienze su un comparto pilota;
- analisi effetti federalismo fiscale e proposta di revisione della procedura di riscossione per enti locali a Dipartimento Funzione Pubblica, Ministero Interno, Ministero Economia e Finanze.

### **Obiettivi strategici correlati**

E6

### **Obiettivi operativi correlati**

## **DSRS.12** – *Razionalizzazione acquisti*

### **Indicatori**

Variazione percentuale della spesa sui seguenti capitoli del bilancio Aran: 1.1.3.002, 1.1.3.003, 1.2.1.002, 1.2.1.020 (consuntivo 2012 su consuntivo 2011)

### **Target**

Variazione percentuale della spesa sui seguenti capitoli del bilancio Aran: 1.1.3.002, 1.1.3.003, 1.2.1.002, 1.2.1.020 (consuntivo 2012 su consuntivo 2011): -15%

### **Obiettivi strategici correlati**

E6

### **Obiettivi operativi correlati**

## **DSRS.13** – *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

**Obiettivi strategici correlati**

C3

**Obiettivi operativi correlati**

**DSRS.14** – *Completamento ricerca su Misurazione performance e sistemi premianti*

**Indicatori**

Giorni/persona dedicati (come da rendicontazione attività)

**Target**

Rispetto dei tempi stabiliti nella convenzione con Dipartimento Funzione Pubblica

**Obiettivi strategici correlati**

C2

**Obiettivi operativi correlati**

**DSRS.15** – *Completamento accordi necessari al pieno avvio del fondo di previdenza complementare "Sirio"*

**Indicatori**

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

Giorni/persona dedicati

Numero incontri effettuati

**Target**

Avvio trattative finalizzate ad adesione a Sirio di comparti Università e ricerca, agenzie fiscali e relativa area dirigenziale, CONI Federazioni entro giugno 2012

Partecipazione a tavolo istituzionale per soluzione problema adesione professori e ricercatori universitari

**Obiettivi strategici correlati**

A3

**Obiettivi operativi correlati**

DSRS.16

**DSRS.16** – *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.15, DI.1, DI.2

**DSRS.17** – *Preparazione nuova stagione contrattuale*

**Indicatori**

**Target**

Completa definizione delle basi dati retributive necessarie per avviare la nuova stagione contrattuale

**Obiettivi strategici correlati**

A2

**Obiettivi operativi correlati**

**DSRS.18** – *Nuovi regolamenti Aran*

**Indicatori**

Giorni/persona dedicati

N. incontri con soggetti esterni

**Target**

Avvio contatti con soggetti esterni (DFP, MEF, Conferenza unificata) chiamati ad esprimersi sui nuovi regolamenti Aran entro aprile

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.19** – *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 (10/2/2012);
- predisposizione relazione sulla performance (16/3/2012);
- valutazione direttori e dirigenti (30/3/2012);
- valutazione personale (30/3/2012).

### **Obiettivi strategici correlati**

E7

### **Obiettivi operativi correlati**

## **DSRS.20** – *Supporto al progetto pilota di assistenza dell'Aran sul territorio, su aspetti organizzativi (stipulazione convenzione) e sui contenuti dell'assistenza (problematiche relative alla gestione dei fondi)*

### **Indicatori**

### **Target**

Avvio contatti per stipula convenzione entro marzo

Stipula convenzione entro giugno

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.21** – *Organizzazione seminari specialistici su temi strategici per l'Agenzia, con partecipazione di esperti e addetti ai lavori*

### **Indicatori**

Seminari specialistici realizzati (n.)

***Target***

Almeno 2 seminari specialistici entro l'anno

***Obiettivi strategici correlati***

C3

***Obiettivi operativi correlati***

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

#### 1. Premessa

Il presente piano per il triennio 2012-2014 è stato predisposto con l'obiettivo di migliorarne la chiarezza e i raccordi interni.

Obiettivi di miglioramento della qualità del piano

Sono stati, in particolare, perseguiti i seguenti obiettivi:

- *più stretta integrazione verticale* tra obiettivi strategici e obiettivi operativi (per tutti gli obiettivi operativi sono indicati gli obiettivi strategici da cui essi discendono);
- *più stretta integrazione orizzontale* tra diversi obiettivi operativi, allo scopo di rendere più leggibili ed evidenti i collegamenti in orizzontale tra le strutture (per ciascun obiettivo operativo sono indicati, ove esistenti, i collegamenti orizzontali con altri obiettivi operativi);
- *maggior attenzione agli indicatori*: è stato aumentato il loro numero e si è scelto di far riferimento ad indicatori anche in assenza di specifici target (ciò al fine di cominciarne a monitorare l'andamento in vista della definizione di target per il futuro); sempre in prospettiva di sviluppo dei sistemi, in alcuni casi sono individuati indicatori generici (non ancora specificati ed esplicitati) per i quali occorrerà individuare in futuro adeguate tecniche di misura.

Si è lavorato anche sulla *qualità del processo*, puntando ad un maggior coinvolgimento degli attori chiave nella sua stesura.

## 2. Il processo seguito

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

Gli attori coinvolti nella predisposizione del piano

- il *Collegio di indirizzo e controllo*, che ha impostato specifici indirizzi per la pianificazione 2012-2014, sull'area strategica dei servizi alle amministrazioni;
- il *Presidente*, che ha discusso e condiviso gli indirizzi con i Direttori;
- 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"

Occorrerà inoltre dedicare particolare attenzione alla comunicazione del piano all'interno ed all'esterno.

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.

### 3. Ulteriori obiettivi di miglioramento

E' intenzione di questa Agenzia compiere un ulteriore passo nel processo di miglioramento della qualità del piano.

Pur essendo stato predisposto in coerenza con il bilancio già approvato, il piano non evidenzia ancora in modo sufficientemente chiaro i raccordi con gli stanziamenti di bilancio.

Si ritiene tuttavia che il raccordo con il bilancio sia difficilmente realizzabile a livello dei singoli obiettivi operativi, per la netta prevalenza di costi di struttura e di costi comuni che caratterizzano in modo strutturale il bilancio dell'Aran, se non a prezzo di complesse ipotesi di riparto di spese comuni, di dubbia utilità.

Viceversa, risulta più praticabile ed utile, nell'ottica di miglioramento della leggibilità del bilancio e di rafforzamento della integrazione tra ciclo della performance e processo di bilancio, un'analisi della finalizzazione della spesa rispetto alle diverse aree strategiche individuate come contenitori degli obiettivi strategici (si vedano § II.2 e tavola 4).

In tale direzione, si intende pertanto effettuare nei prossimi mesi una ricognizione della spesa dell'Agenzia al fine di evidenziare i collegamenti tra i diversi stanziamenti e le cinque aree strategiche, poste a base della struttura del presente piano. Ciò anche in linea con il processo in corso di riforma dei bilanci pubblici (legge n. 196/2009, D. Lgs. n. 91/2011), la cui principale direttrice sembra essere quella di migliorare la lettura dei bilanci in termini di finalizzazione della spesa.

Il raccordo con il bilancio

Verso un'analisi della finalizzazione della spesa, rispetto alle aree strategiche dell'Aran