



# Piano della performance

## Periodo 2018-2020

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

Approvato dal Collegio di indirizzo e controllo con delibera n. 1 del  
18/1/2018, 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>12</b>
1. STRUTTURA DEL PIANO .....	12
2. AREE STRATEGICHE .....	13
3. CONTESTO E LINEE DI INDIRIZZO PER CIASCUNA AREA STRATEGICA .....	15
<i>Attività negoziale.....</i>	<i>15</i>
<i>Servizi alle pubbliche amministrazioni rappresentate.....</i>	<i>16</i>
<i>Studi e monitoraggi .....</i>	<i>16</i>
<i>Rappresentatività sindacale .....</i>	<i>17</i>
<i>Gestione e innovazione.....</i>	<i>17</i>
<i>Relazioni internazionali .....</i>	<i>17</i>
<i>Attività di supporto tecnico nell'attuazione della riforma della pubblica</i> <i>amministrazione .....</i>	<i>18</i>
3. OBIETTIVI SPECIFICI .....	18
A. <i>Attività negoziale.....</i>	<i>19</i>
B. <i>Servizi alle pubbliche amministrazioni.....</i>	<i>19</i>
C. <i>Rappresentatività sindacale .....</i>	<i>20</i>
D. <i>Studi e monitoraggi.....</i>	<i>21</i>
E. <i>Attività di supporto tecnico nell'attuazione della riforma della pubblica</i> <i>amministrazione .....</i>	<i>21</i>
F. <i>Relazioni internazionali.....</i>	<i>21</i>
G. <i>Gestione e innovazione .....</i>	<i>22</i>
4. OBIETTIVI ANNUALI .....	22
<i>Direzione Contrattazione 1 .....</i>	<i>23</i>
<i>Direzione Contrattazione 2 .....</i>	<i>25</i>
<i>Direzione Studi, risorse e servizi.....</i>	<i>26</i>
<b>III. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI</b> <b>GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>32</b>
1. AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....	32
2. IL PROCESSO SEGUITO .....	32

## **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 2018-2020.

Il Piano si sviluppa in coerenza con gli indirizzi definiti dal Collegio di indirizzo e controllo e approvati con delibera n. 18 del 21 dicembre 2017, contestualmente ai documenti relativi alla programmazione economico-finanziaria. La pianificazione dell'attività ha necessariamente tenuto conto del rilevante impegno costituito dalla piena ripresa dell'attività negoziale, che riguarderà, nel periodo di interesse, lo svolgimento delle trattative volte al rinnovo dei contratti collettivi relativi al personale non dirigente compreso nei quattro comparti di recente istituzione, avviate negli ultimi mesi del 2017, nonché al personale delle aree dirigenziali.

Il Piano prevede, altresì, il proseguimento delle azioni di assistenza alle amministrazioni rappresentate nonché delle attività di monitoraggio ed analisi statistica, che saranno svolte garantendo il mantenimento dei miglioramenti qualitativi e quantitativi ottenuti negli ultimi anni.

Sotto il profilo dei processi interni, sono previste azioni finalizzate al raggiungimento di ulteriori risultati in tema di contenimento della spesa e di organizzazione del lavoro nonché interventi di adeguamento e potenziamento dell'infrastruttura informatica.

## 2. Assetto istituzionale

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

Fonti istitutive e  
natura giuridica

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

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

Gli organi di governo dell'Agenzia sono:

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

Governance  
interna

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

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

L'*Organismo indipendente di valutazione*, in composizione monocratica, svolge attività di controllo strategico e funzioni di monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità, dei controlli interni, in coerenza con la norma che ne regola il funzionamento (art. 14, d. lgs. n. 150/2009).

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

### 3. Funzioni

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

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 <b>e alle deleghe</b> rilasciate per il versamento dei contributi sindacali, ai fini della rilevazione della rappresentatività sindacale
Partecipazione al <b>comitato paritetico</b> per la certificazione dei dati e per la risoluzione delle eventuali controversie ai fini dell'accertamento della rappresentatività sindacale
<b>Interventi nei giudizi innanzi al giudice ordinario</b> , in funzione di giudice del lavoro, aventi ad oggetto le controversie relative ai rapporti di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni di cui agli articoli 1, comma 2, e 70, comma 4, del d. lgs. n. 165/2001 al fine di garantire la corretta interpretazione e l'uniforme applicazione dei contratti collettivi
<b>Partecipazione al CEEP</b> e Presidenza della sezione italiana del CEEP.

Ai compiti sin qui illustrati si affianca l'attività di supporto tecnico che l'Agenzia fornisce al Dipartimento della funzione pubblica nell'attuazione della recente riforma della pubblica amministrazione.

#### **4. Network istituzionale**

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

- il Dipartimento della Funzione pubblica;
- il Ministero dell'Economia e delle Finanze;
- i Comitati di settore, i quali esprimono gli indirizzi delle Amministrazioni pubbliche rappresentate dall'Agenzia, soprattutto ai fini dell'attività negoziale;
- la Corte dei conti;
- la Banca d'Italia;
- l'Anac;
- l'ISTAT ed altri istituti di ricerca;
- le pubbliche amministrazioni rappresentate, nell'ambito della funzione di servizio ed assistenza;
- le Confederazioni e le organizzazioni sindacali;
- il CEEP (European Centre of Employers and Enterprises providing Public services).

**Soggetti istituzionali  
con i quali l'Aran  
interagisce**

#### **5. Struttura organizzativa e personale**

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

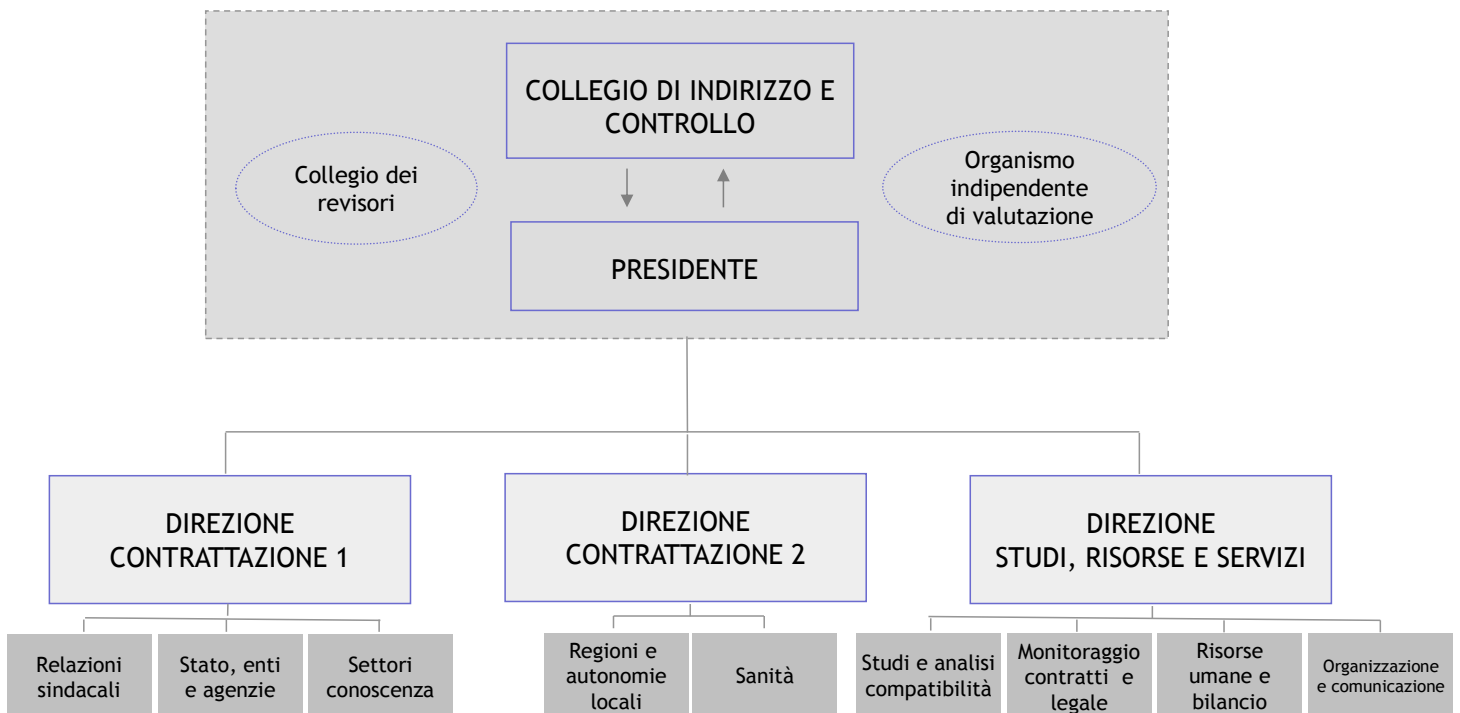


norme di diritto privato, previste dall'art. 46, comma 11 del d. lgs. n. 165/2001.

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

**Struttura organizzativa**

**Tavola 2  
Organigramma Aran**



Nella **tavola 3** sono invece presentati la dotazione organica, il contingente di personale comandato e le relative consistenze al 31/12/2017.

**Tavola 3**

**Organico e consistenza di personale al 31/12/2017**

Qualifica	Posti organico <sup>1</sup>	di cui: Coperti	di cui: non coperti	Posti contingente comandati <sup>2</sup>	di cui: Coperti	di cui: non coperti
DG	2	2	0	5	4	1
DIR	5	4	1			
Area C	20	17	3			
Area B	15	12	3	20	10	10
Area A	0	0	0			
<b>Totale</b>	<b>42</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>11</b>

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

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

## 6. L'ARAN in cifre

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

La successiva **tavola 5** mostra la distribuzione dei circa 1.311 orientamenti applicativi rilasciati nel corso dell'anno 2017, tra i diversi ambiti negoziali.

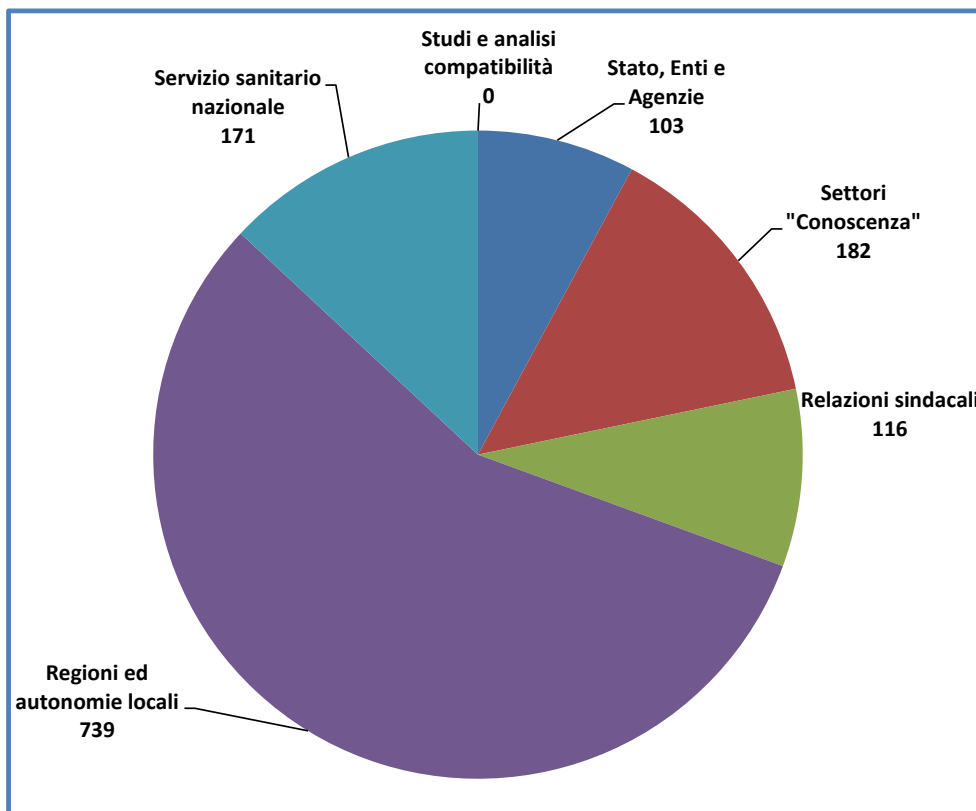
**Alcuni dati  
sull'attività dell'Aran  
e sull'ambiente di  
riferimento**

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

Amministrazioni pubbliche rappresentate <sup>1</sup> (n. nell'anno 2017)	<b>circa 20.000</b>
Lavoratori pubblici che applicano i contratti stipulati dall'Aran (n. nell'anno 2015 - personale stabile e non stabile, fonte Conto annuale RGS)	<b>2.620.037</b>
Costo dell'Aran per dipendente delle amministrazioni rappresentate (euro)	<b>3,1</b>
Spesa corrente (da bilancio di previsione 2018 in mln di euro)	<b>7,405</b>
Spesa in conto capitale (da bilancio di previsione 2018 in mln di euro)	<b>0,101</b>
Rapporto tra spesa di personale e spesa corrente (% da bilancio di previsione 2018)	<b>56,81%</b>
Orientamenti applicativi sull'applicazione dei CCNL forniti alle amministrazioni rappresentate (n. nell'anno 2017)	<b>1.311</b>
Accessi medi giornalieri al sito WEB dell'Agenzia (media accessi giornalieri 2017)	<b>3.982</b>

<sup>1</sup> Comprese istituzioni scolastiche

**Tavola 5**  
**Distribuzione orientamenti applicativi anno 2017**



## II. Gli obiettivi

### 1. Struttura del piano

La pianificazione dell'attività dell'Agenzia si sviluppa con riferimento alle missioni "Politiche del lavoro" e "Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche", individuate nel documento di bilancio ed articolate nei programmi "Contrattazione collettiva nazionale, assistenza alle PA e relative attività di monitoraggio" e "Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche". Il Piano è redatto in coerenza con il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio e con i documenti economico-finanziari che riportano le previsioni relative al 2018 ed al triennio 2018-2020, approvati dal Collegio di indirizzo e controllo con delibera n. 18 del 21 dicembre 2017.

La struttura di pianificazione adottata dall'Aran

Il presente Piano, pertanto, definisce la programmazione, nell'ambito di ogni missione e programma, secondo la seguente struttura:

- **aree strategiche:** sono individuate sulla base delle missioni e dei programmi dell'Agenzia e rappresentano gli ambiti fondamentali di intervento dell'Aran. Esse non coincidono necessariamente con la struttura organizzativa dell'Agenzia e costituiscono i "contenitori" degli **obiettivi specifici**;
- **obiettivi specifici:** sono, di norma, trasversali rispetto alle direzioni e definiscono la programmazione triennale dell'attività per ciascuna area strategica: sono declinati negli obiettivi annuali, per ognuno dei quali è evidenziata la correlazione tra i due livelli mediante il riferimento agli "obiettivi specifici correlati";
- **obiettivi operativi annuali:** vengono assegnati a ciascuna direzione e sono corredati da **indicatori di**

**performance** e **target**. Essi costituiscono, altresì, il riferimento da considerare ai fini della valutazione relativa alla performance individuale dei direttori generali dell’Agenzia;

- **indicatori di performance**: sono le misure utilizzate per verificare, anche in prospettiva, il livello della performance;
- **target**: costituiscono il livello atteso di performance per ciascun obiettivo, indicato sia con riferimento agli indicatori che agli step progettuali.

## 2. Aree strategiche

Le aree strategiche, illustrate nella successiva **tavola 7**, sono state confermate, nel numero e nei contenuti, nell’ambito degli indirizzi approvati con delibera n. 18 del 21 dicembre 2017, in coerenza con le funzioni affidate dalla legge (si veda § I.3).

Aree strategiche  
dell’Aran

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

**Missione: Politiche del lavoro**

*Programma: Contrattazione collettiva nazionale, assistenza alle PA e relativa attività di monitoraggio*

AREA STRATEGICA	ATTIVITA' TIPICHE
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, monitoraggio della fruizione delle prerogative sindacali a livello nazionale
Attività di supporto tecnico nell'attuazione della riforma della p.a.	Attività progettuali e collaborazioni istituzionali, in particolare con il Dipartimento della funzione pubblica, mirate a fornire il supporto tecnico nell'attuazione della riforma della pubblica amministrazione
Relazioni internazionali	Partecipazione al Ceep. Elaborazione di proposte, analisi e studi nell'ambito di tale organismo

## **Missione: Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche**

*Programma: Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche*

<b>AREA STRATEGICA</b>	<b>ATTIVITA' TIPICHE</b>
Gestione e innovazione	Gestione risorse umane, sistemi ICT, bilancio, comunicazione, gestione spazi e logistica

### **3. Contesto e linee di indirizzo per ciascuna area strategica**

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

#### *Attività negoziale*

Questo settore vedrà l'Agenda impegnata, in modo prevalente, nella prosecuzione delle trattative finalizzate al rinnovo dei contratti collettivi riguardanti il personale delle aree appartenente ai quattro comparti di contrattazione, iniziate, come detto, negli ultimi mesi del 2017. Inoltre, nel corso dell'anno sarà presumibilmente avviata la negoziazione degli accordi relativi alle aree dirigenziali.

In relazione alla intensa attività contrattuale, è previsto un notevole impegno anche sotto il profilo del supporto alla stessa concernente gli aspetti di compatibilità economico-finanziaria, che si concretizzerà sia nell'analisi degli oneri di spesa derivante dall'applicazione dei nuovi istituti contrattuali, sia nella redazione delle relazioni tecniche ai contratti finalizzate alla certificazione da parte della corte dei conti.

In riscontro ad eventuali richieste, poi, la programmazione prevede lo svolgimento di trattative riguardanti



interpretazioni autentiche o che comportino – sulla base di nuovi indirizzi - la revisione di aspetti specifici di accordi già esistenti.

### *Servizi alle pubbliche amministrazioni rappresentate*

L'intensità dell'attività negoziale prevista per il periodo di interesse ha necessariamente comportato una riconsiderazione della programmazione in questo settore, in modo che l'impegno venga concentrato sulle azioni più rilevanti ai fini dell'adempimento della funzione di assistenza alle amministrazioni rappresentate. Tra queste si colloca, in primo luogo, l'attività di risposta ai quesiti, in merito al cui svolgimento è previsto il mantenimento dei parametri stabiliti dai vigenti standard di qualità Aran nonché l'univocità degli orientamenti, garantita da un adeguato coordinamento delle Direzioni.

E' prevista poi, nella misura in cui risulti conciliabile con lo svolgimento delle trattative negoziali, la prosecuzione dell'assistenza sul territorio, svolta nel corso degli ultimi anni in base alla convenzione stipulata con il comune di Scandicci ed altri comuni toscani.

Per quanto concerne la previdenza complementare, continuerà l'impegno in collaborazione con il Dipartimento Funzione pubblica, gli altri dicasteri competenti, i gestori dei Fondi e le istanze rappresentative dei diversi comparti, in riscontro alle problematiche rappresentate.

### *Studi e monitoraggi*

Nell'ambito di questo settore la programmazione prevede:

- la redazione del rapporto semestrale sulle retribuzioni, con i consueti approfondimenti ed elaborazioni, mirate a fornire analisi degli andamenti retributivi nonché di altri

fenomeni di interesse nel settore delle politiche del pubblico impiego;

- il monitoraggio sulla contrattazione integrativa, da realizzarsi secondo i criteri e le modalità di lavoro consolidati negli anni precedenti.

### *Rappresentatività sindacale*

Nel corso del 2018 un intenso impegno sarà richiesto all'Agenzia dallo svolgimento dell'attività di rilevazione della rappresentatività sindacale per il triennio 2018-2020 e di supporto al processo elettorale per il rinnovo delle RSU.

### *Gestione e innovazione*

Sotto il profilo dei processi interni, la programmazione prevede azioni finalizzate:

- al potenziamento delle risorse informatiche, con particolare riferimento ad interventi di manutenzione evolutiva del sito web nonché di perfezionamento della procedura di supporto alle amministrazioni centrali e periferiche;
- per quanto concerne le risorse umane, all'avvio di iniziative finalizzate ad ottimizzare l'organizzazione del lavoro, anche attraverso il reclutamento di nuovo personale.

### *Relazioni internazionali*

Per l'anno 2018 è confermata la partecipazione dell'Agenzia alle iniziative del Ceep, realizzata attraverso la presenza alle riunioni ed agli eventi in merito a problematiche del lavoro pubblico organizzati dall'organismo. A tal fine saranno

redatti e presentati documenti di buon livello qualitativo concernenti le materie oggetto degli stessi.

Sarà proseguita, inoltre, la partecipazione di Aran all'attività di Hospeem come soggetto capofila, in partnership con aziende sanitarie e/o regioni.

### *Attività di supporto tecnico nell'attuazione della riforma della pubblica amministrazione*

L'impegno in tale area si va consolidando, in particolare, attraverso il rapporto di collaborazione con il Dipartimento della Funzione pubblica, al fine di contribuire alla realizzazione di strumenti utili all'attuazione della riforma della pubblica amministrazione. Per quanto riguarda l'anno 2018, l'Agenzia potrà continuare l'attività del progetto "Modelli di analisi e gestione dei fabbisogni di personale nella pubblica amministrazione", subordinatamente alla proroga della convenzione stipulata con il Dipartimento della Funzione pubblica in data 30 settembre 2015, per la quale l'Agenzia ha comunque già manifestato la propria disponibilità.

### **3. Obiettivi specifici**

Sulla base di quanto sopra esposto riguardo al contesto, alle linee di indirizzo ed in coerenza con il piano degli indicatori allegato ai documenti di bilancio relativi alla programmazione economica per il triennio 2018-2020, approvati con delibera n. 18 del 21 dicembre 2017, di seguito si individuano gli *obiettivi specifici* per il triennio 2018-2020, i relativi indicatori correlati e i risultati attesi.

## A. Attività negoziale

Obiettivo specifico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultato atteso		
				2018	2019	2020
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.	Contratti e accordi nazionali stipulati	Output (quantità)	Numero di contratti nazionali sottoscritti in via definitiva nell'anno, compresi gli accordi quadro	6	2	0
	Copertura contratti stipulati nel triennio contrattuale 2016-2018 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	96%	4%	0%
	Scostamento tra la dinamica retributiva del settore pubblico e la dinamica retributiva del settore privato	Contesto	Differenza tra variazione percentuale retribuzioni di fatto dei settori pubblici di competenza ARAN e variazione percentuale retribuzioni di fatto dei settori privati	0%	0%	0%

## B. Servizi alle pubbliche amministrazioni

Obiettivo specifico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultato atteso		
				2018	2019	2020
B1 - 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	1.700	1.800
	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%	70%	70%
	Amministrazioni pubbliche servite attraverso progetti di assistenza diretta e/o sul territorio	Output (quantità)	Numero di amministrazioni pubbliche coinvolte attraverso progetti di assistenza diretta e/o sul territorio	20	25	25
	Gradimento delle amministrazioni pubbliche coinvolte in progetti di assistenza diretta e/o sul territorio	Output (qualità)	Percentuale amministrazioni pubbliche coinvolte con giudizio positivo o molto positivo sul totale delle amministrazioni che hanno espresso giudizio	90%	90%	90%

## C. Rappresentatività sindacale

Obiettivo specifico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultato atteso <sup>(1)</sup>		
				2018	2019	2020
C1 - Rilevare la rappresentatività sindacale in modo tempestivo e affidabile (in termini di copertura e precisione) <sup>(1)</sup>	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	9.600	9.500	9.500
	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	17.500	17.500	17.500
	Soggetti sindacali censiti nella banca dati relazioni sindacali	Contesto	Numero soggetti sindacali censiti nella banca dati relazioni sindacali	400	400	400
	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	-	-
	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	-	-
	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%	-	-
	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%	-	-
	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%	-	-
	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%	-	-
	Contenziosi intentati da soggetti sindacali sulla rappresentatività	Output (qualità)	Numero contenziosi intentati da soggetti sindacali sulla rappresentatività	3	-	-

<sup>(1)</sup>Non sono indicati risultati attesi per il 2019 ed il 2020 in quanto la rilevazione della rappresentatività sindacale ha cadenza triennale. La successiva rilevazione sarà effettuata nel 2021.

### D. Studi e monitoraggi

Obiettivo specifico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultato atteso		
				2018	2019	2020
D1 - Fornire ai policy maker, operatori e studiosi dati ed elaborazioni a supporto delle decisioni in materia di personale nella pubblica amministrazione.	Rapporti semestrali pubblicati	Output (quantità)	Numero rapporti semestrali pubblicati	2	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	12	12
	Contratti integrativi monitorati su base campionaria	Output (quantità)	Numero contratti integrativi monitorati	1.000	1.100	1.100
	Contratti integrativi monitorati in percentuale rispetto ai pervenuti per comune e istituti scolastici	Output (quantità)	Percentuale contratti monitorati in rapporto ai contratti pervenuti (settori comuni e scuole)	5%	5%	5%
	Contratti integrativi monitorati in percentuale rispetto ai pervenuti per restanti settori	Output (quantità)	Percentuale contratti monitorati in rapporto ai contratti pervenuti (restanti settori)	100%	100%	100%
	Rapporti sulla contrattazione integrativa pubblicati	Output (quantità)	Numero rapporti sulla contrattazione integrativa pubblicati	1	1	1
	Occasional paper pubblicati	Output (quantità)	Numero occasional paper pubblicati	1	1	1
	Newsletter informative inviate	Output (quantità)	Numero newsletter informative inviate	12	12	12
	Contatti raggiunti dalle newsletter informative inviate	Output (qualità)	Numero contatti raggiunti dalle newsletter informative inviate	8.500	9.000	9.000

### E. Attività di supporto tecnico nell'attuazione della riforma della pubblica amministrazione

Obiettivo specifico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultato atteso		
				2018	2019	2020
E1 - Progettare ed attuare il supporto tecnico alla riforma nei tempi previsti	Progetti e studi di fattibilità realizzati sulle misure di attuazione della riforma della PA	Output (qualità)	Numero di progetti e studi di fattibilità realizzati nei tempi previsti dalla riforma della PA	1	-	-

### F. Relazioni internazionali

Obiettivo specifico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultato atteso		
				2018	2019	2020
F1 - Contribuire alle attività di influenza delle iniziative legislative in materia di lavoro pubblico a livello comunitario.	Partecipazione attiva agli incontri del CEEP (European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services)	Processo	Numero di incontri che vedono la partecipazione attiva dell'ARAN	1	1	1

## G. Gestione e innovazione

Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultato atteso		
			2018	2019	2020
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	-9%	-9%	-9%
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	3,1
Autonomia finanziaria	Efficienza	Percentuale di entrate accertate da amministrazioni rappresentate in rapporto al totale spesa corrente	98%	97%	97%
Capacità di reperimento di risorse esterne (convenzioni e proventi diversi)	Efficacia	Percentuale di entrate da convenzioni e proventi diversi in rapporto al totale delle entrate correnti	2%	3%	3%
Accessi al sito internet	Output (qualità)	Numero di accessi esterni annuali al sito internet	1.100.000	1.150.000	1.200.000
Formazione interna erogata al personale	Output (quantità)	Ore di formazione interna erogate al personale nell'anno	140	140	140
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%	80%	80%
Tempestività pagamenti ai fornitori	Efficienza	Giorni medi da esigibilità credito a data pagamento	30	30	30
Procedure di acquisto realizzate mediante piattaforma Acquistiirete.pa (MEPA e Consip) sul totale delle procedure attivate	Efficacia	Percentuale di procedure di acquisto realizzate mediante piattaforma Acquistiirete.pa (MEPA e Consip) sul totale delle procedure attivate	90%	90%	90%

## 4. Obiettivi operativi annuali

Di seguito viene presentata la *declinazione degli obiettivi specifici pianificati per il triennio 2018-2020 negli obiettivi operativi da realizzare nel corso del 2018*, nonché la loro assegnazione alle tre direzioni dell'Aran.

**Trasposizione degli obiettivi specifici in obiettivi operativi annuali**

## **Direzione Contrattazione 1**

**DI.1** – *Svolgimento delle trattative negoziali relative al rinnovo dei contratti collettivi del comparto di propria competenza, ivi comprese eventuali interpretazioni autentiche*

**Indicatori**

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

**Target**

Valutazione del contributo quali-quantitativo apportato uguale a  $\frac{3}{4}$  dei valori indicati nella scheda di personal-satisfaction

**Obiettivi specifici correlati**

A1

**DI.2** – *Qualità ed efficienza del servizio di risposta ai quesiti posti dalle amministrazioni*

**Indicatori**

Percentuale risposte entro quaranta giorni di calendario (da protocollo OUT a protocollo IN) sul totale risposte  
Grado di divulgazione dei quesiti meritevoli

**Target**

Percentuale risposte entro quaranta giorni di calendario sul totale risposte maggiore o uguale 70%  
Coordinamento con altre direzioni per evitare orientamenti non univoci  
Almeno il 10% degli orientamenti pubblicati sul 100% dei canali disponibili

**Obiettivi specifici correlati**

B1

**DI.3** – *Partecipazione, nell'ambito del dialogo sociale europeo, alle attività poste in essere dal Ceep, in relazione ai processi di lavoro assegnati ed alle competenze professionali della direzione*

**Indicatori**

N. incontri

N. documenti e proposte predisposti



**Target**

Partecipazione attiva ad 1 incontro

**Obiettivi specifici correlati**

F1

**DI.4 – Misure di prevenzione corruzione: attuazione delle misure previste nelle aree di propria competenza**

**Indicatori**

Pieno rispetto delle indicazioni fornite dal Piano e da parte del Responsabile anticorruzione

**Target**

Adempimento delle prescrizioni uguale o superiore ai  $\frac{3}{4}$  dei valori indicati in una specifica scheda di valutazione

**Obiettivi specifici correlati**

**DI.5 – Gestione processo di rilevazione dati di rappresentatività sindacale relativo al triennio 2018-2020**

**Indicatori**

Tempestività dell'elaborazione dei dati di rappresentatività

**Target**

Presentazione dei dati di rappresentatività entro 8 mesi dalla data di elezione delle RSU

**Obiettivi specifici correlati**

C1

## **Direzione Contrattazione 2**

**DII.1** - *Svolgimento delle trattative negoziali relative al rinnovo dei contratti collettivi del comparto di propria competenza, ivi comprese eventuali interpretazioni autentiche*

**Indicatori**

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

**Target**

Valutazione del contributo quali-quantitativo apportato uguale a  $\frac{3}{4}$  dei valori indicati nella scheda di personal-satisfaction

**Obiettivi specifici correlati**

A1

**DII.2** – *Qualità ed efficienza del servizio di risposta ai quesiti posti dalle amministrazioni*

**Indicatori**

Percentuale risposte entro quaranta giorni di calendario (da protocollo OUT a protocollo IN) sul totale risposte  
Grado di divulgazione dei quesiti meritevoli

**Target**

Percentuale risposte entro quaranta giorni di calendario sul totale risposte maggiore o uguale 70%  
Coordinamento con altre direzioni per evitare orientamenti non univoci  
Almeno il 10% degli orientamenti pubblicati sul 100% dei canali disponibili

**Obiettivi specifici correlati**

B1

**DII.3** – *Contributo tecnico-professionale a progetti di assistenza diretta e/o sul territorio dell'ARAN, ai fini sia della contrattazione integrativa sia dell'uniforme applicazione delle regole del CCNL*

**Indicatori**

Effettuazione dell'attività assistenziale nel rispetto delle esigenze manifestate  
Consolidamento del network degli enti partecipanti

**Target**

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  
Almeno 20 amministrazioni pubbliche coinvolte in progetti di assistenza diretta e/o sul territorio

**Obiettivi specifici correlati**

B1

**DII.4 – Misure di prevenzione corruzione: attuazione delle misure previste nelle aree di propria competenza**

**Indicatori**

Pieno rispetto delle indicazioni fornite dal Piano e da parte del Responsabile anticorruzione

**Target**

Adempimento delle prescrizioni uguale o superiore ai  $\frac{3}{4}$  dei valori indicati in una specifica scheda di valutazione

**Obiettivi specifici correlati**

**Direzione Studi, risorse e servizi**

**DSRS.1 – Supporto ai rinnovi contrattuali ed all'attività negoziale su aspetti di compatibilità economico-finanziaria e su problematiche giuridiche trasversali**

**Indicatori**

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

**Target**

Valutazione del contributo quali-quantitativo apportato uguale a  $\frac{3}{4}$  dei valori indicati nella scheda di personal-satisfaction

**Obiettivi specifici correlati**

A1

## **DSRS.2** – *Monitoraggio ed analisi contratti integrativi*

### **Indicatori**

Contratti integrativi monitorati su base campionaria  
Contratti integrativi monitorati, in percentuale, rispetto ai pervenuti per comune e istituti scolastici  
Contratti integrativi monitorati rispetto ai pervenuti per restanti settori  
Giorni/persona dedicati

### **Target**

Almeno 1.000 contratti integrativi monitorati  
Un rapporto finale su monitoraggio 2017 entro dicembre 2018  
5% contratti monitorati in rapporto ai contratti pervenuti (settori comuni e scuole)  
100% contratti integrativi monitorati rispetto ai pervenuti (restanti settori)

### **Obiettivi specifici correlati**

D1

## **DSRS.3** – *Osservatorio giuridico ed economico-statistico e divulgazione dei contenuti all'interno, nei confronti delle amministrazioni rappresentate e sul sito istituzionale*

### **Indicatori**

Documenti giuridici raccolti (provvedimenti normativi, sentenze, circolari, pareri)  
Documenti economico-statistici raccolti (rapporti ed altra documentazione)  
Newsletter diffuse  
Contatti raggiunti per ciascuna newsletter  
Elaborazioni statistiche prodotte e rese fruibili

### **Target**

Almeno 12 elaborazioni statistiche prodotte e rese fruibili attraverso il sito  
Almeno 12 newsletter  
Almeno 9.000 contatti raggiunti per ciascuna newsletter

### **Obiettivi specifici correlati**

D1

## **DSRS.4** – *Gestione formazione del personale*

### **Indicatori**

N. eventi formativi realizzati  
N. persone formate  
N. ore erogate

Gradimento iniziative rilevato attraverso questionario

**Target**

Erogazione al personale di 140 ore di formazione interna

Gradimento delle iniziative: 80% della percentuale dei partecipanti che esprimono giudizio positivo o molto positivo sul totale dei partecipanti che esprimono un giudizio

Realizzazione di eventi formativi nell'ambito delle seguenti aree:

- *general management*, cooperazione, integrazione (principali contenuti e obiettivi: sviluppo leadership, team building);
- *formazione linguistica* (principali contenuti e obiettivi: sviluppare e consolidare la conoscenza di lingue straniere, con particolare riferimento alla lingua inglese, al fine di consentire una più efficace gestione delle relazioni internazionali, nonché l'utilizzo di documentazione, banche dati e materiali diversi scritti in lingua straniera; preparazione finalizzata al superamento del First Certificate in English (FCE) e/o dell'Advanced (CAE), sulla base dei livelli di conoscenza della lingua);
- *formazione su specifiche procedure di lavoro* (principali contenuti e obiettivi: rafforzare le abilità nella gestione di specifiche procedure, ivi comprese quelle gestite attraverso procedure informatizzate);
- *formazione collegata ai temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione* (principali contenuti e obiettivi: rafforzare la capacità di gestire in modo conforme le relative procedure).

Definizione dei contenuti specifici delle attività formative attraverso un piano da definire a cura della Direzione, in coerenza con gli obiettivi e gli stanziamenti di bilancio, entro un mese dall'approvazione del presente piano della performance.

**Obiettivi specifici correlati**

G3

**DSRS.5 – Rinnovo hardware e software**

**Indicatori**

Manutenzione evolutiva delle procedure web di accreditamento delle amministrazioni e gestione della rilevazione della rappresentatività sindacale

Manutenzione evolutiva sito WEB dell'Agenzia

**Target**

Interventi di manutenzione evolutiva sulle procedure web di

accreditamento delle amministrazioni e gestione della rilevazione della rappresentatività sindacale entro marzo 2018

Interventi di manutenzione evolutiva del sito web dell'Agenzia entro dicembre 2018

**Obiettivi specifici correlati**

**DSRS.6** – *Rapporto semestrale sull'andamento delle retribuzioni dei pubblici dipendenti*

**Indicatori**

N. rapporti semestrali elaborati

N. copie diffuse

**Target**

Predisposizione di due rapporti semestrali entro marzo 2019

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

**Obiettivi specifici correlati**

D1

**DSRS.7** – *Collana Occasional paper*

**Indicatori**

Nuove pubblicazioni nell'ambito della collana Occasional paper

**Target**

Almeno un paper nell'anno

**Obiettivi specifici correlati**

D1

**DSRS.8** – *Gestione progetti di assistenza diretta e/o sul territorio dell'Aran alle amministrazioni rappresentate: presidio aspetti organizzativi (eventuale stipulazione o proroga convenzioni) ed assistenza sulle problematiche relative al trattamento economico ed alla gestione dei fondi destinati alla contrattazione integrativa*

**Indicatori**

Effettuazione dell'attività assistenziale nel rispetto delle esigenze manifestate

Consolidamento del network degli enti partecipanti

**Target**

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  
Almeno 20 amministrazioni pubbliche coinvolte in progetti di assistenza diretta e/o sul territorio

**Obiettivi specifici correlati**

B1

**DSRS.9** – *Qualità ed efficienza del servizio di risposta ai quesiti posti dalle amministrazioni su previdenza complementare ed altre materie di competenza*

**Indicatori**

Percentuale risposte entro quaranta giorni di calendario (da protocollo OUT a protocollo IN) sul totale risposte  
Grado di divulgazione dei quesiti meritevoli

**Target**

Percentuale risposte entro quaranta giorni di calendario sul totale risposte maggiore o uguale 70%  
Coordinamento con altre direzioni per evitare orientamenti non univoci  
Almeno il 10% degli orientamenti pubblicati sul 100% dei canali disponibili

**Obiettivi specifici correlati**

B1

**DSRS.10** – *Misure di prevenzione corruzione: attuazione delle misure previste nelle aree di propria competenza*

**Indicatori**

Pieno rispetto delle indicazioni fornite dal Piano e da parte del Responsabile anticorruzione

**Target**

Adempimento delle prescrizioni uguale o superiore ai  $\frac{3}{4}$  dei valori indicati in una specifica scheda di valutazione

**Obiettivi specifici correlati**

**DSRS.11 – Tempestività dei pagamenti ai fornitori**

***Indicatori***

Giorni medi trascorsi dalla esigibilità del credito alla data del pagamento

***Target***

30 giorni medi

***Obiettivi specifici correlati***

G4



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

#### **1. Azioni di miglioramento**

Il piano per il triennio 2018-2020 è stato predisposto con l'obiettivo di illustrare in modo chiaro ed esaustivo l'attività pianificata.

Il collegamento con la programmazione finanziaria risulta sotto un duplice aspetto:

- il bilancio di previsione 2018 è stato redatto, secondo la normativa vigente, in termini di missioni e programmi, stabilendo il necessario nesso fra la spesa prevista e le aree strategiche di attività;
- è stato predisposto ed unito al bilancio di previsione il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio.

**Obiettivi di miglioramento della qualità del piano**

#### **2. Il processo seguito**

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

- il *Collegio di indirizzo e controllo*, che ha indicato gli indirizzi per la pianificazione 2018-2020, approvati, contestualmente al bilancio di previsione 2018, al bilancio pluriennale 2018-2020 ed al Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, con delibera n. 18 del 21 dicembre 2017;

**Gli attori coinvolti nella predisposizione del piano**

- i *direttori*, che hanno condiviso gli obiettivi annuali di direzione, in coerenza con i citati indirizzi, 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 20 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 30 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"**

Come sopra accennato, gli obiettivi annuali definiti per ciascuna direzione sono assunti quali obiettivi di ciascun direttore, anche ai fini della valutazione della performance individuale.

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