

AGENAS
PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE
2013 - 2015

(Art. 10, comma 1, lettera a, del D.Lgs. 150/2009)

Presentazione del Piano

Il Piano triennale della performance 2013 - 2015, elaborato dall'Agencia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali (d'ora in poi Agenas) costituisce, nelle sue linee principali, l'inizio della strutturazione del nuovo ciclo della performance per il prossimo triennio, con l'obiettivo di renderlo più stabile ed anche maggiormente coerente con linee strategiche dell'Ente, sia per quanto attiene le nuove attività operative, su cui l'Agenas sarà impegnata nel prossimo futuro, sia relativamente alla riorganizzazione di alcune parti dell'assetto regolamentare ed organizzativo della struttura, da portare a termine nel corso 2013.

In riferimento all'impianto metodologico finalizzato all'attuazione del processo di gestione della performance, da tempo sviluppato secondo il quadro normativo del D.Lgs. n.150/2009, l'Agenas arriva all'elaborazione del presente piano dopo aver strutturato e portato a termine, per la prima volta, il ciclo di gestione della performance 2011, successivamente perfezionato con il ciclo della performance 2012.

Sempre relativamente al quadro normativo di riferimento, nell'ambito del biennio precedente, l'Ente ha fatto costantemente riferimento all'elaborazione di quella documentazione, ormai consolidata e propria del ciclo della performance (*"Definizione degli standard di qualità"/ "Sistema di misurazione e valutazione della performance"/ "Piano triennale della Performance"/ Programma Triennale triennale per la Trasparenza e l'integrità"*) con l'obiettivo, per il biennio futuro, di integrare, per quanto possibile, gli aspetti principali del ciclo della performance con le importanti novità costituite, sia dalla Legge n. 190/2012 sulla prevenzione e repressione della corruzione e l'illegalità, che dal D.Lgs. n. 33/2013 sugli obblighi di pubblicità e trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni. In particolare, il presente Piano, in linea con le indicazioni interpretative e di supporto della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (C.I.V.I.T.), viene elaborato in riferimento alle linee guida contenute nelle delibere Civit n. 112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013.

Per quanto attiene ai contenuti complessivi, il Piano sviluppa le linee d'indirizzo strategico e programmatico adottate nel secondo semestre 2009 dal Consiglio di Amministrazione, alle quali il nuovo CDA ha aggiunto, alla fine del mese di giugno 2012, alcuni nuovi approfondimenti tematici, i quali, integrando in parte i citati indirizzi strategici e programmatici, vanno a costituire un riferimento utile ed importante per le attività che Agenas ha in programma per il prossimo futuro.

Come per quelli precedenti, ma con una valenza maggiore anche in virtù dell'obiettivo di renderlo maggiormente coerente con i contenuti del contratto collettivo integrativo 2013- 2015 nell'ambito di un miglioramento delle relazioni interne e sindacali, il Piano, di valenza triennale per quanto attiene gli obiettivi strategici e declinato annualmente per quelli di carattere operativo, intende definire una serie di strumenti fondamentali relativamente alla gestione della performance di struttura (*performance organizzativa*) ed individuale (*sia del personale dirigenziale che di comparto*) quali:

- obiettivi congrui alla missione dell'ente ed all'attività delle unità operative;
- indicatori capaci di misurare nel tempo l'andamento di una determinata attività o processo soggetti a valutazione;
- target intesi come risultati operativi posti come obiettivi;
- quantità e qualità delle risorse impegnate nel processo di valutazione.

Coerentemente con questa impostazione ed in linea peraltro con quanto programmato e poi sostanzialmente riscontrato nei cicli della performance precedenti, Agenas intende, quindi, continuare a perseguire l'obiettivo del miglioramento del clima interno, e dell'efficientamento dell'attività delle strutture operative, insieme ad una più efficace gestione dello sviluppo della carriera e del sistema premiante delle proprie risorse umane.

Indice

1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	pag. 5
1.1 Chi siamo	
1.2 Cosa facciamo	
1.3 Come operiamo	
2. Identità	pag. 7
2.1 L'amministrazione "in cifre"	
2.2 Mandato istituzionale e Missione	
2.3 Albero della performance	
3. Analisi del contesto	pag. 11
3.1 Analisi del contesto esterno	
3.2 Analisi del contesto interno	
4. Obiettivi strategici ed operativi	pag. 14
4.1 Struttura degli obiettivi	
4.2 Processo di assegnazione degli obiettivi operativi	
5. Collegamento con la programmazione economica e di bilancio	pag. 23
6. Azioni di miglioramento del Ciclo della performance	pag. 24

1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni

1.1 Chi siamo

L'Agenas è un Ente dotato di personalità giuridica di diritto pubblico non economico, con compiti di supporto alle attività statali e regionali, di valutazione comparativa dei costi e dei rendimenti dei servizi resi ai cittadini e di segnalazione di disfunzioni e sprechi nella gestione delle risorse personali e materiali e nelle forniture, di trasferimento dell'innovazione e delle sperimentazioni in materia sanitaria.

L'Agenas, organo tecnico–scientifico del Servizio sanitario nazionale (Ssn) e strumento di raccordo per favorire la migliore collaborazione tra i diversi livelli di governo del Ssn, esercita attività di supporto, monitoraggio, ricerca, studio e proposta nei confronti del Ministero della Salute e delle Regioni nell'ambito del Ssn. Essa svolge la sua attività sulla base degli indirizzi della Conferenza Unificata (art. 9 comma 2 lett. g del D.Lgs. n. 281/1997).

1.2 Cosa facciamo

Le principali aree d'intervento di Agenas sono :

- a. qualità, efficienza ed equità del sistema sanitario nazionale;
- b. analisi delle dinamiche della spesa sanitaria;
- c. supporto alle regioni, in raccordo col Ministero della salute, per la promozione di attività stabili di programmazione e valutazione dell'introduzione e gestione delle innovazioni tecnologiche - Health Technology Assessment (HTA);
- d. supporto e affiancamento alle Regioni che hanno sottoscritto specifici piani di rientro e riqualificazione;
- e. gestione dell'attività amministrativa ed informatica inerente le competenze nazionali in materia di educazione continua in medicina (ECM) , nonché delle attività di accreditamento regionale delegate ad Agenas da molte Regioni.

1.3 Come operiamo

I provvedimenti normativi che hanno riguardato l'Agenas nel corso dei suoi 18 anni di operatività, hanno ad essa attribuito compiti eterogenei in linea di massima individuabili in tre tipologie:

- monitoraggio e valutazione delle attività poste in essere dai soggetti del Ssn finalizzate alla predisposizione di documenti, lavori scientifici, attività consulenziali per fornire un quadro di conoscenze tecniche che possano costituire la base condivisa per le scelte che spettano ai diversi livelli istituzionali coinvolti nell'erogazione delle prestazioni del servizio sanitario;
- attività di studio e ricerca svolta anzitutto secondo le priorità individuate dal Ministero della Salute, nonché analoghe attività svolte su richiesta di altri organismi statali e sulla base di accordi, contratti e convenzioni;
- supporto alle attività amministrative conferite dalla Commissione Nazionale per la Formazione Continua in Medicina, nonché alle altre attività poste in essere su richiesta delle Regioni e di enti e strutture pubbliche.

2. Identità

2.1 L'amministrazione "in cifre"

- Per l'adempimento dei propri compiti l'Agenas è articolata in sette Aree Funzionali ed alcune strutture di coordinamento.¹

La responsabilità gestionale è affidata ad un direttore generale, e la struttura organizzativa si avvale di 46 unità di personale, di cui 6 dirigenti di livello non generale.

- Per quanto attiene alle risorse finanziarie complessivamente assegnate all'Agenas, dal Bilancio di previsione 2013 risultano entrate complessive pari ad euro: 28.471.714, così articolate:
 - a. contributo ordinario dello Stato (Ministero della Salute), pari ad euro 3.404.205;
 - b. finanziamento per l'attività di ricerca o altri progetti speciali, pari ad euro 10.894.381;
 - c. proventi da contratti con le Regioni, pari ad euro 2.073.128;
 - d. proventi derivanti dalle prestazioni di servizi –tariffe (attività ECM nazionale, attività di supporto amministrativo-informatico alle Regioni) pari ad euro: 12.100.000;

Tali importi sono da ritenersi sostanzialmente stabili anche per gli anni 2014 e 2015.

2.2 Mandato istituzionale e Missione

In base agli indirizzi della Conferenza Unificata, l'Agenas sviluppa competenze e attività² attribuite relativamente a:

- monitoraggio della qualità, efficienza ed equità del Ssn;
- formulazione di proposte per l'organizzazione dei servizi sanitari (ospedalieri e territoriali);
- analisi delle innovazioni di sistema in tema di razionalizzazione e qualificazione del SSN;
- monitoraggio dei tempi di attesa;
- confronto e omogeneizzazione in materia di accreditamento;
- monitoraggio prezzi e tariffe;
- promozione iniziative di empowerment negli Enti locali e nelle comunità;
- analisi delle dinamiche della spesa sanitaria delle Regioni;

¹ Per un maggiore dettaglio delle attività delle Sezioni/Aree, si rimanda all'All. B del documento aggiornato: *"Sistemi di misurazione e valutazione della performance"*.

² Per un maggiore dettaglio degli indirizzi della Conferenza Unificata rivolti all'Agenas per l'esercizio della propria attività, si rimanda all'All. A del documento aggiornato: *"Sistemi di misurazione e valutazione della performance"*.

- supporto alle Regioni per l'elaborazione di linee guida diagnostiche, terapeutiche ed organizzativa;
- modelli di strutturazione delle reti ospedaliere;
- gestione rischio clinico e sicurezza del paziente;
- Health Technology Assessment (HTA);
- gestione delle procedure per l'educazione continua in medicina (ECM)

Oltre alle attività sopra menzionate (attività istituzionale ordinaria), a partire dal 2° semestre 2009, il notevole incremento del ruolo operativo dell'Agenas ha comportato la necessità di individuare, da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente (CdA), alcune nuove e rilevanti linee strategiche e programmatiche, quali:

1. la creazione di un sistema di valutazione nazionale, in grado di monitorare e promuovere l'efficacia e l'efficienza delle strutture sanitarie, finalizzate al miglioramento continuo della qualità e della sicurezza delle prestazioni, e di supportare lo sviluppo di politiche atte al perseguimento di questi obiettivi;
2. l'impegno costante dell'Ente nelle attività collegate ai Piani di rientro.
3. l'approfondimento della nozione di costo/fabbisogno standard e la valutazione delle sue applicazioni, a seguito dell'entrata in vigore della legge 5 maggio 2009, n. 42 ("Delega al Governo in materia di federalismo fiscale, in attuazione dell'art. 119 Cost.").
4. l'ulteriore sviluppo ed implementazione del sistema ECM (Educazione Continua in Medicina).
5. l'attività di valutazione relativamente alla gestione del capitale umano nelle AO e nelle ASL.

Successivamente, ad integrazione degli indirizzi programmatici, nel mese di giugno 2012, il nuovo Consiglio di Amministrazione dell'Ente ha approvato la definizione di ulteriori approfondimenti tematici, così declinati:

- il monitoraggio sulle politiche del personale del Ssn, con particolare riguardo ai contratti della dirigenza e del comparto del Ssn e agli accordi contrattuali nazionali del personale convenzionato con il Ssn ed al loro impatto economico, organizzativo e professionale, da portare avanti in collaborazione con il Ministero della Salute, le Regioni e l'Aran;
- la promozione e lo sviluppo delle attività di health technology assessment (HTA) anche attraverso il potenziamento della relativa rete italiana RIHTA;
- il monitoraggio e approfondimento in materia di assistenza sociosanitaria, in termini di fabbisogni e costi;

- la promozione e sviluppo delle attività di studio e analisi relative all'acquisizione di beni e servizi nel Ssn, come supporto alle attività di spending review.

2.3 Albero della performance

Nella rappresentazione grafica che segue, l'albero della performance rappresenta il collegamento tra il mandato istituzionale - missione dell'Agenas, sopra citato e le aree strategiche, rispetto alle quali vengono evidenziati gli *outcome* che l'amministrazione si prefigge di ottenere. Dalle aree strategiche vengono declinati alcuni dei principali obiettivi strategici e relativi obiettivi operativi, questi declinati annualmente, che vengono illustrati nel successivo cap. 4.

ALBERO DELLA PERFORMANCE

Mandato istituzionale - Missione

Area strategica 1 : MIGLIORAMENTO ATTIVITA' ISTITUZIONALE

OUTCOME A

Sviluppo delle Buone pratiche nel settore del rischio clinico e sicurezza del paziente

OUTCOME B

Monitoraggio dei tempi di attesa per le prestazioni sanitarie e della libera professione intramoenia

OUTCOME C

Monitoraggio e supporto alle Regioni per lo sviluppo dell'accreditamento istituzionale

OUTCOME D

Monitoraggio dei LEA e della spesa

OUTCOME E

Monitoraggio in materia di assistenza Socio-sanitaria: Fabbisogni e Costi

OUTCOME F

Attività di ricerca corrente e ricerca Agenas

Area strategica 2 : VALUTAZIONE

OUTCOME A

Collaborazione con Ministero Salute, Enti vigilati e Regioni per l'attivazione del Portale della Trasparenza.

OUTCOME B

Promozione e Sviluppo attività HTA, con produzione di report condivisi con le Regioni

OUTCOME C

Monitoraggio del programma di valutazione del capitale umano nelle aziende sanitarie

**Area strategica 3 : PROMOZIONE E SVILUPPO
ATTIVITA' RELATIVE A BENI
E SERVIZI SSN: SPENDING
REVIEW**

OUTCOME A

Costruzione di un metodo di rilevazione dei prezzi di riferimento per il supporto all'attività di Vigilanza dei Contratti Pubblici (AVCP)

OUTCOME B

Definizione omogenea, in collaborazione con le Regioni, delle cause di eventuali scostamenti dei prezzi di riferimento dei beni e servizi e predisposizione dei capitolati tipo, sui quali rilevare i prezzi di riferimento.

**Area strategica 4 : MONITORAGGIO POLITICHE
DEL PERSONALE DEL SSN**

OUTCOME A

Rilevazione e verifica Accordi integrativi regionali e/o aziendali

OUTCOME B

Analisi e verifica delle politiche retributive e gestionali delle aziende del SSN e relativa ricaduta sulle performance aziendali

Area strategica 5 : PIANI DI RIENTRO

OUTCOME A

Revisione e Sviluppo del modello Agenas per il dimensionamento della rete dell'offerta regionale (rete emergenza / ospedaliera/ territoriale)

OUTCOME B

Supporto in loco agli Assessorati regionali per gli adempimenti relativi ai Piani di rientro

Area strategica 6 : ATTIVITA' ECM

OUTCOME A

Completamento dell'accreditamento dei provider a livello nazionale

OUTCOME B

Supporto amministrativo-informatico alle Regioni per l'accreditamento dei provider regionali e nazionali attraverso convenzioni con le Regioni che lo richiedono

OUTCOME C

Verifica sul campo dei provider accreditati

3. Analisi del contesto

3.1 Gli *stakeholders* di riferimento

Come già evidenziato nell'analisi del contesto esterno dei Piani elaborati in precedenza, per quanto attiene al rapporto di Agenas con gli *stakeholders* di riferimento, questi, sia pubblici, che privati influiscono o sono destinatari degli effetti dell'attività dell'Agenas.

Tra questi, i più importanti e decisivi *stakeholders* che contribuiscono alla realizzazione della missione istituzionale dell'Ente sono: il Ministero della Salute, la Conferenza Stato-Regioni, le Regioni, il Ministero dell'Economia e delle Finanze. Tali soggetti istituzionali garantiscono, infatti, ciascuno nell'ambito delle proprie competenze, le risorse economiche necessarie al funzionamento dell'attività dell'Agenas. Inoltre, il Ministero della Salute fornisce all'Agenas alcuni elementi conoscitivi utili per la realizzazione della *mission* istituzionale.

Tra gli altri *stakeholders* che possono influenzare, in maniera diversa dai precedenti, l'attività dell'Agenas si segnalano: i due Dicasteri già citati; il Ministero della Pubblica Amministrazione e la semplificazione - Dipartimento della Funzione pubblica, le altre Agenzie (A.I.F.A., ISS, Agenzie regionali ecc.), le società scientifiche, gli Ordini e i Collegi professionali, i dipendenti, i sindacati e le associazioni di volontariato operanti in contesti rispetto ai quali agisce la competenza dell'Agenzia.

In merito, inoltre, agli *stakeholders* che sono influenzati dalle scelte e dalle attività dell'Agenas, si segnalano le Regioni e i cittadini: le prime, quali interfacce primarie dell'Agenas, che possono essere le destinatarie delle risultanze delle attività di monitoraggio e di studio poste in essere dall'Ente; i secondi, i quali, anche se non in modo diretto, possono ricavare rilevanti benefici dalla realizzazione di quelle attività che, elaborate e segnalate dall'Agenas come idonee a migliorare il Ssn, sono poi realizzate dalle Regioni e dagli Enti del Ssn.

3.2 Lo sviluppo del contesto esterno

In questo ambito, rispetto ai periodi precedenti, risulta utile evidenziare lo sviluppo avuto da alcune dinamiche del contesto esterno e le ripercussioni che le stesse hanno avuto nel attività operative e nell'assetto organizzativo dell'Ente.

I provvedimenti governativi di natura finanziaria del biennio 2011- 2012, infatti, se da un lato si sono resi necessari per fronteggiare una fase di grande contrazione della domanda interna ed internazionale ed una crisi finanziaria mondiale senza precedenti, dall'altro hanno comportato un serio effetto di contenimento della spesa, il quale ha investito, come altri settori, il sistema sanitario in tutte le sue componenti. In particolare, tra le altre conseguenze dell'attuale fase economica e delle relative scelte di finanza pubblica, le Regioni, uno dei principali interlocutori di Agenas, in numero sempre maggiore, sono state costrette, come noto, ad adottare, nell'ultimo periodo, piani di rientro dal *deficit* sanitario.

In questo senso, l'Agenas si è trovata nella necessità di coniugare le conseguenze dirette delle scelte di contenimento della spesa corrente con un sempre maggiore impegno richiesto nell'affiancamento delle Regioni che adottano i piani di rientro. Più complessivamente, si può rilevare che nel futuro, a fronte di uno scenario nel quale le risorse economiche appaiono minori rispetto al passato, risulta essenziale che quelle disponibili siano impiegate in maniera più oculata ed efficiente. Da qui lo sforzo dell'Ente di ottimizzare, tra le sue molteplici attività, quelle di carattere valutativo e di controllo e di razionalizzare al meglio l'utilizzo delle risorse assegnate. In quest'ottica, alcune delle proprie specifiche attività, quali il monitoraggio della spesa sanitaria, il monitoraggio di costi e tariffe del sistema sanitario e di organizzazione dei servizi sanitari, possono essere essenziali per rispondere in modo efficace a problematiche sempre più rilevanti come, tra le altre, il sempre maggiore invecchiamento della popolazione, con il conseguente aumento delle spese relative a patologie croniche; la necessaria ridefinizione del ruolo del territorio nell'offerta delle cure ed il processo sempre più urgente relativo alla riorganizzazione della rete ospedaliera.

A fronte di questi impegni, tuttavia, l'Agenas si trova in una situazione nella quale la propria forza organizzativa, negli ultimi tre anni, è stata notevolmente indebolita proprio da quei provvedimenti finanziari di riduzione della spesa, cui si accennava all'inizio. Accade che una struttura, già strutturalmente di dimensioni ridotte rispetto alle sfide ed ai programmi ai quali è chiamata a rispondere, ha subito una progressiva e significativa riduzione della propria dotazione organica, oltre ai provvedimenti come il blocco *turn-over* o il congelamento degli aumenti salariali, comuni a tutta la pubblica amministrazione.

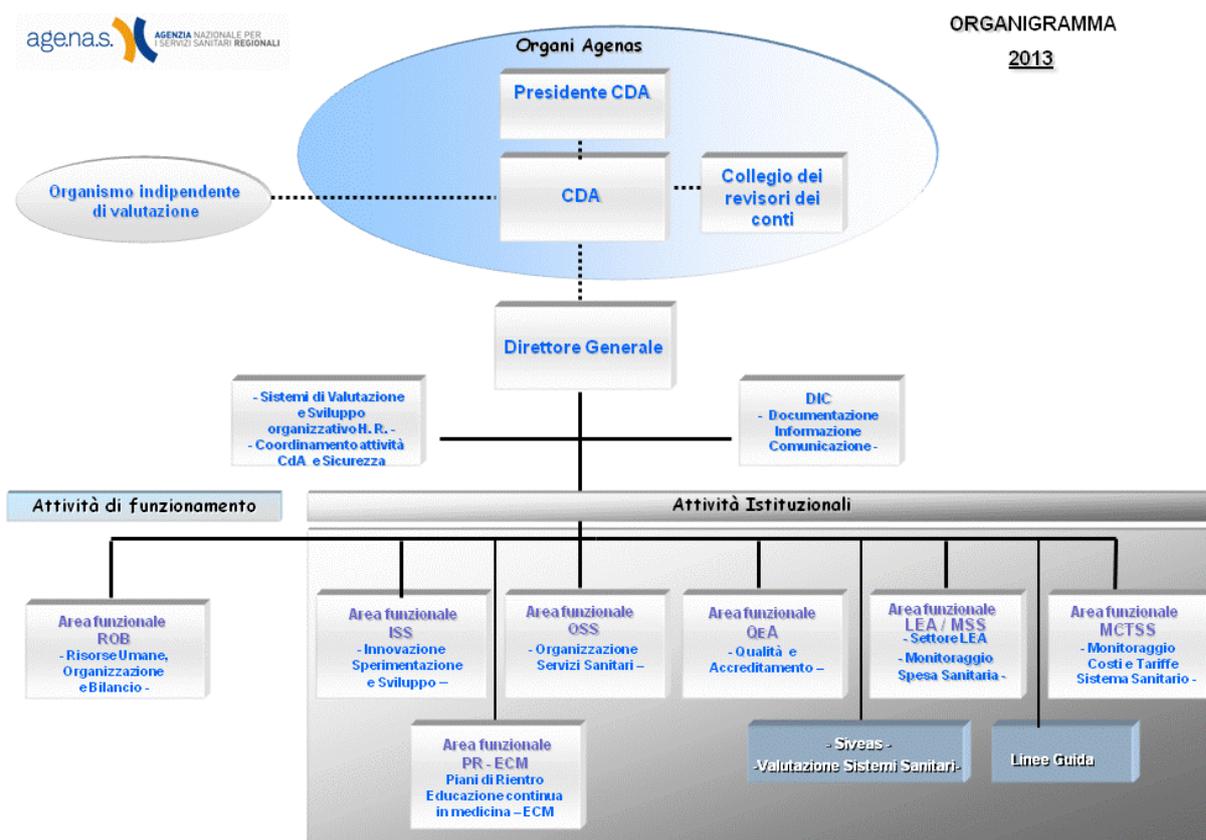
C'è comunque da rilevare che, con l'obiettivo di invertire questa tendenza, e proprio per cercare di adeguare la propria struttura alle linee strategiche e programmatiche, che trovano un riscontro anche nel presente Piano, lo sforzo del nuovo Consiglio di amministrazione di Agenas, in qualità di organo di indirizzo politico - amministrativo, è quello di potenziare il ruolo dell'Ente

e di iniziare un percorso che possa portare ad un progressivo riconoscimento dell'Agenas quale tecnostruttura centrale per le funzioni d'innovazione a sostegno delle politiche nazionali e regionali; funzioni che il prossimo Patto per la Salute possa definire nel quadro più generale degli Enti vigilati dal Ministero della Salute.

In questo senso Agenas ha provveduto ad elaborare documenti di programmazione di particolare impatto che sono stati quasi completamente trasfusi nel Regolamento di cui all'art.15 della Legge 135/2012 che è in attesa di approvazione da parte della Conferenza Stato- Regioni.

3.2 Il contesto interno

Il complesso delle attività dell'Agenas è disciplinato da uno Statuto, adottato il 4 aprile 2013, il quale, nel rispetto delle modalità di organizzazione dell'Ente sulla base del principio di separazione tra compiti di programmazione ed indirizzo, di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, determina le attribuzioni degli Organi con le relative modalità di funzionamento, nonché i compiti istituzionali affidati all'Agenas con l'articolazione della relativa struttura organizzativa. Insieme allo Statuto, è attualmente in vigore un Regolamento interno, adottato il 28 dicembre 2011, concernente la gestione amministrativo-contabile e l'ordinamento del personale. Per quanto attiene all'attuale dimensione organizzativa dell'Ente, l'organigramma, di seguito evidenziato, riporta le principali attività di Agenas raggruppate attraverso le relative strutture direzionali ed operative.



In esso si possono distinguere:

- *gli Organi*: Presidente del Consiglio di Amministrazione; Consiglio di Amministrazione (CdA) e Collegio dei Revisori dei conti. Il CdA è composto dal presidente e dai consiglieri con diritto di voto, ed allo stesso partecipa il direttore generale con compiti di proposta, supporto tecnico e parere senza diritto di voto.

Il CdA rappresenta l'organo politico-amministrativo dell'Agenas, il quale individua gli obiettivi strategici dell'Ente e specifica tra essi quelli che costituiscono obiettivi prioritari da conseguire nell'ambito degli indirizzi programmatici previsti dall'art. 7, comma 3, *lettera c)*, del citato statuto. Il Direttore generale assume invece la responsabilità della gestione dell'Ente e ne adotta gli atti, salvo quelli attribuiti agli Organi dal medesimo.

- le Aree funzionali preposte alle *attività istituzionali*, relative alle competenze ed alle attività insite nel mandato istituzionale e nella *mission* dell'Ente, già esplicitate al par. 2.2.
- l'Area funzionale preposta alle *attività di funzionamento*, finalizzata alla gestione complessiva dei processi di funzionamento dell'organizzazione e di tutti gli adempimenti ad essi connessi.

4. Obiettivi strategici ed operativi

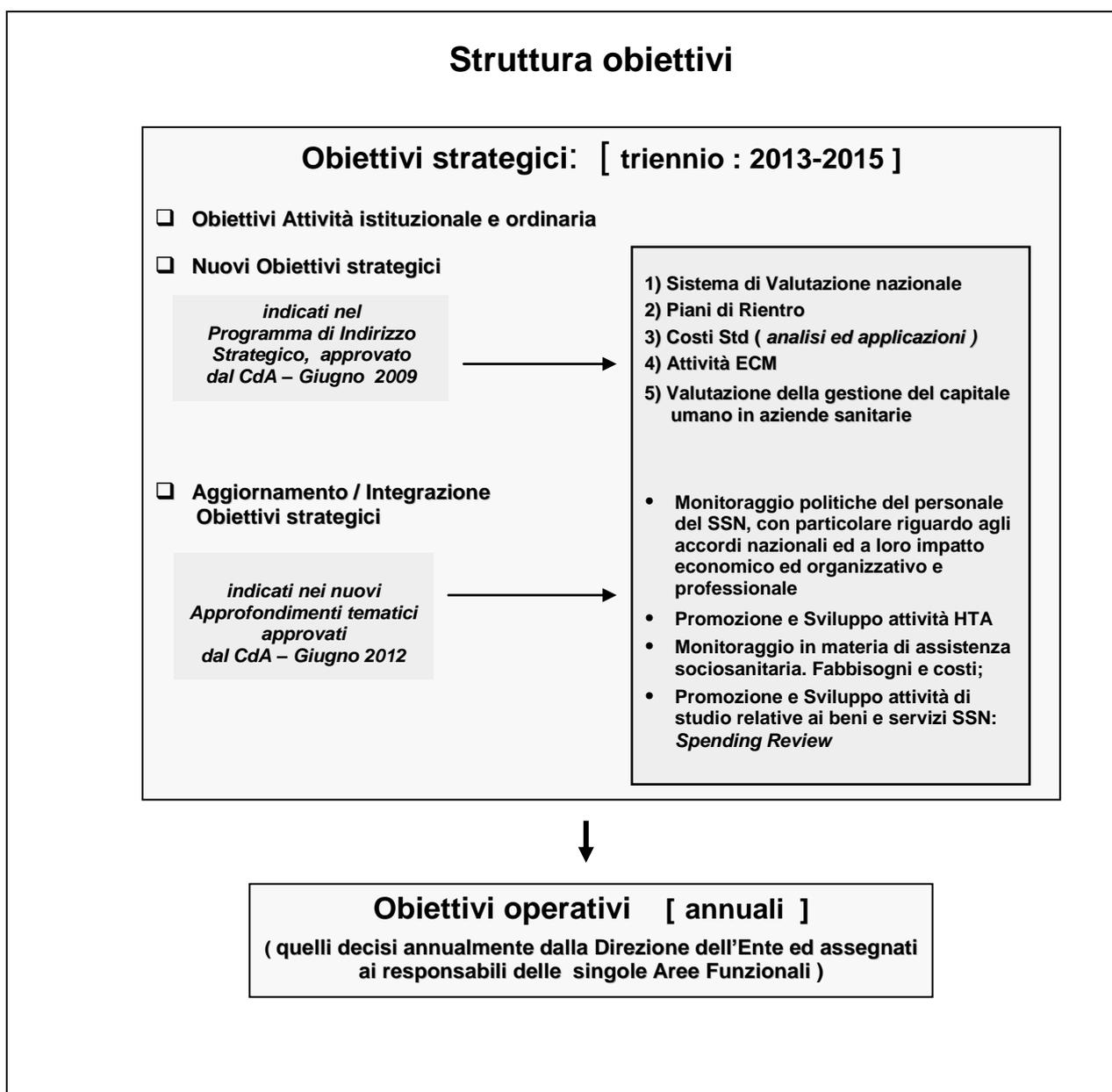
4.1 Struttura degli obiettivi

In linea con quanto operato nei precedenti cicli della performance, l'Agenas, a partire dall'individuazione delle principali aree strategiche, riferite a sua volta al mandato istituzionale ed alla missione dell'Ente, e dagli obiettivi strategici di valenza triennale ad esse correlati, intende declinare gli obiettivi operativi di valenza annuale, che sono assegnati dal direttore generale dell'Agenas ai dirigenti responsabili delle singole strutture dell'organizzazione. Questi, poi, a loro volta, articolano, a partire dai propri, gli obiettivi da assegnare al personale del comparto di appartenenza.

Se questo è il quadro di riferimento costante delle modalità operative di assegnazione degli obiettivi e della conseguente valutazione della performance da parte di Agenas, l'Ente, per il ciclo della performance 2013- 2015, ed a partire dall'annualità 2013, intende dare una valenza diversa e di maggiore spessore al processo di assegnazione degli obiettivi. Più in particolare, la ripartizione del fondo di produttività tra le Aree funzionali viene attuata dal direttore generale sulla base dei seguenti criteri:

- rilevanza della struttura per la strategia dell’Agenzia per l’anno di riferimento;
- previsione di nuove attività durante l’anno assegnate alla struttura.
- carichi di lavoro del personale della struttura rilevati nell’anno precedente;
- previsione di carenze di personale non sostituibile nell’anno;
- compensi per la remunerazione di particolari condizioni disagio, pericolo e danno

Nel prospetto che segue è indicata la natura degli obiettivi strategici e di quelli operativi.



Per quanto attiene alla realizzazione degli obiettivi di valenza strategica e declinati annualmente, una fase rilevante nell'ambito del piano della performance, è rappresentata dagli obiettivi che il Direttore generale, unico dirigente di vertice dell'Agenzia, è tenuto a conseguire su mandato del Consiglio di Amministrazione, l'organo politico-amministrativo dell'Ente. Tali obiettivi, che si sviluppano in coerenza con gli stessi riportati nei Piani precedenti, si riassumono in tre elementi principali:

- le capacità manageriali dimostrate nell'individuare la strategia per conseguire gli obiettivi indicati dal CdA e nel realizzarla, verificando in particolare il conseguimento degli obiettivi operativi annuali (\Rightarrow *soddisfazione dell'Organo politico-amministrativo dell'Ente*);
- la capacità di predisporre e proporre agli altri decisori istituzionali progetti, piani e linee di attività, i quali, nel solco delle strategie fissate dal CdA, corrispondono agli indirizzi della Conferenza Unificata (\Rightarrow *soddisfazione degli stakeholder istituzionali*);
- la capacità di implementare, in linea con il contesto economico finanziario del periodo considerato, le risorse economiche dell'Ente attraverso una serie di attività inerenti a collaborazioni, convenzioni, partecipazioni a bandi per attività di ricerca, ecc. (\Rightarrow *indicatore finanziario*)

4.2 Processo di assegnazione degli obiettivi operativi

Di seguito viene riepilogato in sintesi il processo di tipo generale di assegnazione degli obiettivi operativi, che per ogni anno della valenza temporale del presente piano, e con le logiche variazioni annuali relative allo sviluppo delle future attività dell'Ente, l'Agenas intende declinare all'interno della propria struttura organizzativa³.

Il processo contempla le seguenti fasi:

- a. discussione e valutazione, tra il direttore dell'Ente ed ogni dirigente della struttura interessata, degli obiettivi in riferimento alla specifica attività della propria struttura, con l'illustrazione e condivisione della relativa *scheda di valutazione – area dirigenza*;

³ Relativamente ai criteri metodologici, agli attori interessati alle fasi dell'intero processo di definizione e misurazione degli obiettivi, si rimanda, in dettaglio, al cap. 2 del documento aggiornato "Definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance"

- b. contestuale valutazione della scheda *di valutazione – area comparto*, che ogni dirigente userà per la successiva assegnazione a breve degli obiettivi ai propri collaboratori;
- c. assessment del complessivo processo di valutazione, da effettuarsi in due fasi intermedie (mese di luglio dell'anno in corso e mese di gennaio dell'anno successivo a quello di assegnazione degli obiettivi) e che trova il momento della sintesi finale nella relazione sulla performance di tutta la struttura Agenas, a consuntivo con riferimento all'anno precedente, da elaborare entro la metà dell'anno successivo a quello di inizio del processo, e da portare poi all'approvazione dell'organismo politico-amministrativo dell'Ente (il Consiglio di Amministrazione).

Nella rappresentazione grafica contemplata nelle pagine seguenti, ed in stretta correlazione con quanto descritto ai par. 2.3 e 4.1 del presente documento (*aree strategiche e strutture degli obiettivi*) vengono riportati:

- lo schema, nelle sue linee generali, di definizione degli obiettivi operativi che l'Agenas intende declinare per il 2013 e che potranno essere oggetto, nel caso, di ulteriori modifiche e/o approfondimenti nel corso del processo di assegnazione;
- lo standard delle schede di valutazione, nelle quali tali obiettivi vengono riportati, e che costituiscono il documento ufficiale di assegnazione degli stessi.

1 - Obiettivi operativi: Strutture tecnico-scientifiche
(Aree funzionali - attività istituzionali)

Area funzionale ISS

(Innovazione, Sperimentazione e Sviluppo)

- Sviluppo della Rete Italiana per l'Health Technology Assessment (RIHTA), con il coinvolgimento di tutte le Regioni
- Produzione di nuovi report di HTA, di Horizon scanning e partecipazione ai network internazionali
- Monitoraggio delle sperimentazioni Gestionali
- Supporto alla Direzione ed ai Ministeri competenti per l'analisi del mercato dei dispositivi medici e delle misure di contenimento della spesa
- Sviluppo del Network EBP
- Implementazione ed approfondimento degli elenchi, di cui all'art. 17 della Legge 111/2011 e predisposizione attività istruttoria Linee guida Capitolato d'appalto.

Area funzionale OSS

(Organizzazione Servizi Sanitari)

- Elaborazione dei pareri di competenza nell'ambito della verifica degli adempimenti sui Piani di Rientro
- Conseguimento degli obiettivi scientifici intermedi dei progetti di ricerca dell'Area funzionale nell'ambito socio sanitario
- Definizione, in integrazione con l'Area Funzionale Q&A, di criteri di qualità condivisi con le Regioni per l'accREDITAMENTO istituzionale delle strutture di erogazione delle attività sanitarie
- Monitoraggio Buone Pratiche sulle cure palliative in attuazione della Legge 38/2010

AREA FUNZIONALE Q & A

(Qualità e Accredimento)

- Realizzazione della valutazione di umanizzazione delle strutture ospedaliere
- Mantenimento delle attività già previste negli obiettivi anno 2012 e relative all'accREDITAMENTO, libera professione intramuraria e sicurezza delle cure
- Conclusione e rendicontazione dell'attività di coordinamento Poat Agenas

AREA FUNZIONALE PR - ECM

(Piani di Rientro - Educazione Continua in Medicina)

- Manutenzione e Sviluppo al supporto amministrativo – informatico alle Regioni
- Verifica sul campo dei provider accREDITATI

2 - Obiettivi operativi: Strutture di funzionamento (Aree funzionali - attività di funzionamento)

Area Funzionale ROB (Risorse Umane, Organizzazione e Bilancio)

- ambito Ricerca:
 - ✓ monitoraggio e verifica dei progetti di ricerca attivi, nonché redazione e sviluppo dei nuovi progetti di ricerca
 - ✓ gestione contabile e rendicontazione delle attività oggetto dei progetti di ricerca
- ambito Personale:
 - ✓ definitiva realizzazione di un sistema anagrafico integrato dei dipendenti Agenas: dirigenza e comparto
 - ✓ costante verifica degli atti necessari per il corretto svolgimento delle attività sindacali.
- ambito Procedure gare – contratti servizio:
 - ✓ snellimento e semplificazione processi di acquisizione di beni e servizi;
 - ✓ messa *on line* dell'elenco fornitori
- ambito Sistema Informativo, centro stampa - protocollo:
 - ✓ rilevazione statistica attività di stampa e imputazione alle singole strutture dei lavori realizzati e dei relativi tempi
- ambito Contabilità: gestione stipendi/ contributi, analisi centri di spesa:
 - ✓ contabilizzazione risorse derivanti dal sistema ECM nazionale e regionale
 - ✓ gestione compensi collaboratori e relativi rimborsi
 - ✓ controllo dati stipendiali e preparazione degli atti necessari per l'erogazione degli stessi.

⇒ In sede di assegnazione, tramite scheda di valutazione, degli obiettivi annuali tra il Direttore generale ed i dirigenti delle strutture, nella negoziazione di bgt, vengono identificati gli indicatori di risultato che prevedono, sia la definizione quantitativa che il cronoprogramma : similmente, ad ogni singolo obiettivo viene assegnato un peso, determinante per la quantificazione del risultato relativo alla valutazione della performance. Lo stessa metodologia, declinata in relazione alle specificità delle attività svolte nell'ambito di ogni struttura interessata, viene seguita dai singoli dirigenti nell'assegnazione degli obiettivi ai propri diretti collaboratori (*personale di comparto*)

Facsimile Scheda di valutazione –area Dirigenza



PER PRESA VISIONE ED ACCETTAZIONE

DATA.....

FIRMA.....

Scheda di valutazione area dirigenza

Sessione di valutazione	anno 2013	
Nome e Cognome		Funzione
Valutatore		

Legenda:

- 1= insoddisfacente
- 2= da migliorare
- 3= soddisfacente/adeguato
- 4= buono
- 5= ottimo

Competenze e comportamenti individuali

PESATURA: 40/100

1. Partecipazione al miglioramento organizzativo

Valutazione

1.1 CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE AZIENDALI Dimostra interesse, conosce le linee strategiche aziendali ed offre contributi specifici alla loro definizione: si informa sistematicamente ed è attento all'evoluzione dell'azienda.	1	2	3	4	5
1.2 CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELLA STRUTTURA Partecipa alla definizione dei programmi della struttura (piani di lavoro, programmi, ecc.) ed agisce coerentemente ad essi.	1	2	3	4	5
1.3 RISPETTO DEI REGOLAMENTI E DELLE DIRETTIVE AZIENDALI È attento a declinare i propri comportamenti professionali nel rispetto delle norme condivise	1	2	3	4	5

2. Capacità tecnico specialistiche e sviluppo professionale

Valutazione

2.1 AUTONOMIA OPERATIVA DI BASE Dimostra le competenze necessarie adeguate per la gestione dell'attività di base	1	2	3	4	5
2.2 DISPONIBILITA' ALL'AGGIORNAMENTO Sviluppa una costante attività di aggiornamento e formazione professionale	1	2	3	4	5

3. Capacità di risolvere i problemi

Valutazione

3.1 PROBLEM SOLVING Effettua correttamente l'analisi e la diagnosi del problema (raccolta, quantificazione, verifica, ricerca delle cause), ed elabora soluzioni, con atteggiamento costruttivo, prospettando alternative.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4. Capacità di programmazione, organizzazione e mantenimento impegni

Valutazione

4.1 PIANI DI LAVORO INTEGRATI Costruisce piani di lavoro, valuta e introduce i correttivi necessari.	1	2	3	4	5
4.2 AUTONOMIA DECISIONALE Sa prendere decisioni in autonomia anche in condizioni d'incertezza, emergenza e discontinuità organizzativa, assumendosi le responsabilità ad esse collegate e rispondendone direttamente.	1	2	3	4	5

5. Capacità di innovazione

Valutazione

5.1 METODOLOGIE E TECNICHE INNOVATIVE Propone e sviluppa soluzioni metodologiche e tecniche innovative che concorrano al miglioramento dei processi di lavoro e allo sviluppo della qualità del servizio.	1	2	3	4	5
5.2 EVOLUZIONE PROFESSIONALE E TECNOLOGICA È attento a seguire l'evoluzione professionale e tecnologica, dimostrando altresì capacità di proporre, incoraggiare e sviluppare soluzioni innovative.	1	2	3	4	5

6. Capacità di relazione con i colleghi e con le altre strutture organizzative

Valutazione

6.1 RELAZIONE CON I COLLEGHI Dimostra, in caso di necessità, una buona disponibilità al lavoro di equipe e all'ascolto verso le esigenze dei colleghi delle altre unità operative	1	2	3	4	5
6.2 RELAZIONE CON LE ALTRE STRUTTURE ORGANIZZATIVE Ricerca costantemente un confronto costruttivo con le altre strutture organizzative	1	2	3	4	5
6.3 APPORTO POSITIVO AL GRUPPO DI LAVORO Garantisce il costante apporto positivo al gruppo di lavoro attraverso la formulazione di proposte e la condivisione di informazioni	1	2	3	4	5

7. Capacità di gestione

Valutazione

7.1 GESTIONE DELLA PROPRIA STRUTTURA Ricerca in modo sistematico e con buona autorevolezza l'integrazione professionale dei propri collaboratori, curandone in modo efficace lo sviluppo del potenziale e favorendo un migliore clima organizzativo e di relazione interno	1	2	3	4	5
7.2 GESTIONE DEI CONFLITTI Si attiva per prevenire i conflitti organizzativi interni e per gestirli con efficacia nel caso si manifestino.	1	2	3	4	5

8. Capacità di relazione con Enti / Ministeri / Regioni

Valutazione

8.1 RELAZIONE CON LE STRUTTURE ED I DECISORI ISTITUZIONALI Interagisce in modo costruttivo ed efficace con i riferenti istituzionali dell'Agenzia	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

9. Altre competenze

Valutazione

9.1	1	2	3	4	5
9.2	1	2	3	4	5
9.3	1	2	3	4	5
9.4	1	2	3	4	5

Raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di competenza		PESATURA: 60/100	
Descrizione degli obiettivi assegnati e definizione della percentuale di raggiungimento	valore obiettivo	perc. ragg. obiettivo	
		__%	
		__%	
		__%	
		__%	
		__%	
Totale	100%		

Giudizio Sintetico	
Giudizio sintetico complessivo:	
Proposta di posizionamento rispetto al sistema incentivante	
Proposta per premi individuali	Motivazione:

Feedback del valutato	
Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta:	

Data: _____

Firma valutatore: _____

Firma valutato: _____

Firma superiore gerarchico (eventuale): _____

Facsimile Scheda di valutazione – area Comparto



PER PRESA VISIONE ED
ACCETTAZIONE

DATA.....

FIRMA.....

Scheda di valutazione area comparto

Sessione di valutazione	anno 2013	
Nome e Cognome		Incarico:
Valutatore		

Legenda:

- 1= insoddisfacente
- 2=da migliorare
- 3=soddisfacente/adeguato
- 4=buono
- 5=ottimo

Impegno / capacità / arricchimento professionale PESATURA: 60/100

1.1 CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'UNITA' OPERATIVA Indica la partecipazione attiva allo sviluppo e il miglioramento della programmazione delle attività dell'unità operativa cui il professionista è assegnato	1	2	3	4	5
1.2 AUTONOMIA E RESPONSABILITA' Indica il grado di autonomia nel risolvere i possibili problemi della propria area di lavoro e il livello di assunzione di responsabilità nel concreto agire del proprio ruolo	1	2	3	4	5
1.3 QUALITA' DEL CONTRIBUTO PROFESSIONALE Indica la qualità delle competenze tecnico specifiche agite per la gestione delle attività di servizio	1	2	3	4	5
1.4 PROGRAMMAZIONE E GESTIONE ATTIVITA' Indica il grado di programmare ed organizzare in modo appropriato le proprie attività nel rispetto dei tempi, delle regole condivise e degli impegni assunti.	1	2	3	4	5
1.5 RELAZIONE CON I COLLEGHI Indica il grado di disponibilità all'ascolto e alla collaborazione nel gruppo di lavoro e il contributo ad un clima positivo dell'unità operativa	1	2	3	4	5
1.6 ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA Indica il grado di cortesia, di disponibilità, di puntualità, di presenza e disponibilità nelle risposte ai bisogni degli interlocutori interni ed esterni all'Agenzia.	1	2	3	4	5
1.7 FLESSIBILITA' Indica il grado di disponibilità rispetto alle richieste di gestione delle emergenze (es.: sostituzioni e/o cambi turni, modifica dei compiti, discontinuità organizzativa)	1	2	3	4	5
1.8 SVILUPPO PROFESSIONALE Indica il grado di partecipazione attiva alla manutenzione e innovazione delle proprie competenze, anche attraverso la formazione aziendale interna ed esterna.	1	2	3	4	5

Competenze tecnico specifiche

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Raggiungimento degli obiettivi della struttura - organizzativi

PESATURA: 40/100

1. Descrizione degli obiettivi assegnati e definizione della percentuale di raggiungimento

	valore obiettivo	perc. ragg. obiettivo
		__%
		__%
		__%
		__%
Totale	100%	

Giudizio Sintetico

Giudizio sintetico complessivo:	
Proposta per premi individuali	

Feed Back del valutato

Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta:	
---	--

Data: _____

Firma valutatore: _____

Firma valutato: _____

Firma superiore gerarchico(eventuale): _____

5. Collegamento con la programmazione economica e di bilancio

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'Agenas attua gli obiettivi e le strategie che si è prefissati nell'ambito delle sue finalità istituzionali ed in coerenza con gli indirizzi ricevuti, le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili.

Solo da una stretta connessione tra il Piano della performance ed il Bilancio di previsione, la cui Relazione d'accompagnamento già prevede tutta una serie di criteri per la formulazione delle previsioni sull'andamento delle entrate e delle uscite, conseguono i seguenti obiettivi:

- la coerenza dei contenuti tra i due documenti;
- il raccordo nella tempistica d'adozione, da parte del CdA dei due atti;
- l'identità dei soggetti a cui spetta attuare le scelte programmate;
- l'integrazione degli strumenti e dei sistemi a supporto dei processi.

Peraltro, c'è, comunque, da considerare che, per quanto attiene il collegamento tra i contenuti primari del Piano della Performance, quali la qualità ed il peso degli obiettivi strategici ed operativi, e le risorse finanziarie, umane e strumentali necessarie per il loro sviluppo, proprio in virtù delle considerazioni evidenziate al par. 3.2., in questi ultimi due anni l'associazione di tali risorse è rimasto sostanzialmente statico e riconducibile, di fatto, al medesimo volume evidenziato nei cicli della performance precedenti.

6. Azioni per il miglioramento del Ciclo della performance

Le azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance, da parte di Agenas, si articoleranno nel prossimo futuro principalmente in quattro elementi principali:

1. la verifica della congruità degli obiettivi assegnati in relazione alla missione dell'Ente ed all'attività delle unità operative coinvolte e della capacità del sistema di valutazione di contribuire al miglioramento del clima interno dell'organizzazione e dello sviluppo professionale di tutte le risorse coinvolte nel nuovo processo di valutazione della performance;
2. la possibilità di modulare nel corso del tempo, e sicuramente a partire dal 2014, l'assegnazione di obiettivi legati alle tematiche attinenti all'attività dell'anticorruzione e della trasparenza, nei confronti di quelle figure dirigenziali, di cui nel corso del 2013 si sta perfezionando il relativo processo di nomina;
3. il miglioramento delle modalità e degli strumenti di comunicazione nei confronti degli *stakeholder* esterni e di monitoraggio della *Customer satisfaction*;
4. il monitoraggio nel tempo dell'accordo integrativo aziendale per il triennio 2013- 2015, siglato, sia con le organizzazioni sindacali della dirigenza, che con quelle del comparto.

C'è da osservare, in proposito, che l'accordo rappresenta una grossa novità nel quadro delle relazioni interne e sindacali dell'Ente, giacché introduce, come evidenziato al precedente par. 4.1., proprio a partire dai criteri metodologici ed operativi del ciclo della performance perfezionati da Agenas negli ultimi anni, una diversa e più efficace focalizzazione di quello che deve costituire il carattere incentivante della modalità di assegnazione degli obiettivi.

Al riguardo, infatti, una diversa valutazione *ex ante*, nell'assegnazione dei rispettivi budget, del peso e della rilevanza organizzativa ed economica tra le varie strutture operative, come si è inteso perseguire nel nuovo accordo, può permettere di ottenere, nella fase di consuntivazione, una valutazione della performance organizzativa ed individuale di tutte le risorse interessate realmente differenziata, sia rispetto allo sviluppo ed arricchimento delle competenze, che ai risultati prestazionali effettivamente raggiunti.