



Agenzia per la Rappresentanza
Negoziale delle Pubbliche
Amministrazioni

Relazione sulla performance

Anno 2025

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

Approvata, ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009, con delibera del
Collegio di indirizzo e controllo n. 7 del 30/6/2026

INDICE

1. PRESENTAZIONE	2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER CITTADINI E STAKEHOLDER .	3
2.1 CONTESTO DI RIFERIMENTO	3
2.2 L'AGENZIA.....	4
2.3 RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE	8
2.4 RISORSE UMANE	12
2.5 BILANCIO DI GENERE	15
3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	16
3.1 RISULTATI PER AREA STRATEGICA	16
Attività negoziale.....	16
Servizi alle pubbliche amministrazioni rappresentate	18
Gestione e innovazione.....	23
Studi e monitoraggi.....	26
Relazioni sindacali non negoziali.....	29
Relazioni internazionali	32
3.2 RISULTATI PER DIREZIONE	32
Prospetto 2 – Direzione Contrattazione 1.....	34
Prospetto 3 – Direzione Contrattazione 2.....	38
Prospetto 4 – Direzione Studi, risorse e servizi	42
4. PERFORMANCE INDIVIDUALE	46
5. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	48

1. Presentazione

La presente Relazione sulla performance, redatta ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera b) del decreto legislativo n. 150/2009, illustra i risultati dell'attività dell'Aran nel corso dell'anno **2025**. Essa rappresenta la rendicontazione dei risultati intermedi del PIAO 2025-2027 (sottosezione Performance) e contribuisce ad indirizzare la programmazione futura, oltreché informare gli stakeholder.

Nel **capitolo 2**, sono riportate alcune informazioni generali di interesse per gli stakeholder.

Nel **capitolo 3**, sono riportate informazioni e misure di risultato per valutare la performance organizzativa conseguita dall'Agenzia. Questo capitolo si divide in due parti:

- nella **prima parte** sono rappresentati, oltre ad una sintesi dell'assetto organizzativo, economico e delle risorse umane, il contesto in cui si è svolta l'attività ed i risultati raggiunti per ciascuna delle aree strategiche su cui opera l'Agenzia;
- nella **seconda parte** è riportata, nella forma di prospetti sintetici, la dimostrazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati a ciascuna Direzione.

Nel **capitolo 4** sono illustrati gli esiti della valutazione di performance individuale, con specifica evidenza della distribuzione dei giudizi di valutazione per ciascuna delle fasce del sistema di valutazione Aran.

Infine, nel **capitolo 5** viene offerta una sintetica descrizione del processo seguito per l'attuazione del sistema di misurazione e valutazione di Aran.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per cittadini e stakeholder

2.1 Contesto di riferimento

La missione dell'ARAN è quella di contribuire all'innovazione della PA attraverso un'efficace azione negoziale e di assistenza al servizio delle amministrazioni pubbliche e contratti di lavoro all'altezza delle sfide attuali e future.

Nel corso del 2025 sono stati sottoscritti **8 Ipotesi di contratto e 10 contratti in via definitiva**. L'intensa attività negoziale dell'anno ha consentito di portare a termine la stagione contrattuale 2022-2024 - per la quasi totalità dei contratti di comparto e di area - e ha permesso, al contempo, l'avvio della nuova stagione negoziale 2025-2027.

Per quanto riguarda il **triennio 2022-2024**, dopo la sottoscrizione a inizio anno del contratto del comparto Funzioni centrali (27 gennaio), nella seconda parte dell'anno sono giunte a conclusione le trattative relative agli altri comparti: Sanità (Ipotesi sottoscritta il 19 giugno, contratto definitivo sottoscritto il 27 ottobre), Funzioni locali (Ipotesi sottoscritta il 3 novembre) e Istruzione e ricerca (Ipotesi sottoscritta il 5 novembre, contratto definitivo il 23 dicembre). Sempre con riferimento al 2022-2024, il 2025 ha visto inoltre la conclusione di tre aree dirigenziali su quattro: Funzioni centrali (Ipotesi sottoscritta il 30 luglio, contratto definitivo il 28 ottobre), Funzioni locali (Ipotesi sottoscritta l'11 novembre) e Sanità (Ipotesi sottoscritta il 18 novembre).

Con riferimento al **nuovo triennio 2025-2027**, si segnala invece la sottoscrizione dell'accordo relativo ad aree e comparti (Ipotesi firmata il 17 giugno, contratto definitivo il 28 ottobre) e l'apertura del tavolo negoziale per il comparto Funzioni centrali, avvenuta il 3 dicembre 2025.

Il **contesto** in cui si è svolta l'attività negoziale relativa al triennio 2022-2024 è stato caratterizzato da trattative non

semplici, anche per effetto delle pressioni inflazionistiche che hanno segnato gli anni 2022 e 2023, con conseguenti ritardi nella conclusione degli accordi. Nel corso del 2025 si è tuttavia registrato un significativo recupero, particolarmente accentuato nell'ultima parte dell'anno, che ha consentito di colmare in misura rilevante i ritardi accumulati negli anni precedenti.

Il 2025 ha, inoltre, posto le basi per l'avvio della nuova stagione negoziale 2025-2027, reso possibile anche grazie allo stanziamento nella legge di bilancio per il 2025 di risorse adeguate all'apertura dei negoziati, con appostamenti crescenti secondo un profilo lineare per tutti e tre gli anni del triennio.

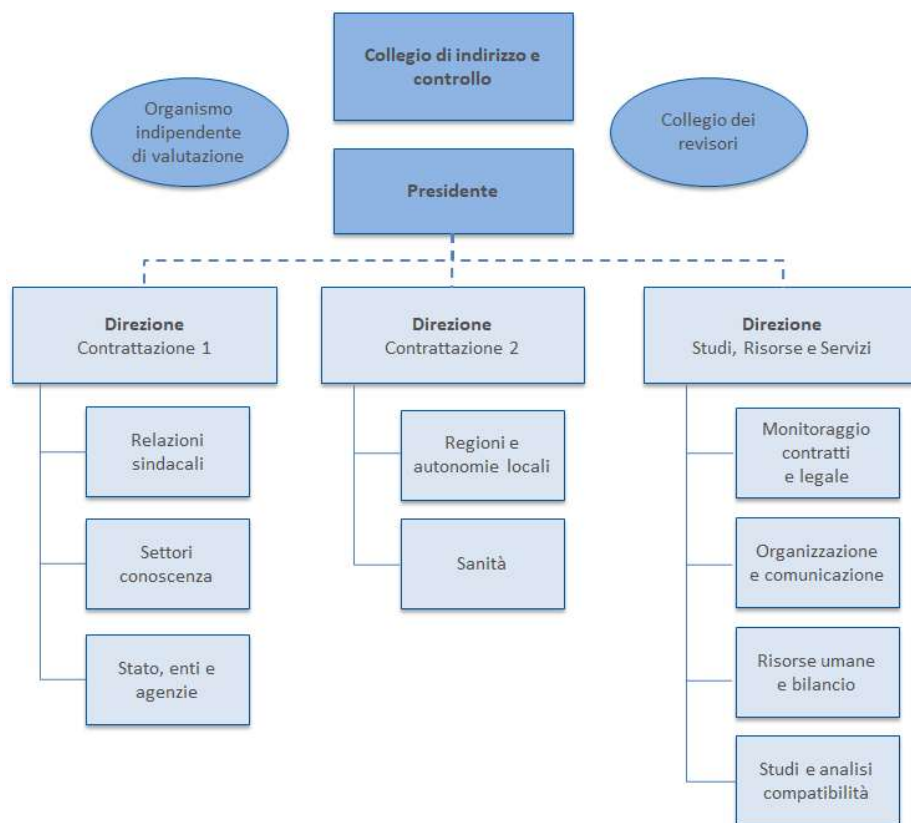
Nel periodo di interesse non è mancato il lavoro dedicato agli altri compiti istituzionali, quali l'assistenza ed il supporto alle amministrazioni rappresentate e ai Fondi di previdenza complementare, la redazione e divulgazione di documenti e rapporti economico-statistici e il monitoraggio della contrattazione integrativa. Sono stati, altresì, rispettati gli impegni relativi ai compiti connessi all'ambito delle relazioni sindacali come pure gli impegni internazionali. Anche per questi aspetti si rimanda ai rispettivi settori della relazione.

Per quanto riguarda l'organizzazione interna, sono proseguite, in particolare, le azioni riguardanti la gestione delle risorse umane e la transizione al digitale. Alcuni risultati della gestione economico-finanziaria ed i dati essenziali sulle risorse umane sono specificamente trattati nei paragrafi 2.3 e 2.4.

2.2 L'Agenzia

L'Agenzia ha una unica sede, in via Morgani 30/E, Roma, ed è organizzata secondo l'organigramma rappresentato in **tavola 1**.

Tavola 1
Organigramma generale Aran



Al fine di meglio inquadrare il complesso dell'attività svolta, come illustrata nel corso della presente relazione, si riporta, nella **tavola 2**, un quadro di sintesi delle funzioni dell'Agenzia.

In linea generale, si conferma che il bacino di utenza dell'Agenzia si individua nelle circa **20.000 pubbliche amministrazioni rappresentate** (ministeri, scuole di ogni ordine e grado, amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, regioni, province, comuni, comunità montane e loro consorzi e associazioni, enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, aziende ed enti del Servizio Sanitario Nazionale, agenzie di cui al d. lgs. n. 300/1999, organi di rilievo costituzionale ed atenei, in questi ultimi due casi relativamente ai dipendenti i cui rapporti di lavoro sono regolati dalla contrattazione collettiva) che, nel complesso,

impiegano un **numero di lavoratori stabili e non stabili pari a poco più di 2.600.000.**

L'ammontare del contributo dovuto all'Aran dalle amministrazioni è rimasto invariato e corrisponde ad euro **3,10 per ogni dipendente.**

I soggetti con i quali l'Agenzia interagisce nell'ambito della sua attività istituzionale sono:

- 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 (SGI, HOSPEEM).

Tavola 2 Funzioni dell'Aran

Rappresentanza legale di tutte le pubbliche amministrazioni agli effetti della contrattazione collettiva nazionale
Interpretazione autentica dei contratti collettivi nazionali sottoscritti
Quantificazione dei costi contrattuali 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 accordi nazionali sulle prestazioni indispensabili in caso di sciopero ai sensi della legge 12 giugno 1990, n. 146
Assistenza alle pubbliche amministrazioni ai fini dell'uniforme applicazione dei contratti collettivi
Assistenza , su richiesta, a singole pubbliche amministrazioni ai fini della contrattazione integrativa ovvero, sulla base di apposite intese, a gruppi di amministrazioni dello stesso tipo o ubicate nello stesso ambito territoriale
Assistenza , su richiesta, alle regioni a statuto speciale ed alle province autonome per la contrattazione collettiva di loro competenza
Assistenza a delegazioni datoriali di altri settori, per la contrattazione collettiva di loro competenza, sulla base di specifiche disposizioni normative ovvero su richiesta
Attività di studio, monitoraggio e documentazione necessarie all'esercizio della contrattazione collettiva, svolta in coerenza con le funzioni affidate
Predisposizione, a cadenza semestrale, di un rapporto sull'evoluzione delle retribuzioni di fatto dei pubblici dipendenti , inviato al Governo, ai comitati di settore dei comparti regioni e autonomie locali e sanità ed alle commissioni parlamentari competenti
Monitoraggio sull'applicazione dei contratti collettivi nazionali e sulla contrattazione collettiva integrativa 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
Raccolta dei dati relativi ai voti riportati nelle elezioni delle rappresentanze sindacali unitarie del personale e alle deleghe rilasciate per il versamento dei contributi sindacali, ai fini della rilevazione della rappresentatività sindacale
Partecipazione al comitato paritetico per la certificazione dei dati e per la risoluzione delle eventuali controversie ai fini dell'accertamento della rappresentatività sindacale
Interventi nei giudizi innanzi al giudice ordinario , 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 a SGI Europe ed a Hospeem e Presidenza della sezione italiana di SGI.

Per quanto riguarda gli **strumenti di divulgazione e informazione** pubblicati sul sito istituzionale, si evidenziano i seguenti dati relativi all'anno 2025:

- sono stati forniti **1.022 orientamenti applicativi** sull'attuazione dei contratti collettivi nel corso dell'anno;
- sono stati effettuati **8.389 accessi medi giornalieri al sito web**;
- il totale annuo delle visite sul sito è stato pari a **3.062.000**;
- le pagine visitate sono state **3.327.035**, con una durata media per sessione di **2:15** minuti ed un numero di medio di pagine consultate per sezione pari a **1,1**.

2.3 Risorse economico-finanziarie

Di seguito, si riferiscono dati ed informazioni sulle risultanze del **bilancio consuntivo 2025**.

Il bilancio in esame presenta un **avanzo finanziario** pari ad **€ 1.250.809**.

Il confronto tra i dati 2025 ed i risultati dei consuntivi dei due anni precedenti nonché il loro raffronto con l'anno base 2010, consente di valutare l'andamento delle poste e dei risultati della gestione.

Al riguardo, si riscontra un netto miglioramento nella gestione dell'Agenzia che passa da un disavanzo di 88.000 di euro dell'esercizio 2010 ad un avanzo di amministrazione negli anni 2023 e 2025, su valori compresi tra 1 e 0,6 milioni di euro, con un disavanzo di 22.000 euro nell'esercizio 2024 in ragione degli oneri per il trasferimento della sede.

La **tavola 3** fornisce evidenza del miglioramento dei saldi complessivi di bilanci.

Tavola 3
Sintesi dati di consuntivo del bilancio Aran
 Triennio 2023-2025 e raffronto con anno 2010

Voci entrata e spesa	2010	2023	2024	2025
Entrate correnti:				
Trasferimenti correnti	6.457.122	7.147.662	7.079.645	6.923.254
Rimborsi e altre entrate correnti	180.625	38.510	138.879	84.489
Totale entrate correnti	6.637.747	7.186.172	7.218.523	7.007.743
Entrate in conto capitale:	—	—	—	—
Totale entrate	6.637.747	7.186.172	7.218.523	7.007.743
Spese correnti:				
Redditi da lavoro dipendente	4.398.062	3.385.258	2.933.952	3.003.263
Imposte e tasse a carico dell'ente	340.831	260.549	268.660	248.051
Acquisto di beni e servizi	1.964.775	1.883.690	2.310.348	1.665.199
Trasferimenti correnti	—	484.842	488.587	488.587
Rimborsi/poste correttive entrate	—	125.662	126.552	96.122
Altre spese correnti	4.402	3.988	230	2.381
Totale spesa corrente	6.708.071	6.143.989	6.128.328	5.503.603
Spese in c/ capitale:	17.479	416.453	1.112.579	253.331
Totale spese	6.725.550	6.560.442	7.240.907	5.756.934
Avanzo / Disavanzo	- 87.803	625.731	- 22.384	1.250.809

La successiva **tavola 4** riporta i principali indicatori di bilancio del triennio 2023-2025, a confronto con l'esercizio 2010, anno base:

Tavola 4
Principali indicatori di bilancio Aran
 Anno 2010 e triennio 2023-2025

Indicatore	2010	2023	2024	2025
Redditi da lavoro dipendente / Spese correnti	65,6%	55,1%	47,9%	54,6%
Redditi da lavoro dipendente / Entrate correnti	66,3%	47,1%	40,6%	42,9%
Acquisti beni e servizi / Spese correnti	29,3%	30,7%	37,7%	30,3%
Acquisti beni e servizi / Entrate correnti	29,6%	26,2%	32,0%	23,8%
Locazione immobile e oneri accessori / Spese correnti	16,7%	16,0%	16,1%	9,8%
Locazione immobile e oneri accessori / Entrate correnti	16,9%	13,7%	13,6%	7,7%

Nel corso dell'esercizio 2025 sono state accertate entrate per **€ 8.395.522**, di cui **€ 1.387.779** per partite di giro. Al netto

delle partite di giro, sono state quindi accertate entrate per **€ 7.007.743**.

Le entrate correnti sono così composte:

a) **€ 6.923.254** quali entrate derivanti dai contributi versati dalle amministrazioni rappresentate dei comparti di contrattazione collettiva;

b) **€ 84.489** per altre entrate derivanti da trasferimento delle quote, accantonate dalle amministrazioni di appartenenza, di Trattamento di fine servizio (Buonuscita, Indennità di premio servizio, Indennità di anzianità e TFR) del personale immesso nei ruoli dell'Agenzia per mobilità, recupero penali su contratti di fornitura e indennità Inail.

La gestione dell'esercizio finanziario 2025, per quanto riguarda le uscite, è stata segnata da una rilevante riduzione delle spese correnti (**-10,2%**) - dopo l'eccezionalità delle spese connesse al trasferimento sede dell'esercizio 2024 - attribuibile in larga misura al contenimento delle voci di acquisto di beni e servizi (**-27,9%**), con particolare riferimento ai costi per locazioni, servizi professionali e utilizzo di beni di terzi.

La **spesa complessiva** consuntivata per il 2025 è stata pari a **€ 7.144.713**. Tale importo è quasi totalmente rappresentato dalla previsione di spese correnti finalizzate al funzionamento dell'Agenzia pari a € 5.503.603, valore che sconta una consistente riduzione rispetto al 2024 (-10,2% in valore assoluto pari a € 624.725) e da una spesa complessiva per investimenti in conto capitale pari complessivamente a € 253.331 - relativa ad investimenti in beni materiali (€ 57.070) ed immateriali (€ 196.261) che ha subito una ancor più ampia contrazione (-77,2% in valore assoluto pari a € 859.248) degli investimenti. Le partite di giro ammontano a € 1.357.124.

La **spesa per redditi di lavoro dipendente** fa registrare impegni complessivi per l'anno 2025 pari a **€ 3.003.263** a fronte della spesa per il precedente anno (€ 2.933.952). L'incremento rispetto all'anno precedente è stato del 2,36%,

effetto coerente dei rinnovi contrattuali compensato dalla riduzione degli oneri per indennità di fine servizio.

La **spesa per acquisto di beni e servizi** nell'anno 2025 risultano complessivamente pari ad **€ 1.665.199** di cui € 3.588 per acquisto di beni e € 1.661.611 per acquisto di servizi. Il valore è complessivamente ridotto rispetto all'anno precedente, pari a € 2.310.348, di poco più del 27,9% per un risparmio assoluto di circa € 645.148.

In particolare, per le voci dei canoni di locazione e relativi oneri accessori si registrano gli effetti positivi derivanti dal nuovo contratto di locazione con una consistente riduzione dei costi pari ad € 445.548, pari al -45,2%, che attesta gli oneri complessivi a € 539.628 (pari al 32,4% della spesa per beni e servizi ed al 9,8% della spesa corrente) rispetto a € 985.176 del 2024. Nel dettaglio l'attuale onere di locazione è pari a € 463.871 a cui si aggiungono oneri condominiali per € 75.757.

Ulteriori riduzioni si registrano per le Utenze e canoni, con una contrazione del 20,6%, con particolare attenzione alla voce Energia elettrica per la quale risultata una spesa di € 16.179 con un risparmio di ben € 6.664 rispetto al 2024; per i Servizi ausiliari per il funzionamento dell'ente, -51,5%, per una minore spesa di € 53.600 per l'assenza dei costi relativi al trasloco della sede; nonché per i Servizi informatici e di telecomunicazioni, complessivi € 32.942 (-8,9%) a seguito di minori spese nella categoria per servizi di gestione documentale, di rete per trasmissione dati, per sistemi e relative manutenzioni compensate in parte dai maggiori oneri per i servizi di sicurezza; per i Compensi e oneri accessori per Organi e incarichi istituzionali dell'amministrazione con una riduzione dell'11,2% (-€ 37.193) per la corresponsione, solo per parte dell'anno, del compenso per la carica ad uno dei componenti del Collegio di Indirizzo e Controllo andato in pensione presso una pubblica amministrazione e non più percettore del compenso; per le indennità di fine servizio erogata direttamente dal datore di lavoro, la riduzione rispetto al 2024 è di € 75.000 per effetto delle minori cessazioni avvenute nel 2025; ed infine, per minori Acquisti

di beni per un importo di € 7.540 (-67,8%), voce che nel 2024 ha risentito di piccole spese legate alle necessità della nuova sede.

Diversamente, le variazioni in aumento sono state determinate da elementi essenzialmente riconducibili ai capitoli dedicati a: Collaborazioni esterne (€ 18.500), l'incremento deriva dalla necessità, emersa in corso d'anno, di qualificati apporti professionali a supporto delle attività connesse alla gestione archivistica e documentale e nell'attività di cura dell'informazione istituzionale, comunicazione, rassegna stampa e supporto agli eventi; Noleggi di hardware (€ 30.665) ed alle Altre licenze d'uso per software (Saas) (€ 66.130) a fronte delle crescenti necessità di trasferire i servizi in cloud e potenziare la postazioni di lavoro con apparecchi capaci di supportare i costanti aggiornamenti del sistema.

La **spesa in conto capitale** sostenuta nell'esercizio 2025 ammonta complessivamente a **€ 253.331**. Tale aggregato di spesa ha subito una consistente riduzione che porta ad un quarto l'impegno rispetto all'onere sostenuto nel precedente anno (-77,2%). La riduzione è dovuta essenzialmente all'eccezionalità dell'anno 2024, caratterizzato da importanti investimenti, anche a seguito del trasferimento della sede. La spesa è stata distribuita quasi esclusivamente in investimenti in beni immateriali per € 196.261 (evoluzioni di software), dedicando una piccola quota ai beni materiali di € 57.070.

2.4 Risorse umane

La situazione degli organici e del personale al 31/12/2025 è raffigurata nella **tavola 5**.

Tavola 5
Organico e consistenza di personale

Dati al 31/12/2025

Qualifica	Posti organico ¹	di cui: Coperti ²	di cui: Non coperti	Posti contingente comandati ³	di cui: Coperti	di cui: Non coperti
Dirigenti gen.	2	2	—	5	4	1
Dirigenti	5	3	2			
Funzionari	29	20	9	20	11	9
Assistenti	3	2	1			
Operatori	1	1	—			
Totale	40	28	12	25	15	10

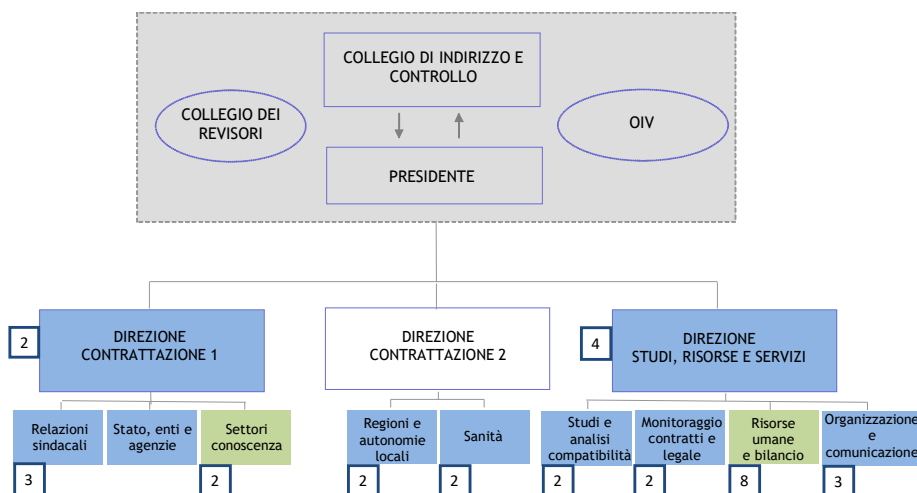
¹ Posti definiti dalla delibera del CIC n. 15 del 28 dicembre 2023.

² Tra i posti coperti sono comprese 1 unità personale in aspettativa, 1 unità personale a disposizione per corso-concorso SNA, 1 unità personale in congedo straordinario, nonché 4 unità (3 di ruolo ed 1 in comando) di personale part-time (al 75%, 62,5%, 60% e 50%).

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

La **tavola 6** rappresenta l'organigramma dell'Agenzia che, in riferimento a ciascuna direzione ed unità organizzativa, aggiorna al 31 dicembre 2025 la situazione degli incarichi dirigenziali conferiti e la consistenza numerica del personale non dirigenziale.

Tavola 6
Organigramma Aran con consistenze di personale



Sotto il profilo del collegamento fra risorse umane e finanziarie, nella **tavola 7** si rappresenta una riclassificazione della spesa di personale, aggiornata con i dati del bilancio consuntivo 2025, che ne evidenzia la finalizzazione alle aree strategiche del PIAO.

Tavola 7
Imputazione spesa di personale alle aree strategiche del PIAO
Valori assoluti e percentuali, basati su spesa tratta da bilancio consuntivo 2025

N.	Area strategica PIAO	Quota in valori assoluti	Quota %
1	Contrattazione	395.504,81	13%
2	Servizi	917.543,92	31%
3	Studi e monitoraggi	375.167,92	12%
4	Rappresentatività	232.840,57	8%
5	Innovazione e supporto	1.062.641,91	35%
6	Relazioni internazionali	19.563,71	1%
Totale spesa di personale ⁽¹⁾		3.003.262,85	100%

⁽¹⁾ Spesa di personale da bilancio consuntivo 2025 dell'Aran, comprensiva di oneri riflessi a carico dell'Agenzia e di spese accessorie (formazione, sicurezza sul lavoro)

2.5 Bilancio di genere

La percentuale di personale femminile nell'organico dell'Aran si mantiene prevalente, con una percentuale del 57% sul totale del personale. La quota relativa al personale femminile di qualifica dirigenziale è pari al 33%. Si conferma il dato che vede tutto il personale femminile impiegato con contratto di lavoro a tempo indeterminato. Si registra, altresì, un ulteriore lieve aumento riguardo alla retribuzione media della componente femminile (da € 45.636 a € 53.839). L'età media del personale femminile dirigente è di 57 anni, non dirigente è di 57 anni. La percentuale del personale femminile con laurea è pari al 79%.

In **tavola 8** è riportato l'aggiornamento al 2025 di alcuni più significativi indicatori in ottica di genere.

Tavola 8
Indicatori in ottica di genere personale Aran
Dati anno 2025

INDICATORE	VALORE
Dirigenti donne (%)	33%
Personale di sesso femminile (% sul totale)	57%
Personale di sesso femminile con rapporto di lavoro a tempo indeterminato (% su personale di sesso femminile)	100%
Retribuzione media personale di sesso femminile	53.839
Età media personale femminile (dirigenti)	57
Età media personale femminile (non dirigenti)	57
Personale di sesso femminile con laurea (% su personale di sesso femminile)	79%

3 Performance organizzativa

Nel corso dell'anno 2025 l'azione dell'Agenzia si è svolta in coerenza con quanto pianificato nel **PIAO 2025-2027**.

Nel **paragrafo 3.1**, si illustrano e si espongono i risultati ottenuti nell'anno 2025, per ogni Area strategica, con riferimento agli obiettivi strategici di ciascuna di esse.

Nel **paragrafo 3.2**, si espongono, invece, i risultati ottenuti nell'anno 2025, per le tre Direzioni dell'Aran, con riferimento agli obiettivi operativi assegnati a ciascuna di esse.

3.1 Risultati per Area strategica

Con la programmazione 2025-2027 non sono state apportate modifiche alla configurazione ed ai contenuti delle aree strategiche. Di seguito, si illustra **l'attività svolta, nell'anno 2025, nell'ambito di ciascuna di esse**.

A seguire, per ciascuna delle medesime aree strategiche, viene inoltre presentato un prospetto che espone i dati consuntivi dei risultati ottenuti in rapporto ai risultati attesi (prospetti 1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 1f).

Attività negoziale

Di seguito, il resoconto di dettaglio dell'attività negoziale dell'Aran nel corso dell'anno 2025.

- **CCNL Comparto Funzioni Centrali 2022-2024**: il contratto è stato sottoscritto in via definitiva in data **27 gennaio 2025**;
- **Contratto relativo alla sequenza contrattuale sul contratto di ricerca** ex ART. 22 LEGGE N. 240/2010 (art. 178, comma 1, lett. g del CCNL 18/01/2024) e **Contratto relativo alla sequenza contrattuale sui collaboratori**

esperti linguistici (art. 178, comma 1, lett. d del CCNL 18/01/2024), sottoscritti in via definitiva in data **18 marzo 2025**;

- **Sequenza contrattuale ENAC** ad integrazione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del Comparto Funzioni Centrali, del 09 maggio 2022, sottoscritta in via definitiva il **16 giugno 2025**;
- **Ipotesi CCNQ di definizione dei comparti e delle aree 2025-2027** siglata il **17 giugno 2025**;
- **Ipotesi CCNL Comparto Sanità 2022-2024** siglata il **18 giugno 2025**;
- **Ipotesi CCNL Comparto Presidenza Consiglio dei ministri** triennio 2019/2021 siglata il **10 luglio 2025**;
- **Ipotesi CCNL Area Funzioni centrali 2022-2024** siglata il **30 luglio 2025**;
- **Contratto di interpretazione autentica dell'art.17, comma 8, terzo periodo, del CCNL Comparto Funzioni Centrali 2022-2024**, sottoscritto il **30 settembre 2025**;
- **CCNL Comparto Sanità 2022-2024** sottoscritto in via definitiva in data **27 ottobre 2025**;
- **CCNL Area Funzioni Centrali 2022-2024** sottoscritto in via definitiva in data **28 ottobre 2025**;
- **CCNQ di definizione dei comparti e delle aree 2025-2027** sottoscritto in via definitiva il **28 ottobre 2025**;
- **CCNL Comparto Presidenza Consiglio dei ministri** triennio 2019/2021 sottoscritto in via definitiva il **28 ottobre 2025**;
- **Ipotesi CCNL Comparto Funzioni locali 2022-2024** siglata il **3 novembre 2025**;
- **Ipotesi CCNL Comparto Istruzione e Ricerca 2022-2024** siglata il **5 novembre 2025**;
- **Ipotesi CCNL Area Dirigenza Funzioni Locali 2022-2024** siglata l'**11 novembre 2025**;

- **Ipotesi CCNL Area Dirigenza Medica e Sanitaria 2022-2024** siglata il **18 novembre 2025**;
- **Ipotesi di CCNL Area Presidenza del Consiglio dei ministri triennio 2019-2021** siglata il **02 dicembre 2025**;
- **CCNL Comparto Istruzione e Ricerca 2022-2024** sottoscritto in via definitiva in data **23 dicembre 2025**.

Prospetto 1a

Risultati ottenuti e risultati attesi per l'Area Strategica "Attività negoziale"

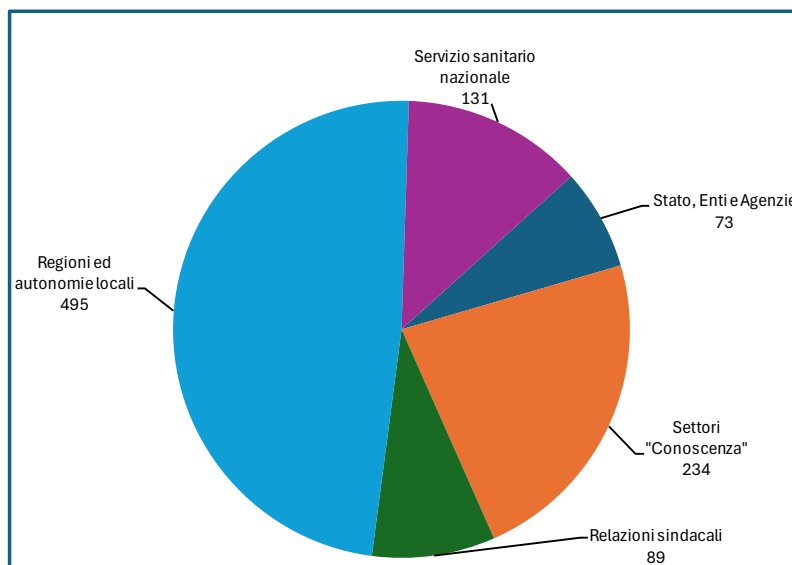
Obiettivo strategico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultati attesi	Risultati ottenuti
Svolgere l'attività negoziale in modo da assicurare la copertura dei dipendenti pubblici destinatari dei contratti ARAN e degli aspetti più rilevanti del rapporto di lavoro.	Contratti e accordi nazionali stipulati	Output (quantità)	Numero di contratti nazionali sottoscritti in via definitiva nell'anno, compresi gli accordi quadro	4	10
	Copertura contratti stipulati nel triennio contrattuale 2019-2021 e 2022- 2024 rispetto al totale dei lavoratori destinatari di contratti sottoscritti dall'ARAN	Output (quantità)	Percentuale dei destinatari dei rinnovi contrattuali nazionali sottoscritti in via definitiva nell'anno in rapporto al totale dipendenti pubblici destinatari dei contratti ARAN	10%	79%

Servizi alle pubbliche amministrazioni rappresentate

Il **servizio di risposta ai quesiti** ha mantenuto gli standard degli anni precedenti, a fronte di una domanda di orientamenti applicativi che si è mantenuta molto elevata. L'esito dell'attività, per tutti i comparti interessati, ha visto il pieno conseguimento dei target prescritti, sia sotto il profilo del rapporto quantità/tempo di risposta, sia sotto il profilo riguardante l'univocità degli orientamenti, garantita attraverso contatti e riunioni di coordinamento fra le direzioni.

Complessivamente, sono stati rilasciati **1.022 orientamenti applicativi**, distribuiti, tra le varie UO competenti, come indicato in **tavola 9**.

Tavola 9
Orientamenti applicativi rilasciati per UO competente
Dati anno 2025



Anche nel 2025 è proseguita l'attività di rilevazione del gradimento sul servizio erogato dall'Aran, espressi da un campione rappresentativo di utenti, in linea con quanto raccomandato dal Dipartimento della Funzione pubblica con le Linee Guida n. 4 del 2019 sulla valutazione partecipativa. La rilevazione ha riguardato alcuni elementi di qualità dell'output ed il grado di soddisfazione complessivo.

Questo tipo di rilevazione permette di disporre di una vista più ampia sui risultati, andando ad integrare le informazioni tradizionalmente rilevate (numero orientamenti rilasciati e tempi medi di risposta).

La rilevazione è stata effettuata attraverso la piattaforma "Microsoft Forms" su un **campione di 150 risposte**. Le unità campionarie sono state estratte casualmente, costruendo quattro cluster (uno per comparto).

Alle amministrazioni estratte è stata inviata una PEC di presentazione in ordine all'indagine in corso, specificando che la raccolta delle informazioni sarebbe avvenuta in forma anonima.

La percentuale di risposte complete è stata pari al 80%.

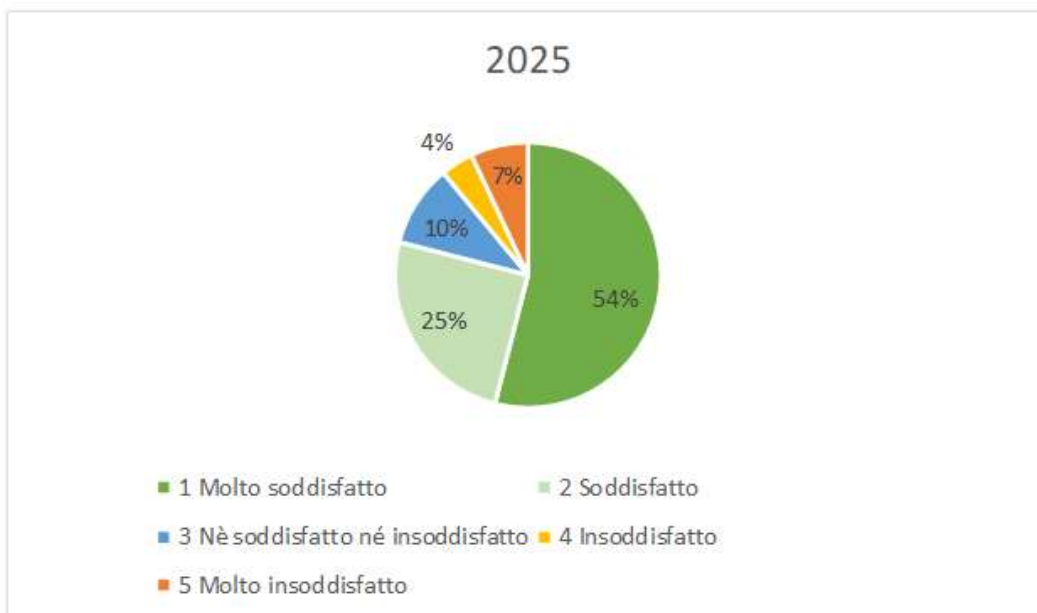
Riguardo alle **ragioni che hanno indotto a porre il quesito**, si registra la prevalenza di coloro che pongono il quesito per un'esigenza di certezza in ordine alla corretta applicazione (48%). Al 30% il numero di amministrazioni che hanno posto il quesito perché la norma contrattuale non risulta facilmente interpretabile. Al 20% il numero di amministrazioni che hanno posto il quesito perché vi è un conflitto interno sulla interpretazione.

Circa **l'utilità della risposta**, si registra un elevato livello di soddisfazione: i "soddisfatti" o "molto soddisfatti" cumulano un valore complessivo di circa l'78%. Solo 10% la percentuale di coloro che si dichiarano "insoddisfatti" o "molto insoddisfatti".

Anche sulla **chiarezza, completezza e argomentazione** della risposta, il livello di soddisfazione è elevato (77% di "soddisfatti" o "molto soddisfatti"). Il 12% si dichiarano, invece, "molto insoddisfatti" o "insoddisfatti".

I **giudizi complessivi** rilevati sono sintetizzati nella successiva **tavola 10**.

Tavola 10
Distribuzione giudizi complessivi sul servizio risposta a quesiti
 Dati anno 2025



I quesiti più rilevanti divulgati, attraverso il web e altri canali di comunicazione esterna (AranSegnalazioni, Il Sole24Ore, Gazzetta amministrativa), sono stati **171**, distribuiti come indicato in **tavola 11**.

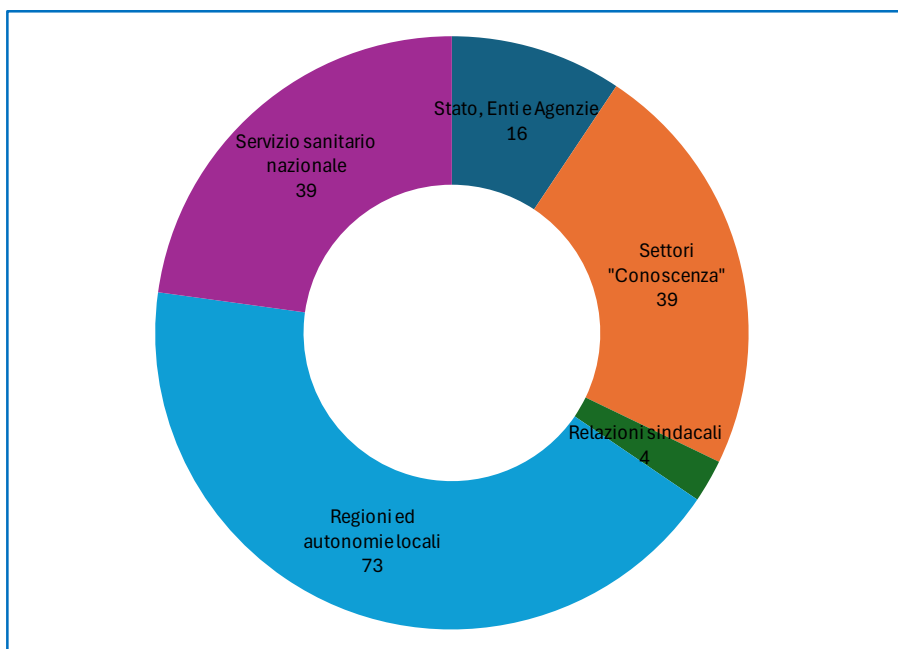
Al 10 giugno 2026 gli orientamenti applicativi pubblicati sul sito, consultabili attraverso una pluralità di chiavi di ricerca, ammontano a **1.273**.

È proseguita l'attività svolta nell'ambito dei **progetti di assistenza sul territorio**. Sono attualmente in corso due progetti: uno, più consolidato, con un gruppo di comuni toscani, coordinati dal Comune di Scandicci; un altro, avviato di recente, con un gruppo di università, coordinate dall'Università Chieti-Pescara.

Si tratta di attività che ampliano il pacchetto dei servizi offerti da Aran, mediante un'assistenza più diretta, meno formalizzata e più adattabile ai bisogni dell'utenza. Il contatto

diretto con le amministrazioni aiuta anche l'Agenzia a percepire con maggior immediatezza i problemi applicativi delle clausole contrattuali, in ottica di miglioramento, manutenzione ed evoluzione delle stesse. Per entrambi i progetti è stata effettuata una rilevazione della qualità percepita dei partecipanti, che ha evidenziato un livello di soddisfazione alta.

Tavola 11
Distribuzione orientamenti applicativi divulgati
Dati anno 2025



Per completare il quadro, va anche ricordata **l'attività di collaborazione avviata con AIDP** a seguito della firma, avvenuta nel luglio del 2024, di un protocollo di intesa, che mira a promuovere e valorizzare la diffusione della cultura manageriale nelle aziende e nella Pubblica Amministrazione, favorendo la contaminazione di esperienze e lo scambio di buone pratiche.

L'obiettivo è quello di incentivare e sviluppare iniziative di collaborazione su scala nazionale e regionale, facilitando il

dialogo tra Pubblica Amministrazione e mondo dell'impresa. Attraverso la condivisione delle criticità e dei punti di forza di entrambi i settori, si punta a migliorare la conoscenza reciproca, a mettere in comune esperienze e buone pratiche, e a valorizzare gli obiettivi comuni, partendo dalla centralità delle persone nello sviluppo delle organizzazioni, sia pubbliche che private.

La collaborazione si è concentrata su temi di attualità e rilevanza in ambito HR, di interesse comune al settore pubblico e privato. Tra i temi trattati: "La valutazione della performance efficace" e "Nuovi modi di lavorare".

Prospetto 1b

Risultati ottenuti e risultati attesi per l'Area Strategica "Servizi alle pubbliche amministrazioni rappresentate"

Area strategica	Obiettivo strategico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultati attesi	Risultati ottenuti
Servizi alle pubbliche amministrazioni rappresentate	Fornire un supporto di qualità (ossia, tempestivo e diversificato) alle amministrazioni pubbliche rappresentate	Orientamenti applicativi rilasciati alle amministrazioni pubbliche rappresentate	Output (quantità)	Numero di orientamenti applicativi nell'anno	1.600	1.136
		Risposte fornite entro quaranta giorni di calendario sul totale delle risposte fornite	Output (qualità)	Percentuale delle risposte date entro quaranta giorni lavorativi sul totale delle risposte fornite	70%	94%

Gestione e innovazione

In questo settore l'Agenzia ha proseguito l'impegno riservato all'organizzazione interna ed al potenziamento delle risorse umane e tecnologiche.

Con riferimento all'obiettivo **Miglioramento della formazione interna**, si dà conto che nel corso dell'anno 2025, tutto il personale ha partecipato ad attività di formazione. Complessivamente la media della formazione

erogata, sia per il personale dirigente che non dirigente, è risultato pari a circa 53,88 ore, superiore al target (40 ore).

Con riferimento all'obiettivo specifico **Tempestività dei pagamenti** nell'anno 2025 il tempo medio di pagamento è stato pari a 18 giorni, conforme al target.

Per quanto concerne la **Transizione al digitale**, sono state completamente rinnovate le postazioni degli utenti in coerenza con le esigenze del lavoro agile ed è stata implementata la gestione centralizzata delle stesse dal punto di vista della sicurezza informatica.

In relazione a quest'ultima, grazie all'allocazione di nuove risorse tramite apposita variazione di bilancio, sono stati attivati ulteriori servizi, tra i quali il Security Operation Center (SOC), un Web Application Firewall e un sistema di Vulnerabilità Scan e Patch Management.

È stata inoltre conclusa la migrazione dei sistemi di ARAN al Polo Strategico Nazionale. Sono stati curati gli adempimenti richiesti dall'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale ad ARAN. Sono state predisposte per l'approvazione da parte del Collegio di Indirizzo e Controllo le policy di sicurezza informatica. Sono state inoltre svolte le attività necessarie alla predisposizione del Manuale di gestione documentale. Al fine di garantire la continuità dei servizi erogati da ARAN verso le altre PPAA, è stata formalizzata l'adesione pluriennale alla Accordo Quadro CONSIP "Servizi applicativi in ottica Cloud".

Per quanto attiene all'obiettivo riguardante le **Misure di prevenzione della corruzione**, è risultato il pieno conseguimento di tutti gli obiettivi nell'ambito di tutte le direzioni. La misurazione del grado di adempimento è avvenuta attraverso un'apposita scheda, indicativa di una scala di valori da 1 a 4, con la quale il Responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza ha assegnato, in base alle verifiche effettuate, il punteggio raggiunto da ogni direttore e da ogni dirigente. Il grado di realizzazione dell'obiettivo riguardante il rispetto degli obblighi di trasparenza è stato misurato calcolando il rapporto fra il

punteggio complessivo (risultato dal conteggio effettuato sulla griglia di rilevazione degli adempimenti sulla quale si è basata l'attestazione OIV relativa al periodo di interesse), ed il punteggio massimo conseguibile secondo le disposizioni Anac: per il 2025 lo stesso è risultato pari al 100%.

Si ritiene opportuno dare conto anche dello svolgimento di attività che, pur non individuate come obiettivi nel PIAO, sono state comunque di grande rilievo:

- **la redazione e pubblicazione dei documenti connessi al ciclo della performance, al presidio dell'attività di monitoraggio degli inadempimenti e di prevenzione della corruzione**, sono state realizzati e conclusi nei tempi e nei modi prescritti, con un nuovo modello organizzativo che ha gradualmente decentrato le attività di pubblicazione a tutti gli *owner* di processo;
- la stipula dei **contratti integrativi 2025 relativi al non dirigente Aran**, assicurando l'allineamento tra data di sottoscrizione e periodo contrattuale.

Prospetto 1c**Risultati ottenuti e risultati attesi per l'Area Strategica "Gestione e innovazione"**

Area strategica	Obiettivo strategico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultati attesi	Risultati ottenuti
Gestione e innovazione	Contenimento della spesa rispetto al 2010, mantenendo stabile il contributo delle amministrazioni, senza intaccare l'equilibrio di bilancio, anche grazie al rafforzamento della capacità di riscossione e reperimento di risorse esterne.	Spesa per acquisto di beni e servizi rispetto ad anno 2010	Efficienza	Variazione percentuale spesa per acquisto beni e servizi impegnata nell'anno "n" in rapporto alla medesima spesa dell'anno 2010	-7%	-15,2%
		Contributo a carico delle amministrazioni pubbliche rappresentate per dipendente in servizio	Efficienza	Contributo a carico delle amministrazioni pubbliche rappresentate per dipendente in servizio	3,1	3,1
		Autonomia finanziaria	Efficienza	Percentuale di entrate accertate da amministrazioni rappresentate in rapporto al totale spesa corrente	98%	125,8%
	Miglioramento della comunicazione on-line	Accessi al sito internet	Output (qualità)	Numero di accessi esterni annuali al sito internet	1.100.000	1.680.000
Gestione e innovazione	Miglioramento della formazione interna	Formazione interna erogata al personale	Output (quantità)	Ore annue medie di formazione erogate al personale	40	51
		Gradimento delle iniziative di formazione interna	Output (qualità)	Percentuale partecipanti ai corsi di formazione interna che hanno espresso giudizio positivo o molto positivo sul totale dei partecipanti che hanno espresso giudizio	80%	82%
	Miglioramento dei processi d'acquisto	Tempestività pagamenti ai fornitori	Efficienza	Giorni medi da esigibilità credito a data pagamento	18	-0,24

Studi e monitoraggi

L'obiettivo generale definito nell'ambito di questa area consiste nel **fornire ai policy maker, operatori e studiosi dati ed elaborazioni a supporto delle decisioni in materia di personale nelle pubbliche amministrazioni.**

L'attività centrale è costituita dal **monitoraggio e l'analisi della contrattazione integrativa**, effettuati nei confronti delle pubbliche amministrazioni di tutti i comparti. Nel 2024 è stata svolta l'analisi sull'anno 2021 e sono stati analizzati 600 contratti integrativi su base campionaria. Per quanto riguarda i contratti integrativi riguardanti comuni ed istituti scolastici, da monitorare nella percentuale del 3,5% rispetto ai pervenuti, l'obiettivo è stato raggiunto (3,5%).

Nel corso del 2024 sono stati pubblicati due **rapporti che illustrano i risultati del monitoraggio, condotto dall'Aran, sui contratti integrativi** sottoscritti dalle pubbliche amministrazioni.

Altro obiettivo ricompreso in quest'area è il **rapporto semestrale sull'andamento delle retribuzioni dei pubblici dipendenti**, del quale sono stati editi i previsti due numeri annuali.

Nell'ambito delle iniziative con finalità informative e divulgative è proseguito il lavoro riguardante **l'osservatorio giuridico ed economico-statistico e la divulgazione dei contenuti all'interno, nei confronti delle amministrazioni rappresentate e sul sito istituzionale**, che ha visto la redazione e la pubblicazione sul sito istituzionale di 7 **elaborazioni statistiche**, concernenti le retribuzioni contrattuali e la pubblica amministrazione.

Sono state, poi, elaborate 29 **newsletter**, redatte a seguito di un costante monitoraggio di fonti informative italiane ed internazionali: gli argomenti sono stati trattati con riferimento a documenti di finanza pubblica contenenti analisi macroeconomiche, conti e aggregati delle PPAA, prestando particolare attenzione alle componenti del costo del lavoro pubblico e delle retribuzioni nonché agli studi riguardanti la pubblica amministrazione. Approfondimenti sono stati dedicati, inoltre, alla situazione economica internazionale, soprattutto nell'ambito della zona euro. Riguardo alla **divulgazione delle newsletter**, diretta ad operatori del settore, dirigenti, funzionari, amministratori, si registra che nel 2025 gli iscritti sono stati 13.700, in aumento rispetto al

dato dell'anno precedente (13.255). Il tasso di apertura totale della newsletter è decisamente buono, pari all'88%, in aumento rispetto al 86% del 2024 e al 81% del 2023.

Nel corso del 2025, è continuata la pubblicazione "**AranComunica**" con l'obiettivo di creare un canale di comunicazione diretto, aggiornato e accessibile che permetta a tutti gli interlocutori di Aran – pubblici e privati, dirigenti, funzionari e cittadini – di comprendere meglio le attività dell'Agenzia ed il loro impatto. Nel corso del 2025, sono stati pubblicati undici numeri della nuova pubblicazione.

Prospetto 1d

Risultati ottenuti e risultati attesi per l'Area Strategica "Studi e monitoraggi"

Obiettivo strategico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultati attesi	Risultati ottenuti
Fornire ai policy maker, operatori e studiosi dati ed elaborazioni a supporto delle decisioni in materia di personale nella pubbliche amministrazione	Rapporti semestrali pubblicati	Output (quantità)	Numero rapporti semestrali pubblicati	2	2
	Elaborazioni statistiche prodotte e rese fruibili attraverso il sito internet	Output (quantità)	Numero elaborazioni statistiche prodotte e rese fruibili attraverso il sito internet	12	7
	Contratti integrativi monitorati su base campionaria	Output (quantità)	Numero contratti integrativi monitorati	300	304
	Contratti integrativi monitorati in percentuale rispetto ai pervenuti per comune e istituti scolastici	Output (quantità)	Percentuale contratti monitorati in rapporto ai contratti pervenuti	1,8%	1,5%
	Rapporti sulla contrattazione integrativa pubblicati	Output (quantità)	Numero rapporti sulla contrattazione integrativa pubblicati	1	1
Fornire ai policy maker, operatori e studiosi dati ed elaborazioni a supporto delle decisioni in materia di personale nella pubbliche amministrazione	Newsletter informative inviate	Output (quantità)	Numero newsletter informative inviate	18	29
	Contatti raggiunti dalle newsletter informative inviate	Output (qualità)	Numero contatti raggiunti dalle newsletter informative inviate	11.000	13.700

Relazioni sindacali non negoziali

Il più rilevante risultato dell'area è stato la **rilevazione e certificazione della rappresentatività per il triennio 2025-2027**, conclusasi il 14 novembre 2025 con la delibera

finale di accertamento dei dati adottata dal Collegio di indirizzo e controllo.

Il conseguimento di tale risultato ha consentito di avviare la nuova stagione negoziale, con l'apertura del tavolo del comparto Funzioni centrali avvenuta il 3 dicembre 2025.

A tale risultato si è giunti attraverso l'attività gestionale di rilevazione dei dati - preceduta nel 2024 da alcune attività propedeutiche e preparatorie - e attraverso la successiva fase di confronto e di validazione dei dati rilevati nell'ambito del Comitato paritetico. L'attività svolta ha consentito di apportare, tra l'altro, alcuni miglioramenti e modifiche alle procedure ed applicazioni web per la raccolta dei dati sulla rappresentatività sindacale.

È stata inoltre mantenuta costantemente aggiornata l'anagrafica degli enti e sono stati accreditati i delegati delle singole amministrazioni. Nel corso dell'annualità 2025 sono stati verificati ed abilitati 5.311 nuovi utenti, per lo più in sostituzione di precedenti utenti.

Per quanto concerne il contenzioso, nel corso dell'anno si è concluso l'unico ricorso avverso l'accertamento della rappresentatività 2022-2024. La sentenza di primo grado, favorevole al ricorrente e in linea con le difese di ARAN, non è stata impugnata da nessuno dei convenuti (ARAN, CNEL, Confederazioni sindacali rappresentative).

Prospetto 1e

Risultati ottenuti e risultati attesi per l'Area Strategica "Relazioni sindacali non negoziali"

Obiettivo strategico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultati attesi	Risultati ottenuti
Rilevare la rappresentatività sindacale in modo tempestivo e affidabile (in termini di copertura e precisione) ⁽¹⁾	Amministrazioni pubbliche presenti in banca dati tenute all'invio dei dati sulle deleghe sindacali	Contesto (domanda)	Numero amministrazioni pubbliche presenti in banca dati tenute all'invio dei dati sulle deleghe sindacali	9.990	10.000
	Sedi RSU presenti in banca dati tenute all'invio dei dati elettorali	Contesto (domanda)	Numero sedi RSU presenti in banca dati tenute all'invio dei dati elettorali	20.400	20.055
	Soggetti sindacali censiti nella banca dati relazioni sindacali	Contesto	Numero soggetti sindacali censiti nella banca dati relazioni sindacali	500	521
	Tempi di acquisizione dei dati su deleghe sindacali	Output (qualità)	Tempi di acquisizione dei dati su deleghe sindacali: da apertura rilevazione a conseguimento di un grado di copertura di almeno il 90% sul personale	8 mesi	5 mesi e mezzo
	Tempi di acquisizione dei dati elettorali	Output (qualità)	Tempi di acquisizione dei dati su dato elettorali: da apertura rilevazione a conseguimento di un grado di copertura di almeno il 90% sul personale	8 mesi	3 mesi
	Copertura della rilevazione deleghe sul totale delle amministrazioni rappresentate	Output (qualità)	Percentuale di amministrazioni che hanno portato a termine la rilevazione sulle deleghe sul totale delle amministrazioni tenute all'invio dei dati	92%	92,46%
Rilevare la rappresentatività sindacale in modo tempestivo e affidabile (in termini di copertura e precisione) (1)	Copertura della rilevazione deleghe sul totale dei dipendenti pubblici	Output (qualità)	Percentuale di dipendenti pubblici delle amministrazioni che hanno portato a termine la rilevazione sul totale dei dipendenti pubblici delle amministrazioni tenute all'invio dei dati	97%	99,80%
	Copertura della rilevazione dati elettorali sul totale delle amministrazioni rappresentate	Output (qualità)	Percentuale di amministrazioni che hanno portato a termine la rilevazione sul totale delle amministrazioni tenute all'invio dei dati	96%	96,46%
	Copertura della rilevazione dati elettorali sul totale dei dipendenti pubblici	Output (qualità)	Percentuale di dipendenti pubblici delle amministrazioni che hanno portato a termine la rilevazione sul totale dei dipendenti pubblici delle amministrazioni tenute all'invio dei dati	99%	99,91%
	Contenziosi intentati da soggetti sindacali sulla rappresentatività	Output (qualità)	Numero contenziosi intentati da soggetti sindacali sulla rappresentatività	1	0

Relazioni internazionali

Nell'ambito dell'obiettivo specifico che mira a **contribuire alle attività di influenza delle iniziative legislative in materia di lavoro pubblico a livello comunitario**, l'Agenzia ha partecipato, **nell'ambito del dialogo sociale europeo**, alle attività realizzate nel 2025 da SGI, da SGI Italia e da Hospeem. È stata garantita la partecipazione attiva a tutti gli incontri programmati. In particolare, per quanto riguarda **SGI Europe**, nel 2025 si sono tenuti 41 incontri, anno in cui il rappresentante dell'Agenzia è stato nominato componente della delegazione trattante di parte datoriale per la definizione dell'Accordo europeo in materia di telelavoro e del diritto alla disconnessione.

Prospetto 1f

Risultati ottenuti e risultati attesi per l'Area Strategica "Relazioni internazionali"

Obiettivo strategico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultati attesi	Risultati ottenuti
Contribuire alle attività di influenza delle iniziative legislative in materia di lavoro pubblico a livello comunitario.	Partecipazione attiva agli incontri degli organismi internazionali cui l'Aran partecipa istituzionalmente	Output (quantità)	Numero di progetti/iniziative a cui partecipa l'ARAN con i partner europei	1	3

3.2 Risultati per Direzione

In questa sezione si riportano i prospetti che illustrano, per ogni Direzione, la declinazione degli obiettivi specifici nei singoli obiettivi annuali individuati nella Sezione "Valore pubblico, performance e anticorruzione" del Piano integrato di attività e organizzazione - PIAO 2025-2027, misurando, per ciascuno di questi ultimi, i relativi risultati raggiunti.

In considerazione del fatto che gli obiettivi annuali si riferiscono ad attività specifiche e definite, attuative delle

funzioni dell'Agenzia e svolte in continuità nel corso degli anni, gli indicatori adottati misurano, in prevalenza, la qualità e quantità del lavoro svolto.

I prospetti contengono:

- l'indicazione degli obiettivi contenuti nel Piano della performance;
- l'indicazione del target ed il relativo valore;
- la sintesi del risultato conseguito;
- il valore consuntivo del target;
- il grado di raggiungimento dell'obiettivo, compreso tra 0% e 100%;
- le cause di eventuali scostamenti.

Nel **prospetto 2**, sono evidenziati i risultati della *Direzione Contrattazione 1*, cui attengono, in corrispondenza con i comparti di contrattazione di competenza, le Unità organizzative Stato, Enti ed Agenzie, Settori conoscenza e Relazioni sindacali non negoziali.

Nel **prospetto 3**, sono evidenziati i risultati della *Direzione Contrattazione 2*, cui si riferiscono in corrispondenza con i comparti di contrattazione di competenza, le Unità organizzative Regioni e autonomie locali e Sanità.

Nel **prospetto 4**, sono evidenziati i risultati della *Direzione Studi, risorse e servizi*, da cui dipendono le Unità organizzative Studi, analisi e compatibilità, Risorse umane e bilancio, Monitoraggio contratti e legale, Organizzazione e comunicazione.

Prospetto 2 – Direzione Contrattazione 1

OBIETTIVI OPERATIVI PIAO 2025			REPORT CONSEGUIMENTO OBIETTIVI			
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TARGET	Breve descrizione del risultato conseguito	Valore consuntivo target	Grado di raggiungimento obiettivo (valore compreso tra 0% e 100%)	Cause eventuali scostamenti
A1 - Svolgere l'attività negoziale in modo da assicurare la copertura dei dipendenti pubblici destinatari dei contratti ARAN e degli aspetti più rilevanti del rapporto di lavoro	DI.1 - Svolgimento delle trattative negoziali relative ai contratti collettivi di comparto ed area ed agli accordi nazionali quadro attribuiti alla Direzione, ivi comprese eventuali interpretazioni autentiche	Valutazione del contributo quali-quantitativo uguale a 3/4 dei valori indicati nella scheda di valutazione	Nel corso del 2025 sono state sottoscritte le seguenti ipotesi di contratto: 1) Ipotesi del contratto di interpretazione autentica CCNL FC (3/6/2025) 2) Ipotesi di CCNQ di definizione dei comparti e delle aree triennio 2025-2027 (17/6/2025) 3) Ipotesi di CCNL comparto PCM triennio 2019-2021 (10/7/2025) 4) Ipotesi di CCNL area Funzioni Centrali triennio 2022-2024 (29/7/2025) 5) Ipotesi di CCNL comparto Istruzione e Ricerca triennio 2022-2024 (5/11/2025) 6) Ipotesi di CCNL area PCM triennio 2019-2021 (2/12/2025) Sono stati sottoscritti in via definitiva i seguenti contratti, le cui ipotesi sono state firmate nel corso del 2024: 1) CCNL comparto Funzioni Centrali triennio 2022-2024 (27/1/2025) Sono stati sottoscritti in via definitiva i seguenti contratti, le cui ipotesi sono state firmate nel corso del 2025: 1) contratto di interpretazione autentica CCNL FC (29/9/2025) 2) CCNQ di definizione dei comparti e delle aree triennio 2025-2027 (28/10/2025) 3) CCNL comparto PCM triennio 2019-2021 (28/10/2025) 4) CCNL area Funzioni Centrali triennio 2022-2024 (28/10/2025) 5) CCNL comparto Istruzione e Ricerca triennio 2022-2024 (23/12/2025)	Valutazione del contributo quali-quantitativo: conformità 4/4	100%	

(Continua Prospetto 2)

OBIETTIVI OPERATIVI PIAO 2025			REPORT CONSEGUIMENTO OBIETTIVI			
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TARGET	Breve descrizione del risultato conseguito	Valore consuntivo target	Grado di raggiungimento obiettivo (valore compreso tra 0% e 100%)	Cause eventuali scostamenti
B1 -Fornire un supporto di qualità (ossia tempestivo e diversificato) alle Amministrazioni pubbliche rappresentate	DI.2 – Qualità ed efficienza del servizio di risposta ai quesiti posti dalle amministrazioni	Percentuale delle risposte entro 40 giorni di calendario sul totale risposte maggiore o uguale 70% Evitare orientamenti non univoci, attraverso il coordinamento con altre direzioni	Al netto dei quesiti formulati dalle sedi periferiche, dai sindacati o dai privati, e di quelli aventi ad oggetto norme di legge, la Direzione ha fornito i seguenti pareri: a) UO STATO ENTI E AGENZIE: sono pervenute 81 richieste di parere, tutte evase entro il termine di 40 giorni. b) UO SETTORI DELLA CONOSCENZA: sono pervenute 292 richieste di parere. Sono stati resi 286 pareri di cui 253 entro il termine di 40 giorni. c) RELAZIONI SINDACALI: sono pervenute 225 richieste di parere. Sono stati resi 219 pareri di cui 217 entro il termine di 40 giorni.	risposte fornite entro quaranta giorni 551 su 678 quesiti pervenuti (81,26%)	100%	
		Evitare orientamenti non univoci, attraverso il coordinamento con altre direzioni	E' stato assicurato il coordinamento con le altre Direzioni generali su tematiche trasversali, attraverso riunioni e contratti con i colleghi	sempre attuato il coordinamento con le altre direzioni		
		Almeno il 5% di FAQ e/o orientamenti pubblicati sui canali disponibili, con relativa taggatura secondo le procedure interne adottate a tal fine	Quesiti inviati per la pubblicazione: a) UO STATO ENTI E AGENZIE: sono stati inviati 15 orientamenti meritevoli di pubblicazione, tutti regolarmente taggati. b) UO SETTORI CONOSCENZA: sono stati inviati 37 orientamenti meritevoli di pubblicazione, tutti regolarmente taggati. c) RELAZIONI SINDACALI: sono stati inviati 12 tra orientamenti e faq meritevoli di pubblicazione, tutti regolarmente taggati.	pubblicati complessivamente 64 FAQ e orientamenti su un totale di 586 risposte fornite (10,92%)		
		Utilizzo della procedura quesiti del sistema documentale per la totalità dei quesiti correttamente classificati nella fase di avvio del processo	Il nuovo sistema documentale non prevedeva, per tutto il 2025, la procedura quesiti. In ogni caso, al fine di mantenere un collegamento tra domanda e risposta, le risposte ai quesiti vengono inviate utilizzando la funzionalità "risposta" presente per ogni documento protocollato.	Procedura non prevista nel nuovo documentale		
D1 - Rilevare la rappresentatività sindacale in modo tempestivo e affidabile (in termini di copertura e precisione)	DI.5 -Manutenzione evolutiva e correttiva delle procedure ed applicazioni web per la raccolta dei dati sulla rappresentatività sindacale (obiettivo condiviso con DSRS)	Realizzazione nei tempi del progetto	I progetti di manutenzione evolutiva e correttiva delle procedure ed applicazioni web sono stati conclusi nel rispetto delle tempistiche, consentendo l'avvio e la conclusione delle raccolte dei dati relativi all'accertamento della rappresentatività 2025-2027 nei termini prescritti	Conclusione nel rispetto delle tempistiche relative al 2025	100%	

(Continua Prospetto 2)

OBIETTIVI OPERATIVI PIAO 2025			REPORT CONSEGUIMENTO OBIETTIVI			
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TARGET	Breve descrizione del risultato conseguito	Valore consuntivo target	Grado di raggiungimento obiettivo (valore compreso tra 0% e 100%)	Cause eventuali scostamenti
F1- Contribuire alle attività di influenza delle iniziative legislative in materia di lavoro pubblico a livello comunitario	DI.3 - Partecipazione, nell'ambito del dialogo sociale europeo, alle attività poste in essere dagli organismi internazionali cui partecipa l'Aran, in relazione ai processi di lavoro assegnati ed alle competenze professionali della direzione	Partecipazione attiva agli incontri effettuati, con proposte e contributi della direzione	SGI EUROPE: E' stata garantita la partecipazione attiva ai numerosi incontri (complessivamente 28) che si sono tenuti nel corso del 2024. In particolare: - 6 riunioni del SAB (Social Affairs Board) - 8 riunioni del SAB MANAGEMENT - 3 riunioni del Social Dialogue Committee - 3 incontri gruppo di lavoro sulla consultazione sociale in materia di telelavoro e diritto alla disconnessione - 15 riunioni per la definizione del nuovo Patto sociale per regolare il dialogo sociale; A queste si aggiungono le riunioni delle varie Task Force, in media un paio al mese. Nel corso delle riunioni i rappresentanti della Direzione hanno partecipato attivamente, presentando proposte di emendamento dei testi oggetto di discussione e rappresentando le peculiarità dell'Italia in termini di lavoro pubblico HOSPEEM: Nel corso del 2025 la Direzione ha partecipato ad una intensa attività a livello europeo in quanto delle due risorse della Direzione dedicate a tale attività, una (dott.ssa Marta Branca) ha ricoperto per tutto il 2025 il ruolo di segretario generale dell'Associazione, per cui è coinvolta costantemente nelle attività della stessa, e l'altra (dott.ssa Silvia Rinversi) è stata nominata vice-chair del Social dialogue expert group. E' stata garantita la partecipazione ed il supporto attivo alle numerosissime riunioni svolte.	E' stata garantita la partecipazione attiva a tutti gli incontri programmati, trasmettendo proposte ed individuando soluzioni alle problematiche emerse.	100%	
		Adempimento delle prescrizioni uguale o superiore ai 3/4 dei valori indicati nella specifica scheda di valutazione	Adempimento obblighi di comunicazione e informazione nei confronti del RPCT: conformità 4 su 4	4 su 4	100%	
		Rapporto fra la somma dei punteggi assegnati per ogni singola cella della griglia di rilevazione dell'OIV e la somma dei punteggi massimi conseguibili per ciascuna cella - secondo le disposizioni Anac - maggiore o uguale al 70%	Il rapporto fra la somma dei punteggi assegnati nella griglia di rilevazione dell'OIV e la somma dei punteggi conseguiti - secondo le disposizioni ANAC - è maggiore del 70%	>70%		
	DI.6 - Assistenza sul territorio (convenzione con Università)	Giudizio positivo o molto positivo delle amministrazioni pubbliche coinvolte in progetti di assistenza diretta e/o sul territorio, rilevato attraverso scheda customer satisfaction, pari al 90% sul totale delle amministrazioni che hanno espresso giudizio	Il progetto avviato nel 2024 con le Università di Abruzzo, Umbria e Marche (Università degli studi di Chieti (capofila), Gran Sasso Science Institute, Università degli studi dell'Aquila, Università degli studi di Camerino, Università degli studi di Perugia, Università degli studi di Teramo, Università degli studi di Urbino Carlo Bo, Università degli studi di Macerata, Università politecnica delle Marche) è proseguito per tutto il 2025, nel corso del quale si sono tenuti 6 incontri. Agli stessi hanno partecipato anche altre università (es. Università "La Sapienza" e Università degli studi di Torino) che, venute a conoscenza dell'iniziativa, hanno chiesto di poter presenziare agli incontri.	In riferimento alla rilevazione di customer satisfaction Università, si registra un giudizio medio 4,74/5	100%	

(Continua Prospetto 2)

OBIETTIVI OPERATIVI PIAO 2025			REPORT CONSEGUIMENTO OBIETTIVI			
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TARGET	Breve descrizione del risultato conseguito	Valore consuntivo target	Grado di raggiungimento obiettivo (valore compreso tra 0% e 100%)	Cause eventuali scostamenti
E3 - Miglioramento della formazione interna	DI.7 - Formazione per il personale della direzione, basata su piani individuali, in base ai fabbisogni di accrescimento delle competenze professionali (obiettivo condiviso con DSRS)	40 ore annue medie di formazione erogata	Erogare 48,51 ore medie nel corso dell'anno	48,51 ore medie annue	100%	
	DI.8 - Miglioramento dei processi di valutazione del personale della Direzione	Assegnazione entro il mese di febbraio a tutto il personale della Direzione di obiettivi chiari, concreti e riscontrabili, anche sul piano dei comportamenti organizzativi attesi	Tutti gli obiettivi relativi all'anno 2025 sono stati assegnati nel rispetto della tempistica (febbraio 2025)	Assegnazione obiettivi entro febbraio 2025	100%	
		Una o più riunioni sugli obiettivi a inizio periodo per rafforzare la comunicazione interna	Prima dell'assegnazione degli obiettivi si è tenuto un incontro con tutto il personale della direzione nel corso del quale sono stati illustrati gli obiettivi della Direzione e delle singole UO	1 riunione		
		Possibilità di autoproposta del collaboratore degli obiettivi individuali, con successiva integrazione e validazione da parte del Responsabile in coerenza con gli obiettivi organizzativi	Nel corso dell'incontro i colleghi sono stati anche coinvolti sui processi al fine di verificare eventuali preferenze per taluni obiettivi rispetto ad altri (soprattutto con riguardo alle attitudini dei singoli) e sono stati invitati a proporre possibili obiettivi coerenti con gli obiettivi generali della Direzione.	Invito a formulare autoproposta		
		Coinvolgimento del personale nelle verifiche in progress sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali	Nel corso dell'anno sono stati costantemente forniti feedback sull'andamento delle attività e sul raggiungimento degli obiettivi, invitando i colleghi a compilare piccoli report sintetici utili come documento di base per poi discutere insieme il grado di raggiungimento dell'obiettivo in ragione del trascorrere del tempo	Coinvolgimento e monitoraggio delle varie attività		
		Riunione di calibrazione dei valutatori nella fase intermedia e finale	Tutti i valutatori della Direzione hanno partecipato alle due riunioni di calibrazione organizzate da DSRS	2 riunioni di calibrazione		
DI.9 - Rilevazione rappresentatività sindacale per il triennio contrattuale 2025-2027		Acquisizione dei dati RSU entro 8 mesi dalla data delle elezioni RSU	Le elezioni delle RSU si sono tenute nei giorni 14/16 aprile 2025. La raccolta dati si è conclusa l'11 luglio 2025. La certificazione degli stessi è avvenuta in data 30 luglio 2025. I dati sono stati acquisiti in 3 mesi.	3 mesi	100%	
		Acquisizione dei dati sulle deleghe entro 8 mesi dal termine di trasmissione dei dati	L'acquisizione dei dati relativi alle deleghe sindacali si è avviata il 1 febbraio 2025. Il termine previsto dal d.lgs. n. 165 del 2001 è il 31 marzo 2025. L'acquisizione, dopo l'invio di vari solleciti e la verifica dei dati da parte delle organizzazioni sindacali, si è conclusa il 12 settembre 2025. I dati sono stati acquisiti in 5 mesi e mezzo. La certificazione dei dati raccolti da parte delle singole associazioni sindacali è avvenuta in data 4 novembre 2025.	5 mesi e mezzo		
		Predisposizione degli elementi per definire l'accertamento della rappresentatività (lato Aran) entro l'anno in corso	A seguito della certificazione dei dati relativi ai voti RSU ed alle Deleghe, la Direzione ha predisposto la bozza di accertamento della rappresentatività relativa al triennio 2025-2027 ed il relativo appunto, trasmessi al CIC dell'ARAN in data 10 novembre 2025. L'accertamento è stato deliberato in data 14 novembre 2025	novembre 2025		

Prospetto 3 – Direzione Contrattazione 2

OBIETTIVI PIAO 2025			REPORT CONSEGUIMENTO OBIETTIVI			
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TARGET	Breve descrizione del risultato conseguito	Valore consuntivo target	Grado di raggiungimento obiettivo (valore compreso tra 0% e 100%)	Cause eventuali scostamenti
A1 - Svolgere l'attività negoziale in modo da assicurare la copertura dei dipendenti pubblici destinatari dei contratti ARAN e degli aspetti più rilevanti del rapporto di lavoro	DII.1 - Svolgimento delle trattative negoziali relative ai contratti collettivi di comparto ed area ed agli accordi nazionali quadro attribuiti alla Direzione, ivi comprese eventuali interpretazioni autentiche	Valutazione del contributo quali-quantitativo uguale a 3/4 dei valori indicati nella scheda di valutazione	Relativamente all'UO RAL: Nel novembre 2025 si sono sottoscritte le due Ipotesi dei CCNL comparto e area Funzioni Locali del triennio 2022-2024. Sono state svolte n. 9 riunioni per il comparto e n. 3 per l'area oltre a n. 3 tavoli tecnici. Relativamente all'UO Sanità: Nel corso del 2025 è stato firmato definitivamente il CCNL del Comparto sanità triennio 2022-2024 ed è stato siglato nella forma dell'Ipotesi il CCNL dell'Area sanità triennio 2022-2024. Complessivamente sono state svolte 11 riunioni di rinnovo dei CCNL, delle quali 5 relative alla Dirigenza Sanitaria e 6 relative al comparto quali prosecuzione del percorso iniziato nel 2024. Sono state inoltre attivate e concluse 2 procedure di interpretazione autentica ex art. 64 del D.Lgs.n.165/2001.	Valutazione del contributo quali-quantitativo: conformità 4/4	100%	

(Continua Prospetto 3)

OBIETTIVI PIAO 2025			REPORT CONSEGUIMENTO OBIETTIVI																												
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TARGET	Breve descrizione del risultato conseguito	Valore consuntivo target	Grado di raggiungimento obiettivo (valore compreso tra 0% e 100%)	Cause eventuali scostamenti																									
B1 -Fornire un supporto di qualità (ossia tempestivo e diversificato) alle amministrazioni pubbliche rappresentate	DII.2 – Qualità ed efficienza del servizio di risposta ai quesiti posti dalle amministrazioni	Percentuale delle risposte entro 40 giorni di calendario sul totale risposte maggiore o uguale al 70% (target ridotto del 10% per i comparti o aree di contrattazione con numero quesiti pervenuti nell'anno maggiore di 600)	<table><tr><td></td><td>Sanità</td><td>Funzioni Locali</td><td>Totale</td><td>% Direzione</td></tr><tr><td>Pervenuti da P.A.</td><td>261</td><td>632</td><td>893</td><td>100%</td></tr><tr><td>Entro i tempi</td><td>261</td><td>550</td><td>811</td><td>91%</td></tr><tr><td>Oltre i tempi</td><td>0</td><td>38</td><td>38</td><td>4%</td></tr><tr><td>% oltre i tempi per singola UO</td><td>0%</td><td>6%</td><td></td><td></td></tr></table>		Sanità	Funzioni Locali	Totale	% Direzione	Pervenuti da P.A.	261	632	893	100%	Entro i tempi	261	550	811	91%	Oltre i tempi	0	38	38	4%	% oltre i tempi per singola UO	0%	6%			91% di quesiti risposti entro 40 giorni	100%	
			Sanità	Funzioni Locali	Totale	% Direzione																									
		Pervenuti da P.A.	261	632	893	100%																									
		Entro i tempi	261	550	811	91%																									
	Oltre i tempi	0	38	38	4%																										
% oltre i tempi per singola UO	0%	6%																													
Evitare orientamenti non univoci, attraverso il coordinamento con altre direzioni	E' stato assicurato il coordinamento con le altre Direzioni generali su tematiche trasversali, attraverso riunioni e contratti con i colleghi	sempre attuato il coordinamento con le altre direzioni																													
Almeno il 5% di FAQ e orientamenti pubblicati sui canali disponibili, con relativa taggatura secondo le procedure interne adottate a tal fine	<table><tr><td></td><td>Sanità</td><td>Funzioni Locali</td><td>Totale</td><td>%</td></tr><tr><td>Pareri annuali resi</td><td>261</td><td>632</td><td>893</td><td>100%</td></tr><tr><td>Pareri pubblicati</td><td>21</td><td>43</td><td>64</td><td>7,2%</td></tr></table>		Sanità	Funzioni Locali	Totale	%	Pareri annuali resi	261	632	893	100%	Pareri pubblicati	21	43	64	7,2%	64 pareri pubblicati (7,2%)														
	Sanità	Funzioni Locali	Totale	%																											
Pareri annuali resi	261	632	893	100%																											
Pareri pubblicati	21	43	64	7,2%																											
Utilizzo della procedura quesiti del sistema documentale per la totalità dei quesiti correttamente classificati nella fase di avvio del processo	Il nuovo sistema documentale non prevedeva, per tutto il 2025, la procedura quesiti. In ogni caso, al fine di mantenere un collegamento tra domanda e risposta, le risposte ai quesiti vengono inviate utilizzando la funzionalità "risposta" presente per ogni documento protocollato.	Procedura non prevista nel nuovo documentale																													
DII.3 – Assistenza sul territorio (convenzione con comuni)	Giudizio positivo o molto positivo delle amministrazioni pubbliche coinvolte in progetti di assistenza diretta e/o sul territorio, rilevato attraverso scheda customer satisfaction, pari al 90% sul totale delle amministrazioni che hanno espresso giudizio	In riferimento alla rilevazione di customer satisfaction Comune di Scandicci e Università, si registra un giudizio medio 4,23/5	4,23 su 5	100%																											

(Continua Prospetto 3)

OBIETTIVI PIAO 2025			REPORT CONSEGUIMENTO OBIETTIVI			
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TARGET	Breve descrizione del risultato conseguito	Valore consuntivo target	Grado di raggiungimento obiettivo (valore compreso tra 0% e 100%)	Cause eventuali scostamenti
	DII.4 – Misure di prevenzione corruzione ed obblighi trasparenza: attuazione delle misure previste nella sotto-sezione "Rischi corruttivi" nelle aree di propria competenza	Adempimento delle prescrizioni uguale o superiore ai 3/4 dei valori indicati nella specifica scheda di valutazione	Adempimento obblighi di comunicazione e informazione nei confronti del RPCT: conformità 4 su 4	4 su 4	100%	
		Rapporto fra la somma dei punteggi assegnati per ogni singola cella della griglia di rilevazione dell'OIV e la somma dei punteggi massimi conseguibili per ciascuna cella - secondo le disposizioni Anac - maggiore o uguale al 70%	Il rapporto fra la somma dei punteggi assegnati nella griglia di rilevazione dell'OIV e la somma dei punteggi conseguiti - secondo le disposizioni ANAC - è maggiore del 70%	>70%		
E3 -Miglioramento della formazione continua	DII.5 - Formazione per il personale della direzione, basata su piani individuali, in base ai fabbisogni di accrescimento delle competenze professionali (obiettivo condiviso con DSRS)	40 ore annue medie di formazione erogata	Erogate 44,99 ore medie nel corso dell'anno	44,99 ore medie annue	100%	

(Continua Prospetto 3)

OBIETTIVI PIAO 2025			REPORT CONSEGUIMENTO OBIETTIVI			
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TARGET	Breve descrizione del risultato conseguito	Valore consuntivo target	Grado di raggiungimento obiettivo (valore compreso tra 0% e 100%)	Cause eventuali scostamenti
	DII.6 - Miglioramento dei processi di valutazione del personale della Direzione	Assegnazione entro il mese di febbraio a tutto il personale della Direzione di obiettivi chiari, concreti e riscontrabili, anche sul piano dei comportamenti organizzativi attesi	Sono stati effettuati specifici incontri con il personale della Direzione finalizzati all'esposizione degli obiettivi in linea con quanto richiesto alla Direzione stessa, declinando gli stessi nelle due UO di afferenza, nei tempi richiesti (mese di febbraio), con indicazione chiara e riscontrabile degli obiettivi assegnati.	Assegnazione obiettivi entro febbraio 2025	100%	
		Una o più riunioni sugli obiettivi a inizio periodo per rafforzare la comunicazione interna	Nel corso del 2025 e comunque in concomitanza con la verifica infrannuale relativa alle valutazioni, sono stati effettuati momenti di incontro relativi agli obiettivi di Direzione	1 riunione		
		Possibilità di autoproposta del collaboratore degli obiettivi individuali, con successiva integrazione e validazione da parte del Responsabile in coerenza con gli obiettivi organizzativi	E' stata data la possibilità ai collaboratori di proporre specifici obiettivi individuali in coerenza con gli obiettivi organizzativi ed in armonia con quanto richiesto alla Direzione.	Invito a formulare autoproposta		
		Coinvolgimento del personale nelle verifiche in progress sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali	Tutto il personale della Direzione è stato coinvolto nel corso del 2025 al raggiungimento degli obiettivi, anche qualora sono stati integrati gli obiettivi nel corso dell'anno per adeguamenti infrastrutturali, tecnologici o normativi	Coinvolgimento e monitoraggio delle varie attività		
		Riunione di calibrazione dei valutatori nella fase intermedia e finale	Sono stati effettuati regolari incontri di calibrazione (nella fase intermedia) nonchè nella fase finale propedeutica alla valutazione vera e propria	2 riunioni di calibrazione		

Prospetto 4 – Direzione Studi, risorse e servizi

OBIETTIVI PIAO 2025			REPORT CONSEGUIMENTO OBIETTIVI			
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TARGET	Breve descrizione del risultato conseguito	Valore consuntivo target	Grado di raggiungimento obiettivo (valore compreso tra 0% e 100%)	Cause eventuali scostamenti
		Descrizione				
A1 - Svolgere l'attività negoziale in modo da assicurare la copertura dei dipendenti pubblici destinatari dei contratti ARAN e degli aspetti più rilevanti del rapporto di lavoro	DSRS.1 - Supporto all'attività negoziale su aspetti di compatibilità economico-finanziaria e su problematiche giuriche trasversali	Valutazione del contributo quali-quantitativo uguale a 3/4 dei valori indicati nella scheda di valutazione	Il supporto si è svolto con continuità nel corso dell'anno, investendo anche la fase post firma Ipotesi con numerose e interlocuzioni con gli organi di controllo. Il supporto ha riguardato in particolare le seguenti Ipotesi: 1) Ipotesi di CCNL comparto PCM triennio 2019-2021 (10/7/2025) 2) Ipotesi di CCNL area Funzioni Centrali triennio 2022-2024 (29/7/2025) 3) Ipotesi di CCNL comparto Istruzione e Ricerca triennio 2022-2024 (5/11/2025) 4) Ipotesi di CCNL comparto Funzioni Locali triennio 2022-2024 5) Ipotesi di CCNL Area Funzioni Locali triennio 2022-2024 6) Ipotesi di CCNL Comparto sanità triennio 2022-2024 7) Ipotesi di CCNL Area sanità triennio 2022-2024 Con riferimento all'attività di supporto all'attività negoziale su aspetti di compatibilità economico-finanziaria e su problematiche giuridiche trasversali svolte dalla direzione, il contributo quali-quantitativo della struttura all'attività negoziale nonché la tempestività e qualità dei documenti prodotti è stato valutato con il punteggio di 4 su 4.	4 su 4	100%	

(Continua Prospetto 4)

OBIETTIVI PIAO 2025			REPORT CONSEGUIMENTO OBIETTIVI			
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TARGET	Breve descrizione del risultato conseguito	Valore consuntivo target	Grado di raggiungimento obiettivo (valore compreso tra 0% e 100%)	Cause eventuali scostamenti
		Descrizione				
C1- Fornire ai policy maker, operatori e studiosi dati ed elaborazioni a supporto delle decisioni in materia di personale nella pubblica amministrazione	DSRS.2- Monitoraggio ed analisi contratti integrativi	Almeno un rapporto elaborato nel corso del 2025	Pubblicato il 22/9/2025 il dodicesimo Rapporto sul monitoraggio della contrattazione integrativa nel lavoro pubblico (Risultanze di sintesi dell'anno 2024 e analisi di dettaglio dell'anno 2023)	1 rapporto pubblicato	100%	
		Contratti integrativi monitorati almeno 300 (totale di quelli monitorati su base campionaria e di quelli per i quali viene monitorato l'universo)	Monitorati 309 contratti	309		
		Avvio di un progetto per l'analisi qualitativa dei contratti integrativi pervenuti nel 2023 e nel 2024 su alcune materie di prioritario interesse	Progetto avviato in data 21/5/2025 con determina del Direttore della DSRS n. 70/2025	1 progetto avviato		
	DSRS.3- Osservatorio giuridico ed economico-statistico (newsletter AranSegnalazioni per divulgazione dei contenuti e aggiornamento della sezione del sito dedicata alle pubblicazioni statistiche)	12 elaborazioni statistiche prodotte e rese fruibili attraverso il sito	Sono state effettuate 7 elaborazioni	7	100%	Numero minore di elaborazioni statistiche rispetto al programmato a causa del ritardo nella disponibilità dei dati del conto annuale e della priorità data al supporto alle numerose trattative svolte nel corso del 2025.
		12 newsletter	Inviati e pubblicati n. 18 Notiziari AranSegnalazioni e n. 11 Newsletter AranComunica	29 pubblicazioni totali		
		10.500 contatti raggiunti per ciascuna newsletter	AranSegnalazioni e AranComunica hanno confermato il proprio ruolo di notiziari informativi ad alta utilità, mantenendo indicatori di performance solidi e una reputazione di invio e lettura in crescita	oltre 14mila contatti raggiunti per ogni newsletter		
		80% di aperture delle mail inviate	Oltre 248.000 e-mail consegnate, con una deliverability media prossima al 98% (buon indicatore di salute della lista iscritti)	88% di apertura		
	DSRS.6 – Rapporto semestrale sull'andamento delle retribuzioni dei pubblici dipendenti	2 rapporti semestrali	Sono stati pubblicati 3 rapporti nel corso dell'anno 2025	3 rapporti pubblicati	100%	

(Continua Prospetto 4)

OBIETTIVI PIAO 2025			REPORT CONSEGUIMENTO OBIETTIVI			
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TARGET	Breve descrizione del risultato conseguito	Valore consuntivo target	Grado di raggiungimento obiettivo (valore compreso tra 0% e 100%)	Cause eventuali scostamenti
		Descrizione				
	DSRS.5 - Transizione al digitale	Conclusione dei progetti di evoluzione degli applicativi in uso (ulteriori implementazioni del documentale Key suite, integrazione tra documentale e contabilità)	Collaudate le attività relative a schede per evolutive del sistema documentale. Attivato protocollo decentrato in uscita da luglio. Rilasciate nuove funzionalità per gestione titolario e fascicoli. Attivata integrazione tra documentale e contabilità a supporto della prossima attivazione del flusso di gestione della fatturazione elettronica.	Progetti conclusi	100%	
		Go live della di una versione più avanzata ed aggiornata del sito	Nuova versione del sito web rilasciata in produzione il 15.04.2025	Go live nuovo sito 15/4		
		Completamento della migrazione del dominio Aran da locale a cloud e conseguente adozione di Microsoft 365 on line e di Outlook per la gestione della posta	Completamento della migrazione del dominio aran al cloud e migrazione al PSN concluse a novembre 2025.	Migrazione completata nei tempi		
E3 -Miglioramento della formazione continua	DSRS.4 - Formazione del personale	40 ore annue medie di formazione erogata	Erogare 53,88 ore medie nel corso dell'anno	53,88 ore medie annue	100%	
E4 -Miglioramento dei processi di acquisto	DSRS.10 - Tempestività dei pagamenti ai fornitori	18 giorni medi	Tempestività dei pagamenti: -0,24 giorni	-0,24 giorni	100%	
	DSRS.9 - Misure di prevenzione corruzione ed obblighi trasparenza: attuazione delle misure previste nella sotto-sezione "Rischi corruttivi" nelle aree di propria competenza	Adempimento delle prescrizioni uguale o superiore ai 3/4 dei valori indicati nella specifica scheda di valutazione	Adempimento obblighi di comunicazione e informazione nei confronti del RPCT: conformità 4 su 4	4 su 4	100%	
		Rapporto fra la somma dei punteggi assegnati per ogni singola cella della griglia di rilevazione dell'OIV e la somma dei punteggi massimi conseguibili per ciascuna cella - secondo le disposizioni Anac - maggiore o uguale al 70%	Il rapporto fra la somma dei punteggi assegnati nella griglia di rilevazione dell'OIV e la somma dei punteggi conseguiti - secondo le disposizioni ANAC - è maggiore del 70%	> 70%		

(Continua Prospetto 4)

OBIETTIVI PIAO 2025			REPORT CONSEGUIMENTO OBIETTIVI			
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TARGET	Breve descrizione del risultato conseguito	Valore consuntivo target	Grado di raggiungimento obiettivo (valore compreso tra 0% e 100%)	Cause eventuali scostamenti
		Descrizione				
	DSRS.11 -Rilevazione della qualità percepita del servizio di risposta ai quesiti posti dalle amministrazioni, su base annuale	Somministrazione nuovo questionario ad un numero almeno pari alle amministrazioni coinvolte nella rilevazione 2024	Somministrato il questionario a 150 amministrazioni (come nel 2024)	150 amministrazioni coinvolte	100%	
		Definizione di un report sintetico sui risultati dell'indagine entro marzo dell'anno successivo	Report realizzato nella prima metà del mese di marzo e discusso con il gruppo dei dirigenti in una riunione tenuta in data 10/3/2026	Report realizzato nei tempi programmati		
	DSRS.12 – Miglioramento dei processi di valutazione del personale della Direzione	Assegnazione entro il mese di febbraio a tutto il personale della Direzione di obiettivi chiari, concreti e riscontrabili, anche sul piano dei comportamenti organizzativi attesi	Obiettivi assegnati in data 28/2/2025	Assegnazione entro il termine	100%	
		Una o più riunioni sugli obiettivi a inizio periodo per rafforzare la comunicazione interna	Effettuate più riunioni interne su condivisione obiettivi	Più di una		
		Possibilità di autoproposta del collaboratore degli obiettivi individuali, con successiva integrazione e validazione da parte del Responsabile in coerenza con gli obiettivi organizzativi	Possibilità di autoproposta a tutto il personale	Sollecitate proposte e discussi obiettivi		
		Coinvolgimento del personale nelle verifiche in progress sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali	Verifiche in progress continue durante tutto l'anno	Verifiche continue nel corso dell'anno		
		Riunione di calibrazione dei valutatori nella fase intermedia e finale	Effettuate 2 riunioni di calibrazione tra tutti i dirigenti nel corso dell'anno	2 riunioni prima delle valutazioni		

4. Performance individuale

Nel 2025 il processo di valutazione della performance individuale ha riguardato l'attività svolta nel 2024 e si è svolto in linea con il Sistema di misurazione e valutazione dell'Aran, approvato con delibera del Collegio di indirizzo e controllo n. 4 del 21 febbraio 2019.

La prima fase del processo ha visto l'assegnazione degli obiettivi e delle attività da svolgere a tutto il personale, dirigenziale e dei livelli.

Nel corso dell'anno si è proceduto, solo nei confronti di alcuni collaboratori, all'integrazione degli obiettivi assegnati ad inizio anno, al fine di ripartire i compiti propri di dipendenti cessati, dando così attuazione alla fase eventuale prevista dal sistema a seguito dell'esito del monitoraggio o, come nel caso dell'annualità considerata, di cambiamenti nell'assetto del personale.

Per quanto riguarda la fase della valutazione dell'attività svolta, per i direttori ed i dirigenti è stata effettuata la sola valutazione finale, mentre per il personale con posizione organizzativa e per il personale di livelli è stata effettuata una valutazione intermedia a metà anno, concernente i soli comportamenti organizzativi.

In linea con i criteri stabiliti, il servizio prestato da ogni soggetto è stato considerato:

- sul piano della **performance operativa**, indicativa dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi formalmente assegnati,
- sul piano della **performance di ruolo**, espressiva dei comportamenti organizzativi dimostrati nel proprio ambito di lavoro, in relazione a comportamenti organizzativi attesi.

In proposito, si riferisce che nella valutazione dei direttori, dei dirigenti e del personale dei livelli i criteri di performance operativa e di ruolo hanno inciso nelle seguenti misure:

- per il personale dirigenziale un peso di 0,55 alla performance operativa e di 0,45 alla performance di ruolo,
- per il personale dei livelli con posizione organizzativa un peso di 0,52 alla performance operativa e 0,48 alla performance di ruolo,
- per il restante personale, il punteggio complessivo di valutazione deriva dalla media semplice tra il punteggio relativo alla performance operativa

e il punteggio relativo alla performance di ruolo, con peso equivalente (0,50).

Sotto il profilo della **performance operativa**, il processo valutativo ha seguito i seguenti criteri:

- la performance operativa dei direttori è stata valutata secondo il grado di conseguimento degli obiettivi annuali definiti, per le rispettive direzioni, con il Piano integrato di attività e organizzazione – PIAO;
- la performance operativa dei dirigenti è stata considerata secondo il grado di conseguimento degli obiettivi annuali assegnati dal direttore;
- per le posizioni organizzative essa è stata considerata secondo il grado di conseguimento degli obiettivi annuali assegnati dai dirigenti o dai direttori;
- la performance operativa del personale delle aree è stata valutata sotto i profili del conseguimento degli obiettivi annuali o dello svolgimento delle attività assegnati dai dirigenti o dai direttori, secondo i parametri di qualità, quantità e tempi previsti dal Sistema.

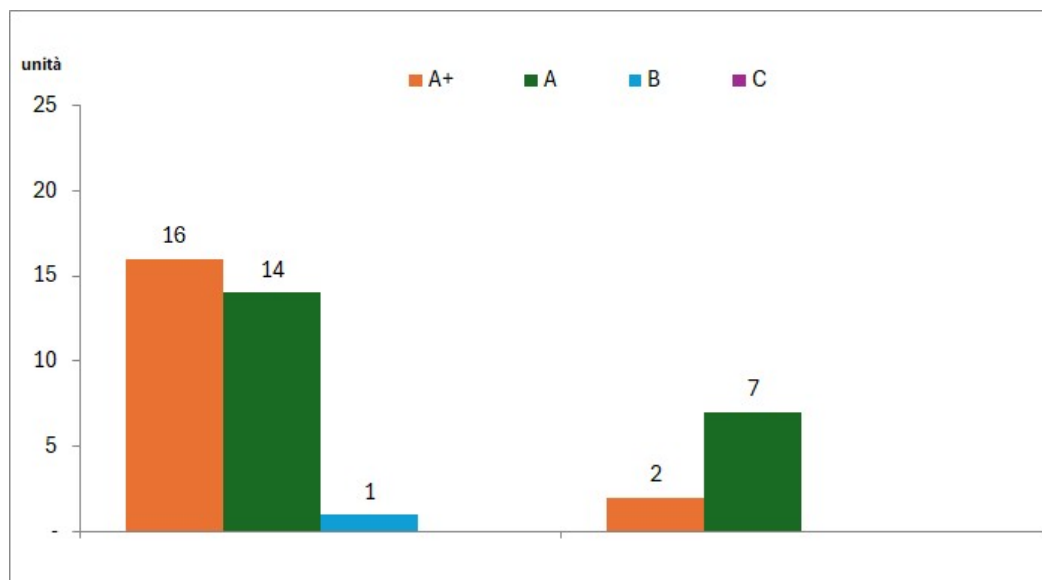
La valutazione del grado di conseguimento dell'obiettivo riguardante l'adempimento delle misure anticorruzione da parte dei direttori e dei dirigenti, come sopra descritto, è avvenuta in base ai valori attribuiti sulle apposite schede dal Responsabile per la prevenzione della corruzione.

Sotto il profilo della **performance di ruolo**, per ogni valutato, è stata considerata la coerenza fra i comportamenti tenuti ed i comportamenti organizzativi attesi, in base alle "attese di ruolo" predefinite (differenziate tra le aree del sistema di classificazione professionale).

Lo strumento di valutazione per ogni dipendente consiste in una scheda che, per la performance operativa, descrive gli obiettivi assegnati ed i relativi target: essa è impostata per l'applicazione di giudizi, espressi in base a metriche che considerano il range di conseguimento dell'obiettivo ed ai quali corrisponde un punteggio numerico. La relativa scala dei valori si articola dal "mancato conseguimento" al "conseguimento dell'obiettivo oltre le aspettative". Analogo criterio è adottato per la performance di ruolo, per la quale il giudizio è associato alla valutazione di ogni comportamento organizzativo considerato, secondo il ruolo ricoperto, ed al relativo punteggio numerico.

Nella **tavola 12**, è riprodotto un grafico che illustra la distribuzione del personale Aran, dirigente e delle aree, tra le diverse fasce di merito previste dal sistema di valutazione dell'Agenzia.

Tavola 12
Distribuzione del personale Aran per fasce
 Valutazione effettuata nel 2025, relativa all'attività svolta nell'anno 2024



5. Processo di misurazione e valutazione

Nel corso del 2025 l'applicazione di prassi sperimentate e consolidate, regolamentate con il Sistema di misurazione e valutazione approvato nel 2019, ha confermato il buon funzionamento dell'organizzazione e delle procedure rispetto alle esigenze dell'Agenzia.

Per quanto riguarda il monitoraggio delle attività in corso d'anno, le riunioni di coordinamento, si sono svolte con la frequenza ritenuta opportuna in base alle necessità.

Per quanto riguarda il riscontro sulla performance organizzativa finale, i direttori hanno redatto i report riassuntivi dei risultati raggiunti, descritti e riportati nel paragrafo 3.2 della presente relazione.

Come già riferito, tali report, con la relativa documentazione, costituiscono lo strumento per la valutazione della performance individuale dei dirigenti apicali, cui sono assegnati gli obiettivi operativi riguardanti la Direzione di competenza.