



*Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali*

**PIANO DELLA PERFORMANCE  
2021 – 2023**

**Dalla Performance organizzativa alla Performance individuale**

## **4. Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance**

### **4.1 Premessa**

La pandemia da Sars-CoV-2 che sta imperversando a livello globale, ha spinto le Amministrazioni Pubbliche a ripensare rapidamente alla propria organizzazione del lavoro in termini di “Lavoro Agile” (o smart working), avviando un profondo cambiamento culturale, una revisione radicale del modello organizzativo e un ripensamento delle modalità che caratterizzano il lavoro non solo fuori, ma anche all’interno dell’Amministrazione. Quasi una rivoluzione perché scardina alla base consuetudini e approcci tradizionali e consolidati nel mondo del lavoro subordinato, basandosi su una cultura orientata ai risultati e su una valutazione legata alle reali performance.

Tutte le Pubbliche Amministrazioni si sono trovate infatti a dover rapidamente far fronte all’emergenza sanitaria, cercando di conciliare la tutela dei lavoratori con l’esigenza di continuare a garantire alti standard di servizio, in adempimento ai propri compiti istituzionali.

Ciò è stato ancor più vero nel caso dell’Agenzia Nazionale per i servizi sanitari regionali – AGENAS, che nel 2020 ha visto accrescere il proprio ruolo istituzionale in una duplice direzione: collaborare sia con le istituzioni centrali - Ministero della salute, Istituto superiore di sanità (ISS) e Agenzia italiana del farmaco (AIFA) - sia con quelle periferiche - Regioni e Province Autonome, fungendo da cinghia di trasmissione per dare tutto il supporto necessario all’azione di potenziamento della rete di assistenza ospedaliera e territoriale, con l’obiettivo di assicurare la più elevata risposta sanitaria all’emergenza epidemiologica. Naturalmente, pur in questo contesto di emergenza, AGENAS non è venuta meno a quelli che sono i suoi compiti istituzionali di ricerca e supporto tecnico operativo alle Regioni, come previsto nello Statuto dell’Agenzia.

Conseguentemente, AGENAS ha ripensato alla sua organizzazione, come rappresentato più dettagliatamente nel proseguo del presente documento, implementando il ricorso al lavoro agile.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, definisce il lavoro agile come *“una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall’assenza di vincoli orari o spaziali e un’organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività”*.

In quest'ottica si colloca il presente atto, la cui redazione è stata introdotta nell'Ordinamento dal Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con la legge 17 luglio 2020, n. 77 (Decreto Rilancio) il quale ha previsto che, entro il 31 gennaio 2021 ogni ente pubblico, sentite le organizzazioni sindacali, deve elaborare ed inserire quale specifica sezione nel Piano delle Performance, il POLA, un Piano organizzativo che individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. Il documento deve anche definire, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

Nella redazione del presente documento si sono prese quindi in considerazione le “Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (Pola) e Indicatori di Performance”, pubblicate con decreto ministeriale del 9 dicembre 2020 (di seguito Linee Guida).

## **4.2 Riferimenti Normativi**

Il lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche è stato introdotto dall'art. 14 **legge n. 124 del 2015** e successivamente disciplinato dall'art. 18 della **legge n. 81 del 2017**, che definisce il lavoro agile come *“modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.”*. Obiettivo dichiarato è promuovere il lavoro agile per *“incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”*. È il comma 3 poi a precisare che le disposizioni normative si applicano anche ai *“rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”*.

La **Direttiva del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione n. 3 del 2017** contenendo in pratica gli indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124, ha poi individuato gli strumenti organizzativi e operativi che le

Pubbliche Amministrazioni devono porre in essere per la promozione e lo sviluppo del lavoro agile.

A seguito dell'emergenza sanitaria determinata dalla pandemia da Covid-19, il lavoro agile è stato promosso nelle Amministrazioni pubbliche quale "modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa" per preservare la salute dei dipendenti pubblici e, nel contempo, garantire la continuità dell'azione amministrativa.

La disciplina del lavoro agile nella fase emergenziale è stata poi affidata ad una serie di provvedimenti normativi che, anche in relazione alla prevedibile evoluzione della pandemia, hanno fissato le percentuali di dipendenti pubblici incaricati di svolgere le proprie prestazioni lavorative da remoto, disciplinato le modalità operative del lavoro agile e, più in generale, quelle relative alla organizzazione degli uffici in modo da assicurare adeguati livelli di performance, semplificando anche l'accesso allo Smart Working al fine di diffonderne al massimo l'utilizzo nella PA.

In primis, occorre far riferimento al **decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6**, recante "Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19", che, con alcune misure specifiche, ha stabilito che il lavoro agile "*è applicabile in via automatica ad ogni rapporto di lavoro subordinato nell'ambito di aree considerate a rischio nelle situazioni di emergenza nazionale o locale nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni e anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti*".

Con l'introduzione del **decreto-legge 2 marzo 2020, n. 9**, recante "Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19", è stato superato il regime sperimentale dell'obbligo per le amministrazioni di adottare misure organizzative per il ricorso a nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa.

La **Direttiva del Dipartimento della Funzione pubblica n. 1 del 2020**, si rivolge alle amministrazioni pubbliche delle aree geografiche non direttamente coinvolte nell'emergenza. La Direttiva spinge sul lavoro agile e flessibile, invita a utilizzare modalità telematiche per riunioni, convegni e momenti formativi, prevede misure specifiche per le prove concorsuali e per i locali di lavoro.

Con la **Circolare n.1 del 2020** il ministro della PA ha poi fornito alcuni chiarimenti sulle modalità di implementazione delle misure normative e sugli strumenti, anche informatici, a cui le pubbliche amministrazioni possono ricorrere per incentivare il ricorso a modalità più adeguate e flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa.

Il 12 marzo 2020 Il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha poi firmato la **Direttiva 2/2020** in relazione all'emergenza Covid-19 che sostituisce la Direttiva n. 1/2020. Il nuovo documento rafforza ulteriormente il ricorso allo smart working, prevedendo che questa diventi la forma organizzativa ordinaria per le pubbliche amministrazioni. L'obiettivo della Direttiva è tutelare la salute di cittadini e dipendenti, contemperando questa esigenza primaria con la necessità di erogare i servizi essenziali e indifferibili.

Il **Decreto Legge del 17 marzo 2020, n. 18**, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, (decreto Cura Italia), oltre alle misure per il potenziamento del Servizio sanitario nazionale e per il sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese per contrastare l'emergenza Covid-19, contiene anche dei riferimenti allo Smart Working. Il primo riferimento si trova all'articolo 39, dove viene stabilito che fino al 30 aprile 2020, *“i lavoratori dipendenti disabili [...] o che abbiano nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità [...] hanno diritto a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile [...] a condizione che tale modalità sia compatibile con le caratteristiche della prestazione”*. Inoltre, all'art. 87 *“misure straordinarie in materia di Lavoro Agile”* così come già stabilito dalla direttiva 2/2020 del Ministero per la Pubblica Amministrazione, sottolinea che *“il lavoro agile è la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni” in modo tale da limitare la presenza di personale negli uffici e a prescindere dagli accordi individuali già stilati*”. Nel caso in cui il lavoro agile non possa essere adottato *“le amministrazioni utilizzano gli strumenti delle ferie pregresse, del congedo, della banca ore, della rotazione e di altri analoghi istituti, nel rispetto della contrattazione collettiva”*. Escluse anche queste possibilità, il personale potrà essere esentato dal servizio. In questo caso *“il periodo di esenzione dal servizio costituisce servizio prestato a tutti gli effetti di legge e l'amministrazione non corrisponde l'indennità sostitutiva di mensa, ove prevista”*.

Con la **Circolare n. 2/2020** pubblicata il 2 aprile, la Funzione Pubblica fornisce invece molteplici indicazioni organizzative e orientamenti applicativi alle amministrazioni in relazione alle disposizioni dell'articolo 87 del decreto “Cura Italia”. Si ribadisce che il lavoro agile costituisce la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione fino alla cessazione dello stato di emergenza. E si conferma che le amministrazioni sono chiamate a uno sforzo organizzativo e gestionale per garantire il pieno utilizzo dello smart working, accessibile in modo temporaneamente semplificato, così da ridurre al minimo gli spostamenti e la presenza dei dipendenti negli uffici, correlandola ai servizi indifferibili non erogabili da remoto.

**Il Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34**, convertito con la legge 17 luglio 2020, n. 77 (Decreto Rilancio) ha previsto poi che per il 50% dei dipendenti della pubblica amministrazione con mansioni che possono essere svolte da casa lo smart working sia prorogato fino al 31 dicembre.

Successivamente, il **Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 19 ottobre 2020**, all'art. 3, ha previsto che il dirigente organizzi il proprio ufficio assicurando, su base giornaliera, settimanale o plurisettimanale, lo svolgimento del lavoro agile almeno al cinquanta per cento del personale preposto alle attività che possono essere svolte secondo tale modalità, tenuto conto di quanto previsto al comma 3 ovvero che *“Le pubbliche amministrazioni, tenuto conto dell’evolversi della situazione epidemiologica, assicurano in ogni caso le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le potenzialità organizzative e con la qualità e l’effettività del servizio erogato.”*.

Il **DPCM del 3 novembre 2020** ha previsto che le pubbliche amministrazioni assicurino le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le potenzialità organizzative e con la qualità e l’effettività del servizio erogato con le modalità stabilite da uno o più decreti del Ministro della pubblica amministrazione, garantendo almeno la percentuale di cui all’articolo 263, comma 1, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77.

Il **Decreto del 23 dicembre 2020** della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 31 dicembre 2020 recante "Misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione nel periodo emergenziale" ha disposto la proroga delle previsioni in materia di lavoro agile nell'ambito della Pubblica Amministrazione, di cui al precedente DM del 19 ottobre 2020, fino al 31 gennaio 2021 (attuale termine dello stato di emergenza).

Il **Decreto Legge 31 dicembre 2020, n. 183** (c.d. Decreto "Mille Proroghe"), pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 31 dicembre 2020 ha prorogato al 31 marzo 2021 l'utilizzo della procedura semplificata di smart working di cui all'art. 90, commi 3 e 4, del D.L. 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni in L. 17 luglio 2020, n. 77.

### **4.3 Stato Di Attuazione**

AGENAS, con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 22 del 12 ottobre 2020, ha approvato il “Piano Azioni Positive 2020-2022”, sulla base del documento predisposto dal Comitato Unico di Garanzia, acquisito il parere favorevole della Consigliera Nazionale di Parità (prot. n. 2613/2020) e sentite le Organizzazioni sindacali.

All'interno del Piano, ampio spazio è stato dato all'azione di promozione e sostegno allo smart working e al telelavoro, con il fine di introdurre in via sperimentale il nuovo istituto ed andare così incontro alle esigenze dei dipendenti nell'ottica di un maggiore benessere organizzativo e di una migliore conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

Tuttavia, sin dall'inizio della crisi epidemiologica da COVID-19, si è assistito ad una accelerazione dell'implementazione dello sviluppo del lavoro agile, ancorché in via di urgenza. AGENAS ha, infatti, adottato tempestivamente le misure precauzionali necessarie alla tutela delle persone che a qualsiasi titolo prestano attività lavorativa per essa, garantendo al contempo la funzionalità dell'amministrazione. Stante l'urgenza derivante dalla necessità di attivare il lavoro agile per il maggior numero possibile di dipendenti, gli interessati sono stati invitati ad utilizzare le proprie dotazioni tecnologiche, come indicato al punto 3 della Circolare n. 1/2020, garantendo, comunque, le necessarie cautele per tutelare la sicurezza dei dati e la loro protezione da minacce informatiche. L'Amministrazione, inoltre, si è fatta carico di dotare dei necessari dispositivi coloro che non possedessero smartphone, tablet o PC, sino a esaurimento delle macchine disponibili, privilegiando i soggetti definiti a rischio di contagio secondo le indicazioni delle autorità nazionali competenti in materia. Nelle date del 5 e 6 marzo 2020 AGENAS ha completato le necessarie procedure amministrative e tecniche per consentire alla totalità dei propri lavoratori la fruizione del lavoro agile, garantendo il presidio fisico degli uffici e la buona funzionalità degli stessi.

L'Agenzia ha, poi, adeguato le proprie misure organizzative al DPCM 11 marzo 2020 e direttiva della funzione pubblica n. 2/2020 e il lavoro agile è divenuto la modalità ordinaria di svolgimento del lavoro, estendendolo, pertanto, a tutto il personale, senza distinzione di categoria di inquadramento e di tipologia di rapporto di lavoro.

Con nota inviata al personale dirigente il 12 marzo 2020, tenuto conto dell'emanazione del DPCM 11 marzo 2020 e, in particolare, dell'art. 1 co. 6, nonché della direttiva n. 2/2020, è stato richiesto di verificare le attività che non possono essere svolte da remoto e di confermare o modificare gli schemi di organizzazione degli Uffici. E' stata, inoltre, sottolineata la possibilità, per comprovate ragioni di servizio e necessità di utilizzo delle attrezzature di lavoro, di recarsi presso le Sedi Istituzionali, anche su richiesta del dirigente.

Lo svolgimento delle attività lavorative in modalità agile è, quindi, proseguito fino al 15 settembre 2020, con le precisazioni sopra indicate. Successivamente, dal 16 settembre 2020 al 19 ottobre 2020, il personale non dirigenziale ha svolto il lavoro in presenza, nella misura del 50%. A tale riguardo si rileva che ogni dirigente ha avuto cura di organizzare il calendario delle

presenze, garantendo un adeguato presidio e una necessaria rotazione, fermo restando il rispetto delle indicazioni pervenute dal medico competente per i soggetti a maggior rischio.

A seguito dell'adozione del DPCM del 18 ottobre 2020 e del correlato decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, stante l'evolversi della situazione epidemiologica, la percentuale di lavoratori in smart working è stata elevata al 60%, considerando che nel predisporre la rotazione del personale, i dirigenti hanno dovuto considerare prioritariamente le condizioni di salute dei componenti del nucleo familiare dei dipendenti, la presenza di figli minori di quattordici anni, la distanza tra la zona di residenza o di domicilio e la sede di lavoro e il numero e la tipologia dei mezzi di trasporto utilizzati e dei relativi tempi di percorrenza.

Infine, dal 6 novembre, data di entrata in vigore del DPCM 4 novembre 2020, su indicazione dell'Amministrazione, ogni dirigente ha proceduto ad organizzare il proprio ufficio in modo da assicurare la percentuale più elevata possibile di lavoro agile, garantendo la qualità e l'effettività delle funzioni amministrative, ferma restando la facoltà di richiamare in presenza, con 24 ore di anticipo, ogni dipendente assegnato all'ufficio che ritenga necessario per gestire specifici progetti o carichi di lavoro.

Lo svolgimento del lavoro agile è stato reso possibile anche grazie all'adozione di strumenti e tecnologie tecnico-informatiche che hanno permesso di poter svolgere l'attività lavorativa anche da remoto.

Le tecnologie informatiche rappresentano, infatti, un vero fattore abilitante per la diffusione del lavoro agile, dal momento che consentono di superare il concetto della "timbratura del cartellino", della "presenza fisica" in ufficio e quindi della prestazione lavorativa svolta in una sede e in un orario di lavoro definiti. Un ruolo, quello delle tecnologie, che è tuttavia mediato dalle competenze e dalle capacità digitali dei singoli: numerose evidenze empiriche dimostrano che non è possibile trasferire la nuova modalità di lavorare fuori dall'ufficio secondo la filosofia del lavoro agile se, contestualmente, non si affronta il problema dell'aggiornamento, del consolidamento e dello sviluppo delle competenze digitali dei singoli. Il ruolo delle leve tecnologiche e organizzative è risultato poi dirimente nella situazione di emergenza sanitaria connessa al Covid-19.

In quest'ottica, AGENAS, mediante l'Ufficio ICT, fin dall'inizio del mese di marzo 2020, ha predisposto gli strumenti tecnologici necessari per lo svolgimento dell'attività lavorativa secondo le modalità di lavoro agile, redigendo diversi manuali operativi, consultabili all'indirizzo [http://centroservizi.agenas.local/?page\\_id=241](http://centroservizi.agenas.local/?page_id=241), volti a fornire le indicazioni per:

- l'accesso da remoto ad Office 365;

- la configurazione e l'utilizzo di Microsoft One Drive, per avere uno spazio web dove condividere, sincronizzare ed accedere a cartelle/files da diverse postazioni, nonché da remoto;
- l'installazione e l'utilizzo dell'applicazione Microsoft Teams, per la creazione di riunioni virtuali;
- la connessione al Desktop Remoto;
- l'installazione e la configurazione di Forticlient VPN 6.2, da utilizzare per la connessione al Desktop remoto ovvero, tramite browser, per accedere ai vari applicati, quali ad esempio al protocollo informatico, al centro servizi, alle cartelle di rete presenti sui server AGENAS cui si accedeva dal p.c. dell'ufficio oltre che alla intranet (digitando sul browser <http://centroservizi.agenas.local>);
- le modalità di accesso alle cartelle condivise.

E' stato inoltre individuato un indirizzo mail dedicato [itservice@agenas.it](mailto:itservice@agenas.it), a cui rivolgersi per ogni supporto tecnico necessario.

Sempre nell'ottica di rendere efficiente ed efficace l'attività lavorativa svolta in modalità agile, l'Amministrazione ha fornito ai propri dipendenti che ne hanno ravvisato la necessità, la strumentazione informatica necessaria a svolgere il lavoro in modalità agile ed ha inoltre svolto specifici corsi di formazione cui è stato coinvolto il personale che lavora da remoto, con l'obiettivo di costruire e diffondere una cultura organizzativa capace di integrare le potenzialità della tecnologia e le competenze delle persone per raggiungere i propri obiettivi.

Sono stati, inoltre, forniti a tutti i dirigenti in servizio la firma digitale, nonché implementati gli applicativi per la gestione telematica del sistema di gestione del protocollo informatico, delle delibere e delle richieste di acquisto in materia di acquisizione di beni e servizi.

#### **4.4 Programma di sviluppo del lavoro agile - fase di avvio**

##### *RICOGNIZIONE DELLE ATTIVITÀ E MODALITÀ ATTUATIVE*

L'applicazione del lavoro agile durante la prima fase di emergenza ha avuto il merito non solo di aver preservato la salute di tanti lavoratori garantendo al tempo stesso la continuità delle attività amministrative, ma anche di aver posto le basi per una accelerazione della modernizzazione tecnologica e organizzativa dell'Agenzia.

In un'ottica di superamento della fase emergenziale e di consolidamento delle competenze acquisite, tuttavia, occorre che l'Amministrazione, tenendo presente gli obiettivi da conseguire,

si focalizzi su quale debba essere il piano di implementazione e sviluppo al fine di organizzare a regime l'attività di lavoro agile.

Tra i principali obiettivi che l'implementazione del lavoro agile si pone ci sono i seguenti:

- ✓ valorizzazione delle risorse umane e responsabilizzazione. Ci si concentra sui risultati del lavoro e non sugli aspetti formali;
- ✓ razionalizzazione nell'uso delle risorse e aumento della produttività, quindi risparmio in termini di costi e miglioramento dei servizi offerti;
- ✓ promozione dell'uso delle tecnologie digitali più innovative e utilizzo dello smart working come leva per la trasformazione digitale e per lo sviluppo delle conoscenze digitali;
- ✓ rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance basate sui risultati e sui livelli di servizio;
- ✓ abbattimento delle differenze di genere;
- ✓ riduzione delle forme di "assenteismo fisiologico";
- ✓ valorizzazione del patrimonio immobiliare delle PA, grazie al fatto che vengono reinventati gli spazi, ad esempio attraverso postazioni di coworking.

Al fine di rendere la modalità di lavoro agile pienamente rispondente alle attività istituzionali svolte da AGENAS e al contempo raggiungere gli obiettivi sopra indicati, occorre, come chiarito dalle linee Guida, che la sua introduzione all'interno di ogni organizzazione avvenga in modo progressivo e graduale, rimettendo all'amministrazione la scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile.

Nella prima fase di avvio del Programma di sviluppo del lavoro agile, che deve essere elaborato tenendo conto di un arco temporale triennale, AGENAS ritiene necessario operare primariamente una ricognizione delle attività che ogni Ufficio è chiamato a svolgere.

In considerazione dell'attuale stato di riorganizzazione che sta attraversando l'Agenzia a seguito della Direttiva del Ministero della Salute del 31 luglio 2020, e che comporterà una rimodulazione degli Uffici e delle connesse attività al fine di aumentarne l'efficienza per il raggiungimento dei nuovi compiti istituzionalmente attribuiti ad AGENAS dal Legislatore nel corso del 2020, si ritiene di poter concludere la ricognizione in parola entro il 31 maggio 2021.

A livello metodologico, si individuano di seguito le principali indicazioni operative per supportare l'effettuazione della ricognizione, che dovrà partire dall'analisi delle attività che ad ogni Ufficio sono attribuite dal funzionigramma dell'Agenzia, da ultimo approvato con deliberazione direttoriale n. 199 del 31/07/2020. In tale ottica, potrà fungere da valido strumento

anche la mappatura dei processi e dei procedimenti operata all'interno del Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, che verrà approvato nel 2021 e tempestivamente modificato a seguito della dedotta riorganizzazione.

Ogni Ufficio dovrà, pertanto, procedere, anche sulla base dell'esperienza finora maturata ancorché in stato emergenziale, all'individuazione delle attività che possono essere svolte anche a rotazione in lavoro agile e quelle per le quali non è configurabile una tale organizzazione del lavoro.

Rientrano nella prima categoria, le attività che rispondono alle seguenti condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnato il lavoratore, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Non rientrano, pertanto, nelle attività che possono essere svolte in remoto, neppure a rotazione, quelle che vedono i lavoratori impegnati nei servizi da rendere necessariamente in presenza, da individuare con specifico riguardo alle attività concretamente espletate.

La ricognizione come sopra descritta, vede come principali protagonisti i dirigenti, che svolgono un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e, in particolare, nella programmazione e nel monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. I dirigenti sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa. Ovviamente, nello svolgimento della ricognizione, non potrà prescindere dall'apporto dei lavoratori che, in concreto, svolgono quotidianamente le attività di propria competenza.

I dirigenti, nella fase successiva alla ricognizione delle attività, si avvarranno anche della collaborazione del Comitato unico di garanzia (CUG), di cui la Direttiva n. 2/2019 ha rafforzato

il ruolo nell'ottica dell'attuazione delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo, e dell'Organismo indipendenti di valutazione (OIV), fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

Al fine di verificare lo stato di sviluppo di questa prima fase di avvio, AGENAS ritiene opportuno prendere a riferimento gli indicatori raccomandati dalle Linee Guida, così da creare la base di partenza per successive serie storiche:

<p><b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile</li><li>2) Monitoraggio del lavoro agile</li><li>3) Help desk informatico dedicato al lavoro agile</li><li>4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</li></ol>
<p><b>SALUTE PROFESSIONALE</b></p> <p><b>Competenze direzionali:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>5) % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno</li><li>6) % dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale</li></ol> <p><b>Competenze organizzative:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>7) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno</li><li>8) % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</li></ol> <p><b>Competenze digitali:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>9) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno</li><li>10) % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione</li></ol>
<p><b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b></p>

- 11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile
- 12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile
- 13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi

#### **4.5 Programma di sviluppo del lavoro agile - fase di sviluppo intermedio e avanzato**

A seguito della conclusione della fase di avvio del Programma di sviluppo, di cui al precedente paragrafo, prevista entro il 31 maggio 2021, AGENAS, procederà ad un'analisi del proprio stato di salute, al fine di individuare eventuali elementi critici che possono ostacolare l'implementazione del lavoro agile in tutta o in parte della struttura oggetto di analisi, oltre che di eventuali fattori abilitanti che potrebbero favorirne il successo. In particolare, dovranno essere valutate:

**Salute organizzativa:** mediante la mappatura dei processi e delle attività operando un raccordo con il sistema di misurazione valutazione della performance e tenendo presente l'organizzazione reale del lavoro, le modalità che si stabiliscono all'interno dei gruppi e le subculture (ad esempio le consuetudini agli orari e ai ritmi di lavoro, la presenza di gruppi informali, ecc.);

**Salute professionale:** deve essere indagata sia per quanto riguarda le competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali), sia con riferimento all'analisi e mappatura delle competenze del personale e alla rilevazione dei relativi bisogni formativi. L'amministrazione deve progettare adeguati percorsi di formazione svolti e da svolgere.

**Salute digitale:** verificare la presenza di:

- ✓ disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN6 ;
- ✓ funzioni applicative di "conservazione" dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno;
- ✓ disponibilità di applicativi software che permettano alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori, profilazione degli utenti, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni;
- ✓ tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi;

✓ disponibilità di documenti in formato digitale grazie al protocollo.

Occorrerà, inoltre, operare una rilevazione dei fabbisogni di formazione in ambito digitale e, successivamente, definire un Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile, nonché un Piano formativo per i dipendenti che comprenda l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza.

**Salute economico-finanziaria:** mediante una valutazione dei costi e degli investimenti, oltre che delle relative fonti di copertura economica e finanziaria, derivanti dai primi tre punti e delle relative risorse iscritte in bilancio.

Così delineata la “road map” che AGENAS intende seguire, si perverrà alla definizione di un Piano di sviluppo entro il 30 settembre 2021, nel quale saranno individuate una fase di sviluppo intermedio e una fase di sviluppo avanzato, in un'ottica di scorrimento triennale del Piano (2021-2023).

#### **4.6 Indicatori di sviluppo**

Al fine di verificare lo stato di implementazione del lavoro agile, potrà essere preso in considerazione un set di indicatori, utili a monitorare le diverse fasi e gli esiti dei progetti finalizzati all'introduzione del lavoro agile nell'organizzazione e, successivamente, a valutare il livello di utilizzo dello stesso nella medesima organizzazione, quali ad esempio:

- % ore o giornate in lavoro agile su totale ore o giornate lavorative;
- % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali;
- % dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori
- % dipendenti in lavoro agile soddisfatti (anche con distinzione in base al sesso, all'età e alle specifiche situazioni familiari, es. lavoratori con figli minori o con genitori anziani).

In tal ottica, verrà poi sottoposto a tutti i lavoratori (dirigenti e dipendenti) uno specifico questionario anonimo volto ad individuare il grado di soddisfazione degli stessi e la valutazione complessiva delle attività svolte in modalità agile, da cui trarre spunto per le future modifiche del presente Piano.

#### **4.7 Lavoro agile e performance organizzativa e individuale**

Tra gli strumenti organizzativi finalizzati a promuovere l'attuazione del lavoro agile, la misurazione e valutazione della performance riveste un ruolo centrale in quanto, da un lato, ne

garantisce la corretta attuazione, dall'altro, concorre all'evoluzione delle pratiche e della cultura organizzativa e, in particolare dei sistemi di performance management.

Il sistema di misurazione del lavoro agile verrà pertanto disegnato in funzione degli specifici obiettivi che AGENAS intende perseguire con la sua introduzione. Infatti, sebbene gli obiettivi del lavoro agile desumibili dalle norme siano molteplici (conciliazione vita-lavoro; benessere organizzativo; innovazione organizzativa; facilitatore di percorsi di innovazione tecnologica e di digitalizzazione; orientamento delle politiche di gestione delle risorse umane agli obiettivi di *attraction* e *retention*; riduzione dei costi gestione), occorre che l'Amministrazione li ordini e li declini in funzione delle proprie caratteristiche strutturali e funzionali, degli obiettivi strategici, della cultura organizzativa e della domanda potenziale ed espressa dai lavoratori, etc.

L'introduzione del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche ha richiesto infatti, oltre ad una serie di investimenti tecnologici, anche investimenti organizzativi; tra questi ultimi, l'affinamento del sistema di misurazione e valutazione della performance è stato individuato da subito come un vero e proprio fattore abilitante. Dal punto di vista operativo, il lavoro agile modifica anche le modalità di erogazione della prestazione dei lavoratori e dei dirigenti, chiamati a promuoverlo e gestirlo. Inoltre, le performance di dirigenti e dipendenti coinvolti dall'attuazione del lavoro agile vanno congiuntamente valutate in termini di impatto sui risultati complessivi dell'Amministrazione.

Sarà pertanto necessario misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa di AGENAS in termini di efficienza, efficacia ed economicità, tramite alcuni indicatori quali ad esempio:

- Diminuzione assenze (es.  $[(\text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X} - \text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1})/\text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1}]$ )
- Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; , ecc.)
- Quantità erogata (es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi *full digital* offerti dalla PA; % comunicazioni tramite domicilia digitali)
- Qualità erogata (es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione)
- Qualità percepita (es. % *customer satisfaction* di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile)

- Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (es. minori ammortamenti e quindi minore perdita di valore del patrimonio)

Il sistema di misurazione e valutazione della performance persegue anche il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Ente, da realizzare attraverso la valorizzazione delle competenze professionali e la responsabilizzazione dei collaboratori verso obiettivi misurabili e verso una maggiore delega e autonomia nell'organizzazione delle proprie attività lavorative.

Il processo di valutazione delle performance individuali ha, infatti, lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e negli obiettivi dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno per il raggiungimento di tali obiettivi; la definizione di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati, comporta uno scambio costante che consente di individuare percorsi di crescita delle competenze delle persone anche attraverso formazione ed attività dedicate.

Sarà, quindi, necessario monitorare l'effetto del lavoro agile sulle performance dei singoli dipendenti in modo da valutare eventuali azioni di supporto (aumento o riduzione dei giorni di lavoro agile, formazione necessaria, modifica dei processi organizzativi, ecc.), attraverso specifici indicatori, quali ad esempio:

- Efficacia quantitativa: n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di *task* portati a termine (sia con riferimento ad attività ordinaria che a progetti specifici che possono o meno essere collegati a obiettivi di performance organizzativa riportati nel Piano della Performance); n. di pratiche in lavoro agile/n. pratiche totali, n. utenti serviti in lavoro agile/ n. utenti serviti, n. *task* portati a termine in lavoro agile/ n. *task* totali
- Efficacia qualitativa: qualità del lavoro svolto (valutazione da parte del superiore o rilevazioni di *customer satisfaction* sia esterne che interne) nel complesso e con riferimento agli output del lavoro agile, se possibile
- Efficienza produttiva: n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di *task* portati a termine in rapporto alle risorse oppure al tempo dedicato
- Efficienza temporale: tempi di completamento pratiche/servizi/*task*, rispetto scadenze; tempi di completamento pratiche/servizi in lavoro agile.

Gli esiti del monitoraggio dovranno essere oggetto di momenti di incontro e riscontro, formali e informali, tra il dirigente/ funzionario responsabile e il dipendente soprattutto al crescere del numero di giornate di lavoro agile.

Si perverrà, in tal modo, un miglioramento della performance e, di conseguenza, della qualità dei servizi erogati che costituisce l'obiettivo prioritario delle amministrazioni pubbliche.

## **5. Obiettivi strategici**

L'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'AGENAS definisce le linee organizzative, nonché i programmi e gli obiettivi dell'Agenzia nel rispetto degli indirizzi fissati dalla Conferenza unificata (art. 8, comma 2, lettera c dello Statuto, approvato in data 18 maggio 2018, con decreto del Ministro della Salute).

AGENAS articola la programmazione strategica in coerenza con quanto previsto nel Patto per la salute 2014-2016 e con i compiti attribuiti dal legislatore, in particolare, svolge le attività declinate all'articolo 4 del proprio Statuto.

In riferimento alle linee di attività strategica sopra evidenziate, strettamente correlate alla "mission" aziendale ed al mandato istituzionale, AGENAS declina gli obiettivi specifici (di cui all'art. 5, comma 1, lettera b) del D. Lgs 150/2009 e ss.mm.ii.). Gli stessi sono programmati, in coerenza con gli obiettivi generali, su base triennale, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'AGENAS, sentito il Direttore Generale e i dirigenti dell'Agenzia. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione collettiva.

Il ciclo della performance 2021 è stato avviato in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio. In particolare, il Bilancio di previsione per l'esercizio 2021, in coerenza con quanto richiesto dall'art. 19 del D. Lgs. 91/2011, contiene il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio che collega, per missioni e programmi di bilancio, i centri di costo, gli obiettivi, le azioni, gli indicatori e i target. In particolare, il Piano degli Indicatori contiene la declinazione degli obiettivi strategici ed organizzativi, per centro di costo di I livello, a cui sono collegate specifiche azioni ed indicatori di risultato. Lo strumento di rendicontazione degli obiettivi (target) è rappresentato dalla Relazione semestrale delle attività, con cui l'Agenzia riferisce in merito alle iniziative direttamente riferite alle linee strategiche della Direzione generale e alle attività svolte al Ministro della Salute, alla Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome e a quella unificata, nonché alla Corte dei Conti. Tale monitoraggio semestrale, analitico e sistematico, consentirà inoltre di meglio collegare la fase di programmazione con quella di controllo e verifica.

La costruzione del Piano degli Indicatori è frutto delle indicazioni metodologiche del Dipartimento della Funzione Pubblica e della SNA che prevedono, per le Amministrazioni centrali, una maggiore integrazione tra gli obiettivi strategici di struttura e gli obiettivi organizzativi ed individuali dei dirigenti. Questi ultimi saranno dettagliati nel Piano della Performance al 31 gennaio 2021, dando maggiore rilievo all'aspetto migliorativo della prestazione riportata nel funzionigramma.

Il Piano degli indicatori costituisce la base su cui avviare il ciclo della performance 2021, con l'adozione del Piano della *performance* al 31 gennaio 2021, come richiesto dall'art. 10 del d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. Il Piano degli Indicatori 2021, inoltre, è stato costruito partendo da una ulteriore declinazione dei centri di costo (32 centri di costo di primo livello, rispetto ai 28 dell'anno 2018, e 70 centri di costo di secondo livello, rispetto ai 53 centri di costo di secondo livello), analiticità rispondente alle esigenze organizzative interne e di migliore rappresentatività della mission istituzionale rispetto al contesto esterno.

L'impianto costituisce la premessa per l'affinamento dell'attività di controllo, di gestione e di analisi in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti, di miglioramento del livello di efficienza, efficacia ed economicità della gestione (d.lgs. 286/1999 e ss.mm.).

## 5.1. Obiettivi di vertice aziendale

Di seguito si riportano gli obiettivi strategici del Direttore Generale, già condivisi con l'Organismo Indipendente di Valutazione di AGENAS.

Obiettivi strategici del Direttore generale - anno 2021		
Missione	Programma	Obiettivo strategico
020 Tutela della Salute	020.1 Programma monitoraggio, valutazione e rafforzamento dei Sistemi Sanitari Regionali	Rafforzamento e diffusione della cultura del monitoraggio, della valutazione delle performance dei Sistemi Sanitari Regionali, anche con riguardo alle tematiche concernenti la trasparenza, l'equità e l'etica in ambito sanitario.
017 Ricerca e Innovazione	017.1 Programma Ricerca per il settore della sanità pubblica	Promozione e sviluppo di programmi di ricerca corrente e autofinanziata, progetti europei e internazionali, anche a supporto del Ministero della salute e delle Regioni.
032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	32.3 Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenze	Supervisione delle attività necessarie a garantire il funzionamento degli uffici dirigenziali attraverso il corretto impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa e gestione delle strategie di comunicazione istituzionale incrementando il ricorso ai più moderni canali di comunicazione.

Item di valutazione distinti per aree di valutazione: area strategico-gestionale, strategico-finanziaria e strategico-innovativa.

#### Area di Valutazione STRATEGICO-GESTIONALE

DESCRIZIONE ITEM	PUNTEGGIO					PESO
	1	2	3	4	5	
Capacità manageriali dimostrate nell'individuare la strategia per conseguire gli obiettivi e nell'implementare le azioni per la sua realizzazione <i>(Compiti attribuiti da disposizioni normative, regolamentari e pattizie, indirizzi programmatici approvati dal CdA)</i>						40
Capacità manageriali dimostrate nel predisporre e proporre piani, progetti e linee di attività ai diversi decisori istituzionali <i>(Compiti attribuiti da disposizioni normative, regolamentari e pattizie, indirizzi programmatici approvati dal CdA)</i>						20

#### Area di Valutazione STRATEGICO-FINANZIARIA

DESCRIZIONE ITEM	PUNTEGGIO					PESO
	1	2	3	4	5	
Capacità manageriali di implementare azioni per l'impiego ottimale delle risorse dell'Ente <i>(Risorse umane, strumentali e finanziarie)</i>						20

#### Area di Valutazione STRATEGICO-INNOVATIVA

DESCRIZIONE ITEM	PUNTEGGIO					PESO
	1	2	3	4	5	
Capacità manageriali di implementare e gestire strategie di comunicazione istituzionale incrementando il ricorso ai più moderni canali						20

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Gli obiettivi di carattere strategico, contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, che fanno riferimento ad un orizzonte temporale pluriennale, vengono declinati in obiettivi operativi, di valenza annuale, assegnati dal Direttore generale ai Dirigenti delle strutture dell'organizzazione. Questi ultimi, a loro volta, provvederanno alla definizione degli obiettivi da attribuire al rispettivo personale "di comparto".

In questo contesto, anche per il ciclo della performance 2021-2023, la produttività dei dirigenti resta collegata alla capacità di perseguire gli obiettivi assegnati nell'ambito della *performance organizzativa* della propria struttura e di governare al meglio le relazioni con le risorse umane

complessive dell’Agenzia. Tale processo trova il momento di sintesi finale nella *Relazione sulla performance* della struttura, documento di consuntivo da elaborare entro la metà dell’anno successivo a quello di inizio del processo, e da sottoporre poi, dopo la validazione da parte dell’OIV, all’approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Viene riportato lo standard delle *schede di valutazione*, rispettivamente per la *Dirigenza* ed il *Comparto* che costituiscono il documento di riferimento principale per l’assegnazione degli obiettivi al personale AGENAS (allegati 1 e 2 del presente documento).

## **6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale**

Il Direttore Generale, provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti secondo il Sistema di misurazione e valutazione AGENAS adottato ai sensi dell’art. 7, comma 1 del D. Lgs. 150/2009.

Si tratta, nello specifico, di una valutazione che tiene conto di due macro-profilo di *performance*:

- a) raggiungimento degli obiettivi organizzativi/trasversali e individuali: obiettivi di tipo quantitativo e qualitativo insieme, tratti dal piano delle performance e dagli obiettivi operativi annuali (es.: obiettivi di innovazione e miglioramento del proprio Ufficio in rispondenza a nuovi indirizzi strategici; obiettivi di miglioramento connessi all’attività svolta in relazione a precisi indicatori; obiettivi di contenimento dei costi, ecc.). Tale modalità valutativa può costituire, nella correlazione degli obiettivi tra singolo dirigente e personale a lui preposto, la base per la valutazione della performance organizzativa della struttura operativa dello stesso dirigente;
- b) competenze agite e comportamenti organizzativi: obiettivi essenzialmente di tipo qualitativo (*soft skill*), riconducibili di norma alle attività di tipo ordinario della struttura di appartenenza, misurabili secondo una scala di valore lineare e finalizzati alla valutazione delle capacità manageriali della risorsa nel suo agire, sia nell’ambito della dimensione organizzativa e gestionale della propria struttura operativa, che in quella relazionale con la direzione e con i decisori istituzionali esterni, oltre che propedeuticamente legati alla capacità di realizzare gli obiettivi operativi assegnati.

Nell’assegnare ai dirigenti gli obiettivi individuali, il Direttore dell’Agenzia procede alla valutazione del grado di strategicità dei target, della complessità dei compiti e delle risorse da attribuire, pervenendo, conseguentemente, a definire l’ammontare del fondo di produttività da

ripartire tra le Aree funzionali sulla base dei criteri previsti dal Contratto Collettivo Integrativo Aziendale.

Relativamente alla struttura delle schede-obiettivi annuali dei dirigenti, a fronte di ciascuno obiettivo assegnato, vengono identificati, insieme agli *indicatori di realizzazione* dove pertinenti, i *target* di risultato atteso, che possono essere, sia di tipo quantitativo che di tipo temporale. Similmente, ad ogni singolo obiettivo viene assegnato *un peso*, determinante per la quantificazione del risultato relativo alla valutazione della performance individuale ed organizzativa.

## **6.2 Obiettivi assegnati al personale non dirigente**

I dirigenti di livello non generale provvedono, a loro volta, alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale assegnato ai propri uffici, nel rispetto del principio del merito, anche ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché al fine della corresponsione di indennità e premi incentivanti (nel rispetto di quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione anno 2021 di AGENAS).

## **6.3 Schede obiettivi**

Nelle tabelle sinottiche delle pagine seguenti vengono riportate le aree strategiche, che specificano il mandato istituzionale e la missione di AGENAS, declinate in uno o più obiettivi strategici e operativi, declinati sulla base dell'attuale organizzazione dell'Agenzia e che saranno oggetto di modifica a seguito dell'approvazione del nuovo Statuto e dell'entrata a regime della nuova organizzazione dell'Agenzia.



Piano della performance 2021 -2023

<b>Obiettivo Strategico</b>	Rafforzamento e diffusione della cultura del monitoraggio, della valutazione delle performance dei Sistemi Sanitari Regionali, anche con riguardo alle tematiche concernenti la trasparenza, l'equità e l'etica in ambito sanitario.
<b>Riferimento Missione</b>	020 Tutela della Salute
<b>Riferimento Programma</b>	020.1 Programma monitoraggio, valutazione e rafforzamento dei Sistemi Sanitari Regionali

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	ECM
Riferimento Centro di Costo	012 Educazione Continua in Medicina - ECM
Obiettivo organizzativo	Supporto gestionale amministrativo alle attività di formazione continua nel settore salute - ECM
Obiettivi specifici	<p><b>Obiettivo:</b> Rafforzamento del supporto gestionale-amministrativo al programma nazionale ECM ed alla Commissione nazionale per la formazione continua</p> <p><b>Azione:</b> Supporto gestionale-amministrativo alla Commissione nazionale per la formazione continua ed ai suoi organismi ausiliari</p> <p>Indicatore: rendicontazione attività</p> <p>Target: 1/anno</p> <p><b>Azione:</b> Svolgimento di attività procedurali e informatiche per l'accreditamento al sistema regionale di riferimento dei provider</p> <p>Indicatore: rendicontazione attività</p> <p><b>Indicatore:</b> 1/anno</p> <p><b>Azione:</b> Supporto alla Commissione nazionale nelle attività di verifica presso le sedi dei provider e/o presso eventi formativi accreditati ECM per favorire una offerta formativa qualitativamente elevata</p> <p><b>Indicatore:</b> n. attività di verifiche effettuate/n. attività di verifiche programmate</p> <p><b>Target:</b>100%</p>

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Area di coordinamento Tecnico-scientifica
Riferimento Centro di Costo	013 Area di coordinamento Tecnico-scientifica Monitoraggio, valutazione e rafforzamento dei sistemi sanitari regionali
Obiettivo organizzativo	Rafforzamento del monitoraggio e valutazione dell'attività tecnico-scientifica, anche internazionale, nonché promozione di buone pratiche e di expertise

Obiettivi specifici	<p><b>Obiettivo:</b> Miglioramento delle interrelazioni tra uffici attraverso la funzione di coordinamento, esercitata secondo le indicazioni del Direttore generale, ai fini di rafforzare la collaborazione, l'integrazione funzionale e la circolazione delle informazioni e delle esperienze</p> <p><b>Azione:</b> Promozione di incontri periodici di confronto e integrazione delle informazioni e delle esperienze per favorire la partecipazione e condivisione dei prodotti finali dell'Agenzia</p> <p><b>Indicatore:</b> Rendicontazione attività</p> <p><b>Target:</b> 1/anno</p>
	<p><b>Obiettivo:</b> Potenziamento delle attività di supporto alla Direzione Generale nelle attività afferenti la misurazione, analisi, valutazione e monitoraggio delle performance, in collaborazione con gli Uffici coinvolti</p> <p><b>Azione:</b> Supporto alle attività del Ministero della salute e delle regioni relative allo sviluppo ed all'adozione di metodologie e strumenti per la definizione del fabbisogno di medici e professionisti sanitari</p> <p><b>Indicatore:</b> Rendicontazione attività</p> <p><b>Target:</b> 1/anno</p>
	<p><b>Obiettivo:</b> Rafforzamento delle azioni sottese alla promozione delle relazioni internazionali e alla collaborazione con le agenzie per la salute degli Stati membri dell'UE</p> <p><b>Azione:</b> Organizzazione e partecipazione ad eventi annuali di carattere internazionale</p> <p><b>Indicatore:</b> N° partecipazione e organizzazione eventi / N° eventi programmati</p> <p><b>Target:</b> 100%</p>
	<p><b>Obiettivo:</b> Monitoraggio delle attività correlate ai rapporti istituzionali di AGENAS attraverso protocolli, accordi e convenzioni</p> <p><b>Azione:</b> Monitoraggio dei rapporti istituzionali di AGENAS attraverso protocolli, accordi e convenzioni</p> <p><b>Indicatore:</b> rendicontazione attività</p> <p><b>Target:</b> 1/anno</p>

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	PNE e Ufficio ricerca e rapporti internazionali
Riferimento Centro di Costo	014 Programma Nazionale Esiti - PNE
Obiettivo organizzativo	Sviluppo e rafforzamento del Programma Nazionale Esiti - PNE
Obiettivi specifici	<p><b>Obiettivo:</b> Verifica e revisione degli indicatori esistenti</p> <p><b>Azione:</b> Attivazione tavoli per l'aggiornamento e la revisione degli indicatori</p> <p><b>Indicatore:</b> Miglioramento, consolidamento ed ampliamento degli indicatori esistenti, estensione delle aree assistenziali valutate, nonché sviluppo di indicatori di valutazione dei percorsi e dei processi assistenziali integrati per monitorare l'efficacia e l'equità delle procedure diagnostico-terapeutiche e dell'articolazione delle reti cliniche</p> <p><b>Target:</b> 100%</p>

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Portale della trasparenza dei servizi per la salute
Riferimento Centro di Costo	015 Portale della trasparenza dei servizi per la salute
Obiettivo organizzativo	Implementazione e sviluppo del Portale della trasparenza dei servizi per la salute
Obiettivi specifici	<p><b>Obiettivo:</b> Implementazione del prototipo del Portale della trasparenza e avvio della “prima sperimentazione”, integrando ed estendendo il prototipo</p> <p><b>Azione:</b> Attivazione del Portale per la trasparenza dei servizi sanitari</p> <p><b>Indicatore:</b> Rendicontazione attività</p> <p><b>Target:</b> 1/anno</p>

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Analisi e monitoraggio delle performance dei servizi sanitari
Riferimento Centro di Costo	016 Analisi e monitoraggio delle performance dei servizi sanitari a supporto del Ministero della salute, delle Regioni e degli Enti del SSN
Obiettivo organizzativo	Potenziamento delle analisi e del monitoraggio delle performance dei Sistemi Sanitari Regionali
Obiettivi specifici	<p><b>Obiettivo:</b> Supporto alle Aziende ospedaliere nella implementazione dei piani di riqualificazione e di efficientamento</p> <p><b>Azione:</b> Monitoraggio delle azioni/interventi correttivi previste nei Piani di efficientamento e di riqualificazione presso le Aziende</p>
	<p><b>Obiettivo:</b> Supporto alle Regioni e alle Aziende del Servizio Sanitario Nazionale per il miglioramento e potenziamento dei servizi sanitari regionali</p> <p><b>Azione:</b> Monitoraggio, valutazione e rafforzamento, anche attraverso il supporto tecnico operativo al Ministero della Salute, delle performance dei sistemi sanitari regionali</p>
	<p><b>Obiettivo:</b> Supporto a Regioni, Ministero della Salute e Commissione tariffe in ambito di sistemi di remunerazione e di compartecipazione alla spesa</p> <p><b>Azione:</b> Monitoraggio dei principali provvedimenti regionali</p>
	<p><b>Obiettivo:</b> Supporto tecnico operativo nelle attività di affiancamento alle Regioni nell'ambito del Sistema nazionale di verifica e controllo sull'assistenza sanitaria</p> <p><b>Azione:</b> Affiancamento alle Regioni in Piano di rientro nella implementazione di interventi correttivi e monitoraggio delle performance sanitarie di tutte le Regioni</p>
	<p><b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività</p> <p><b>Target:</b> 1/anno</p>

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Qualità, sicurezza, buone pratiche ed umanizzazione delle cure
Riferimento Centro di Costo	017 Qualità, sicurezza, buone pratiche ed umanizzazione delle cure
Obiettivo organizzativo	Potenziamento delle attività dell'Osservatorio Nazionale delle buone pratiche sulla sicurezza in sanità e potenziamento delle attività di monitoraggio, controllo e supporto tecnico-scientifico alle Regioni
Obiettivi specifici	<p><b>Obiettivo:</b> Supporto alle Regioni richiedenti in ambito di monitoraggio dei tempi di attesa e di umanizzazione delle cure e collaborazione con il Ministero della Salute nell'ambito dell'attività libero-professionale intramuraria (ALPI)</p> <p><b>Azione:</b> Attività di monitoraggio e controllo dei tempi di attesa, dell'attività libero-professionale intramuraria (ALPI) e umanizzazione delle cure</p>

	<p><b>Obiettivo:</b> Coordinamento e supporto tecnico scientifico all'Osservatorio nazionale delle buone pratiche sulla sicurezza nella sanità</p> <p><b>Azione:</b> Monitoraggio delle buone pratiche, delle raccomandazioni e denunce dei sinistri, promozione di eventi formativi/informativi di scambio e confronto</p>
	<p><b>Obiettivo:</b> Promozione di iniziative in materia di accreditamento delle Strutture sanitarie e supporto tecnico al Ministero della Salute</p> <p><b>Azione:</b> Aggiornamento per lo sviluppo professionale degli auditor/valutatori e analisi del nuovo sistema nazionale di accreditamento</p>
	<p><b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività</p> <p><b>Target:</b> 1/anno</p>

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Reti cliniche
Riferimento Centro di Costo	018 Reti cliniche e integrazione Ospedale Territorio e Socio Sanitaria
Obiettivo organizzativo	Monitoraggio, valutazione e revisione delle reti cliniche integrate ospedale-territorio e individuazione di indicatori di monitoraggio del loro funzionamento
Obiettivi specifici	<p><b>Obiettivo:</b> Revisione e monitoraggio delle reti cliniche e sviluppo organizzativo</p> <p><b>Azione:</b> Monitoraggio delle reti regionali al fine di fornire un benchmark di confronto, redazione di pareri; supporto nelle attività di affiancamento delle Regioni oggetto di convenzioni</p> <p><b>Azione:</b> Monitoraggio della implementazione delle linee guida e raccomandazioni per l'articolazione delle reti clinico- assistenziali che integrano l'attività ospedaliera per acuti e post acuti con l'attività territoriale</p>
	<p><b>Obiettivo:</b> Osservatorio per il monitoraggio e la valutazione delle reti oncologiche</p> <p><b>Azione:</b> Monitoraggio delle reti oncologiche e aggiornamento della griglia di rilevazione e valutazione attuazione della quinta indagine nazionale</p>
	<p><b>Obiettivo:</b> Coordinamento nazionale tumori rari</p> <p><b>Azione:</b> Stesura del documento tecnico della RNTR (Rete nazionale tumori rari)</p>
	<p><b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività</p> <p><b>Target:</b> 1/anno</p>

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	HTA
Riferimento Centro di Costo	019 HTA
Obiettivo organizzativo	Promuovere e coordinare le attività di valutazione multidimensionale e le attività di produzione e sviluppo di report di HTA
Obiettivi specifici	<p><b>Obiettivo:</b> Supporto alla Cabina di Regia HTA nell'ambito del Programma nazionale HTA</p> <p><b>Azione:</b> Partecipazione e collaborazione attiva con la Cabina di Regia HTA</p>
	<p><b>Obiettivo:</b> Sviluppo dell'attività di HTA in collaborazione con network internazionali e nazionali</p>

	<p><b><u>Azione:</u></b> Partecipazione e collaborazione attiva nei network internazionali e nazionali per lo sviluppo di metodologie di HTA</p>
	<p><b><u>Obiettivo:</u></b> Supporto a Ministero della Salute, Regioni e PPAA nell'ambito della produzione di report di HTA</p>
	<p><b><u>Azione:</u></b> Produzione di Report HTA nell'ambito di Accordi Agenas - Ministero della Salute</p>
	<p><b><u>Obiettivo:</u></b> Collaborazione con il Centro di Coordinamento per lo screening (CCS) presso l'Istituto Superiore di Sanità e valutazioni di HTA in materia di screening neonatale esteso</p>
	<p><b><u>Azione:</u></b> Partecipazione alle attività del Centro di Coordinamento per lo screening metabolico neonatale (CCS)</p>
	<p><b><u>Obiettivo:</u></b> Attività di studio e ricerca in materia di dispositivi medici e servizio farmaceutico</p>
	<p><b><u>Azione:</u></b> Partecipazione a Gruppi di Lavoro nell'ambito del Sistema Informativo Sanitario, dispositivi medici e servizio farmaceutico</p>
	<p><b><u>Indicatori:</u></b> Rendicontazione attività</p> <p><b><u>Target:</u></b> 1/anno</p>



**Piano della performance 2021 -2023**

<b>Obiettivo Strategico</b>	Promozione e sviluppo di programmi di ricerca corrente e autofinanziata, progetti europei e internazionali, anche a supporto del Ministero della salute e delle Regioni
<b>Riferimento Missione</b>	017 Ricerca e Innovazione
<b>Riferimento Programma</b>	017.1 Programma Ricerca per il settore della sanità pubblica

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Area di coordinamento Tecnico scientifica e Ufficio ricerca e rapporti internazionali
Riferimento Centro di Costo	021 Area di coordinamento Tecnico scientifica ricerca per la sanità pubblica
Obiettivo organizzativo	Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni normative volte a garantire il conseguimento delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo
Obiettivi specifici	<b>Obiettivo:</b> Coordinamento e definizione degli aspetti tecnico-scientifici relativi agli oggetti di convenzioni e delle attività propedeutiche alla formulazione del Programma di Ricerca corrente da parte dell'Ufficio <b>Azione:</b> Capacità attuativa nel rispetto dei termini programmati
	<b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività <b>Target:</b> 2/anno

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Area di coordinamento Tecnico scientifica e Ufficio ricerca e rapporti internazionali
Riferimento Centro di Costo	022 Pon Gov Ricerca
Obiettivo organizzativo	Rafforzamento dell'attività di coordinamento tecnico-scientifico del progetto PON GOV
Obiettivi specifici	<b>Obiettivo:</b> Sviluppo delle attività progettuali, degli indicatori di progetto e degli output previsti <b>Azione:</b> Elaborazione e produzione degli output di progetto
	<b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività <b>Target:</b> 1/anno

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Ufficio Ricerca e rapporti internazionali
Riferimento Centro di Costo	023 Ricerca e rapporti internazionali
Obiettivo organizzativo	Rafforzamento del ruolo di AGENAS a livello internazionale
Obiettivi specifici	<b>Obiettivo:</b> Partecipazione attiva di AGENAS a livello internazionale attraverso un sistematico confronto con enti omologhi aventi medesima mission dell'Agenzia <b>Azione:</b> Attivazione e partecipazione a partenariati, progetti e cooperazioni internazionali

	<b><u>Indicatori:</u></b> Rendicontazione attività <b><u>Target:</u></b> 1/anno
Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	PNE e Ufficio ricerca e rapporti internazionali
Riferimento Centro di Costo	024 PNE ricerca
Obiettivo organizzativo	Potenziamento dell'attività di coordinamento e promozione di azioni di miglioramento della ricerca relativa al Programma Nazionale Esiti
Obiettivi specifici	<b><u>Obiettivo:</u></b> Coordinamento tecnico scientifico attività PNE e verifica delle condizioni tecnico-scientifiche per la pubblicazione e diffusione dei risultati <b><u>Azione:</u></b> Pubblicazione e diffusione dei risultati
	<b><u>Obiettivo:</u></b> Monitoraggio indicatori PNE prodotti da AGENAS e produzione di nuovi strumenti di valutazione <b><u>Azione:</u></b> Aggiornamento di indicatori e attivazione tavoli per la produzione di strumenti di valutazione
	<b><u>Indicatori:</u></b> Rendicontazione attività <b><u>Target:</u></b> 1/anno

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Uffici Area Tecnico scientifica
Riferimento Centro di Costo	025 Ricerca Autofinanziata 026 Ricerca Corrente
Obiettivo organizzativo	Potenziamento della ricerca, corrente e autofinanziata, con particolare riferimento alle performance dei sistemi sanitari regionali, alla mobilità sanitaria, allo sviluppo dei servizi di prevenzione e tutela della salute sviluppo delle reti territoriali e riordino della medicina generale, ai Piani ospedalieri ed ai Piani di assistenza territoriale, alla Salute ed ambiente ed all'Innovazione digitale
Obiettivi specifici	<b><u>Obiettivo:</u></b> Predisposizione e attuazione del programma annuale <b><u>Azione:</u></b> Promozione e sviluppo di programmi di ricerca, anche in supporto al Ministero della Salute
	<b><u>Indicatori:</u></b> Rendicontazione attività <b><u>Target:</u></b> 1/anno

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Uffici Area Tecnico scientifica
Riferimento Centro di Costo	029 Joint Action
Obiettivo organizzativo	Rafforzamento del ruolo di AGENAS nella progettualità e nell'attuazione di programmi europei
Obiettivi specifici	<b><u>Obiettivo:</u></b> Partecipazione attiva ai programmi europei e promozione di iniziative per lo sviluppo di tematiche di interesse aziendale e nazionale <b><u>Azione:</u></b> Promozione, sviluppo e partecipazione ai programmi europei
	<b><u>Indicatori:</u></b> Rendicontazione attività <b><u>Target:</u></b> 1/anno



Piano della performance 2021 -2023

<b>Obiettivo Strategico</b>	Supervisione delle attività necessarie a garantire il funzionamento degli uffici dirigenziali attraverso il corretto impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa e gestione delle strategie di comunicazione istituzionale incrementando il ricorso ai più moderni canali di comunicazione
<b>Riferimento Missione</b>	032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche
<b>Riferimento Programma</b>	32.3 Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenze

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Affari generali e legali (AGL)
Riferimento Centro di Costo	003Affari generali e legali
Obiettivo organizzativo	Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni normative regolamentari e pattizie vigenti in linea con la mission istituzionale
Obiettivi specifici	<b>Obiettivo:</b> Verifica tempestiva di legittimità degli atti, dei contratti, delle convenzioni, dei protocolli d'intesa e delle delibere da sottoporre alla firma del Presidente del Consiglio di Amministrazione e del Direttore Generale <b>Azione:</b> Supporto alla Direzione generale, al Presidente ed al Consiglio di Amministrazione nella verifica di legittimità degli atti <b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività <b>Target:</b> 1/anno
	<b>Obiettivo:</b> Efficientamento delle procedure relative agli atti da sottoporre alla firma del Presidente del Consiglio di Amministrazione e del Direttore Generale <b>Azione:</b> Elaborazione ed efficientamento procedurale di schemi tipo di convenzione, accordi di collaborazione, protocolli di intesa, accordi quadro e regolamenti <b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività <b>Target:</b> 1/anno
	<b>Obiettivo:</b> Miglioramento dell'azione amministrativa in tema di contenzioso <b>Azione:</b> Gestione del contenzioso in materia civile, penale e amministrativa <b>Indicatori:</b> n. contenziosi conclusi/contenziosi da concludere <b>Target:</b> 100%

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Comunicazione e relazione esterne (CRE)
Riferimento Centro di Costo	004 Comunicazione e relazioni esterne
Obiettivo organizzativo	Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni normative regolamentari e pattizie vigenti in linea con la mission istituzionale
Obiettivi specifici	<p><b>Obiettivo:</b> Predisposizione del programma annuale delle attività di informazione e di comunicazione</p> <p><b>Azione:</b> Redazione del Programma annuale</p> <p><b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività</p> <p><b>Target:</b> 1/anno</p>
	<p><b>Obiettivo:</b> Gestione richieste provenienti dai cittadini e da operatori della sanità</p> <p><b>Azione:</b> Implementazione di attività di comunicazione anche attraverso i social media</p> <p><b>Indicatori:</b> aumento n. accessi e visualizzazioni ai canali social/365</p> <p><b>Target:</b> 100%</p>
	<p><b>Obiettivo:</b> Gestione ed aggiornamento del sito istituzionale www.agenas.it e attuazione di strumenti diretti alla comunicazione integrata</p> <p><b>Azione:</b> Aggiornamento del sito istituzionale e implementazione di strumenti diretti alla comunicazione integrata</p> <p><b>Indicatori:</b></p> <p>1) n. aggiornamenti del sito istituzionale effettuati/365</p> <p>2) n. strumenti attivati ed implementati</p> <p><b>Target:</b> 100%</p>
	<p><b>Obiettivo:</b> Cura della redazione di pubblicazioni a carattere periodico, della rivista Monitor e dei Quaderni di Monitor e ottimizzazione delle risorse in uso al centro stampa per le esigenze di funzionamento dell'amministrazione</p> <p><b>Azione:</b> Redazione delle pubblicazioni a carattere istituzionale</p> <p><b>Indicatori:</b> Pubblicazioni effettuate/programmate</p> <p><b>Target:</b> 100%</p>

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Area di Coordinamento Amministrativa (COORD. AMM)
Riferimento Centro di Costo	007 Area di coordinamento Amministrativa
Obiettivo organizzativo	Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni normative regolamentari e pattizie vigenti in linea con la mission istituzionale
Obiettivi specifici	<p><b>Azione:</b> Promozione di incontri periodici di confronto e integrazione delle informazioni e delle esperienze tra i dirigenti dell'area amministrativa per favorire la partecipazione e condivisione dei prodotti finali dell'Agenzia</p> <p><b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività</p> <p><b>Target:</b> 1/anno</p>
	<p><b>Azione:</b> Coordinamento e gestione amministrativa delle istanze di accesso agli atti</p> <p><b>Indicatori:</b> n. richieste accesso gestite nei termini/n. richieste accesso pervenute</p>

	<b>Target:</b> 100%
	<b>Azione:</b> Coordinamento del ciclo di gestione della Performance (Piano della performance, Relazione sulla performance, sistema di misurazione e valutazione della performance)
	<b>Azione:</b> Supporto alla Direzione generale nelle attività di valutazione e misurazione del personale dirigenziale e del comparto
	<b>Azione:</b> Coordinamento, in collaborazione con l'ufficio di Coordinamento tecnico-scientifico, dei contributi prodotti dagli Uffici per la predisposizione delle Relazioni semestrali delle attività di AGENAS
	<b>Azione:</b> Gestione, con il supporto dell'Ufficio ICT, dei servizi tecnici, della logistica, delle attività di protocollazione ed archiviazione di AGENAS
	<b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività <b>Target:</b> 1/anno

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Risorse Umane, Trattamento giuridico ed economico del personale (RU)
Riferimento Centro di Costo	008 Risorse Umane, Trattamento giuridico ed economico del personale
Obiettivo organizzativo	Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni normative regolamentari e pattizie vigenti in linea con la mission istituzionale
Obiettivi specifici	<b>Azione:</b> Razionalizzazione ed efficientamento dei processi gestionali e della gestione economica e giuridica del personale e delle relazioni sindacali
	<b>Azione:</b> Elaborazione e monitoraggio del costo del personale e dei relativi fondi
	<b>Azione:</b> Gestione e cura delle relazioni sindacali
	<b>Azione:</b> Implementazione di misure di lavoro flessibile
	<b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività <b>Target:</b> 1/anno

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Bilancio Contabilità e Controllo di Gestione e Area di coordinamento Amministrativa (BCC)
Riferimento Centro di Costo	009 Bilancio Contabilità e Controllo di Gestione
Obiettivo organizzativo	Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni normative regolamentari e pattizie vigenti in linea con la mission istituzionale
Obiettivi specifici	<b>Azione:</b> Predisposizione atti di competenza economico finanziaria ed efficientamento dei processi contabili <b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività <b>Target:</b> 1/anno
	<b>Azione:</b> Attivazione e implementazione di procedure contabili <b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività <b>Target:</b> 1/anno
	<b>Azione:</b> Aggiornamento del piano dei centri di costo e gestione delle procedure di budget <b>Indicatori:</b> n. aggiornamenti centri di costo effettuati/aggiornamenti rispondenti alle esigenze organizzative

	<p><b>Target:</b> 100%</p> <p><b>Azione:</b> Supporto alla Direzione generale ed alle aree di coordinamento nelle procedure di determinazione degli obiettivi dell'Amministrazione e relativo monitoraggio e controllo, sulla base del funzionigramma e della programmazione strategica e della <i>mission</i> istituzionale</p> <p><b>Indicatori:</b> Definizione degli obiettivi strategico-organizzativi-gestionali nel rispetto degli adempimenti normativi</p> <p><b>Target:</b> 100%</p>
--	--

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Beni e Servizi e Patrimonio (BSP)
Riferimento Centro di Costo	010 Beni e Servizi e Patrimonio
Obiettivo organizzativo	Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni normative regolamentari e pattizie vigenti in linea con la mission istituzionale
Obiettivi specifici	<p><b>Azione:</b> miglioramento dei tempi delle procedure di acquisto di beni e servizi</p> <p><b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività</p> <p><b>Target:</b> 1/anno</p>
	<p><b>Azione:</b> gestione delle procedure volte all'acquisizione di beni e servizi</p> <p><b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività</p> <p><b>Target:</b> 100%</p>
	<p><b>Azione:</b> Acquisti: ottimizzazione della gestione delle procedure di acquisto e dei relativi contratti tramite l'utilizzo dell'applicativo informatico (piattaforma MEPA)</p> <p><b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività <b>Target:</b> 1/anno</p>
	<p><b>Azione:</b> Razionalizzazione nella gestione del patrimonio edilizio e tecnologico e governo degli investimenti</p> <p><b>Indicatore:</b> richieste pervenute/richieste programmate</p> <p><b>Target:</b> 100%</p>

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	ICT gestione dei servizi tecnici e della logistica (ICT)
Riferimento Centro di Costo	011 ICT gestione dei servizi tecnici e della logistica
Obiettivo organizzativo	Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni normative regolamentari e pattizie vigenti in linea con la mission istituzionale
Obiettivi specifici	<p><b>Azione:</b> Gestione dei servizi tecnici e logistici e adozione di misure per la sicurezza degli ambienti di lavoro</p> <p><b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività</p> <p><b>Target:</b> 1/anno</p>
	<p><b>Azione:</b> Gestione del sistema informatico e servizi di supporto</p> <p><b>Indicatori:</b> n. azioni espletate volte al miglioramento dell'organizzazione/n. azioni programmate</p> <p><b>Target:</b> 100%</p>

	<p><b>Azione:</b> Elaborazione e analisi dei dati disponibili nelle banche dati Agenas</p> <p><b>Indicatori:</b> elaborazioni richieste/ elaborazioni programmate</p> <p><b>Target:</b> 100%</p>
	<p><b>Azione:</b> Controllo, verifica e valutazione dell'attuazione e la coerenza delle misure di trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione adottate da Agenas</p> <p><b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività</p> <p><b>Target:</b> 1/anno</p>

Strutture coinvolte e/o linee di attività AGENAS	Formazione
Riferimento Centro di Costo	005 Formazione
Obiettivo organizzativo	Qualificazione e valorizzazione del capitale professionale nei diversi settori di competenza dell'Agenzia
Obiettivi specifici	<p><b>Obiettivo:</b> Accrescimento, qualificazione e valorizzazione del capitale professionale nei diversi settori di competenza dell'Agenzia</p> <p><b>Azione:</b> Analisi dei bisogni formativi del personale, sviluppo, coordinamento, organizzazione e gestione delle iniziative formative</p> <p><b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività</p> <p><b>Target:</b> 1/anno</p>
	<p><b>Azione:</b> 1) Potenziare la formazione come strumento di aggregazione dei professionisti del mondo sanitario e di condivisione delle metodologie e delle conoscenze sui sistemi di management e misurazione delle performance nel settore sanitario</p> <p>2) Sviluppo, coordinamento, organizzazione e gestione delle iniziative di formazione, avendo riguardo anche all'ambito della progettazione e della ricerca nazionale e internazionale e con particolare riferimento al tema della trasparenza, della prevenzione della corruzione e dei conflitti di interesse in sanità</p> <p><b>Indicatori:</b> Rendicontazione attività</p> <p><b>Target:</b> 1/anno</p>

## 7. Correlazione performance, trasparenza, anticorruzione

Con il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, in attuazione della legge delega 4 marzo 2009 n. 15, finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, è stato introdotto il concetto di *performance* inteso come il *contributo che un soggetto apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento*

*delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.*

Alla base del concetto di *performance* nelle Pubbliche Amministrazioni e del relativo ciclo in cui essa si traduce, oltre ai principi di carattere generale, organizzazione ottimale del lavoro, nell'ottica della efficienza e della efficacia, della quantità e della qualità delle funzioni e dei servizi resi alla collettività, e responsabilizzazione della dirigenza, si inserisce il principio della trasparenza, inteso come attività istituzionale posta a garanzia del rispetto della legalità.

La necessità di coordinare gli obiettivi di performance e le misure di trasparenza emerge chiaramente sia dal d.lgs. 33/2013, art. 44 ove si ribadisce che gli OIV hanno il compito di verificare la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori, sia dalla legge 190/2012, art. 1, co. 8-bis, introdotto dal d.lgs. 97/2016, che prevede che gli Organismi verifichino, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. Inoltre, si prevede, da un lato, la possibilità per gli Organismi di richiedere al RPCT informazioni e documenti necessari per lo svolgimento dell'attività di controllo di sua competenza (art. 41, co. 1 lett. h), d.lgs. 97/2016); dall'altro, si prevede che la relazione annuale del RPCT, recante i risultati dell'attività svolta da pubblicare nel sito web dell'amministrazione, venga trasmessa oltre che all'organo di indirizzo dell'amministrazione anche all'OIV (art. 41, co. 1, lett. l), d.lgs. 97/2016). Inoltre, il Responsabile per la prevenzione della corruzione svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione. I dirigenti responsabili degli uffici dell'amministrazione garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge (art. 43 d.lgs. n. 33 del 2013).

Anche la legge 7 agosto 2015, n. 124 «Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche» all'art. 7 (Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza) sottolinea l'importanza del coordinamento del PTPC con gli strumenti di misurazione e valutazione delle performance.

Inoltre, l'Autorità Nazionale Anticorruzione in diverse delibere e determinazioni ha evidenziato che esiste uno stretto legame funzionale tra Piano della Performance e Piano triennale di prevenzione della corruzione. In maniera particolare:

- nella determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 “Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione” l’ANAC ha sottolineato che deve essere posta particolare attenzione alla coerenza tra PTPC e Piano della performance sotto due profili: a) le politiche sulla performance contribuiscono alla costruzione di un clima organizzativo che favorisce la prevenzione della corruzione; b) le misure di prevenzione della corruzione devono essere tradotte in obiettivi organizzativi ed individuali assegnati agli uffici e al personale afferente;
- nella delibera n. 831 del 03 agosto 2016 “Approvazione definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2016”, a seguito delle modifiche normative apportate dal d.lgs. 97/2016 che hanno interessato in modo significativo la figura del RPCT, sono stati nuovamente approfonditi i temi relativamente ai criteri di scelta e ai requisiti del RPCT e si è sviluppata ulteriormente la parte relativa ai rapporti fra RPCT e Organismi indipendenti di valutazione (OIV). In particolare, l’ANAC ribadisce che gli OIV sono chiamati a rafforzare il raccordo tra misure anticorruzione e misure di miglioramento della funzionalità delle amministrazioni e della performance degli uffici e dei dipendenti e a verificare che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all’anticorruzione e alla trasparenza.

In questa sezione si intende rappresentare le modalità di traduzione delle misure di prevenzione della corruzione in corrispondenti obiettivi di performance da inserire nel ciclo della Performance.

AGENAS ha dedicato negli anni grande rilevanza al tema della prevenzione della corruzione, avviando molteplici iniziative ed attività finalizzate al rafforzamento della trasparenza ed al contrasto della c.d *maladministration*. Tali iniziative sono state sviluppate parallelamente pervadendo sia l’organizzazione interna di AGENAS che l’ambito dei rapporti esterni che hanno visto il consolidamento del rapporto con l’ANAC e con il Ministero della salute sui temi della prevenzione dei fenomeni di corruzione e del conflitto di interessi in sanità che costituisce uno degli *asset* strategici su cui approfondire il proprio impegno.

Al riguardo è stata creata una correlazione strutturata e strutturale tra gli obiettivi di prevenzione di corruzione e rafforzamento della trasparenza e gli obiettivi di performance. Questa prima integrazione organica tra obiettivi legati alla prevenzione dei fenomeni corruttivi e quelli legati all’efficientamento della funzionalità amministrativa di determinate strutture operative ha dato luogo ad un risultato più che positivo, come peraltro dimostrato dal raggiungimento del 100% di tutti gli obiettivi prestazionali (*compresi quelli specificatamente legati all’anticorruzione e la trasparenza*) da parte degli uffici interessati.

Il lavoro sistematico da parte dell’Agenzia, volto all’effettiva e sostanziale integrazione tra il Piano della performance e il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza, sarà ulteriormente implementato nell’anno in corso, con le azioni e gli obiettivi di prevenzione della corruzione previsti nel Piano trasparenza e anticorruzione 2021-2023, che sarà adottato, nei termini di legge, entro il 31 marzo del 2021.

## **8. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano**

AGENAS, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, sviluppa il ciclo di gestione della performance 2021-2023 che si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell’anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il processo elaborativo che ha portato alla definizione del presente Piano, ha visto il coinvolgimento attivo di più attori:

- Organismo indipendente di valutazione, cui competono le attività di cui all’art. 14 comma 4, D. Lgs 150/2009;
- Struttura tecnica permanente che coadiuva l’OIV, la dirigenza e il personale nello svolgimento delle attività del ciclo;
- Organo di indirizzo politico-amministrativo che approva, entro il 31 gennaio dell’anno, il Piano triennale della performance, verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici (art. 15, comma 2 lett. c del D. Lgs 150/2009) ed approva, su proposta del Direttore Generale, la Relazione annuale sulla performance (art. 10, comma 1 lett. b del D. Lgs 150/2009). Dalla Relazione sulla performance, inoltre, potranno essere tratti i dati salienti della gestione, da inserire nella Relazione sull’attività svolta dall’Agenzia che il

Presidente, previa deliberazione del CdA, invia semestralmente al Ministro della Salute ed alla Conferenza Unificata, ai sensi dell'art. 8, comma 3 del Regolamento, attualmente vigente;

- Direttore Generale, che ha la responsabilità della gestione dell'Agenzia; sovrintende alle attività svolte dagli uffici dirigenziali in cui si articola l'Agenzia; misura e valuta le performance individuali dei dirigenti, assume le iniziative necessarie per assicurare la rispondenza dell'attività delle strutture organizzative agli indirizzi prefissati, anche al fine di assicurare l'efficienza, l'efficacia dell'azione amministrativa e della gestione affidata (articolo 10 del vigente Statuto e articolo 8 del Regolamento di amministrazione e del personale AGENAS);
- da ciascun dirigente di livello non generale.

## **9. Coerenza tra il Piano della Performance e la programmazione economico-finanziaria dell'Ente**

In riferimento alle modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, esiste un necessario legame, all'interno dell'ente, tra il Bilancio di previsione ed il Piano della Performance. Si tratta di strumenti attraverso i quali l'ente attua gli obiettivi e le strategie che si è prefissati - nell'ambito delle sue finalità istituzionali - in coerenza con gli indirizzi ricevuti, le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili.

Il ciclo della performance AGENAS viene avviato in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio. In coerenza con quanto richiesto dall'art. 19 del D. Lgs. 91/2011, il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio del Bilancio di previsione AGENAS collega, per missioni e programmi di bilancio, il centro di costo, l'obiettivo strategico, l'azione, l'indicatore e il target. Il Piano degli indicatori costituisce la base su cui predisporre il Piano della performance al 31 gennaio di ogni anno, come richiesto dall'art. 10 del D. Lgs. 150/2009 e s.m.i.

## **10. Azioni per il miglioramento del Ciclo della performance**

L'Agenzia, attraverso la definizione di un sistema dinamico di misurazione e valutazione della performance, adottato in coerenza delle indicazioni di cui all'art. 7, comma 1 del D. Lgs. 150/2009 e l'individuazione, con il presente Piano e con il Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza, di obiettivi ed indicatori sempre più specifici e rispondenti alle finalità dell'azione amministrativa, intende valorizzare la qualità del contributo individuale

assicurato alla performance generale della struttura e i comportamenti organizzativi efficaci per lo svolgimento delle funzioni assegnate. Al riguardo, infatti, obiettivi sempre più chiari, concreti e misurabili correlati alla qualità e quantità delle risorse assegnate garantiscono, sia la realizzazione della mission istituzionale che la migliore comprensibilità degli stessi da parte degli *stakeholder* (Ministero della salute, Regioni, Province Autonome, Enti dei servizi sanitari regionali e cittadini). Porre l'accento sui risultati dell'organizzazione nel suo complesso consente di valorizzare e diffondere la cultura della programmazione, della responsabilità e del merito. In questo senso l'AGENAS orienterà sempre di più il sistema di valutazione verso la responsabilizzazione del personale sui processi e sulla qualità delle prestazioni e dei servizi di competenza individuale, anche attraverso la valorizzazione del patrimonio "risorsa umana" con percorsi di alta formazione e sistemi premianti e incentivanti.

**ALL.1 - facsimile Scheda di valutazione – area Dirigenza**

## Scheda di valutazione area dirigenza

Anno 2021		
Valutato	(Nome e Cognome)	Ufficio:
Valutatore	(Nome e Cognome)	Direttore Generale

**Legenda:**

- 1: inadeguato *(Prestazione non rispondente agli standard e alle attese. Comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione)*
- 2: poco adeguato *(Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard e alle attese. Comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte lacunosi. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici)*
- 3: adeguato *(Prestazione mediamente in linea con gli standard e le attese. Comportamenti mediamente soddisfacenti anche se con lacune sporadiche)*
- 4: molto adeguato/buono *(Prestazione mediamente superiore agli standard e alle attese. Comportamenti stabilmente soddisfacenti)*
- 5: ottimo/eccellente *(Prestazione ampiamente superiore agli standard e alle attese. Comportamenti ben più soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento)*

## COMPETENZE MANAGERIALI

PESATURA: 40/100

AREA DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE ITEM	PUNTEGGIO									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Programmazione</b>	Capacità di programmare le attività nel rispetto degli indirizzi strategici aziendali e di gestire le risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate										
<b>Monitoraggio e controllo</b>	Intervenire tempestivamente per ridurre gli scostamenti tra quanto programmato e quanto raggiunto, ricercando soluzioni efficaci ed innovative per il superamento delle criticità rilevate										

AREA RELAZIONE	DESCRIZIONE ITEM	PUNTEGGIO									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Leadership</b>	Capacità di coordinare e orientare le attività dell'ufficio ed i comportamenti al conseguimento degli obiettivi previsti										
<b>Benessere organizzativo</b>	Promuovere la circolazione e lo scambio delle informazioni nel gruppo di lavoro prestando attenzione al benessere organizzativo gestendo eventuali conflitti interni										

## OBIETTIVI ORGANIZZATIVI ED INDIVIDUALI

**Pesatura: 60/100**

ITEM	DESCRIZIONE ITEM	Valore obiettivo	% raggiungimento obiettivo
<b>Obiettivi organizzativi trasversali</b> Percentuale di raggiungimento degli Obiettivi trasversali comuni all'azienda <i>Contribuire individualmente in maniera efficace al raggiungimento dei risultati attesi degli obiettivi comuni all'azienda</i>			
<b>1. Dimensione della gestione del personale</b>	Azione: Garantire il rispetto dei tempi di assegnazione degli obiettivi e di valutazione del personale, nonché di corretta gestione e programmazione delle attività e degli istituti previsti nel CCNL (ferie, permessi, assenze)	5	
<b>2. Dimensione della valutazione</b> Capacità di differenziazione delle valutazioni del personale del comparto afferente all'Ufficio	- <u>Azione</u> : Garantire un adeguato livello di differenziazione delle valutazioni del personale del comparto afferente all'Ufficio - <u>Indicatore</u> : N° valutazioni differenziate rispetto al punteggio prevalente/N° valutazioni complessive - <u>Target 1</u> : 30% delle valutazioni differenziate (punteggio 5) - <u>Target 2</u> : 15%-29% delle valutazioni differenziate (punteggio 3) - <u>Target 3</u> : 0-14% delle valutazioni differenziate (punteggio 1)	5	
<b>3. Obiettivo strategico aziendale</b>	- <u>Azione</u> : ..... - <u>Indicatore</u> : ..... - <u>Target</u> : .....	5	

ITEM	DESCRIZIONE ITEM	Valore obiettivo	% raggiungimento obiettivo
<b>Obiettivi individuali</b> Percentuale di raggiungimento degli Obiettivi individuali <i>Contribuire in maniera efficace al raggiungimento dei risultati attesi degli obiettivi individuali</i>			
<b>4. Obiettivo di sviluppo</b>	- <u>Azione</u> : Promozione ..... - <u>Indicatore</u> : ..... - <u>Target</u> : .....	25	
<b>5. Obiettivo di mantenimento</b>	- <u>Azione</u> : attività di ..... - <u>Indicatore</u> : ..... - <u>Target</u> : .....	20	

**Totale: \_\_\_/100**

**GIUDIZIO SINTETICO**

**Giudizio sintetico complessivo**

**AREE DI POTENZIALE MIGLIORAMENTO**

**Indicare gli ambiti di potenziale miglioramento ed eventuali necessità inerenti la formazione**

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

**Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta**

**Data** \_\_\_\_\_

**Data** \_\_\_\_\_

**Firma del valutato** \_\_\_\_\_

**Firma del valutatore** \_\_\_\_\_

ALL. 2 - facsimile Scheda di valutazione – area Comparto

## Scheda di valutazione area comparto

Anno 2021		
<b>Valutato</b>	<b>(Cognome e Nome)</b>	<b>Categoria</b>
<b>Valutatore</b> <i>(Dirigente responsabile della risorsa al momento della valutazione)<sup>1</sup></i>	<b>(Cognome e Nome)</b>	<b>Ufficio</b>

**Legenda:**

- 1: inadeguato *(Prestazione non rispondente agli standard e alle attese. Comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione)*
- 2: poco adeguato *(Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard e alle attese. Comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte lacunosi. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici)*
- 3: adeguato *(Prestazione mediamente in linea con gli standard e le attese. Comportamenti mediamente soddisfacenti anche se con lacune sporadiche)*
- 4: molto adeguato/buono *(Prestazione mediamente superiore agli standard e alle attese. Comportamenti stabilmente soddisfacenti)*
- 5: ottimo/eccellente *(Prestazione ampiamente superiore agli standard e alle attese. Comportamenti ben più soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento)*

<sup>1</sup> Nel caso in cui, nel corso dell'anno oggetto di valutazione, una risorsa sia stata assegnata a più di un dirigente, il valutatore sarà colui che al 31 dicembre dell'anno di valutazione ha in carico la risorsa. Quest'ultimo dovrà consegnare la scheda al valutato e sottoscriverla dopo essersi raccordato, in merito alla valutazione, con il/i dirigenti che hanno avuto in carico la risorsa nel corso dell'anno di valutazione

## COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI PESATURA 40/100

AREA DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE ITEM	PUNTEGGIO												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
<b>Gestione</b>	Capacità di svolgere i propri compiti con impegno, continuità e correttezza													
<b>Monitoraggio e controllo</b>	Monitorare le attività assegnate, proponendo soluzioni per il superamento delle criticità eventuali rilevate													

AREA RELAZIONE	DESCRIZIONE ITEM	PUNTEGGIO												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
<b>Benessere organizzativo</b>	Capacità di integrazione con i colleghi dell'Ufficio e dell'Azienda													
	Promuovere la circolazione e lo scambio delle informazioni nel gruppo di lavoro prestando attenzione al benessere organizzativo prevenendo eventuali conflitti interni													

## OBIETTIVI ORGANIZZATIVI/INDIVIDUALI PESATURA 60/100

ITEM	DESCRIZIONE ITEM	Valore obiettivo	Valore raggiungimento obiettivo
<b>1. Obiettivi organizzativi trasversali</b>	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione <i>(il raggiungimento dell'obiettivo è strettamente collegato al raggiungimento degli obiettivi del dirigente a cui afferisce)</i>	20	
<b>2. Contributo individuale</b>	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'Ufficio di appartenenza <i>(il raggiungimento dell'obiettivo è strettamente collegato al raggiungimento degli obiettivi del dirigente a cui afferisce)</i>		
<b>3. Obiettivo individuale assegnato</b>	– Obiettivo su cui il dipendente è impegnato in misura prevalente (≥ 60%) _____	20	
<b>4. Obiettivo individuale assegnato</b>	– Obiettivo <sup>2</sup> su cui il dipendente è impegnato in misura quasi prevalente (entro il 40%) _____	20	

**TOTALE** \_\_\_\_/100

<sup>2</sup> Nel caso in cui una risorsa svolga attività afferenti a più uffici, il valutatore a cui afferisce la risorsa dovrà raccordarsi con il dirigente responsabile dell'attività svolta

**GIUDIZIO SINTETICO**

**Giudizio sintetico complessivo**

**AREE DI POTENZIALE MIGLIORAMENTO**

**Indicare gli ambiti di potenziale miglioramento ed eventuali necessità inerenti la formazione**

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

**Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta**

**Data** \_\_\_\_\_

**Data** \_\_\_\_\_

**Firma del valutato** \_\_\_\_\_

**Firma del valutatore** \_\_\_\_\_