



Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)

Periodo 2025-2027

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

Approvato dal Collegio di indirizzo e controllo con delibera n. 1 del 2025, ai sensi
dell'art. 6 del DL n. 80/2021, convertito nella l. n. 113/2021

INDICE

PRESENTAZIONE	3
SEZIONE I SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	5
1.1. CHI SIAMO: MISSIONE E MANDATO ISTITUZIONALE.....	6
1.2. ASSETTO ISTITUZIONALE E PRINCIPALI STAKEHOLDER	9
1.3. ASSETTO ORGANIZZATIVO.....	12
SEZIONE II VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	13
SOTTOSEZIONE II.1: VALORE PUBBLICO	14
1. <i>Contesto</i>	<i>14</i>
2. <i>Obiettivi strategici.....</i>	<i>18</i>
SOTTOSEZIONE II.2: PERFORMANCE	30
1. <i>Direzione Contrattazione 1</i>	<i>30</i>
2. <i>Direzione Contrattazione 2</i>	<i>33</i>
3. <i>Direzione Studi, risorse e servizi</i>	<i>35</i>
SOTTOSEZIONE II.3: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	39
1. <i>Premessa metodologica.....</i>	<i>39</i>
2. <i>Analisi del contesto</i>	<i>42</i>
3. <i>Mappatura dei processi (rinvio).....</i>	<i>44</i>
4. <i>Valutazione del rischio (rinvio).....</i>	<i>44</i>
5. <i>Trattamento del rischio.....</i>	<i>44</i>
SEZIONE III ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	54
SOTTOSEZIONE III.1: STRUTTURA ORGANIZZATIVA	55
1. <i>Organici.....</i>	<i>55</i>
2. <i>Organigramma e consistenza personale per Direzione e Unità Organizzativa.....</i>	<i>56</i>
SOTTOSEZIONE III.2: ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE.....	57
SOTTOSEZIONE III.3: PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	58
1. <i>Consistenza di personale e sua evoluzione</i>	<i>58</i>
2. Cessazioni previste	60
3. <i>Contesto normativo di riferimento per programmazione del fabbisogno di personale.....</i>	<i>63</i>
4. <i>Capacità assunzionale dell'Agenzia</i>	<i>65</i>
5. <i>Politica assunzionale e sostenibilità finanziaria del piano</i>	<i>66</i>
SOTTOSEZIONE III.4: FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	69
SEZIONE IV MONITORAGGIO.....	74

Presentazione

Il presente piano, adottato ai sensi dell'art. 6 del decreto legge n. 80 del 2021, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 113 del 2021, risponde alle finalità di integrare gli atti di programmazione in un'ottica strategica ed unitaria; e di orientare i sistemi di programmazione e rendicontazione verso la creazione e la protezione del Valore Pubblico.

Il PIAO ha durata triennale e viene approvato annualmente, entro il 31 gennaio, dal Collegio di indirizzo e controllo dell'Agenzia, in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria.

Esso assume la valenza di documento unico di programmazione e governance, assorbendo, come previsto dalla normativa di riferimento, i contenuti dei documenti che finora le pubbliche amministrazioni erano tenute a predisporre annualmente, tra cui il Piano Performance, il Piano Triennale Prevenzione Corruzione Trasparenza (PTPCT), il Piano Triennale Fabbisogni Personale (PTFP), il POLA, il Piano Azioni Positive (PAP), ai quali si aggiunge il Piano della Formazione.

Esso si articola in quattro sezioni:

1. **Sezione Scheda anagrafica dell'amministrazione**, che contiene tutti i dati identificativi dell'ARAN.
2. **Sezione Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione**, che contiene le seguenti Sotto-Sezioni:
 - *Sotto-Sezione Valore Pubblico*: il focus sul Valore Pubblico che ARAN intende generare alla luce dell'analisi del contesto, declinato nelle strategie per la sua realizzazione e misurato tramite indicatori di impatto;

- *Sotto-Sezione Performance*: gli obiettivi operativi e i relativi indicatori di performance;
 - *Sotto-Sezione Rischi corruttivi*, predisposta dal RPCT e redatta secondo quanto previsto dal PNA e negli atti di regolazione generali adottati da ANAC: le misure di gestione dei rischi corruttivi e di promozione della trasparenza e i relativi indicatori di gestione dei rischi corruttivi.
3. **Sezione Organizzazione e Capitale Umano**, che contiene le seguenti Sotto-Sezioni:
- *Sotto-Sezione Struttura organizzativa*: in questa parte si dà conto della struttura organizzativa e della sua ampiezza;
 - *Sotto-Sezione Organizzazione del Lavoro Agile*: tale Sotto-Sezione evidenzia le misure organizzative per l'organizzazione del lavoro agile;
 - *Sotto-Sezione Fabbisogno del personale*: essa espone i Fabbisogni del personale;
 - *Sotto-Sezione Formazione del personale*: essa individua le azioni finalizzate ad accrescere le competenze professionali del personale.
4. **Sezione Monitoraggio**, che contiene gli strumenti e le modalità di monitoraggio del Piano.

Sezione I

Scheda anagrafica dell'amministrazione

1.1. Chi siamo: missione e mandato istituzionale

L'Aran (Agenzia per la rappresentanza Negoziabile delle Pubbliche Amministrazioni), istituita già dal D. Lgs 29/1993 ed accresciuta e riconfermata nelle sue funzioni dai decreti legislativi 165/2001 e 150/2009, è l'Agenzia tecnica - dotata di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia organizzativa, gestionale e contabile - che rappresenta le pubbliche amministrazioni nella contrattazione collettiva nazionale di lavoro.

L'Agenzia svolge ogni attività relativa alla negoziazione e definizione dei contratti collettivi del personale dei vari comparti del pubblico impiego, ivi compresa l'interpretazione autentica delle clausole contrattuali e la disciplina delle relazioni sindacali nelle amministrazioni pubbliche.

Nello svolgimento dei suoi compiti istituzionali, l'Aran si attiene agli atti di indirizzo dei Comitati di settore, con l'autonomia dettata dall'esigenza di garantire una corretta e funzionale dinamica negoziale.

L'Agenzia - oltre a curare le attività di studio, monitoraggio e documentazione necessarie all'esercizio della contrattazione collettiva - assiste le pubbliche amministrazioni per l'uniforme applicazione dei contratti collettivi di lavoro.

L'Aran predispone - a cadenza semestrale ed avvalendosi della collaborazione dell'ISTAT e del MEF - un rapporto sull'evoluzione delle retribuzioni di fatto dei pubblici dipendenti, che invia al Governo, ai Comitati di settore dei comparti Regioni e Autonomie locali e Sanità, nonché alle Commissioni parlamentari competenti.

È competenza dell'Agenzia, inoltre, effettuare il monitoraggio sull'applicazione dei contratti collettivi nazionali e sulla contrattazione collettiva integrativa e presentare annualmente al Dipartimento della funzione pubblica, al Ministero dell'economia e delle finanze nonché ai comitati di settore, un rapporto in cui verifica 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.

Unico organismo preposto alla negoziazione nel pubblico impiego, l'ARAN rappresenta un punto di riferimento nel complesso sistema della contrattazione collettiva del settore pubblico.

MISSIONE DELL'ARAN

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.

Per realizzare la sua missione istituzionale, l'Agenzia:

- assicura l'attività negoziale relativa agli accordi quadro ed ai contratti collettivi nazionali negli ambiti di competenza, in coerenza con gli indirizzi ricevuti e nell'interesse delle amministrazioni rappresentate;
- presta assistenza e servizi per l'applicazione dei contratti nazionali, in coerenza con le proprie funzioni istituzionali;
- presidia il processo di rilevazione e certificazione dei dati di rappresentatività sindacale;
- assicura la compatibilità economico-finanziaria della contrattazione;
- cura le attività di monitoraggio, analisi e studio nei settori di proprio interesse;
- assicura le funzioni di monitoraggio, in coerenza con le proprie funzioni istituzionali;

- presidia i processi generali e trasversali di organizzazione, comunicazione, amministrazione e gestione, supporto legale;
- cura le attività in materia di previdenza complementare.

Nel bilancio dello Stato, alle attività dell’Agenzia corrispondono le missioni “Politiche del lavoro” e “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”, come definite nel documento di bilancio. Dette missioni sono poi declinate nei due programmi “Contrattazione collettiva nazionale, assistenza alle PA e relative attività di monitoraggio” e “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”.

1.2. Assetto istituzionale e principali stakeholder

Gli organi dell'Agenda sono: il Presidente, il Collegio di Indirizzo e Controllo, il Collegio dei Revisori dei conti.

Il **Presidente dell'ARAN** è nominato con decreto del Presidente della Repubblica, su proposta del Ministro per la Pubblica Amministrazione previo parere della Conferenza unificata. Il Presidente rappresenta l'Agenda ed è scelto fra esperti in materia di economia del lavoro, diritto del lavoro, politiche del personale e strategia aziendale, anche estranei alla pubblica amministrazione. Dura in carica quattro anni e può essere riconfermato per una sola volta. La carica di Presidente è incompatibile con qualsiasi altra attività professionale a carattere continuativo; se dipendente pubblico, è collocato in aspettativa o in posizione di fuori ruolo secondo l'ordinamento dell'amministrazione di appartenenza.

Il **Collegio di indirizzo e controllo** è costituito da quattro componenti scelti tra esperti di riconosciuta competenza in materia di relazioni sindacali e di gestione del personale, anche estranei alla pubblica amministrazione e dal Presidente dell'Agenda che lo presiede; due di essi sono designati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta, rispettivamente, del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione e del Ministro dell'economia e delle finanze e gli altri due, rispettivamente, dall'ANCI e dall'UPI e dalla Conferenza delle Regioni e delle province autonome. Il Collegio coordina la strategia negoziale e ne assicura l'omogeneità, assumendo la responsabilità per la contrattazione collettiva e verificando che le trattative si svolgano in coerenza con le direttive contenute negli atti di indirizzo. Nell'esercizio delle sue funzioni il Collegio delibera a maggioranza, su proposta del Presidente. Il Collegio dura in carica quattro anni e i suoi componenti possono essere riconfermati per una sola volta.

Il **Collegio dei Revisori dei conti** si compone di tre membri effettivi e di due membri supplenti, nominati con delibera del Collegio di indirizzo e controllo. Nella stessa delibera è

nominato il Presidente dell'Organo. I componenti del Collegio durano in carica quattro anni e possono essere rinnovati una sola volta. Ai sensi dell'art. 16 della legge n. 196/2009, è assicurata la presenza di un rappresentante designato dal Ministero dell'economia e delle finanze. Il Collegio dei Revisori vigila sull'osservanza delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie; provvede inoltre agli altri compiti ad esso demandati dalla normativa vigente, compreso il monitoraggio della spesa pubblica.

Il **bacino di utenza dell'Agenzia** si individua nelle circa 20.000 pubbliche amministrazioni rappresentate¹ che, nel complesso, impiegano un numero di lavoratori stabili e non stabili, il cui rapporto di lavoro è regolato dalla contrattazione collettiva, pari a circa 2.600.000. L'ammontare del contributo dovuto all'Aran dalle amministrazioni, per la sua attività negoziale e di assistenza, rimasto invariato dall'anno della sua istituzione, 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, ai fini dell'attività negoziale;
- le pubbliche amministrazioni rappresentate, nell'ambito della funzione di servizio ed assistenza;

¹ Ministeri, enti pubblici non economici nazionali, agenzie, scuole di ogni ordine e grado, enti di ricerca, università, regioni, province, comuni e loro consorzi, enti sovracomunali, enti pubblici non economici regionali e locali, aziende ed enti del Servizio Sanitario Nazionale, relativamente ai dipendenti i cui rapporti di lavoro sono regolati dalla contrattazione collettiva.

- le Confederazioni e le organizzazioni sindacali;
- enti ed istituzioni che detengono dati rilevanti o svolgono attività di analisi e studio sui settori di interesse dell’Agenzia, quali Istat, Banca d’Italia, università, istituti di ricerca;
- alcune associazioni europee dei datori di lavoro pubblici (SGI, HOSPEEM).

1.3. Assetto organizzativo

La sede dell'ARAN è a Roma in Via Morgagni, 30/E.

Essa è organizzata in tre Direzioni:

- Direzione Contrattazione 1;
- Direzione Contrattazione 2;
- Direzione Studi Risorse e Servizi.

In figura 1, si riporta l'organigramma dell'Agenzia.

FIGURA 1
Organigramma generale di Aran



Sezione II

Valore pubblico, performance e anticorruzione

Sottosezione II.1: VALORE PUBBLICO

In questa sottosezione del piano sono definiti gli obiettivi di valore pubblico e strategici programmati dall’Agenzia.

I suoi contenuti sono stati definiti sulla base degli indirizzi emanati dal Collegio di indirizzo e controllo in sede di approvazione del bilancio di previsione decisionale dell’esercizio 2025 e del Bilancio pluriennale 2025- 2027 con delibera n. 17 del 19 dicembre 2024.

1. Contesto

L’attività dell’Aran si svolgerà, nel prossimo triennio, avendo a riferimento il quadro istituzionale delle funzioni affidate, ma senza trascurare gli elementi di forte novità che stanno interessando la pubblica amministrazione. Assumono un rilievo - e necessiteranno pertanto di azioni mirate - gli elementi di contesto che spingono verso una modernizzazione della pubblica amministrazione, a partire dalla transizione digitale, per sostenere ed accompagnare il percorso di crescita del Paese e gli sfidanti traguardi connessi all’attuazione del PNRR.

In questo quadro, il ruolo dell’Agenzia di soggetto impegnato nelle politiche di regolazione del lavoro pubblico, attraverso la rappresentanza negoziale delle amministrazioni, dovrà ulteriormente caratterizzarsi per incisività ed attenzione alle esigenze di rilancio, anche in chiave organizzativa, della pubblica amministrazione italiana.

Assume un particolare rilievo, in tale quadro, l’obiettivo strategico di dare continuità ai rinnovi contrattuali e di accompagnare, con una efficace regolazione contrattuale, il percorso di modernizzazione della PA italiana.

Nel corso dell’anno 2024 sono stati sottoscritti **11 Ipotesi di contratto, 2 protocolli, 11 contratti in via definitiva.**

Una delle Ipotesi ha riguardato il triennio contrattuale precedente (Ipotesi CCNL dirigenza dell'Area Istruzione e ricerca 2019-2021). Sei delle Ipotesi sottoscritte sono, invece, relative a "code contrattuali" del medesimo triennio contrattuale 2019-2021 (Ipotesi di sequenza contrattuale MAECI, Ipotesi di contratto relative a 4 sequenze contrattuali del comparto Istruzione e ricerca, Ipotesi di sequenza contrattuale ENAC).

È stata inoltre sottoscritta una Ipotesi di contratto propedeutica all'avvio della nuova stagione negoziale 2022-2024 (Ipotesi di CCNQ per la definizione dei comparti 2022-2024) ed una Ipotesi che ha parzialmente ridisciplinato il funzionamento delle RSU nel comparto Sanità (Accordo di integrazione dell'ACNQ del 12 aprile 2022 in materia di costituzione delle RSU per il personale dei comparti delle pubbliche amministrazioni e per la definizione del relativo regolamento elettorale relativo al comparto Sanità).

Infine, è stata sottoscritta una prima Ipotesi di contratto concernente il nuovo triennio contrattuale 2022-2024 (Ipotesi di CCNL personale comparto Funzioni centrali, triennio 2022-2024). Il quadro degli accordi conclusi comprende anche la firma di una Ipotesi di interpretazione autentica.

I due protocolli hanno invece riguardato le elezioni RSU che si svolgeranno nel 2025 (protocollo per la definizione del calendario delle votazioni per il rinnovo della RSU) e la rilevazione della rappresentatività per il triennio 2025-2027 (protocollo per la costituzione del Comitato paritetico 2025-2027).

Gli 11 contratti sottoscritti in via definitiva – al termine dell'iter di validazione e certificazione delle Ipotesi di contratto – sono invece relativi, per una parte, a Ipotesi di contratto sottoscritte nel corso del 2023 (CCNL del personale del comparto Istruzione e ricerca, triennio 2019-2021, CCNL della dirigenza dell'Area Sanità, triennio 2019-2021, CCNL del personale del comparto Sanità, sezione del personale del ruolo della ricerca sanitaria e delle attività di supporto alla

ricerca sanitaria, triennio 2019-2021, CCNL dell'Area Funzioni locali, triennio 2019-2021, accordo RSU comparto Funzioni locali, Sequenza AGID) e, per la restante parte, relativi a Ipotesi di contratto sottoscritte nel 2024 (CCNQ comparti ed aree 2022-2024, Sequenza Maeci, CCNL Area istruzione e ricerca 2019-2021, Accordo RSU comparto Sanità, Accordo di interpretazione autentica).

Come ulteriore dato di rilievo dell'anno 2024, va segnalato l'avvio di tre importanti trattative relative al nuovo triennio contrattuale 2022-2024 (Comparto Funzioni locali, Comparto Sanità e Comparto Funzioni centrali), una delle quali (Funzioni centrali) giunta a conclusione, con la firma della Ipotesi di accordo, nel mese di novembre.

Di fatto, l'intensa attività negoziale di quest'anno ha permesso di chiudere la stagione contrattuale del triennio 2019-2021², comprese alcune "code contrattuali" oltrech  di aprire la nuova stagione negoziale 2022-2024.

Il 2025 vedr  dunque un impegno prioritario dell'Agenzia sulla conclusione dei negoziati della stagione negoziale 2022-2024, a partire da quelli gi  avviati ed attualmente in corso (comparto Funzioni locali e comparto Sanit ). Si pu  ragionevolmente prevedere anche l'avvio dei negoziati relativi al comparto Istruzione e ricerca ed a tutte le aree dirigenziali, per i quali, allo stato, non   ancora pervenuto l'atto di indirizzo da parte dei comitati di settore, alcuni dei quali potranno auspicabilmente concludersi nel corso dello stesso anno 2025.

I negoziati della nuova stagione negoziale hanno comunque registrato una pi  elevata conflittualit  e maggiori difficolt  a pervenire ad un accordo. Sono infatti state avanzate, da alcune sigle sindacali, richieste di ampliamento delle complessive risorse disponibili e di aumenti salariali pi  elevati, motivate dal non pieno recupero della fiammata

² Per completare del tutto la stagione contrattuale 2019-2021, restano ancora da definire i due contratti relativi alla Presidenza del Consiglio dei Ministri.

inflazionistica che ha caratterizzato il triennio 2022-2024. Il contesto attuale si presenta, quindi, incerto, anche in considerazione dei limitati spazi di manovra fiscale che caratterizzano, in prospettiva, i quadri di finanza pubblica.

Come dato positivo del contesto attuale, va comunque segnalata la rilevante novità rappresentata dallo stanziamento, di risorse finanziarie anche sui rinnovi contrattuali dei trienni 2025-2027 e 2028-2030.

A differenza di quanto avvenuto in passato, anche sulla spinta delle nuove regole del patto di stabilità e crescita definite in sede UE, si tratta di risorse adeguate, quantificate in coerenza con il quadro macro-economico e con le previsioni sull'andamento dell'inflazione, che potrebbero consentire un avvio più sollecito dei negoziati delle nuove stagioni contrattuali, creando quindi le condizioni concrete per avere una maggiore continuità nei rinnovi.

Il 2025 sarà anche l'anno della **rilevazione dei dati sulla rappresentatività 2025-2027** e del **rinnovo delle RSU**. Su questo fronte, vanno quindi programmate le consuete attività di presidio di tutti i processi che vedranno l'Agenzia come punto di riferimento di tutte le azioni che saranno svolte dalle amministrazioni e dai sindacati sul territorio, ivi compresa l'attività di supporto del Comitato paritetico chiamato a validare i dati rilevati.

Per completare il quadro, è necessario anche far cenno all'azione di orientamento delle PA nell'applicazione dei contratti di lavoro, che potrà ulteriormente qualificarsi anche attraverso nuove modalità (convenzioni con gruppi di amministrazioni sul territorio, FAQ), consolidando il ruolo dell'Agenzia come punto di riferimento per le amministrazioni pubbliche nell'applicazione dei contratti collettivi nazionali.

La programmazione dovrà, altresì, comprendere obiettivi da realizzarsi nell'ambito delle altre funzioni dell'Agenzia, quali:

- le attività di analisi degli andamenti retributivi generali e di monitoraggio della contrattazione integrativa;

- la prosecuzione dell'attività di assistenza in materia di previdenza complementare, con particolare riferimento alla tematica dell'adesione tacita, oggetto di uno specifico accordo negoziali nel corso del 2023 per l'adesione al Fondo Espero;
- l'attività internazionale svolta nell'ambito di SGI Europe e di Hospeem;
- l'attività divulgativa e di comunicazione.

Sul fronte della gestione interna e della innovazione organizzativa, va ricordato, da ultimo, il rilevante impegno profuso, nel corso del 2024, per il trasferimento degli uffici nella nuova sede di Via Morgagni in Roma.

Le attività messe in campo hanno consentito di portare a termine la suddivisione e l'allestimento degli spazi della nuova sede, l'acquisto degli arredi e delle dotazioni impiantistiche e tecnologiche, la razionalizzazione della gestione archivistica.

Può considerarsi, dunque, pienamente conseguito l'obiettivo strategico di realizzare uffici moderni e funzionali, che permetteranno di rafforzare la condivisione delle risorse e la collaborazione tra le persone, ma anche di assicurare un utilizzo più efficiente degli spazi, di accrescere l'efficienza energetica, di contenere i costi di gestione dell'Agenzia.

Tali rilevanti innovazioni dovranno essere consolidate, gestite e sviluppate nel corso del prossimo triennio.

Sulla base di quanto sopra espresso, di seguito sono definiti gli indirizzi utili alla programmazione degli obiettivi da realizzare nell'ambito delle singole aree strategiche dell'Agenzia.

2. Obiettivi strategici

Per il triennio 2025-2027, gli obiettivi strategici dell'Agenzia continuano ad essere individuati nell'ambito delle sei aree strategiche, illustrate nella successiva **tavola 1**, rappresentative delle funzioni istituzionali dell'Agenzia.

Tavola 1
Aree strategiche dell'Aran

AREA STRATEGICA	ATTIVITA' TIPICHE
Attività negoziale	Stipulazione di contratti collettivi nazionali, accordi quadro, accordi intercompartimentali, interpretazioni autentiche, accordi sulle prestazioni indispensabili in caso di sciopero
Servizi alle pubbliche amministrazioni rappresentate	Risposte a quesiti, assistenza telefonica, assistenza presso Aran, stipulazione di convenzioni per assistere amministrazioni omogenee o operanti sul medesimo territorio, seminari e convegni, newsletter e pubblicazioni, prodotti via web
Studi e monitoraggi	Monitoraggio sull'andamento delle retribuzioni di fatto, pubblicazione rapporto semestrale sulle retribuzioni, osservatorio contratti integrativi, osservatorio della giurisprudenza
Relazioni sindacali non negoziali	Rappresentatività sindacale: rilevazione deleghe sindacali, rilevazioni voti elezioni RSU, elaborazione dati rilevati, partecipazione a comitato paritetico per la certificazione dei dati. Commissioni paritetiche e osservatori.
Relazioni internazionali	Partecipazione a SGI Europe ed a Hospeem. Elaborazione di proposte, analisi e studi nell'ambito di tali organismi.
Gestione e innovazione	Transizione al digitale, contabilità, bilancio e risorse umane, comunicazione

Nei successivi paragrafi, sono individuati, per ciascuna area strategica, le principali linee d'azione ed i relativi obiettivi e indicatori, nel triennio 2025-2027.

Attività negoziale

Nel corso del 2025, come sopra accennato, l'attività di contrattazione per la nuova stagione negoziale 2022-2024 costituirà l'impegno maggiore dell'Agenzia.

Altresì, si prevede l'avvio e la conclusione delle trattative relative ad alcuni contratti della precedente stagione non ancora definiti (comparto ed area PCM 2019-2021).

Parimenti, dovrebbero giungere a conclusione gli iter di valutazione e controllo di alcune Ipotesi di contratto sottoscritte nel corso del 2024, il che consentirà, auspicabilmente, di sottoscrivere in via definitiva – al più tardi nel mese di febbraio 2025 - i relativi contratti.

Va inoltre considerata la possibilità dell'apertura di trattative finalizzate all'interpretazione autentica di contratti nazionali già sottoscritti, sia su richiesta delle parti che su richiesta di giudici, ai fini della definizione di controversie individuali.

In **tavola 2**, sono presentati obiettivi strategici ed indicatori relativi alla presente "Area".

Tavola 2
Obiettivi strategici su "Attività negoziale"

Obiettivo strategico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultato atteso		
				2025	2026	2027
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	4	2
	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%	35%	20%

Servizi alle pubbliche amministrazioni rappresentate

L'Area "Servizi" vede come attività centrale la **risposta ai quesiti**, in riscontro alle richieste di chiarimenti formulate dalle amministrazioni riguardo la corretta applicazione degli istituti giuridici ed economici contenuti nei contratti collettivi nazionali, che viene svolta in attuazione della specifica competenza assegnata all'Agenzia dall'art. 46, comma 1 del d. lgs. n. 165/2001 ("assistenza alle pubbliche amministrazioni ai fini dell'uniforme applicazione dei contratti collettivi"). Il lavoro richiederà il rispetto degli standard qualitativi e quantitativi vigenti nonché dovrà continuare a garantire l'univocità degli orientamenti attraverso il necessario coordinamento tra le Direzioni.

Proseguirà, altresì, l'attività di divulgazione dei quesiti attraverso il sito, le newsletter, la comunicazione ad organi di stampa e ad altri canali di informazione.

In coerenza con quanto previsto dall'art. 46, comma 2, primo periodo del citato decreto legislativo, proseguirà l'attività di **assistenza ai fini della contrattazione integrativa**, dedicata ad ogni amministrazione che richieda chiarimenti su aspetti problematici e criticità riscontrati nell'applicazione dei contatti collettivi nazionali.

Si potranno inoltre sperimentare nuove modalità, tra cui la pubblicazione di FAQ, attività di comunicazione attraverso canali innovativi, attività di assistenza sul territorio a gruppi di amministrazioni.

Riguardo alla **previdenza complementare**, continuerà l'attività di assistenza alle amministrazioni attraverso la risposta ai quesiti circa le modalità di adesione ai fondi per gli assunti dal 2019 anche mediante forme di silenzio-assenso dei Fondi Perseo Sirio e Espero. Continuerà, poi, l'attività di assistenza e supporto ai Fondi in riscontro alle problematiche rappresentate, in collaborazione con il Dipartimento Funzione pubblica, gli altri dicasteri competenti, i gestori dei Fondi e le istanze rappresentative dei diversi comparti.

In **tavola 3**, sono presentati obiettivi strategici ed indicatori relativi alla presente "Area".

Tavola 3
Obiettivi strategici su "Servizi alle pubbliche amministrazioni rappresentate"

Obiettivo strategico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultato atteso		
				2025	2026	2027
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%

Studi e monitoraggi

L'attività di studio e monitoraggio proseguirà, nel 2025, secondo criteri e metodi consolidati, garantendo, in particolare, lo svolgimento delle seguenti attività:

- redazione del rapporto semestrale sulle retribuzioni, che prevede anche l'analisi e l'approfondimento di altri fenomeni di interesse per le politiche del lavoro pubblico;
- monitoraggio della contrattazione integrativa;
- elaborazione e diffusione di statistiche e di newsletter a contenuto economico-giuridico.

In **tavola 4**, sono presentati obiettivi strategici ed indicatori relativi alla presente "Area".

Tavola 4
Obiettivi strategici su "Studi e monitoraggi"

Obiettivo strategico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultato atteso		
				2025	2026	2027
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	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	14	16
	Contratti integrativi monitorati su base campionaria	Output (quantità)	Numero contratti integrativi monitorati	600	650	700
	Contratti integrativi monitorati in percentuale rispetto ai pervenuti per comune e istituti scolastici	Output (quantità)	Percentuale contratti monitorati in rapporto ai contratti pervenuti	3,5%	3,8%	4,1%
	Rapporti sulla contrattazione integrativa pubblicati	Output (quantità)	Numero rapporti sulla contrattazione integrativa pubblicati	1	1	1

Relazioni sindacali non negoziali

Come anticipato, l'anno 2025 vedrà il rilevante impegno dell'Agenzia nella rilevazione dei dati relativi alla rappresentatività 2025-2027, nel presidio delle elezioni RSU che avranno luogo nel mese di aprile, nel supporto alle attività del Comitato paritetico che avrà il compito di validare i dati rilevati.

Proseguirà, tuttavia, lo svolgimento delle ordinarie attività:

- servizio ed assistenza agli enti ed amministrazioni,
- manutenzione e gestione dei dati delle amministrazioni accreditate,

- risoluzione dell'eventuale contenzioso avviato dalle organizzazioni sindacali.

In **tavola 5**, sono presentati obiettivi strategici ed indicatori relativi alla presente "Area".

Tavola 5
Obiettivi strategici su "Relazioni sindacali non negoziali"

Obiettivo strategico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultato atteso		
				2025	2026	2027
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	9.990	9.990
	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	20.400	20.400
	Soggetti sindacali censiti nella banca dati relazioni sindacali	Contesto	Numero soggetti sindacali censiti nella banca dati relazioni sindacali	500	500	500
	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	1	-	-

Gestione e innovazione

Anche nel 2025 occorrerà proseguire nelle azioni tese a qualificare la gestione interna dell'Agenzia nell'ottica dell'innovazione organizzativa, della transizione al digitale e del rafforzamento delle misure per la trasparenza, del consolidamento delle innovazioni che hanno riguardato il layout degli uffici.

Proseguirà inoltre l'impegno per l'**adeguamento ed ulteriore implementazione delle risorse informatiche**:

- ulteriori implementazioni ed avanzamenti del sistema di gestione documentale, anche nell'ottica di una sua maggiore integrazione con l'applicativo di contabilità;
- attività di manutenzione evolutiva e correttiva delle procedure ed applicazioni web per la raccolta dei dati sulla rappresentatività sindacale;
- prosecuzione della migrazione dei sistemi e dei servizi in cloud;
- completamento del sito web.

Per quanto riguarda l'organizzazione interna e la gestione delle risorse umane, oltre alla organizzazione e gestione delle prestazioni lavorative in modalità agile secondo la normativa vigente, dovranno proseguire le azioni finalizzate:

- al reclutamento di nuovo personale, a seguito delle cessazioni avvenute, attuando quanto previsto dal piano dei fabbisogni deliberato dall'Agenzia;
- alla formazione del personale, da realizzarsi, nell'ambito dell'annuale programma e secondo le linee guida del Ministro della PA;
- alla definizione e/o revisione di alcuni strumenti gestionali (ad esempio, profili di ruolo, mappatura dei processi, revisione e adeguamento delle misure per la trasparenza);

- alla razionalizzazione della gestione archivistica.

In **tavola 6**, sono presentati obiettivi strategici ed indicatori relativi alla presente "Area".

Tavola 6
Obiettivi strategici su "Gestione e innovazione"

Obiettivo strategico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultato atteso		
				2025	2026	2027
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%	-7%	-7%
	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%
Miglioramento della comunicazione on-line	Accessi al sito internet	Output (qualità)	Numero di accessi esterni annuali al sito internet	1.100.000	1.150.000	1.200.000
Miglioramento della formazione interna	Formazione interna erogata al personale	Output (quantità)	Ore di formazione interna erogate al personale nell'anno	100	120	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%	82%	84%
Miglioramento dei processi d'acquisto	Tempestività pagamenti ai fornitori	Efficienza	Giorni medi da esigibilità credito a data pagamento	18	16	14

Relazioni internazionali

In quest'area proseguirà la partecipazione dell'Agenzia all'attività di SGI Europe, assicurando la presenza alle riunioni ed agli eventi organizzati. Proseguirà, comunque, l'impegno alla redazione di documenti riguardanti le tematiche allo studio dell'Organizzazione.

Proseguirà, inoltre, la partecipazione di Aran ad Hospeem.

In **tavola 7**, sono presentati obiettivi strategici ed indicatori relativi alla presente "Area".

Tavola 7
Obiettivi strategici su "Relazioni internazionali"

Obiettivo strategico	Indicatore	Tipologia	Modalità di calcolo	Risultato atteso		
				2025	2026	2027
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 partecipaistituzionalmente	Output (quantità)	Numero di progetti/iniziative a cui partecipa l'ARAN con i partner europei	1	1	1

Sottosezione II.2: PERFORMANCE

In questa sottosezione, viene presentata la *declinazione degli obiettivi specifici di carattere strategico, pianificati per il triennio 2025-2027, negli obiettivi operativi da realizzare nel corso del 2025*, come assegnati alle tre direzioni dell'Aran.

1. Direzione Contrattazione 1

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*

Indicatori

Elevata qualità del contributo tecnico-professionale rilevata attraverso scheda di valutazione

Target

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

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

Indicatori

Percentuale delle risposte entro quaranta giorni di calendario (da protocollo OUT a protocollo IN) sul totale risposte (target ridotto del 10% per i comparti o aree di contrattazione con numero quesiti pervenuti nell'anno maggiore di 600)

FAQ e orientamenti pubblicati sul totale risposte rilasciate

Target

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

Evitare orientamenti non univoci, attraverso il coordinamento con 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

Utilizzo della procedura quesiti del sistema documentale per la totalità dei quesiti correttamente classificati nella fase di avvio del processo

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*

Indicatori

N. incontri

Target

Partecipazione attiva agli incontri effettuati, con proposte e contributi della direzione

DI.4 – *Misure di prevenzione corruzione ed obblighi trasparenza: attuazione delle misure previste nella sottosezione "Rischi corruttivi" nelle aree di propria competenza*

Indicatori

Grado di conformità alle prescrizioni del Piano

Grado di trasparenza dell'amministrazione

Target

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

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%

DI.5 – *Manutenzione evolutiva e correttiva delle procedure ed applicazioni web per la raccolta dei dati sulla rappresentatività sindacale (obiettivo condiviso con DSRS)*

Target

Realizzazione nei tempi del progetto

DI.6 – Assistenza sul territorio (convenzione con Università)

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

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)

Indicatori

Ore di formazione medie erogate nell'anno

Target

40 ore annue medie di formazione erogata

DI.8 – Miglioramento dei processi di valutazione del personale della Direzione

Target

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

Una o più riunioni sugli obiettivi a inizio periodo per rafforzare la comunicazione interna

Possibilità di autoproposta del collaboratore degli obiettivi individuali, con successiva integrazione e validazione da parte del Responsabile in coerenza con gli obiettivi organizzativi

Coinvolgimento del personale nelle verifiche in progress sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali

Riunione di calibrazione dei valutatori nella fase intermedia e finale

DI.9 – Rilevazione rappresentatività sindacale per il triennio contrattuale 2025-2027

Target

Acquisizione dei dati RSU entro 8 mesi dalla data delle elezioni RSU

Acquisizione dei dati sulle deleghe entro 8 mesi dal termine di trasmissione dei dati

Predisposizione degli elementi per definire l'accertamento della rappresentatività (lato Aran) entro l'anno in corso

2. Direzione Contrattazione 2

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*

Indicatori

Elevata qualità del contributo tecnico-professionale rilevata attraverso scheda di valutazione

Target

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

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

Indicatori

Percentuale delle risposte entro quaranta giorni di calendario (da protocollo OUT a protocollo IN) sul totale risposte FAQ e orientamenti pubblicati sul totale risposte rilasciate

Target

Percentuale delle risposte entro quaranta 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)

Evitare orientamenti non univoci, attraverso il coordinamento con altre direzioni

Almeno il 5% di FAQ e orientamenti pubblicati sui canali disponibili, con relativa taggatura secondo le procedure interne adottate a tal fine

Utilizzo della procedura quesiti del sistema documentale per la totalità dei quesiti correttamente classificati nella fase di avvio del processo

DII.3 – Assistenza sul territorio (convenzione con comuni)

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.

DII.4 – Misure di prevenzione corruzione ed obblighi trasparenza: attuazione delle misure previste nella sottosezione "Rischi corruttivi" nelle aree di propria competenza

Indicatori

Grado di conformità alle prescrizioni del Piano
Grado di trasparenza dell'amministrazione

Target

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

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)

Indicatori

Ore di formazione medie erogate nell'anno

Target

40 ore annue medie di formazione erogata

DII.6 – Miglioramento dei processi di valutazione del personale della Direzione

Target

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

Una o più riunioni sugli obiettivi a inizio periodo per rafforzare la comunicazione interna

Possibilità di autoproposta del collaboratore degli obiettivi individuali, con successiva integrazione e validazione da parte del Responsabile in coerenza con gli obiettivi organizzativi

Coinvolgimento del personale nelle verifiche in progress sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali

Riunione di calibrazione dei valutatori nella fase intermedia e finale

3. Direzione Studi, risorse e servizi

DSRS.1 – *Supporto 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 valutazione

Target

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

DSRS.2 – *Monitoraggio ed analisi contratti integrativi*

Target

Almeno un rapporto elaborato nel corso del 2025

Contratti integrativi monitorati almeno 300 (totale di quelli monitorati su base campionaria e di quelli per i quali viene monitorato l'universo)

Avvio di un progetto per l'analisi qualitativa dei contratti integrativi pervenuti nel 2023 e nel 2024 su alcune materie di prioritario interesse

DSRS.3 – *Osservatorio giuridico ed economico-statistico (newsletter AranSegnalazioni per divulgazione dei contenuti e aggiornamento della sezione del sito dedicata alle pubblicazioni statistiche)*

Indicatori

Newsletter diffuse

Contatti raggiunti per ciascuna newsletter

Elaborazioni statistiche prodotte e rese fruibili

Target

12 elaborazioni statistiche prodotte e rese fruibili attraverso il sito
12 newsletter
10.500 contatti raggiunti per ciascuna newsletter
80% di aperture delle mail inviate

DSRS.4 – Formazione del personale

Indicatori

Ore medie (n. ore erogate/totale dei dipendenti in effettivamente in servizio)

Target

40 ore annue medie di formazione erogata

DSRS.5 – Transizione al digitale

Target

Conclusione dei progetti di evoluzione degli applicativi in uso (ulteriori implementazioni del documentale *Key suite*, integrazione tra documentale e contabilità)

Go live della di una versione più avanzata ed aggiornata del sito

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

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

Indicatori

N. rapporti semestrali elaborati

Target

2 rapporti semestrali

DSRS.7 – Assistenza sul territorio: 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

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.

DSRS.8 – *Qualità ed efficienza del servizio di risposta ai quesiti posti dalle amministrazioni su previdenza complementare ed altre materie di competenza*

Indicatori

Percentuale delle risposte entro quaranta giorni di calendario (da protocollo OUT a protocollo IN) sul totale risposte

Target

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

DSRS.9 – *Misure di prevenzione corruzione ed obblighi trasparenza: attuazione delle misure previste nella sottosezione "Rischi corruttivi" nelle aree di propria competenza*

Indicatori

Grado di conformità alle prescrizioni del Piano
Grado di trasparenza dell'amministrazione

Target

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

DSRS.10 – *Tempestività dei pagamenti ai fornitori*

Indicatori

Giorni medi trascorsi dalla esigibilità del credito alla data del pagamento

Target

18 giorni medi

DSRS.11 – *Rilevazione della qualità percepita del servizio di risposta ai quesiti posti dalle amministrazioni, su base annuale*

Target

Somministrazione nuovo questionario ad un numero almeno pari alle amministrazioni coinvolte nella rilevazione 2024

Definizione di un report sintetico sui risultati dell'indagine entro marzo dell'anno successivo

DSRS.12 – *Miglioramento dei processi di valutazione del personale della Direzione*

Target

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

Una o più riunioni sugli obiettivi a inizio periodo per rafforzare la comunicazione interna

Possibilità di autoproposta del collaboratore degli obiettivi individuali, con successiva integrazione e validazione da parte del Responsabile in coerenza con gli obiettivi organizzativi

Coinvolgimento del personale nelle verifiche in progress sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali

Riunione di calibrazione dei valutatori nella fase intermedia e finale

Sottosezione II.3: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

Il Piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'ARAN per il **triennio 2025-2027**, tenuto conto delle indicazioni del PNA relativamente agli enti con meno di 50 dipendenti, conferma sostanzialmente quello completamente revisionato approvato per il triennio 2024-2026.

Dai monitoraggi periodici effettuati è emerso che il Piano, così come strutturato, ha assolto alle esigenze di:

- semplificare e ridurre i contenuti del piano, con maggiore focalizzazione sulle misure;
- realizzare una maggiore aderenza ai processi di lavoro; a tal fine, è stata operata una completa revisione della mappatura dei processi;
- promuovere una maggiore consapevolezza dei dipendenti circa i principi di legalità, correttezza, trasparenza e misurazione della performance;
- rispettare le indicazioni dell'ANAC contenute in particolare nel PNA 2022 e da ultimo nell'aggiornamento dello stesso approvato con Delibera n. 605/2023.

1. Premessa metodologica

Questa sotto-sezione del piano ha la finalità principale di identificare le misure organizzative volte a contenere il rischio corruttivo. A tal fine, è stata seguita una metodologia di analisi del rischio, basata su una mappatura dei processi di lavoro di Aran, che ha tenuto conto anche delle sue ridotte dimensioni organizzative (meno di 50 dipendenti).

I principi guida a cui ci si è attenuti per la sua redazione sono:

- **Coinvolgimento dell'organo di indirizzo:** il Collegio di Indirizzo e controllo ha un ruolo proattivo nella definizione delle strategie di gestione del rischio corruttivo al fine di contribuire alla creazione di un contesto istituzionale ed organizzativo favorevole e di reale supporto al RPCT.
- **Cultura organizzativa diffusa di gestione del rischio:** attraverso la promozione di una piena collaborazione tra direzioni e RPCT.
- **Prevalenza della sostanza sulla forma:** il sistema non si traduce in un mero adempimento, bensì in uno strumento calibrato alla specificità del contesto esterno ed interno dell'Agenzia al fine di tutelare l'interesse pubblico alla prevenzione della corruzione.
- **Gradualità e miglioramento continuo:** approccio teso al progressivo e graduale miglioramento continuo della gestione del rischio, accompagnato da processi di sensibilizzazione e formazione continua trasversale sul tema dell'etica e della trasparenza dell'azione amministrativa.
- **Selettività:** in un'ottica di miglioramento continuo, sulla base delle risultanze dei monitoraggi, occorre selezionare interventi specifici e puntuali sugli ambiti di maggiore esposizione ai rischi.
- **Integrazione:** sostanziale integrazione tra il processo di gestione del rischio ed il ciclo di gestione della performance; coinvolgimento dell'OIV.
- **Trasparenza:** accessibilità totale alle informazioni che riguardano l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, affermata con il D.Lgs n. 33/2013, con l'obiettivo di favorire il controllo diffuso da parte dei cittadini sull'operato delle istituzioni e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e riaffermata ed estesa con il

D.Lgs. n. 97/2016, il cosiddetto Freedom Of Information Act (Foia), come "accessibilità totale" ai dati e ai documenti gestiti dalle pubbliche amministrazioni.

- **Semplificazione amministrativa e digitalizzazione:** attraverso interventi organizzativi e tecnologici finalizzati a ridurre i tempi e i costi verso una logica di risultato.

Al fine di individuare un'efficace strategia di prevenzione della corruzione, un passaggio essenziale è rappresentato dalla c.d. "gestione del rischio" che ricomprende, come precisato nel P.N.A. "l'insieme delle attività coordinate per guidare e tener sotto controllo l'amministrazione con riferimento al rischio"³.

In coerenza con le indicazioni del PNA⁴, la "gestione del rischio" è articolata nelle seguenti fasi:

- **analisi del contesto** esterno ed interno all'ARAN;
- **mappatura dei processi**, con la quale sono state descritte le principali linee di attività dell'ARAN; in ogni caso, non si può fare a meno di confermare che, in considerazione delle connotazioni prettamente tecniche dei compiti e delle funzioni dell'ARAN, le aree potenzialmente a rischio corruzione sono fortemente limitate; ciò non toglie che la mappatura dei processi e la valutazione del rischio siano state effettuate per tutte le attività che fanno capo all'Agenzia;

³ Al riguardo occorre segnalare che le scelte metodologiche, effettuate nei precedenti Piani, sono state sostanzialmente ribadite e precisate. Analogamente gran parte delle procedure di gestione del rischio sono state confermate, anche a seguito del fatto che il monitoraggio condotto all'interno dell'Agenzia non ha evidenziato incongruenze, contraddizioni o omissioni.

⁴ In particolare: allegato 1) "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi" del PNA 2019.

- **valutazione del rischio per ciascun processo**, che ha consentito l'individuazione, l'analisi e la ponderazione dei rischi;
- **trattamento del rischio**, che si è concretizzato nella definizione delle specifiche misure di prevenzione adeguate alla realtà lavorativa dell'ARAN.

2. Analisi del contesto

A) Contesto esterno

Il bacino di utenza dell'ARAN è costituito dalle più di 20.000 pubbliche amministrazioni rappresentate (comprese le istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado), nei confronti delle quali, oltre a definire i contratti collettivi nazionali di lavoro, svolge una specifica attività di assistenza per l'uniforme applicazione dei contratti collettivi di lavoro.

L'Agenzia, inoltre, ha anche frequenti rapporti con gli altri soggetti istituzionali che intervengono nelle diverse fasi della procedura di definizione e di controllo dei contratti collettivi, quali ad esempio il Dipartimento della Funzione pubblica, il Ministero dell'Economia e Finanze, la Corte dei Conti.

Di particolare rilievo sono i rapporti con i Comitati di settore, che rappresentano le istanze associative delle amministrazioni pubbliche rappresentate e che forniscono all'Agenzia, gli indirizzi ai fini della contrattazione collettiva, ai sensi dell'art. 40 del d.lgs. n. 165 del 2001.

Inoltre, proprio per il suo ruolo di agente negoziale l'Agenzia intrattiene costanti e frequenti rapporti con le organizzazioni sindacali, sia nell'ambito dell'attività negoziale sia nel particolare contesto delle attività finalizzate alla "rilevazione e certificazione" della rappresentatività sindacale.

L'ARAN non presta servizi ad utenti singoli (ad esempio, singoli lavoratori) né gestisce attività che richiedano l'esercizio di funzioni autoritativa (ad esempio, rilascio di concessioni e autorizzazioni). Essa rappresenta comunque un punto di riferimento per tutto il sistema del lavoro pubblico. Si tenga conto, in proposito, che i pareri rilasciati da Aran svolgono una importante funzione di orientamento dei comportamenti tenuti dalle amministrazioni nell'applicazione dei contratti.

I procedimenti amministrativi sono per le più limitati alle attività di gestione interna dell'Agenzia (acquisti di beni e servizi, procedure concorsuali).

B) Il contesto interno

Per quanto concerne l'assetto istituzionale ed organizzativo di Aran, si rinvia alle informazioni già fornite nella Sezione I

Con riferimento all'aspetto dimensionale, occorre evidenziare che l'Agenzia ha una struttura piuttosto contenuta, articolata in tre Direzioni Generali e sette Uffici dirigenziali non generali, per un totale di 41 dipendenti tra personale di ruolo e personale comandato.

L'assetto interno si contraddistingue per la presenza di uffici di piccole dimensioni, con una dotazione di personale molto ridotta, coerente con il quadro dimensionale sopradescritto. Il sistema delle responsabilità ha un'articolazione semplificata e facilmente individuabile. Infatti, la presenza di strutture con pochi addetti favorisce i controlli sia da parte dei superiori che da parte dei colleghi.

Per quanto attiene, invece, ai compiti istituzionali dell'Agenzia, è indubbio che l'ARAN svolga una particolare tipologia di attività che si caratterizza per una configurazione tecnica e altamente specialistica. Sotto il profilo strettamente operativo, le modalità di svolgimento dei suddetti compiti sono contraddistinte da un'organizzazione del lavoro in team, nonché dalla sussistenza di continui raccordi tra le attività dei

diversi uffici, anche mediante la realizzazione di un confronto trasversale su tematiche comuni ai diversi settori di contrattazione.

3. Mappatura dei processi (rinvio)

La mappatura dei processi è stata effettuata nel 2024 dalla Direzione Studi, risorse e servizi in collaborazione con le altre direzioni. Si tratta di uno strumento, tutt'ora rispondente al contesto, di gestione interna che si intende utilizzare per varie finalità e in diversi ambiti, oltre a quello specifico, qui trattato, della gestione dei rischi corruttivi. Più in generale, esso è finalizzato a rafforzare la "chiarezza organizzativa" e potrà, pertanto, essere di ausilio anche nella definizione dei ruoli, dei compiti e delle responsabilità.

In merito alla mappatura dei processi si rinvia al documento **allegato 1b** del PIAO 2024-2026.

4. Valutazione del rischio (rinvio)

In merito alla metodologia di analisi e valutazione del rischio ed alle risultanze della sua applicazione, si rinvia al documento **allegato 1b** del PIAO 2024-2026.

5. Trattamento del rischio

Il trattamento del rischio è l'ultima fase della gestione del rischio e consiste nell'individuazione delle misure finalizzate a prevenire, ridurre o eliminare le probabilità che si verifichino rischi di corruzione o di azioni illegali. Anche tale attività è stata effettuata dal RPCT con il coinvolgimento dei dirigenti delle aree di competenza.

Sono stati, altresì, evidenziati e garantiti gli opportuni raccordi con la Sottosezione II.2 "Performance" e con le misure in materia di trasparenza, nonché con il Codice di comportamento dell'Agenzia.

Le misure individuate si traducono in obiettivi organizzativi con l'individuazione dei soggetti e delle responsabilità a cui fanno capo, delle relative fasi, dei tempi e dei risultati attesi.

A. COMUNICAZIONI NEI CONFRONTI DEL RESPONSABILE ANTICORRUZIONE

Azioni

1. comunicazione tempestiva in merito a episodi di corruzione o situazioni di illegalità nell'ambito del settore di competenza;
2. segnalazione tempestiva dei casi di violazione degli obblighi comportamentali, previsti sia dal Codice di comportamento generale sia dal Codice integrativo dell'Agenzia, anche per quanto attiene alla eventuale conseguente azione disciplinare.

Soggetti: tutto il personale (dirigenti e personale non dirigente).

Tempi: comunicazione tempestiva in occasione dell'evento.

Indicatori: giorni intercorrenti tra la conoscenza dell'evento e la comunicazione al RPCT.

Target: comunicazione immediata.

Processi interessati: TUTTI

B. CODICE DI COMPORTAMENTO

Tra le misure di prevenzione della corruzione, i codici di comportamento rivestono un ruolo fondamentale nella strategia delineata dalla legge n. 190/2012, costituendo lo strumento che, più di altri, si presta a regolare le condotte dei funzionari e orientarle alla migliore cura dell'interesse pubblico.

Azioni

1. azioni di sensibilizzazione sui contenuti del Codice.

Soggetti: RPCT

Tempi: entro il 31/12/2026

Indicatori: incontri con tutto il personale

Target: numero 2 azioni di sensibilizzazione

Processi interessati: TUTTI

C. DISCIPLINA DEL CONFLITTO DI INTERESSI

Ferme le disposizioni del Codice di comportamento in materia di conflitto di interessi, si è ritenuto opportuno individuare una specifica procedura di rilevazione e analisi delle situazioni di conflitto di interessi, potenziale o reale in relazione alle particolari funzioni.

Azioni

1. acquisizione, conservazione e verifica delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto di interesse rese dai dipendenti, ove richiesto dalle norme, dai dipendenti nominati (quali RUP) e dai consulenti esterni al momento dell'affidamento dell'incarico;

2. in occasione della presentazione dei codici di cui alla misura sub B), dedicare un focus specifico alla disciplina del conflitto di interessi.

Soggetti: Dirigente UORUB (azioni 1); RPCT (azione 2).

Tempi: entro il 31/12/2025

Indicatori: numero di dichiarazioni acquisite, numero di azioni di sensibilizzazione effettuate nel corso di validità triennale del piano; nessuna segnalazione di conflitto pervenuta

Target: almeno 1 azione di sensibilizzazione sul tema del conflitto di interesse;

Processi interessati: TUTTI, in particolare modo quelli relativi all'acquisto di beni e servizi e affidamento incarichi a collaboratori esterni.

D. MONITORAGGIO SUL RISPETTO DEI TERMINI DI CONCLUSIONE DEI PROCEDIMENTI

A tale fine, l'attività del Responsabile Anticorruzione deve coordinarsi con quella del Responsabile per gli inadempimenti ai sensi dell'art. 2 della L n. 241/1990. Quest'ultimo è tenuto a fornire le informazioni circa l'osservanza o meno dei termini conclusivi dei procedimenti e a predisporre una relazione annuale in attuazione della citata legge n. 241 del 1990.

Azioni

effettuazione del monitoraggio e predisposizione dell'esito finale da inviare anche al RPCT.

Soggetti: Il responsabile per gli inadempimenti e RPCT.

Tempi: entro il 31/12/2025.

Indicatori: numero dichiarazioni dei Direttori e dei Dirigenti.

Target: acquisizione del 100% le dichiarazioni dei Direttori e dei Dirigenti.

Processi interessati: acquisizione di beni e servizi, acquisizione di personale/collaboratori.

E. VIGILANZA IN MATERIA DI INCOMPATIBILITÀ E INCONFERIBILITÀ, NONCHÉ DI CONFERIMENTO DI INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI AL PERSONALE⁵

Azioni

1. acquisizione di specifiche dichiarazioni, in merito alla insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità;
2. assolvimento degli obblighi di pubblicazione delle suddette dichiarazioni ex lege;
3. verifica delle singole posizioni con riferimento ai reati contro la PA;
4. comunicazione al personale sull'iter autorizzatorio in materia di incarichi esterni, per finalità di sensibilizzazione.

Soggetti: UORUB

Tempi: acquisizione delle dichiarazioni al momento del conferimento dell'incarico ovvero entro i termini previsti dalla normativa di riferimento.

Indicatori: rapporto tra numero dichiarazioni dovute e numero di dichiarazioni pervenute; numero verifiche di cui al punto 3; numero di segnalazioni di incarichi non autorizzati.

Target: acquisizione del 100% delle dichiarazioni previste ex lege; pubblicazione del 100% delle dichiarazioni acquisite; verifica di almeno il 30% delle dichiarazioni rese con particolare riferimento ai reati contro la PA.

⁵ D.lgs. n. 39/2013 e D. Lgs. n. 165/2001, art.53.

Processi interessati: amministrazione giuridica del personale, Gestione collaboratori esterni.

F. FORMAZIONE DEL PERSONALE

Nel corso del triennio sarà valorizzata in particolar modo la formazione sui temi della trasparenza, della prevenzione della corruzione, dell'etica pubblica e del comportamento etico.

Azioni

1. Formazione di tutto il personale sui temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione (da differenziare per aree a rischio).
2. Formazione mirata al personale impegnato nelle procedure di acquisti di beni, servizi e forniture, concernenti le novità legislative introdotte dal Codice dei contratti pubblici.

Soggetti: tutte le direzioni.

Tempi: entro dicembre di ciascun anno.

Indicatori: eventi formativi realizzati, numero persone formate, numero ore di lezione erogate.

Target: 100% dei dipendenti formati nell'arco del triennio; almeno 1 intervento formativo sull'etica rivolto a tutti; almeno 2 interventi formativi sui temi degli acquisti di beni, servizi e forniture e del Codice dei contratti pubblici in generale.

Processi interessati: TUTTI.

G. MISURE ALTERNATIVE ALLA ROTAZIONE DEL PERSONALE

Il P.N.A ammette per gli enti di piccole dimensioni la possibilità di non applicare misure di rotazione del personale, qualora siano adottate misure alternative a garanzia di un'adeguata azione di prevenzione della corruzione nelle aree maggiormente a rischio.

Azioni

1. Rotazione nella individuazione dei RUP, coinvolgendo anche personale non dirigente.
2. Delega del ruolo di "punto ordinante" nelle procedure MePA.
3. Esternalizzazione delle procedure di gara sopra soglia a centrale di committenza esterna.

Soggetti: Direttore DSRS

Indicatore: numero di RUP diversi nelle procedure di acquisto.

Tempi: entro il 31/12/2026.

Target: almeno 4 RUP diversi nelle procedure di acquisto.

Processi interessati: acquisizione di beni e servizi e gestione dei contratti.

H. PANTOUFLAGE

Rafforzamento misure per garantire la piena attuazione delle previsioni di cui all'art. 53, comma 16-ter del d.lgs. n. 165/2001.

Azioni

1. inserimento della clausola di divieto nei nuovi contratti di assunzione di personale stipulati dall'Amministrazione e

richiesta al personale cessato di firmare dichiarazione all'atto della cessazione;

2. inserimento nei bandi di gara, tra i requisiti generali di partecipazione, a pena di esclusione e oggetto di specifica dichiarazione da parte dei concorrenti, la condizione di non aver violato l'articolo 53, comma 16-ter del d. lgs. n. 165/2001;
3. acquisizione e verifiche a campione delle dichiarazioni pervenute, attraverso visure agli organi preposti.

Soggetti: dirigente UORUB.

Tempi: entro il 31/12/2025.

Indicatori: numero dichiarazioni pervenute rispetto al personale cessato dal servizio.

Target: aggiornamento di tutti gli schemi tipo di bandi, avvisi e contratti con l'inserimento della clausola in oggetto; verifica a campione di almeno il 20% delle dichiarazioni rese

Processi interessati: acquisizione risorse umane, forniture di beni e servizi.

I. CONTROLLI INTERNI DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA

Messa regime della procedura interna di controllo di regolarità amministrativa, a campione sugli atti (collegiali e monocratici), adottati nelle aree di rischio con particolare riferimento alle aree di acquisizione beni e servizi, nonché alle aree maggiormente esposte in materia di personale.

Azioni: controllo a campione degli atti adottati dal CIC e dai Direttori/Dirigenti nelle aree a rischio medio/alto.

Soggetti: RPCT in collaborazione con il Dirigente UOMCL

Tempistica: entro il 31/12/2025

Indicatori: numero atti campionati

Target: controllo a campione sul 30% degli atti nelle aree a rischio medio/alto.

Processi interessati: tutti i processi che si concludono con l'adozione di un atto (collegiale o monocratico) con esposizione rischio medio ed alto.

J. TRASPARENZA

Al fine di dare una concreta attuazione agli obiettivi di miglioramento dei livelli di trasparenza dell'ARAN e rendere i dati e le informazioni maggiormente accessibili e complete, in continuità con il precedente Piano e in un'ottica di graduale miglioramento, dopo aver strutturato un flusso che conduce alla pubblicazione dei dati, si è fatta la scelta organizzativa di acquistare un software per la gestione completa degli obblighi inerenti alla trasparenza amministrativa.

La nuova soluzione permette di assolvere tutti gli adempimenti disposti dalle norme, con il massimo livello di compliance.

È stata inoltre aggiornata e revisionata, nel PIAO 2024-2026, la mappa delle responsabilità interne di assolvimento degli obblighi di trasparenza (si veda documento **Allegato 2 del PIAO 2024-2026**). Detto documento potrà essere aggiornato nel corso del 2025 in funzione delle necessità.

Azioni

1. pubblicazione di atti o di documenti nel sito dell'ARAN, in attuazione degli obblighi derivanti dalle disposizioni legislative vigenti, ovvero segnalazione di eventuali omissioni.

Soggetti: RPCT, Dirigenti e soggetti responsabili (Azione 1) secondo la mappa delle responsabilità di pubblicazione sul sito internet, del PIAO 2024-2026, eventualmente aggiornabile nel corso del 2025 in base alle necessità.

Tempi: come individuati nella suddetta mappa delle responsabilità.

Indicatore: Numero di richieste di accesso civico.

Target: Numero di richieste di accesso civico semplice minori di 5 su base annua.

Processi interessati: TUTTI.

Sezione III

Organizzazione e capitale umano

Sottosezione III.1: STRUTTURA ORGANIZZATIVA

In questa sottosezione è illustrato il modello organizzativo adottato dall’Agenzia.

1. Organici

La **tavola 1** fotografa la situazione dell’organico Aran e del contingente di personale comandato mostrando le relative consistenze al 31 dicembre 2024, in rapporto anche a quanto stabilito dal comma 12 dell’art. 46 del D. Lgs. n. 165/2001, dal DPCM del 22 gennaio 2013 e dal proprio Regolamento di Organizzazione.

Tavola 1
*Organico e contingente comandati:
posti e coperture al 31 dicembre 2024*

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	1	1	5	3	2
Dirigenti	5	5	—			
Funzionari	29	20	9	20	9	11
Assistenti	3	3	—			
Operatori	1	—	1			
Totale	40	29	11	25	12	13

¹ L’organico dell’Agenzia è stato oggetto di rimodulazione in base ai fabbisogni programmati ai sensi dell’art. 6, comma 3 del d. lgs. n. 165/2001 (Deliberazione del Collegio di Indirizzo e Controllo n. 15 del 28 dicembre 2023).

² Tra i posti coperti è compresa 1 unità di personale in aspettativa (1 funzionario), 1 dirigente di seconda fascia con incarico di dirigente di prima fascia, nonché 3 unità (2 di ruolo ed 1 in comando) di personale part-time (al 75%, 60% e 50%).

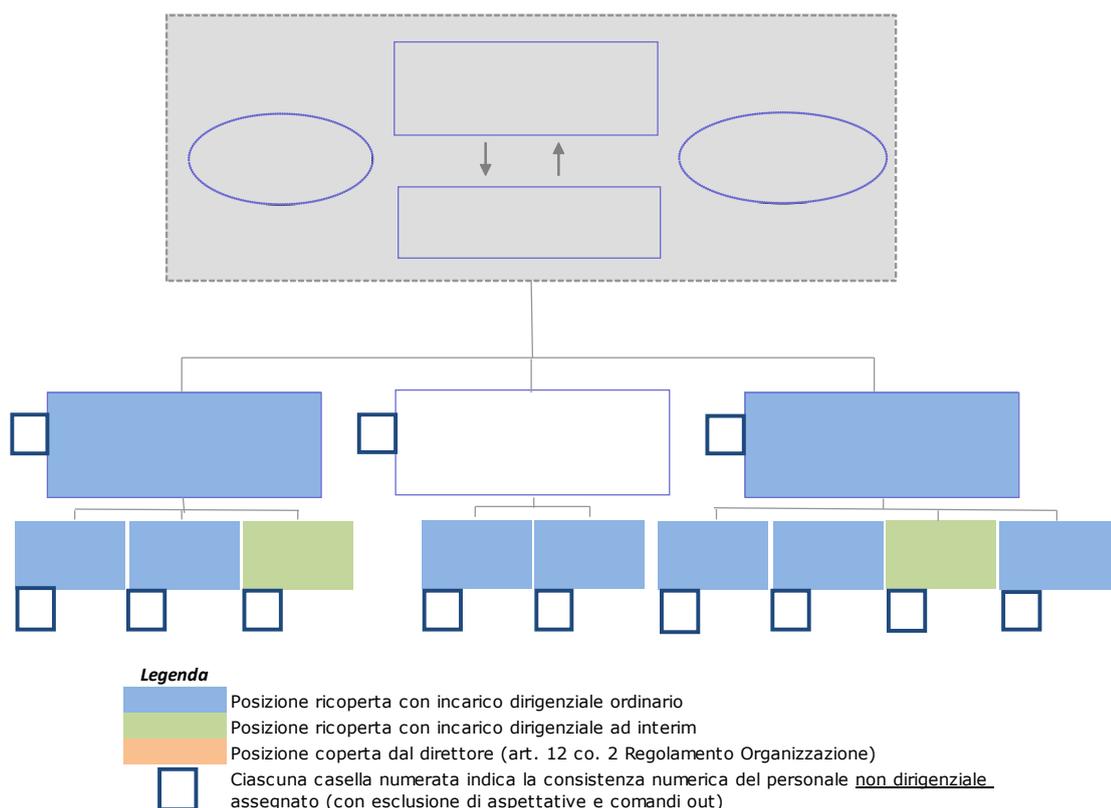
³ Posti definiti dalla delibera del CIC n. 43/2013, ai sensi dell’art. 15, comma 3, lett. A) del Regolamento di organizzazione.

2. Organigramma e consistenza personale per Direzione e Unità Organizzativa

La **tavola 2** rappresenta l'organigramma dell'Agenzia che, in riferimento a ciascuna direzione ed unità organizzativa, aggiorna al 31 dicembre 2024 la situazione degli incarichi dirigenziali conferiti e la consistenza numerica del personale non dirigenziale.

Tavola 2

Organigramma, situazione incarichi dirigenziali e consistenza occupazionale "effettiva" al 31 dicembre 2024



Sottosezione III.2: ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Per l'organizzazione del lavoro agile si confermano i contenuti del PIAO 2024-2026, ai quali si rinvia.

Sottosezione III.3: PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

In questa sottosezione del piano si individuano i fabbisogni di personale per il triennio di riferimento, a partire dalla consistenza di personale e dalla sua evoluzione e dalla capacità assunzionale dell’Agenzia in relazione ai vincoli di spesa.

1. Consistenza di personale e sua evoluzione

La **tavola 1** espone i movimenti nella consistenza “effettiva” di personale che hanno interessato l’anno 2024⁶. Essa indica, per livello di inquadramento giuridico, la consistenza iniziale di personale (al 1° gennaio), i movimenti in corso d’anno (cessazioni e acquisizioni), la consistenza finale (al 31 dicembre 2024) distinguendo i seguenti tre aggregati:

- personale di ruolo;
- personale in assegnazione temporanea (“comandato”);
- totalità del personale.

La lettura della **tavola 1** consente pertanto di ricostruire i movimenti che hanno caratterizzato l’anno **2024**:

- nessuna cessazione per pensionamento di personale;
- conclusione delle procedure per le progressioni verticali dall’area degli Assistenti all’area dei Funzionari per n. 8 dipendenti;
- rientro in servizio dall’aspettativa di un dirigente seconda fascia di ruolo;
- acquisizione in comando di n. 2 unità di personale di cui una appartenente all’area dei Funzionari e una all’area

⁶ Nella consistenza “effettiva” non sono incluse: persone in aspettativa, persone in comando out.

degli Assistenti a supporto delle Direzione Studi, risorse e Servizi;

- cessazione di personale in comando pari a n. 2 unità di cui una appartenente all'area dei Funzionari e una all'area degli Operatori;

Tavola 1

Consistenza "effettiva" del personale (anno 2024)

Livello giuridico	ANNO 2024			
	1° gennaio	Cessazioni (-)	Acquisizioni (+)	31 dicembre
PERSONALE DI RUOLO				
Dirigenza	5	—	1	6
Funzionari	11	—	8	19
Assistenti	11	8	—	3
Operatori	—	—	—	—
TOTALE	27	8	9	28
PERSONALE IN COMANDO				
Dirigenza	3	—	—	3
Funzionari	7	1	1	7
Assistenti	1	—	1	2
Operatori	1	1	—	—
TOTALE	12	2	2	12
TOTALE PERSONALE ARAN				
Dirigenza	8	—	1	9
Funzionari	18	1	9	26
Assistenti	12	8	1	5
Operatori	1	1	—	—
TOTALE	39	10	11	40

Nell'anno 2024 non si sono verificate cessazioni di personale a tempo indeterminato dei ruoli dell'Agenzia e,

conseguentemente, non si produrranno facoltà assunzionali per l'anno 2025.

2. Cessazioni previste

La **tavola 2** fornisce una previsione delle cessazioni relative agli anni 2025, 2026 e 2027 modificando la precedente analisi previsionale a seguito dell'entrata in vigore della Legge di Bilancio per l'anno 2025⁷.

Nello specifico l'art. 1 comma 165 ha previsto la possibilità, per le PP.AA. di cui all'art. 1 co. 2 del d. lgs. 165/2001, di trattenere in servizio il personale dipendente (dirigenziale e non dirigenziale), laddove le stesse ritengano necessario continuare ad avvalersi della relativa prestazione lavorativa nel rispetto di tutte le condizioni fissate dal legislatore e di seguito riportate:

- esigenze funzionali non diversamente assolvibili/anche per attività di tutoraggio
- previa disponibilità del personale interessato;
- valutazione della performance (merito);
- non protraibilità della permanenza in servizio oltre il compimento del 70° anno di età;
- limite massimo del 10% delle facoltà assunzionali ordinarie per l'individuazione del personale suscettibile di trattenimento.

Il comma 162 ha invece operato, alla lettera a), l'abrogazione dell'obbligo per le PP.AA. di collocare a riposo *ex officio* i dipendenti che abbiano maturato a qualsiasi titolo il diritto a

⁷Legge 207 del 30 dicembre 2024 Bilancio di previsione dello Stato per l'anno 2025 e bilancio pluriennale triennio 2025-2027

pensione e raggiunto il limite ordinamentale dei 65 anni mentre, alla lettera b), ha parificato i limiti ordinamentali dei rispettivi settori pubblici al requisito anagrafico per il raggiungimento della pensione di vecchiaia con decorrenza dal 1° gennaio 2025.

La nostra Agenzia ha pertanto predisposto un'attenta valutazione del personale interessato da collocamento a riposo nell'anno 2025 sulla base di quanto stabilito dalla nuova normativa e sulla scorta delle puntuali indicazioni applicative fornite dal Ministro per la Funzione Pubblica il 15 gennaio 2025, al fine di individuare le unità di personale destinatarie della proposta di trattenimento in servizio.

La predetta procedura ha dunque permesso di selezionare una unità di personale non dirigenziale (area Funzionari) in considerazione del bagaglio di competenze professionali ed esperienze accumulate, in un ambito di attività di grande rilievo per il funzionamento dell'Agenzia, ritenuto ancora necessario alle nostre esigenze organizzativa e funzionali, anche in ottica di affiancamento e di trasferimento delle competenze ai suoi colleghi. Nella individuazione si è altresì tenuto conto delle valutazioni di performance conseguite.

In considerazione dell'accettazione della proposta di trattenimento in servizio formulata dall'Agenzia, nel triennio coperto dal presente piano si registreranno, pertanto, le seguenti cessazioni:

- 4 unità di personale non dirigenziale (Area Funzionari):
 - 1 assegnata in posizione di comando che raggiungerà il 67°anno di età con conseguente maturazione del diritto a pensione di vecchiaia nell'anno 2025;
 - 1 unità, di ruolo, che raggiungerà l'anzianità contributiva massima nel 2026 con conseguente

maturazione del diritto a pensione anticipata in ragione della valorizzazione di precedenti periodi⁸;

- 1 unità di ruolo, che raggiungerà il 67° anno di età nel 2027 con differimento del pensionamento al 2028 in caso di applicazione, dall'anno 2027, dell'adeguamento dell'età pensionabile alla speranza di vita (in attesa di elaborazioni Istat e di successivo decreto interministeriale);
- 1 unità che ha dato la disponibilità al trattenimento in servizio, comunicando la propria intenzione di permanere in servizio fino al 2027.

A seguito delle modifiche alla disciplina del limite ordinamentale, vi è altresì la possibilità che una unità di personale dirigenziale a tempo determinato, dipendente di ruolo del MEF e dallo stesso ministero collocato in aspettativa in relazione all'incarico dirigenziale conferito da Aran, sia altresì trattenuto in servizio. In tal caso, vi sarebbe una ulteriore variazione rispetto alla pianificazione dello scorso anno, che aveva previsto in uscita tale dirigente nel 2025, per raggiungimento del limite ordinamentale anagrafico dei 65 anni.

Possibili oscillazioni dell'analisi previsionale, fin qui condotta, potrebbero derivare dall'esercizio dei diritti opzionali: a tal proposito giova ribadire che l'avente diritto può sempre farvi ricorso anche successivamente alla data normativamente disposta per il conseguimento dei requisiti. In particolare segnaliamo la pensione *quota 103*, c.d. pensione anticipata flessibile, riconosciuta in via sperimentale dall'art. 1 co. 283 della Legge di Bilancio 197/2022, confermata per l'anno 2024 dall'art. 1 co. 139 della Legge di Bilancio 213/2023 e per l'anno 2025 dall'art. 1 co. 174 dalla Legge di Bilancio 207/2024.

⁸Ex art. 2 della l. 29/1979 e DPR 1092/1973

In via prudenziale potrebbe considerarsi l'evenienza di un intervento riformatore degli attuali requisiti e/o istituti pensionistici, al momento non noto né predicibile, con alterazione del quadro previsionale di seguito riportato.

Tavola 2
Previsione delle cessazioni per il periodo 2025-2027

Tipologia di personale	Cessazioni - Livello giuridico				
	Dirigenti	Funzionari	Assistenti	Operatori	TOTALE
Ruolo tempo indeterminato	—	—	—	—	—
Ruolo tempo determinato	1	—	—	—	1
Comandi e altre ass. temp.	—	1	—	—	1
ANNO 2025	1	1	—	—	2
Ruolo tempo indeterminato	—	1	—	—	1
Ruolo tempo determinato	—	—	—	—	—
Comandi e altre ass. temp.	—	—	—	—	—
ANNO 2026	—	1	—	—	1
Ruolo tempo indeterminato	—	2	—	—	2
Ruolo tempo determinato	—	—	—	—	—
Comandi e altre ass. temp.	—	—	—	—	—
ANNO 2027	—	2	—	—	2
Totale nel triennio	1	4	—	—	5

3. Contesto normativo di riferimento per programmazione del fabbisogno di personale

Il quadro normativo di riferimento, da cui si traggono le coordinate ed i vincoli entro i quali il presente piano potrà esplicare i suoi effetti, è dettato da:

- art. 3 della L. n. 56/2019 recante i limiti assunzionali per la PA centrale;
- art. 52, comma 1-bis del d.lgs. n. 165/2001 come modificato dall'art. 3, comma 1, del d.l. 80/2021;
- artt. 17 e 18 del CCNL del comparto Funzioni centrali del 9 maggio 2022, come modificato dall'art. 19 del CCNL del comparto Funzioni centrali del 27 gennaio 2025;
- art. 1 cc. 126, 822, 823 e 833 Legge di Bilancio 2025 (mobilità a carico budget assunzionale, blocco turn over 75%, adeguamento dotazione finanziaria personale -25% per il 2025).

Con riferimento ai sopra citati provvedimenti e in linea con quanto programmato anche nel precedente Piano integrato di attività e organizzazione, nel corso del triennio interessato dal presente piano si programmano le seguenti azioni:

1. nuove assunzioni per scorrimento graduatorie ed eventuali nuove procedure per progressioni verticali dedicate al personale interno di ruolo, su profili di ruolo previamente individuati, in base a quanto già programmato nei piani precedenti;
2. processi di mobilità esterna per il trasferimento nei ruoli dell'Agenda del personale attualmente in servizio in posizione di comando, tenendo conto delle variazioni normative intervenute e di eventuali circolari di prossima emanazione (comma 126 della legge di bilancio per il 2025, che pone a carico delle facoltà assunzionali l'acquisizione del personale in mobilità), ed altresì verificando la possibilità di utilizzare, a tal fine, facoltà assunzionali già autorizzate;
3. acquisizione di ulteriori unità in comando da altre amministrazioni.

Si evidenzia che per il solo anno 2025, ai sensi dell'art. 1 comma 823 della Legge di Bilancio 2025 (L. n. 207/2024), la

percentuale del turn-over è stata ridotta al 75%, mentre a decorrere dal 2026 il limite per le assunzioni tornerà al 100% dei cessati dell'anno precedente⁹.

Infine per il reclutamento di personale in comando o mediante altre forme di assegnazione temporanea si conferma la non sussistenza di particolari limitazioni quantitative fatto salvo, nel caso specifico di Aran, il vincolo derivante dal contingente comandati.

4. Capacità assunzionale dell'Agenzia

Al fine di definire una previsione più puntuale delle possibilità assunzionali dell'Agenzia, in rapporto al turn-over e all'obiettivo prioritario di coprire con personale a tempo indeterminato le posizioni di lavoro scoperte, è necessario effettuare una ricognizione/previsione delle cessazioni di personale e, conseguentemente, del budget per nuove assunzioni disponibile nel periodo preso in considerazione dal presente piano.

Per quanto concernente le cessazioni di personale di ruolo a tempo indeterminato, la successiva **tavola 3** fornisce un quadro di sintesi di quelle che si produrranno nel triennio 2025-2027: essa trova il proprio punto di partenza nella distribuzione temporale delle cessazioni rappresentata dalla precedente **tavola 2** e deve al contempo tener conto che le risorse assunzionali derivanti da tali cessazioni debbono essere necessariamente differite di un anno in quanto potranno risultare disponibili per le nuove assunzioni solo nell'anno successivo alla rispettiva maturazione.

Sulla base della previsione delle citate cessazioni, sono state determinate, con l'ausilio delle informazioni fornite dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e dal Dipartimento

⁹ Art. 3 della L. n. 56/2019.

della Funzione Pubblica, le risorse assunzionali disponibili nel triennio 2025-2027 (**tavola 3**).

Preme segnalare che nella tavola seguente sono indicati i soli anni in cui è possibile procedere ad assunzioni, stante la disponibilità del budget assunzionale generato dalle cessazioni dell'anno precedente.

Tavola 3
Budget assunzionale triennio 2025-2027

	Area/Livello	Retribuzione		2025	2026	2027
		annua al lordo o.r. ⁽¹⁾	Cessazioni ⁽²⁾			
Risparmi da cessazioni anno 2026 - budget 2027	Dirigenza 1^	87.779,29	—	—	—	—
	Dirigenza 2^	68.665,11	—	—	—	—
	Funzionari	37.183,96	1,00	—	—	37.183,96
	Assistenti	30.617,86	—	—	—	—
	Operatori	29.097,25	—	—	—	—
	Totale	—	1,00	—	—	37.183,96

⁽¹⁾ I valori retributivi indicati sono stati estratti dai file excel predisposti dal MEF/DFP a supporto delle amministrazioni per la definizione dei budget assunzionali a base delle richieste di autorizzazione ad assumere per l'anno 2024 (PTFP 24-26 CCNL 19-21 AREE E DIR_MEF_FP_ARAN_agg.xlsx).

⁽²⁾ Sono rilevate le cessazioni previste di personale a tempo indeterminato appartenente ai ruoli dell'Agenzia relative all'anno precedente.

5. Politica assunzionale e sostenibilità finanziaria del piano

La **tavola 4** individua le nuove assunzioni per l'anno 2027, nei limiti delle disponibilità assunzionali individuate nel precedente paragrafo.

Il reclutamento delle unità indicate sarà effettuato con lo scorrimento di graduatorie disponibili, previa convenzione (nella tavola 4, indicate come "Idoneo").

Ove nel periodo di vigenza del presente piano vi sia la disponibilità di posti di organico e dopo aver attentamente valutato il nuovo quadro normativo determinatosi a seguito dell'approvazione della legge di bilancio per il 2025 (comma 126), potranno inoltre essere attivati processi di mobilità esterna previa immissione, in via prioritaria, nei ruoli dell'Agenzia dell'eventuale personale di altre amministrazioni attualmente assegnato all'Agenzia in posizione di comando o fuori ruolo.

Ai fini dell'immissione nei ruoli di tale personale, si dovrà tenere conto della complessiva durata dei periodi di svolgimento del servizio presso l'Agenzia, anche in mansioni o livelli giuridici diversi da quelli attuali (con possibilità di stabilire un requisito minimo di servizio presso l'Agenzia) e delle valutazioni di performance conseguite.

Potranno inoltre essere acquisite eventuali unità di personale in comando, al sopravvenire di cessazioni di personale, con l'obiettivo di perseguire, ove possibile, il potenziamento del livello delle competenze professionali, con la finalità di rafforzare l'efficienza dell'azione amministrativa e la complessiva organizzazione del lavoro.

Ulteriore personale potrà, in caso di bisogno, essere acquisito mediante convenzione con altre amministrazioni, ai sensi dell'art. 46, comma 12, del d. lgs. n. 165/2001.

Per poter dar corso alla presente pianificazione, sarà necessario avanzare la richiesta di autorizzazione ad assumere al Dipartimento della Funzione Pubblica.

La declinazione del fabbisogno generale individuato in tavola 4 in fabbisogni specifici calati sulle singole famiglie professionali e gli specifici profili di ruolo sarà effettuata dalla Direzione Studi, risorse e servizi, in base ad un'analisi organizzativa più puntuale delle esigenze, in coordinamento e raccordo con le altre direzioni dell'Aran.

Tavola 4

Politica assunzionale e effetti finanziari del piano

	Budget ⁽¹⁾	Area e unità d'assumere ⁽²⁾		2025	2026	2027	
Risparmi da cessazioni anno 2026 - budget 2027	37.183,96	Dirigenza	—	—	—	—	
		Funzionari	1	Idoneo o mobilità	—	—	37.183,96
		Assistenti	—	—	—	—	—
		Operatori	—	—	—	—	—
		Totale	1	—	—	—	37.183,96

⁽¹⁾ Il valore finanziario del budget assunzionale disponibile è individuato nella precedente tavola della presente sezione.

⁽²⁾ Sono indicate le assunzioni programmate nel corso dell'anno triennio per le quali l'Agenzia provvederà a richiedere l'autorizzazione ad assumere.

L'elaborazione consente infine di dimostrare la sostenibilità finanziaria del piano assunzionale rappresentato, confrontando il budget, disponibile per l'anno interessato da acquisizioni, con la relativa spesa.

Come si evince dalla tavola, la spesa annuale per le acquisizioni risulta nei limiti delle disponibilità derivanti da cessazioni (*tavola 3*).

Sottosezione III.4: FORMAZIONE DEL PERSONALE

Il "processo formazione" dell'Aran è articolato nelle seguenti fasi:

1. Rilevazione dei fabbisogni formativi, anche su proposta dei dirigenti e direttori dell'Agenzia, tenuto conto del piano dei fabbisogni di personale e sentito il CUG;
2. Individuazione delle attività formative e delle modalità di erogazione degli interventi;
3. Monitoraggio periodico (semestrale) dell'attività formativa svolta, anche ai fini della valutazione degli obiettivi di performance individuale.

Tenuto conto dei contenuti di competenza, anche alla luce del nuovo sistema professionale, sono stati individuati percorsi di sviluppo delle famiglie professionali e dei singoli profili di ruolo, da supportare attraverso il presente piano, inteso come strumento idoneo a sostenere il conseguente processo di cambiamento organizzativo al fine di:

- rafforzare la capacità amministrativa nel gestire processi lavorativi e procedimenti;
- fornire alle proprie risorse le conoscenze necessarie ad apportare cambiamenti e realizzare risultati concreti;
- colmare il gap tra conoscenze possedute e necessarie per ricoprire il ruolo rivestito;
- accompagnare una gestione del personale orientata alla comunicazione, alla motivazione, alla collaborazione;
- migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa senza perdere di vista le relazioni tra le persone;
- integrare e coordinare la formazione con gli obiettivi di performance;

- sviluppare le competenze per la transizione digitale e amministrativa, per sostenere specifici processi di innovazione e per il potenziamento delle competenze trasversali.

Nell'ambito della strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, la presente sotto-sezione individua pertanto i percorsi formativi annuali e pluriennali finalizzati al raggiungimento dei suddetti obiettivi.

A tal fine, rilevate le priorità strategiche in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze del personale dell'Agenzia ed in coerenza con i fabbisogni formativi conseguentemente individuati, saranno attivate iniziative formative (in presenza e/o a distanza) riguardanti le seguenti aree di intervento:

1. **Formazione finalizzata alla transizione digitale** mediante la programmazione di interventi di supporto per l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali del personale, assicurando l'attivazione e lo svolgimento dei percorsi formativi offerti dalla piattaforma Syllabus "Competenze digitali per la PA".
2. **Formazione specialistica finalizzata a rafforzare le competenze specialistiche** richieste nell'ambito di specifici processi di lavoro o aree di attività.
3. **Formazione finalizzata a rafforzare soft skill**, ovvero le competenze trasversali, legate alla leadership, al lavoro in team, alla capacità di adattamento al cambiamento, alle capacità comunicative, con particolare riferimento a quelle relazionali e di leadership, oltre che a tematiche quali il benessere organizzativo, le differenze di genere e pari opportunità.
4. **Formazione obbligatoria** collegata ai temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione (programma formativo "La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa" disponibile su piattaforma Syllabus), sicurezza sul lavoro, nonché sui temi dell'etica pubblica e del comportamento etico.

5. **Formazione linguistica**, finalizzata a consolidare la conoscenza della 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.
6. **Percorsi di formazione iniziale per l'inserimento del personale neoassunto**, allo scopo di fornire competenze e conoscenze finalizzate al ruolo che lo stesso andrà a ricoprire nell'ambito degli uffici dell'Agenzia, comprensivi di processi di mentoring a supporto dell'apprendimento.

Sulla base delle aree di intervento sopra indicate, la UO RUB programmerà, in collaborazione con i dirigenti degli uffici, più specifiche iniziative da adottare per le diverse posizioni di lavoro dell'Agenzia, incentivando anche la partecipazione ai piani formativi offerti da SNA.

Sarà inoltre monitorata l'offerta di webinar e corsi on-line coerenti con gli obiettivi formativi indicati nel presente documento fermo restando che, ulteriori proposte formative eventualmente valutate rispondenti – sia per contenuti che per modalità di svolgimento – alle presenti linee programmatiche, saranno sottoposte dalla UO RUB alle Direzioni/UO, che indicheranno, entro i limiti consentiti dal budget a disposizione, il personale che si propone per la partecipazione.

Ferme restando le indicazioni contenute nella direttiva del Ministro della Pubblica amministrazione avente ad oggetto "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" e in linea con quanto contenuto nella nuova direttiva del 14 gennaio 2025 recante "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti", si ribadisce la convinzione che l'area di intervento finalizzata allo sviluppo delle competenze digitali costituisce uno dei principali strumenti per promuovere e implementare i processi di innovazione

amministrativa, organizzativa e digitale delle amministrazioni pubbliche e, pertanto, si continuerà a garantire la gestione e la valutazione delle attività formative pianificate e svolte in tale ambito dal personale dirigente e non dell'Agenzia.

Tenuto conto di quanto sopra e sulla base dei bisogni organizzativi dell'Agenzia nonché dei fabbisogni individuali connessi alle competenze dei singoli, tutto il personale Aran – già dal 2022 - è stato abilitato all'utilizzo della Piattaforma "Syllabus" e invitato ad effettuare le attività di assessment e ad avviare il proprio percorso formativo sulla transizione digitale, ferma restando comunque la possibilità, per ciascun dipendente, di seguire percorsi formativi anche su temi diversi ritenuti di interesse, eventualmente resi disponibili sulla medesima piattaforma (es. transizione ecologica, transizione amministrativa).

Tenuto conto che alla data del 30/9/2023 è stato verificato, con esito positivo, l'avvio della formazione da parte di oltre il 30% del personale dell'Agenzia, si precisa che - a valle delle attività formative svolte dal personale sulla piattaforma "Syllabus" e al fine di verificare le competenze "in uscita" acquisite dallo stesso - sono stati periodicamente rilevati e attestati i progressi compiuti in termini di incremento di conoscenze e competenze a livello individuale e organizzativo, con la seguente tempistica:

- al 31 dicembre 2024, è stato garantito il completamento delle attività di assessment ed il conseguimento dell'obiettivo formativo da parte di una quota di personale pari a circa il 50%. Per "obiettivo formativo" si intende che ciascun dipendente dovrà conseguire il miglioramento della padronanza delle competenze oggetto della formazione per almeno un livello (ad esempio, da base ad intermedio, mediante acquisizione di Digital e/o Open badge);
- entro il 31 dicembre 2025, sarà assicurato il conseguimento dell'obiettivo formativo Syllabus da parte di una ulteriore quota di personale non inferiore al 20%.

(ad esempio, da intermedio ad avanzato, mediante acquisizione di Open Badge), nonché degli ulteriori obiettivi annuali di performance individuale eventualmente assegnati in ambito formativo.

Le predette verifiche sull'andamento della formazione e il monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi è operato, a cura del referente per la formazione, attraverso le funzionalità presenti a tal fine sulla piattaforma "Syllabus".

Parallela verifica è condotta anche mediante acquisizione di apposite schede individuali che il personale dell'Agenzia avrà cura di trasmettere periodicamente all'ufficio Risorse umane. Tali schede, corredate di attestati di frequenza o certificazioni attestanti il livello acquisito, riguarderanno tutte le attività formative svolte su Syllabus, nonché quelle pianificate nell'ambito delle aree di intervento sopra indicate.

L'avvio dei percorsi formativi "Syllabus" ed il completamento degli stessi, come da specifico obiettivo già assegnato per l'anno 2024 al personale dirigente e non dirigente dell'Agenzia, sarà positivamente valutato nell'ambito della valutazione della performance individuale. Analogo obiettivo sarà rinnovato anche per l'anno 2025.

La promozione della formazione sarà, inoltre, specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che - come previsto dalla richiamata direttiva del 14 gennaio 2025 - dovrà assicurare, oltre la propria formazione su competenze di leadership e soft skill necessarie per guidare e accompagnare le persone nei processi di cambiamento associati alle diverse transizioni in atto - anche la partecipazione attiva del proprio personale alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo di minimo 40 ore di formazione pro-capite annue.

Per gli eventuali compensi da corrispondere agli esterni, salvo sottoscrizioni di abbonamenti a piattaforme on-line, viene confermato quale parametro di riferimento il compenso orario stabilito dalla SNA per i propri docenti esterni.

Sezione IV Monitoraggio

Il **monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e performance** avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Nello specifico l'Agazia predisporrà entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, approvata dal Collegio di indirizzo e controllo, la quale evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere.

Dall'anno 2021 l'Agazia ha avviato, sperimentalmente, un *sistema di rilevazione della qualità percepita dagli utenti* sull'attività di risposta ai quesiti posti dalle amministrazioni.

La qualità percepita è stata declinata in termini di comunicazione, utilità, chiarezza e grado di soddisfazione in relazione alle aspettative. La rilevazione è stata effettuata sottoponendo ad un campione di amministrazioni, rappresentative dell'universo, un semplice questionario, la cui compilazione ha richiesto pochi minuti.

Il **monitoraggio della sottosezione rischi corruttivi e trasparenza** avviene, a cura del RPCT, secondo le indicazioni di ANAC e rappresenta una fase fondamentale del processo di gestione del rischio.

Tale monitoraggio riguarda in particolare lo stato di attuazione delle misure individuate dal Piano, con particolare riferimento a quelle destinate a presidiare le aree a più elevato rischio.