

**Relazione dell'O.I.V. (*Organismo Indipendente di Valutazione*)
sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione,
trasparenza e integrità dei controlli interni e
sull'Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e
all'integrità**

Ente : AGENAS (Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali)

(Art. 14, comma 4, lettere a e g del D.Lgs. 150/2009)

Presentazione della Relazione

La presente relazione dell'O.I.V. dell'Agenas (*Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali*) è riferita al funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità dell'Ente, ai sensi dell'art. 14, lettere a e g del D.Lgs. n. 150/2009. La relazione costituisce il momento di sintesi e di ulteriore aggiornamento rispetto alle precedenti fasi dell'attività di monitoraggio eseguita dallo stesso O.I.V. nel corso del 2011, che hanno visto la elaborazione e l'invio all'attenzione della C.I.V.I.T. (*Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche*) della documentazione di seguito brevemente riportata:

- *dichiarazione di Attestazione*, ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. g del d.lgs. n. 150/2009, del 16.03.2001;
- *griglia di valutazione* della Sezione "Trasparenza, Valutazione e Merito" del sito istituzionale dell'amministrazione, con relative tabelle allegate, del 8.07.2011;
- *relazione sintetica sullo stato di applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance*, del 28.10.2001;
- *questionario per la rilevazione delle informazioni relative al processo di predisposizione del piano della performance*, corredato dal prospetto relativo alla rilevazione della *struttura tecnica permanente e responsabile della trasparenza*, del 9.12.2011.

Il documento rappresenta anche una prima verifica compiuta circa la possibile applicazione ed implementazione, ad oggi, da parte di Agenas, dei contenuti strategici ed operativi evidenziati nei principali documenti che l'organo d'indirizzo politico-amministrativo dell'Ente (in questo caso il Consiglio di Amministrazione) ha avuto modo di approvare tra la fine del 2010 ed il primo trimestre 2001 ed in particolare: la "Definizione del Std di Qualità"; la "Definizione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance"; il "Piano Triennale della Performance 2011-2013"; il "Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità 2011-2013"; e che troveranno una dettagliata rendicontazione nella *Relazione sulla Performance* che l'Ente sta predisponendo entro i termini previsti e compatibilmente con la propria riorganizzazione interna.

In questo senso, infatti, è doveroso evidenziare come l'Agenas, dalla fine del mese di febbraio u.s., abbia visto la scadenza del mandato quinquennale del proprio Consiglio di

Amministrazione, il cui rinnovo è stato perfezionato solo alla fine del mese di maggio 2012, e la cui piena operatività è prevista solo a partire dalla fine del prossimo mese di giugno c.a.

Questa situazione, di relativa incertezza decisionale ed organizzativa, peraltro illustrata in una recente comunicazione inviata dalla stessa Agenas alla presidenza C.I.V.I.T., e p.c. all'O.I.V., oltre ad aver comportato inevitabilmente un qualche rallentamento da parte dell'Ente di tutte le attività attinenti, sia alla complessiva consuntivazione del sistema di valutazione del 2011, che a quella dell'aggiornamento degli adempimenti relativi alla trasparenza ed integrità dei controlli interni, la quale è in fase di completamento entro il semestre in corso, ha determinato anche uno slittamento della programmazione delle attività per il 2012, basato sugli eventuali nuovi indirizzi, sia strategici, che operativi che solo il nuovo Consiglio di Amministrazione, non appena del pieno dei suoi poteri istituzionali, sarà in grado di elaborare e quindi di approvare.

Si aggiunge infine, che, a corredo della relazione, vengono acclusi i previsti allegati, in riferimento alla Delibera Civit n. 4/2012:

- All. A: comprensivo, sia della Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura del Responsabile della Trasparenza Agenas, sia della Griglia di rilevazione degli obblighi di pubblicazione da parte dell'O.I.V.;
- ALL. B: Documento di Attestazione, a cura dell'O.I.V.

INDICE

1. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	pag. 5
1.1 Performance organizzativa	pag. 5
1.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target	
1.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	
1.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa	
1.2 Performance individuale	pag. 9
1.2.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target	
1.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale	
1.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale	
1.3 Processo (<i>fasi, tempi e soggetti coinvolti</i>)	pag. 13
1.4 Infrastrutture di supporto	pag. 14
1.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione	pag. 14
2 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI	pag. 15
2.1 Integrazione con il ciclo di bilancio e con gli altri sistemi di controllo	pag. 15
3 IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	pag. 16
4 DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ	pag. 16
5 COINVOLGIMENTO DEGLI <i>STAKEHOLDER</i>	pag. 17
6 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV	pag. 17
7 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	pag. 17
ALLEGATI (n. 2)	

1. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

1.1 Performance organizzativa

1.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Il ciclo della Performance di Agenas, elaborato dall'Ente a livello documentale - normativo alla fine del 2010 ed implementato operativamente soprattutto nel corso del 2° semestre del 2011, trova i suoi criteri ispiratori e metodologici nei due documenti, *Il sistema di misurazione e valutazione della performance* ed il *Piano triennale della Performance 2011-2013*, nei quali, in linea con il quadro normativo del D.Lgs. 150/2009, vengono evidenziate: modalità operative, soggetti interessati, individuazione delle fasi e dei tempi del processo di misurazione e valutazione, sia della performance organizzativa, che individuale. Questi costituiscono la parte centrale dell'impianto complessivo del ciclo di valutazione, rispetto ai quali, gli altri due documenti Agenas relativi alla *Definizione degli standard di qualità*, ed al *Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità 2011- 2013*, si collocano, rispettivamente, a monte ed a valle del processo, l'uno come lo strumento per definire al meglio, con i relativi indicatori e standard, i principali requisiti di qualità delle attività svolte dall'Ente, correlati alle principali caratteristiche dei servizi erogati, che l'Agenas riesce a produrre attualmente e che s'impegna a migliorare per il futuro; l'altro, finalizzato, con il miglioramento costante della qualità e le informazioni a disposizione, a rendere il più possibile leggibile, trasparente e valutabile dai cittadini e dai referenti istituzionali le attività dell'Agenas.

Vanno peraltro considerate, anche per il proseguo della presente Relazione, due caratteristiche peculiari della realtà Agenas: la piccola dimensione del proprio organico, peraltro ulteriormente ridotto dai provvedimenti normativi, di natura finanziaria, del biennio 2010-2011 (49 unità di pianta organica, di cui operativi: 35 dipendenti e 6 dirigenti) e con una struttura organizzativa ed una catena gerarchica molto semplice (direttore - dirigente- dipendente comparto); la particolare natura dell'Ente, il quale, nel non essere struttura diretta di servizio front-line al cittadino, esercita, come ente terzo nell'ambito del SSN, attività di supporto, monitoraggio, studio e proposta nei confronti del Ministero della Salute e delle Regioni.

In questo senso, per quanto attiene la performance organizzativa, l'Agenas ha operato lungo una duplice direzione. Da una parte, ha implementato le sue specifiche linee di attività, sia in relazione alla sua missione istituzionale, che agli Indirizzi strategici deliberati dal proprio Organo di indirizzo politico-amministrativo (CdA) nel 2009, nel rispetto dei tempi e delle fasi

previsti, dandone evidenza, per il 2011, nella propria documentazione istituzionale rappresentata dalle due Relazioni semestrali sull'attività svolta, pubblicate e consultabili sul proprio sito web, ed inviate, come prassi, ad alcuni dei suoi principali stakeolder istituzionali (*Ministero della Salute, Conferenza Unificata e Corte dei Conti*). Dall'altra, ed è la novità più rilevante, ha cercato di dare un particolare rilievo, nella fase di assegnazione degli obiettivi al proprio personale, sia dirigente che di comparto, alla dimensione del risultato della performance organizzativa di ogni struttura interessata, coniugandola operativamente alla performance individuale, nella considerazione che questo fosse lo strumento più adatto per l'efficientamento complessivo della struttura ed il miglioramento della propria offerta qualitativa. (v. anche par. 1.2 della presente relazione).

Nella rappresentazione grafica, che segue (figura 1 e 2), è evidenziato, in sintesi, il processo che l'Ente ha inteso seguire nel suo primo anno di funzionamento del nuovo sistema di valutazione:

Fig. 1



Fig. 2



La fase attuativa di questo albero della performance ha visto sicuramente lo stretto collegamento tra alcune (non tutte) delle aree strategiche rappresentate, gli obiettivi strategici di lungo periodo ed gli obiettivi operativi declinati annualmente, con il raggiungimento di alcuni degli outcome previsti.

Più in particolare, relativamente ad una valutazione complessiva sul processo, si evidenziano di seguito alcune considerazioni, sia sull'applicazione dei criteri minimi di definizione del Sistema di misurazione e valutazione in linea con le indicazioni dalla Delibera Civit n. 89/2010, sia circa il livello di coerenza degli obiettivi dell'Ente con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del D.Lgs 150/2009.

L'Agenas, per quanto attiene all'applicazione dei criteri:

- ha effettuato una chiara definizione degli obiettivi, sia di lungo periodo, che per l'anno 2011;
- ha indicato una serie consistente di outcome previsti;
- ha operato una buona correlazione tra obiettivi, indicatori e target, anche se questi (v. anche par. 1.2 della presente relazione). Al riguardo c'è da rilevare che, almeno in questo primo anno di sperimentazione del sistema, soprattutto in relazione ad alcune peculiarità delle attività dall'Ente, non sono stati caratterizzati secondo le schede anagrafiche e relativi test di qualità e fattibilità, proposti dalla Civit.

In riferimento poi alla natura e alla coerenza degli obiettivi, questi:

- sono stati pertinenti rispetto alla missione ed alle strategie dell'Ente;

- sono stati elaborati con buona specificità, concreta misurabilità e chiara riferibilità ad un arco di tempo ben determinato, oltre che correlati alla quantità e qualità delle risorse a disposizione.

Sul grado di commisurazione degli obiettivi agli standard di qualità, c'è da rilevare che lo sforzo dell'Ente, come evidenziato in precedenza, è stato quello di far scaturire inizialmente l'elaborazione del ciclo della Performance proprio da una prima definizione dei std di qualità della propria attività ed offerta di servizi (v. anche il cap. 4 della presente relazione), processo che andrà sicuramente migliorato in futuro, soprattutto su due tematiche rilevanti ancora da implementare, quali un efficiente riscontro sulla soddisfazione dell'utente Agenas ed una dettagliata comparazione con amministrazioni omologhe.

1.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Per quanto attiene alla adeguatezza della misurazione della performance e la frequenza dei monitoraggi effettuati dall'amministrazione c'è da rilevare che, stante anche quanto precedentemente evidenziato circa la stretta modalità di correlazione tra performance organizzativa ed individuale scelta dall'Ente, la misurazione ha avuto una modalità adeguata, in particolar modo da parte della Direzione, la quale, superata una prima iniziale difficoltà di elaborazione dei criteri di misurazione legati soprattutto alla tipologia dell'obiettivo *quantitativo*, ha costantemente monitorato, insieme alle figure dirigenziali interessate, l'andamento del processo ben determinato e strettamente correlato agli indirizzi di attività previsti per il 2011.

Nella figura 3, è riportato un esempio significativo degli obiettivi di performance organizzativa di una struttura operativa, nell'ambito della quale ciascun item ha subito un'attenta e progressiva valutazione, anche in relazione alla tempistica ed all'attività richiesta dagli stakeholder di riferimento dell'Ente.

Fig. 3

<p>Sezione Q&A (Qualità ed Accredimento)</p> <p>” Definizione, in integrazione con la Sezione OOS, dei criteri di qualità condivisi con le Regioni per l'accredimento istituzionale</p> <p>” Promozione Buone pratiche relative al rischio clinico</p> <p>” Tempi di attesa: supporto al Ministero della Salute ed alle Regioni per l'implementazione del PNGLA</p> <p>” Intramoenia: supporto tecnico scientifico all'Osservatorio Nazionale sull'attività libero professionale intramuraria</p>
--

1.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Sulla metodologia usata per la misurazione e valutazione della performance, si evidenzia di seguito un punteggio da 1 a 5, relativo al giudizio sul tipo di modello di misurazione scelto, ed il relativo grado di chiarezza, condivisione ed efficacia dello stesso:

- *modello di misurazione*: 3. Il modello usato risponde bene, almeno per questo primo anno di sperimentazione, alle esigenze dell'organizzazione, anche se in futuro va perfezionata la modalità di strumentazione dei dati utili per la misurazione, anche attraverso un processo interno di informatizzazione complessivo, ad oggi ancora mancante;
- *grado di chiarezza*: 4. La definizione degli obiettivi e la relativa comprensione a tutti i livelli organizzativi risulta chiara e trasparente;
- *grado di condivisione*: 4. Anche la modalità di condivisione risulta buona. Tutto il processo di performance, sia organizzativa che individuale, ha costituito un momento nuovo e stimolante per l'organizzazione per poter sviluppare maggiore coesione interna ed miglior rapporto tra valutatore e valutato, anche nella prospettiva di un potenziamento dinamico del processo formativo. Va ancora implementato il percorso sull'indagine sul personale dipendente volto a rilevare il benessere organizzativo, compreso la possibile valutazione del proprio superiore gerarchico.
- *Grado di efficacia*: 3. Ad oggi, per gli esiti attesi dall'Ente nel primo anno di sperimentazione del nuovo modello di performance, l'efficacia dello stesso risulta sufficiente, anche se si evidenzia ancora come mancante un sistema interno di reportistica collaudato ed in grado di rappresentare un buon strumento di raccordo con il ciclo di bilancio ed eventuali altri strumenti di controllo interni.

1.2 Performance individuale

1.2.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

In riferimento a quanto già accennato nel precedente paragrafo, Agenas ha elaborato un modello di assegnazione degli obiettivi, capace di coniugare efficacemente, nella relativa scheda di valutazione, sia la parte della performance individuale (*sia del personale dirigenziale, che di comparto*), che quella organizzativa (*performance di struttura*). Complessivamente l'attenzione è stata posta a definire:

- 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 pratici posti come obiettivi;
- quantità e qualità delle risorse impegnate nel processo di valutazione.

Nella figura 4, è evidenziato, in sintesi, il modello della scheda di valutazione utilizzato per tutti i livelli dell'organizzazione (per la rappresentazione graficamente fedele della schede per dirigenza e comparto si rimanda all'allegato della *Relazione sintetica sullo stato di applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance*, inviata dall'O.I.V. alla segreteria della Commissione CIVIT in data 28.10.2011). Non sono rappresentati nello schema gli obiettivi assegnati dall'organo d'indirizzo politico-amministrativo (CdA) al Direttore dell'Ente, che sono così riassunti:

- 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*)

Fig.. 4

MODELLO SCHEDA DI VALUTAZIONE	
• DIRIGENZA DI STRUTTURA	
✓ <i>Competenze e comportamenti individuali</i> (SOFT SKILL DECLINATE CIASCUNA CON TARGET DA 1 a 5)	<u>PESATURA: 40/100</u>
✓ <i>Raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di competenza</i>	<u>PESATURA: 60/100</u>
<input type="checkbox"/> Indicatori di tipo quantitativo- temporale	
• DIRIGENZA SEMPLICE	
✓ <i>Competenze e comportamenti individuali</i> (SOFT SKILL DECLINATE CIASCUNA CON TARGET DA 1 a 5)	<u>PESATURA: 50/100</u>
✓ <i>Raggiungimento degli obiettivi individuali</i>	<u>PESATURA: 50/100</u>
<input type="checkbox"/> Indicatori di tipo quantitativo- temporale	
• DIPENDENTI COMPARTO	
✓ <i>Impegno / capacità / arricchimento professionale</i> (SOFT SKILL DECLINATE CIASCUNA CON TARGET DA 1 a 5)	<u>PESATURA: 60/100</u>
✓ <i>Raggiungimento degli obiettivi della struttura ó organizzativi</i>	<u>PESATURA: 40/100</u>
1. <i>Descrizione degli obiettivi assegnati *</i>	30/100
2. <i>Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza</i> (PUNTEGGIO LINEARE DA 1 A 10)	↑ 10/100
<input type="checkbox"/> Indicatori di tipo quantitativo- temporale	
* nel 90% delle schede, gli obiettivi assegnati al dipendente di comparto sono parte integrante del raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di competenza, presenti nella scheda dei dirigenti di struttura.	

1.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

Successivamente alla fase di elaborazione, condivisione ed assegnazione degli obiettivi, svoltasi nel corso del 2011, di cui si evidenzia una sintesi nel successivo paragrafo, relativo al *processo*, la tempistica di misurazione e valutazione si è sviluppata nel 1° semestre 2012; la stessa, che ha coinvolto il 100% delle risorse interessate, è stata ultimata per tutto il personale

di comparto ed è in fase di completamento per quello dirigenziale (6 unità), previsto per la fine del mese di giugno 2012.

Sulla modalità di attribuzione dei livelli di performance, l'Ente, a seguito di una fase proficua di contrattazione integrativa con le organizzazioni sindacali interne, di una generale condivisione con tutta la struttura dirigenziale, compresi la Direzione e l'Organo di indirizzo politico-amministrativo (CdA), oltre che di una debita informativa nei confronti dell'O.I.V., ha operato una deroga alle fasce, ai sensi dell'art. 19, comma 4, del D.Lgs. 150/2009.

La misurazione dei risultati è avvenuta tramite la compilazione, da parte di ciascun dirigente, degli obiettivi raggiunti dal rispettivo collaboratore, al quale è stata consegnata, previa condivisione dei risultati, la scheda finale con la consuntivazione avvenuta, poi siglata dallo stesso. Stessa modalità è in fase di completamento per i dirigenti da parte direttamente del Direttore Agenas.

Nella figura 5, sono riportati in sintesi i dati dell'avvenuto processo di misurazione e valutazione.

Fig. 5

• RIPARTIZIONE RISORSE IN BASE A POSIZIONAMENTO PER FASCE		
<u>Fascia merito alta</u>	<u>fascia merito intermedia</u>	<u>fascia merito bassa</u>
32%	58%	10%
• RISORSE INTERESSATE (COMPARTO)		
12	21	3
• MEDIA PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO PER FASCIE		
99%	95%	83%

1.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Relativamente all'adeguatezza della metodologia usata, il grado di condivisione degli obiettivi e di comunicazione inerente al processo è risultato piuttosto soddisfacente tra tutti i

livelli organizzativi interessati, compresi gli *stakeolder* interni, quali le organizzazioni sindacali, con le quali la problematica del nuovo modello di valutazione ha costituito uno dei momenti più importanti nella conclusione positiva dell'accordo integrativo interno.

Peraltro non è stata attivata alcuna procedura di conciliazione, a testimonianza che la condivisione reciproca tra valutatore e valutato dell'attività da svolgere, mediante la realizzazione dell'obiettivo assegnato, ha funzionato sin dalla fase iniziale di elaborazione e proposta.

1.3 *Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)*

Il processo di funzionamento del sistema valutazione della performance, come detto, ha interessato in maniera piuttosto efficace e pervasiva tutta l'organizzazione dell'Agenas, sia per quanto attiene le strutture interne direttamente coinvolte, quali l'Organo d'indirizzo politico amministrativo, la Direzione, le strutture dirigenziali ed il personale dipendente, che quelle relative all'attività di monitoraggio e supporto, quali l'O.I.V. e la Struttura Tecnica Permanente. A livello operativo, le fasi del processo di valutazione e misurazione 2011-2012, così come risulta dai vari monitoraggi effettuati dall'O.I.V., si sono attivate solo alla fine del processo di elaborazione della parte documentale e normativa relativa al D.Lgs. 150 / 2009 e si sono così articolate:

□ FASE ASSEGNAZIONE - 2011

- 5 aprile: comunicazione del direttore ai dirigenti delle singole strutture interessate sull'ampianto complessivo del processo di valutazione;
- 27 Aprile : 1° riunione operativa, nella quale il Direttore ha condiviso con i dirigenti delle sezioni preposte all'attività istituzionale i relativi obiettivi individuali e di struttura 2011;
- 29 aprile: 2° riunione operativa nella quale il Direttore ha condiviso con i dirigenti delle sezioni preposte all'attività di funzionamento i relativi obiettivi individuali e di struttura 2011;

- 25 luglio : invio da parte del Direttore delle schede-obiettivi a tutti i dirigenti interessati al processo di valutazione, insieme alla scheda - obiettivi del *personale di comparto*, da completare con i relativi obiettivi da parte di ogni dirigente e trasmettere ad ogni dipendente di diretta competenza;
- 28 luglio: riunione con i dirigenti interessati, nella quale discutere, ed eventualmente condividere, alcune delucidazioni ulteriori ed eventuali leggere correzioni relativamente alle schede assegnate.

□ MISURAZIONE ó VALUTAZIONE - 2012

- 3 Febbraio : comunicazione del direttore ai dirigenti delle singole strutture interessate sulle modalità ed i tempi di valutazione dei risultati degli obiettivi relativamente, sia alla performance individuale, che a quella organizzativa.
- Marzo - Maggio: Conclusione della valutazione e condivisione dei risultati con le tutte risorse interessate.

Nel corso del mese di giugno c.a. è in fase di elaborazione la redazione del *Piano della Performance*, da portare all'approvazione del CdA.

1.4 *Infrastrutture di supporto*

Relativamente alla valutazione sul sistema informativo e/o informatico, utilizzato dall'Ente per la raccolta dei dati ai fini della misurazione della performance, come evidenziato in precedenza, in questo primo anno, non è stato sviluppato un sistema ad hoc. La misurazione è stata effettuata tramite sistemi tradizionali di office (essenzialmente *excel*), con la condivisione tramite soprattutto la posta elettronica interna. È in previsione l'adozione, per il futuro, di un sistema automatizzato ed integrato interno, il quale, oltre alle applicazioni proprie del sistema di valutazione, possa potenziare tutto il sistema di gestione e sviluppo del personale.

1.5 *Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione*

Per quanto attiene all'utilizzazione futura dei risultati del sistema di misurazione e valutazione, nonché alle decisioni di carattere strategico ed operativo che i vertici Agenas vorranno prendere

in base agli stessi nell'ambito dell'aggiornamento ed miglioramento del Piano della Performance, si rimanda alle considerazioni espresse nella presentazione della Relazione circa l'attuale situazione di riorganizzazione interna dell'Ente.

2 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI

2.1 *Integrazione con il ciclo di bilancio e con gli altri sistemi di controllo*

Relativamente all'integrazione con il ciclo di bilancio ed altri eventuali sistemi di controllo interni, c'è da sottolineare che Agenas, a fronte anche del ridotto volume della propria struttura organizzativa, non presenta, al suo interno, strutture quali la *pianificazione e controllo strategico*, o similari, ad eccezione ovviamente di un attività di controllo di gestione, nell'ambito della struttura preposta alla gestione economica e finanziaria (*Sezione Ragioneria ed Economato*).

La connessione in Agenas 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, si articola secondo 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.

C'è da rilevare che, pur in presenza di una potenziale discrasia temporale nell'adozione dei due atti, [lo schema di Piano triennale della performance viene adottato entro il primo trimestre dell'anno; il bilancio di previsione è approvato da parte del CdA dell'Ente entro il 30 novembre dell'anno precedente a quello a cui si riferisce], e fermi restando i differenti termini di legge per l'approvazione del bilancio preventivo e l'adozione del Piano della performance, viene seguito un principio di contestualità nella predisposizione dei due documenti.

In questo primo anno di sperimentazione del sistema, va rilevato un livello ancora non adeguato d'integrazione e coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti, finalizzati alla coerenza del sistema di misurazione e valutazione con il ciclo di programmazione economica e finanziaria.

Tale problematica è da considerare come una delle priorità future nel processo di aggiornamento e miglioramento del ciclo della performance dell'Ente.

3 IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2011- 2013 è stato approvato dal CdA dell'Agenas entro la data prevista dalla normativa di riferimento, successivamente pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente ed implementato nel corso del 2011. Tale implementazione, che ha previsto anche la nomina interna del Responsabile della trasparenza, è risultata sufficiente a garantire una buona e chiara definizione e pubblicazione dei principali dati dell'organizzazione, comprensivi anche di quelli non previsti da specifiche norme di legge, ma che rappresentano, e che hanno rappresentato anche in tempi precedenti, la fotografia dei principali riferimenti istituzionali e normativi dell'Ente, nonché delle più significative attività interne ed esterne, implementate nel tempo.

Nel rinviare agli allegati della presente relazione (*Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi*, sia del responsabile della Trasparenza, che dell'O.I.V. e *Documento di attestazione* da parte dell'O.I.V.), va rilevato che, pur previste nel Piano, non sono state ancora implementate le *Giornate della Trasparenza*, rispetto alle quali Agenas si impegna, nel prossimo futuro, a programmare un piano di realizzazione.

Relativamente poi alla mancata adozione dell'aggiornamento del Programma triennale 2012-2014, nella premessa della presente Relazione, come nel Documento di attestazione allegato, si riferisce sulle ragioni in merito.

4 DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

Sul tema in oggetto, Agenas, nel primo documento elaborato tra quelli previsti dalla norma di riferimento, e pubblicati sul proprio sito istituzionale, ha operato uno sforzo significativo per definire, con i relativi indicatori e standard, i principali requisiti di qualità delle attività svolte dall'Ente, correlati alle principali caratteristiche dei servizi erogati, che l'Agenas riesce a produrre attualmente e che si impegna a migliorare per il futuro. Requisiti che hanno trovato poi una loro coerenza anche con l'elaborazione di alcuni degli obiettivi strategici ed operativi, posti alla base del ciclo della performance.

Sulla gestione degli standard di qualità, in futuro, va sicuramente previsto un processo di indagine sulla soddisfazione dell'utenza, che ad oggi non è stato ancora approntato.

5 COINVOLGIMENTO DEGLI *STAKEHOLDER*

Tenendo presente quanto evidenziato sulla dimensione organizzativa dell'Agenas, la fase di definizione dell'identità, anche per le importanti novità normative ed organizzative introdotte dal D.lgs 150/2009, ha visto un notevole coinvolgimento dell'organo politico-amministrativo (CdA), della Direzione, dei dirigenti e del personale dell'Agenas, anche in ambito sindacale. Di minore entità è stato, specificatamente nel ciclo della performance, il coinvolgimento degli stakeholder pubblici di riferimento (in particolare il *Ministero della Salute, le Regioni, oltre che le rappresentanze dei cittadini*), con i quali, c'è da osservare comunque che, sull'attività istituzionale ed operativa dell'Ente, il rapporto è costante e prioritario, anche in riferimento ad un proficuo scambio di informazioni ed iniziative innovative sul tema complessivo della politica sanitaria.

6 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

L'attività di monitoraggio da parte dell'O.I.V., anche con il supporto della Struttura Tecnica permanente, si è articolata, in modo istituzionale, nell'arco temporale da marzo a dicembre 2011, attraverso l'elaborazione di report, griglie di valutazione e questionari, in linea con le indicazioni provenienti dalla Civit, alla quale gli stessi sono stati poi riportati.

All'inizio del corrente anno, due riunioni dell'O.I.V. con la Direzione di vertice e le strutture dirigenziali dell'Ente hanno visto una verifica ulteriore ed un proficuo scambio di informazioni sullo stato dell'arte del ciclo della performance Agenas e dei possibili sviluppi futuri alla luce degli aspetti positivi e delle criticità riscontrate nel primo anno di sperimentazione del sistema di valutazione.

7. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Aldilà di quelli che sono stati gli adempimenti normativi, previsti dal D.Lgs 150/2009, i quali hanno peraltro costituito un notevole incentivo al miglioramento ed all'innovazione di un sistema di misurazione e di valutazione delle prestazioni già presente nell'organizzazione, per Agenas la finalità complessiva del Piano della performance individuale ed organizzativa, nel garantire al meglio l'effettivo rispetto dei principi di veridicità e di partecipazione di tutte le strutture operative dell'organizzazione coinvolte nel processo di valutazione della performance

e nell'assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, è stata soprattutto quella di contribuire al miglioramento del clima interno, al potenziamento dell'attività delle strutture organizzative, oltre che ad una più efficace gestione dello sviluppo della carriera e del sistema premiante delle risorse in esse operanti. In questo senso, possiamo affermare che, almeno per questo primo anno, l'obiettivo è stato raggiunto.

In questo senso, un punto sostanziale di forza del processo, fondamentale anche per il suo consolidamento nel tempo, è quello di avere evitato da parte di Agenas la burocratizzazione del processo stesso, puntando sulla sostanza del rapporto prestazionale e valutativo delle risorse e dei livelli organizzativi coinvolti.

Per il miglioramento del sistema, oltre alle criticità evidenziate e da risolvere nel tempo, evidenziate nei rispettivi capitoli della presente relazione, un elemento complessivo da implementare, perché ancora carente, è un migliore e più efficace raccordo e condivisione, nell'ambito delle varie strutture dell'organizzazione, delle risorse economiche, umane e strumentali, finalizzate alla capacità nel tempo di *tenere* e migliorare il sistema di valutazione, una volta esaurita la fase nuova e stimolante, propria di ogni inizio.