

**Definizione del sistema di misurazione e
valutazione della performance relativamente
all'Agenzia nazionale per i servizi sanitari
regionali (AGENAS)**

- Aggiornamento 2013 -

(Artt. 30, comma 3 e 7, comma 2 del D.Lgs. 150/2009)

Sommario

1. Descrizione del sistema.....	3
1.1 Descrizione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione	
1.2 Metodologia ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa	
1.3 Metodologia ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale	
1.4 Trasparenza del sistema	
1.5 Valutazione della performance in relazione al benessere organizzativo, alla gestione e sviluppo di carriera delle risorse umane	
2. Il processo.....	7
2.1. Fasi	
2.1.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi e dei rispettivi indicatori	
2.1.2 Monitoraggio ed interventi correttivi	
2.1.3 Misurazione e valutazione della performance	
2.1.4 Utilizzo dei sistemi premianti e rendicontazione dei risultati	
2.2. Tempi	
2.3. Modalità	
3. Soggetti e responsabilità.....	13
4. Procedure di conciliazione.....	14
5. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	15
Allegato A.....	16
Allegato A.1.....	18
Allegato B.....	19

1. *Descrizione del Sistema*

1.1. *Descrizione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione*

L'Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali (di seguito 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 SSN e strumento di raccordo per favorire la leale collaborazione tra i diversi livelli di governo del Servizio sanitario nazionale (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).

Nell'Allegato A sono riportati gli indirizzi che la Conferenza Unificata ha rivolto all'Agenzia per l'esercizio della propria attività.

Inoltre, nell'Allegato A.10, vengono evidenziate le nuove Linee di Indirizzo programmatico dell'Agenas, valutate e discusse nell'ambito delle strutture operative e poi approvate nella seduta del CdA del 16 giugno 2009, alle quali, dietro approvazione del CdA in data 26 giugno 2012, si sono aggiunte nuove linee di approfondimenti tematici, le quali, integrando in parte i sopra citati indirizzi strategici e programmatici, vanno a costituire un riferimento utile ed importante per le attività che Agenas ha in programma per il futuro.

Per l'adempimento dei propri compiti e delle attività, come meglio rappresentate nell'Allegato B, l'Agenas si avvale di 46 unità di personale, di cui 6 dirigenti di livello non generale, nonché il direttore generale dell'Agenzia, ed è articolata in sette Aree funzionali.

I provvedimenti normativi che hanno riguardato l'Agenas nel corso dei suoi 20 anni di operatività, hanno ad essa attribuito compiti eterogenei in linea di massima individuabili in tre tipologie:

- a) monitoraggio e valutazione delle attività poste in essere dai soggetti del SSN finalizzati alla predisposizione di 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;
- b) 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;
- c) 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.

La diversità di queste tre differenti tipologie è testimoniata anche dalla diversità delle modalità di finanziamento delle stesse. Al riguardo, infatti, mentre per la prima tipologia siamo in presenza di un finanziamento annuale da parte del Ministero della Salute, per la seconda, l'Agenas è destinataria

istituzionale dei fondi ex art. 12 del D.Lgs n. 502/1992, il cui accesso è subordinato alla positiva valutazione dei predisposti progetti da parte della Commissione Nazionale Ricerca. La terza infine si riferisce all'erogazione di un servizio o prodotto per il quale è previsto un corrispondente finanziamento da parte del soggetto che lo riceve.

1.2 *Metodologia ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa*

La metodologia da adottare per la individuazione degli obiettivi, la misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione nel suo complesso deve tener conto della specificità dell'attività affidata all'Agenas, considerando che essa ha come principali destinatari gli enti istituzionali del SSN e solo per alcune attività (es.: ECM) utenti veri e propri. In questo senso, la soddisfazione dei bisogni della collettività, di cui all'art. 8, comma 1 del D.Lgs. n.150/2009, passa gran parte attraverso la rispondenza alle esigenze dei Ministeri, delle Regioni e degli enti del SSN, i quali possono avvalersi dell'attività di supporto dell'Agenzia. In tale contesto si ritiene di valorizzare sistemi di valutazione che diano maggiore rilevanza alla qualità ed alla tempistica rispetto alla quantità delle attività svolte.

L'organo politico-amministrativo dell'Agenas 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 proprio Statuto (approvato in data 4 aprile 2013). Di essi viene data adeguata pubblicità. E dagli obiettivi strategici - prioritari che sono tratti quelli di carattere operativo. Agli obiettivi sono associati indicatori (almeno 1 per obiettivo) e per ognuno di questi il valore che si intende conseguire (target, cioè il livello di performance cui si punta). Del processo di individuazione dell'indicatore e del suo legame con l'obiettivo è dato conto attraverso la predisposizione di apposita scheda. In essa sono indicati altresì i dati che è necessario acquisire per verificare l'attività posta in essere per conseguire l'obiettivo e, misurando la performance, il livello che si desidera conseguire (target), la frequenza e le modalità della rilevazione. In tale prospettiva si indica come linea guida la tab. 4.1 a pag. 4 della delibera CIVIT n. 89/2010. Sulla scorta di tali obiettivi viene attivato un sistema di misurazione correlato all'effettivo grado del loro raggiungimento da parte dell'ente dei risultati complessivi previsti. Il sistema dovrà dare conto del rispetto delle fasi e dei tempi previsti; degli standard qualitativi e quantitativi predefiniti, nonché della misura di utilizzazione delle risorse.

Attraverso strumenti di *customer satisfaction* si potrà rilevare periodicamente la rispondenza dell'attività svolta alle aspettative dei referenti istituzionali dell'Agenzia, come anche del grado di soddisfazione degli utenti legati al sistema ECM. È anzitutto per quanto concerne quest'ultimo profilo che potrà essere considerata la possibilità di utilizzare modalità interattive di soddisfazione dei destinatari dell'attività.

Nell'ambito degli indirizzi programmatici dell'ente si terrà conto della necessità del miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze

professionali del personale assegnato, tenendo presente la necessità di assicurare la promozione delle pari opportunità.

Relativamente all'efficienza nell'impiego delle risorse, da conseguire in primo luogo attraverso il contenimento e la riduzione dei costi, alla qualità e quantità dell'attività svolta, il sistema permetterà di fornire un quadro di posizionamento dell'ente rispetto a soggetti che svolgono attività simili, valutando punti di forza e principali carenze da colmare e tra queste, anzitutto, l'attuale esiguo numero del personale operante presso l'Agenas, notevolmente al disotto del volume richiesto per l'assetamento dei compiti ad essa affidati.

1.3 *Metodologia ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale*

La metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale vede una esperienza di valutazione già maturata da alcuni anni all'interno dell'ente; essa potrà essere perfezionata alla luce delle indicazioni dell'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009. Questa sarà diretta alla verifica, sia del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati al personale (dirigenziale e di comparto), sia delle competenze professionali e manageriali dimostrate, attraverso strumenti equi, oggettivi, condivisi e partecipati, e sarà ispirato, nelle metodologie e procedure, ai principi di:

- trasparenza dei criteri e dei risultati;
- informazione adeguata e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione e il contraddittorio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che, in prima istanza, effettua la proposta di valutazione.

Sono, in particolare, oggetto di valutazione: i comportamenti, le competenze professionali ed organizzative sviluppate dal personale; i risultati dell'attività svolta riferita ai programmi assegnati e agli obiettivi da perseguire, in relazione alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente disponibili.

Il processo di verifica e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è strumento permanente della gestione a tutti i livelli di responsabilità dell'Agenas al fine di: monitorare l'andamento della struttura con un'analisi puntuale di tutti gli scostamenti ed apportare tempestivamente i necessari correttivi; valorizzare il ruolo della dirigenza e del personale; collegare alle prestazioni una quota parte della retribuzione; implementare il sistema informativo-gestionale a supporto del vertice di direzione e promuovere il miglioramento continuo della qualità delle prestazioni. Poiché il processo valutativo si sviluppa a partire dalla fase di individuazione degli obiettivi da conseguire, per proseguire successivamente attraverso un costante dialogo e monitoraggio sulle attività nel periodo di valutazione considerato, gli obiettivi individuati dovranno necessariamente essere:

- a) limitati e rilevanti, oltre che chiaramente collegati all'attuazione delle strategie individuate dalla Conferenza Unificata di cui all'art. 9 del D.Lgs. n. 281/1997 e pertinenti alla missione istituzionale dell'ente.

In particolare, in fase di avvio del sistema di misurazione e valutazione, si indica il numero minimo di 1 indicatore per ciascun obiettivo;

- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) riferibili ad un arco temporale annuale;
- d) tali da determinare un significativo miglioramento del clima organizzativo interno;
- e) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- f) distinti per i dirigenti, il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità ed il personale non dirigente (art. 9, commi 1 e 2 del D.Lgs. n. 150/2009), in relazione quindi al diverso grado di responsabilità e funzioni.

Relativamente alla valutazione dal personale, per la dirigenza assume un ruolo determinante il contributo individuale alla performance organizzativa. Si tratta di obiettivi chiaramente collegati alla attuazione dei progetti prioritari dell'ente. Al dirigente è richiesto di mostrare una costante capacità di adeguare i comportamenti manageriali e le competenze professionali alle possibili discontinuità organizzative e gestionali che potrebbero interessare l'ente.

Quanto infine al personale non dirigenziale gli obiettivi di gruppo o individuali ad esso assegnati dovranno essere coerenti con quelli dell'unità organizzativa a cui appartengono. La misurazione e valutazione di tale personale, oltre alla verifica del raggiungimento degli obiettivi di gruppo o individuali di cui si è detto, darà conto della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali ed organizzativi posti in essere.

Stante l'attività di ricerca svolta dall'Agenas, si ritiene che, in coerenza con quanto deliberato dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (delibera n. 37/2010), l'attività dei collaboratori di ricerca non possa essere oggetto di valutazione.

1.4 *Trasparenza del sistema*

Per quanto attiene alla trasparenza del sistema della performance, è utilizzato anzitutto il sito istituzionale dell'Agenas. In particolare su tale sito sono resi disponibili il Piano della performance e la Relazione sulla performance. Nell'ambito del programma triennale per la trasparenza e l'integrità (art. 11, comma 2 del D.Lgs. n. 150/2009) sono indicate, di norma, le iniziative che saranno attivate per garantire il conseguimento di un adeguato livello di trasparenza della performance, tra le quali una periodica relazione di sintesi recante i dati salienti concernenti i risultati conseguiti in sede di attuazione delle linee programmatiche e di indirizzo comprensiva dei dati più significativi della valutazione del personale.

1.5 *Valutazione della performance in relazione al benessere organizzativo, alla gestione e sviluppo di carriera delle risorse umane*

Il sistema di valutazione della performance potrà avvalersi anche delle risultanze dell'eventuale indagine che annualmente l'OIV potrà condurre tra il

personale per rilevare il livello del benessere organizzativo, il grado di valutazione del sistema di valutazione svolto, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale interessato.

Il processo complessivo di valutazione della performance di tutto il personale, soggetto ad una logica di gradualità e miglioramento continuo, dovrà essere correlato al monitoraggio costante nel tempo della formazione individuale, anche al fine di stimolare quanti non hanno conseguito o in toto o in parte o i risultati attesi al raggiungere gli stessi nelle annualità successive. Questo aspetto dinamico della valutazione concorre a migliorare lo sviluppo della carriera e la gestione del sistema premiante della risorsa valutata.

2. *Il processo*

2.1. *Fasi*

La misurazione e valutazione della performance si snoda in più fasi, la prima delle quali riguarda la fissazione degli obiettivi e l'individuazione, per ciascuno di essi, di uno o più indicatori, chiari, attinenti ed appropriati, del loro perseguimento.

2.1.1 *Definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi e dei rispettivi indicatori*

- *Piano della performance.* È il Consiglio di amministrazione dell'Agenzia (di seguito CdA) che individua sulla base degli indirizzi della Conferenza Unificata, e, nel caso, anche a fronte di nuove linee di attività strategica e programmatica che l'Agenzia intende intraprendere, le priorità e gli obiettivi strategici da conseguire, sia di miglioramento che di mantenimento dei livelli dell'attività assegnata all'Agenzia. Il Piano della performance, adottato annualmente ma con proiezione triennale, rende espliciti e chiari al pubblico gli atti di programmazione e gli obiettivi strategici proiettati in un arco temporale triennale. Per ciascuno di essi il piano fissa gli indicatori di risultato, sulla scorta dei quali procedere alla misurazione del loro stato di conseguimento da parte della struttura, nonché i relativi target. Gli obiettivi sono individuati tenendo conto delle risorse già previste o in corso di acquisizione. Il piano assicura ed esplicita il collegamento tra gli obiettivi individuati e le risorse disponibili allocandole opportunamente all'interno della struttura.

In occasione dell'individuazione degli obiettivi strategici si darà conto altresì del loro ruolo nel conseguimento dei risultati ultimi dell'azione pubblica considerata.

- *Individuazione ed assegnazione degli obiettivi annuali.* Nel piano della performance sono individuati i target relativi al triennio di validità del piano, nonché agli obiettivi operativi da conseguire entro l'arco di ogni anno in cui questo si articola. La declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi annuali non è mera trascrizione del primo su ciascuno dei tre anni presi in

considerazione. Per ogni obiettivo operativo annuale è individuato apposito target annuale. Il Direttore generale dell'Agens (di seguito Direttore) concorre all'adozione del piano ed in particolare si esprime in ordine alla congruità delle risorse economiche, umane e strumentali rispetto agli obiettivi del piano stesso (art. 15, comma 2, lett. b) del D.Lgs. n. 150/2009). Il CdA affida al Direttore il conseguimento degli obiettivi del piano delle performance. Spetta al CdA esprimersi in ordine al conseguimento di questi ultimi, avvalendosi delle proposte formulate al riguardo dall'OIV, ai sensi dell'art. 7, comma 2 del D.Lgs. n. 150/2009.

- *Individuazione delle responsabilità organizzative.* Il Direttore individua ed assegna, congiuntamente alla pubblicizzazione del Piano delle performance, alle strutture dell'Agenzia ed ai singoli dirigenti gli obiettivi operativi nell'ambito di quelli individuati nello stesso piano della performance (art. 16, comma 1, lett. b del D.Lgs. 165/2001). Attraverso la programmazione delle attività, il Direttore definisce ed assegna risorse, tempistiche e responsabilità ai vari livelli organizzativi. Tale programmazione tiene conto delle competenze e delle professionalità del personale, dirigenziale e non, rispetto agli obiettivi da conseguire. L'individuazione degli obiettivi operativi, sia quando riguardano la struttura affidata al dirigente (performance organizzativa della struttura dirigenziale e individuale, di cui all'art. 8, comma 1 del D.Lgs. n. 150/2009), sia quando attiene a specifici obiettivi individuali (art. 9, comma 1, lett. b del D.Lgs. n. 150/2009), è preceduta da un confronto con i dirigenti stessi, il quale ha come scopo quello di conseguire una piena condivisione degli obiettivi, motivando positivamente l'azione individuale in vista del pieno conseguimento della performance, nonché di verificare la congruità delle risorse disponibili. La declinazione degli obiettivi, oltre che logiche gerarchiche, può seguire logiche dove vengono individuati obiettivi di gruppo (art. 9, c. 2, lett. a del D.Lgs. n. 150/2009) trasversali all'organizzazione, anzitutto in presenza di attività e progetti che richiedono la collaborazione tra diversi soggetti e/o unità organizzative.

I dirigenti assegnano similmente al personale della struttura cui sono preposti specifici obiettivi. I target associati agli obiettivi sono personalizzati tenendo conto delle competenze possedute dagli individui e dal ruolo ricoperto. I dirigenti propongono dei target al personale che verranno confrontati e concordati.

2.1.2 *Monitoraggio ed interventi correttivi*

Il monitoraggio in corso di esercizio della performance è cadenzata secondo precise fasi nel corso dell'anno (v. 2.2).

Il CdA, con la collaborazione del Direttore, verifica l'andamento dell'attività dell'Agens rispetto agli obiettivi operativi intermedi e finali programmati (v. 2.1.1) secondo quanto dispone l'art. 6, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009. A tal fine il Direttore, con il supporto della struttura preposta allo Sviluppo organizzativo e delle risorse umane, mette a disposizione del CDA tutti i dati in possesso dell'amministrazione.

I progressi conseguiti dalle strutture rispetto ai target assegnati costituiscono le informazioni principali attraverso i quali riscontrare progressivamente, secondo la tempistica di cui al paragrafo 2.2, il conseguimento degli obiettivi assegnati nei vari livelli in cui si scompone la performance dell'Agenzia.

I dati tratti dal monitoraggio della performance possono dar luogo ad interventi correttivi dell'azione dei responsabili, a vari livelli, della performance, così da evitare il mancato raggiungimento degli obiettivi; gli stessi possono costituire motivo di valutazione per elaborare interventi correttivi da inserire, su proposta del Direttore, nel Piano della performance relativamente, sia agli obiettivi che agli indicatori della performance organizzativa e individuale (art. 10, comma 3 del D.Lgs. n. 150/2009).

Spetta al Direttore, in esito anzitutto alla verifica intermedia, relazionare al CdA in ordine alla necessità di rivedere obiettivi, indicatori e target, calendarizzando a tal fine col Presidente dell'Agenzia apposite riunioni del CdA.

Spetta al dirigente, qualora si renda conto dell'insorgere di elementi di criticità che necessitano di interventi correttivi utili a non compromettere la realizzazione dei risultati previsti della propria struttura, adottare le seguenti modalità gestionali:

- modificare una propria azione standard o programmata, indicando gli accorgimenti e le soluzioni escogitate;
 - pervenire ad una adeguata revisione degli obiettivi già assegnati, nel caso di problemi oggettivi ed insorgenze nel frattempo intervenute non prevedibili, i quali rendano realistico, se non inevitabile, operare in tal senso;
- evidenziando in tal modo, in ambedue i casi, la propria capacità di intervento correttivo e di poter fare fronte tempestivamente alle criticità.

Tale processo può avvenire ordinariamente nella fase intermedia, di cui al n. 2.2.

La modifica dei risultati concordati o l'impossibilità di raggiungere questi ultimi deve essere in ogni caso adeguatamente motivata, al fine della rideterminazione degli obiettivi di valutazione da parte del Direttore.

2.1.3 *Misurazione e valutazione della performance*

Ai sensi dell'art. 7, comma 1 del D.Lgs. n. 150/2009, l'Agenzia valuta annualmente la performance organizzativa e individuale.

Il CdA verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici (art. 15, comma 1, lett. c del D.Lgs n. 150/2009).

L'OIV, anche avvalendosi degli aspetti istruttori della funzione preposta allo Sviluppo organizzativo delle risorse umane, sovrintende al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso e propone al CdA la valutazione individuale del Direttore. L'OIV si confronta col Direttore relativamente alle modalità operative inerenti la formulazione della sua motivata proposta.

La proposta di valutazione del direttore, unico dirigente di vertice dell'Agens, ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. e del D.Lgs. n. 150/2009, si caratterizza per avere ad oggetto:

- a) 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 (*soddisfazione dell'Organo politico-amministrativo dell'Ente*);
- b) 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 (*soddisfazione degli stakeholder istituzionali*);
- c) 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. (*indicatore finanziario*).

Il Direttore, provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti (art. 9, comma 4, lettera h) dello Statuto). Il giudizio, attraverso gli indicatori di risultato individuati, attiene:

- al conseguimento della performance nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- agli eventuali specifici obiettivi individuali assegnati;
- al contributo assicurato alla performance generale della struttura; alle competenze professionali e manageriali dimostrate ed alla capacità di valutazione dei propri collaboratori (art. 9, comma 1 del D.Lgs. n. 150/2009).

Si tratta, nello specifico, di una valutazione complessiva del contributo individuale della risorsa, nell'ambito della quale, attraverso due differenti punteggi, la scala di valutazione darà conto delle caratteristiche qualitative del dirigente nell'espletamento della propria attività e della misura del raggiungimento degli obiettivi della struttura a cui è preposto.

Più in dettaglio, la valutazione della dirigenza è effettuata, infatti, con riguardo a due macro profili di performance individuale:

- a) *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;
- b) *raggiungimento degli obiettivi individuali*: obiettivi di tipo quantitativo e qualitativo insieme, tratti dal piano delle performance e dagli obiettivi operativi annuali (es.: *obiettivi di innovazione e miglioramento della propria unità operativa in rispondenza a nuovi indirizzi strategici della direzione; 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.

Il punteggio della performance individuale per ciascun dirigente viene annualmente ripartito sui singoli obiettivi/profili individuati assegnando loro un peso ponderato. Diversi fattori di analisi e di potenziale sviluppo delle strutture di appartenenza, valutati dal Direttore in funzione di un'ottimizzazione costante del funzionamento dell'ente, possono infatti condurre ad attribuire pesi differenti ai predetti obiettivi/profili.

La formulazione del giudizio complessivo sulla performance, che deve essere comunque motivato, è accompagnata da apposito incontro individuale con il dirigente e comunque il procedimento valutativo si uniforma al principio della partecipazione del valutato (art. 18, comma 3 del Regolamento dell'Agenzia). Nel rispetto del principio della riservatezza il giudizio è comunicato nelle forme più idonee e celeri all'interessato, insieme agli elementi utili ad impostare una strategia di miglioramento continuo.

La valutazione della performance deve essere conclusa in tempo reale e comunque anteriormente alla predisposizione della relazione sulla performance e comunque nel rispetto delle scadenze di cui all'art. 10, comma 1, lett. a e b del D.Lgs. n. 150/2009

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. La valutazione della performance è parametrata al raggiungimento degli obiettivi di gruppo o individuali e sulla qualità del contributo dato.

Il Direttore dà indicazioni al fine di assicurare nella formulazione dei giudizi e dei percorsi valutativi la più ampia condivisione di tutto il personale dell'Agenzia.

2.1.4 *Utilizzo dei sistemi premianti e rendicontazione dei risultati*

All'esito del processo di misurazione e valutazione delle prestazioni l'Agenzia potrà applicare i sistemi premianti previsti dalla contrattazione collettiva ed individuale vigenti, secondo criteri di valorizzazione del merito. Un concreto vantaggio in termini retributivi e professionali è di stimolo alla riuscita del ciclo di gestione della performance e quindi al conseguimento degli obiettivi prefissati dall'amministrazione. Il rispetto di quanto stabilito dalle disposizioni di legge sulla misurazione, valutazione e trasparenza della performance è condizione necessaria per l'erogazione dei premi legati al merito ed alla performance stessa, ai sensi dell'art. 3, comma 5 del D.Lgs. n. 150/2009.

In particolare, gli esiti della valutazione della performance del Direttore consentono al CdA di determinarsi in ordine all'erogazione della quota aggiuntiva dell'indennità prevista dall'art. 9, comma 1 del Regolamento

dell'Agenzia. Gli esiti del processo di valutazione costituiscono inoltre presupposto per l'accesso al trattamento economico accessorio e rilevano ai fini dell'attribuzione degli incarichi ai dirigenti.

Con l'applicazione dei sistemi premianti, il ciclo di gestione delle performance può dirsi concluso per quanto attiene al rapporto tra Agenzia, unità organizzative e personale.

Il CdA approva, su proposta del Direttore, una apposita *Relazione sulla performance* (art. 10, comma 1, lett. b del D.Lgs. n. 150/2009), la quale evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente a quello nel quale viene adottata, i risultati organizzativi e individuali conseguiti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse messe a disposizione. Detta relazione evidenzia eventuali scostamenti tra obiettivi raggiunti e obiettivi programmati. La relazione è validata dall'OIV e pubblicata sul sito istituzionale dell'Agenzia (art. 14, comma 4, lett. c, del D.Lgs. n. 150/2009).

Dalla relazione sulla performance potranno essere tratti i dati salienti della gestione, da inserire nella Relazione semestrale 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.

2.2 Tempi

Le scadenze temporali della performance sono, di norma, così individuate, ai sensi dell'art. 10, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009:

- 31 gennaio: adozione del *Piano triennale della performance*, con l'individuazione ed assegnazione degli obiettivi per l'anno in corso;
- entro 30 giugno anno successivo: approvazione della *Relazione sulla performance*, a consuntivo con riferimento all'anno precedente.

Sono altresì previste delle fasi intermedie, individuate, di norma, entro i mesi di luglio di ogni anno e gennaio dell'anno successivo, nelle quali è condotta l'attività di verifica e monitoraggio della performance.

2.3 Modalità

L'Agenas, nello sviluppo del sistema di valutazione della performance, persegue l'obiettivo di coinvolgere e motivare tutto il personale nella comprensione degli effetti positivi del sistema stesso per quanto attiene al miglioramento del clima organizzativo interno, dei benefici sul sistema premiante, nonché sulla valorizzazione dell'impegno professionale della singola risorsa.

In tal senso, l'Agenas mette a disposizione le risorse organizzative necessarie, anche attraverso l'utilizzazione di tutti quei sistemi informativi e gli strumenti informatici, capaci di ottimizzare gli eventuali costi.

Viene altresì messa a disposizione l'esperienza già maturata all'interno dell'Agenas relativamente a quei strumenti e processi attraverso i quali è stato sino ad oggi valutata l'attività del personale.

3. *Soggetti e responsabilità*

Al CdA spetta:

- l'adozione del *Piano triennale della performance*;
- il monitoraggio in corso d'anno, ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. n. 150/2009, della performance dell'ente con il supporto del Direttore, al fine di rilevare eventuali scostamenti tra gli obiettivi intermedi programmati ed il risultato di performance allo stato raggiunto e di attivare, ove necessario, interventi correttivi;
- l'adozione della *Relazione sulla performance*;
- la valutazione della performance del Direttore, di cui all'art. 9, *comma 1* del Regolamento vigente di Agenas.

Sono compiti del Direttore:

- attribuire ai dirigenti gli incarichi e la responsabilità di specifici progetti e gestioni;
- definire gli obiettivi specifici e gestionali che essi devono perseguire ed attribuire le conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali (art. 16, comma 1, lett. b del D.Lgs. n. 165/2001);
- monitorare, in corso d'anno, l'attività dei dirigenti dell'Agenzia al fine così da seguirne gli esiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati (art. 16, comma 1, lett. e del D.Lgs. n. 165/2001);
- misurare e valutare la performance individuale dei dirigenti.

I dirigenti di livello non generale effettuano la misurazione e valutazione del personale assegnato ai propri uffici, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti (art. 17, comma 1, lett. e bis), del D.Lgs. n.165/2001).

L'OIV, con la collaborazione della funzione preposta allo Sviluppo organizzativo delle risorse umane, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. a), del D.Lgs. n. 150/2009:

- assicura il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione della performance ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso. Tale annuale relazione fa riferimento, in particolare, alla performance individuale ed è corredata di tutti i dati in possesso, sia dell'OIV, che dell'Agenas sulle valutazioni effettuate. Dopo aver dato conto del grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, ai sensi dell'art. 14, comma 5 del D.Lgs. n. 150/2009, la stessa relazione potrà altresì recare eventuali indicazioni volte a proporre miglioramenti al Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate al CdA ed al Direttore dell'Agenas, per le rispettive competenze.

È fatta salva la possibilità per l'OIV di segnalare, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. b del D.Lgs. n. 150/2009, alla Commissione per la

valutazione della trasparenza e integrità delle amministrazioni pubbliche i miglioramenti proposti al Sistema, ma non attuati dal CdA nel successivo periodo di valutazione.

4. *Procedure di conciliazione*

Nel caso sorgano conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, anche al fine di prevenire un eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, il Presidente dell'Agens nomina una commissione di conciliazione, fissando contestualmente i compensi per i componenti.

Qualora il contrasto sorga tra Direttore e CdA, la commissione di conciliazione è composta: dal direttore generale della programmazione sanitaria del Ministero della salute; da un direttore generale regionale (dell'assessorato della salute o di una azienda sanitaria), nominato dall'assessore alla salute della regione che esprime il coordinatore della Commissione salute della Conferenza delle regioni (art. 7, comma 1, lett. g del regolamento della Conferenza delle regioni del 9 giugno 2005), nonché da un esperto in materia di management, gestione e valutazione del personale, indicato dai sopra citati due componenti.

Qualora il contrasto sorga tra Direttore ed uno dei dirigenti dell'Agens, la commissione di conciliazione è composta da due dirigenti pubblici, anche in quiescenza, esperti nel settore della sanità pubblica o privata, nonché da un esperto in materia di management, gestione e valutazione del personale, indicato dal Direttore.

Qualora il contrasto sorga tra un dirigente dell'Agens ed uno dei dipendenti assegnati alla struttura cui è preposto, il tentativo di conciliazione è affidato ad un esperto in materia di management, gestione e valutazione del personale, indicato dal Direttore.

Il valutato ha facoltà di farsi assistere da un rappresentante sindacale.

La Commissione di conciliazione deve concludere i propri lavori entro 30 giorni dalla nomina; l'insediamento deve intervenire entro i 7 giorni successivi alla comunicazione del provvedimento di nomina. I suoi lavori sono informati ai principi di celerità, equità, efficacia, efficienza ed economicità. Essa formula motivate proposte al fine di conseguire la conciliazione. I predetti principi e il termine di conclusione dell'attività si applicano anche alla conciliazione affidata ad un esperto esterno nel caso di contrasto tra un dirigente ed un dipendente dell'Agens.

5. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria 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'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.

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.

Stante la potenziale discrasia temporale che può accompagnare l'adozione dei due atti, lo schema di Piano triennale della performance, da adottarsi entro il 31 gennaio (a sensi dell'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009), viene predisposto in concomitanza con l'approvazione del bilancio di previsione (da approvarsi dal CdA dell'Agenzia entro il 30 novembre dell'anno precedente a quello a cui si riferisce, ai sensi dell'art. 22, comma 1 del Regolamento), onde assicurare un effettivo allineamento tra ciclo di programmazione economico finanziaria e di bilancio e quello della performance. In altri termini, fermi restando i differenti termini di legge per l'approvazione del bilancio preventivo e l'adozione del Piano della performance, viene seguito, nei limiti del possibile, un principio di contestualità nella predisposizione dei due provvedimenti.

La Conferenza Unificata, con deliberazione del 20 settembre 2007 (rep. 73 CU), ha indicato per gli anni 2007-2008 gli obiettivi qualificanti dell'attività dell'Agenzia. In assenza di ulteriori indicazioni della predetta Conferenza, si tratta di attività ed obiettivi che ancora oggi costituiscono le linee direttrici dell'attività di AGENAS.

Secondo la Conferenza unificata, nel perseguimento dei propri compiti, l'Agenzia dovrà sviluppare le competenze e attività relative a:

- monitoraggio delle variabili di qualità, efficienza ed equità del sistema sanitario;
- elaborazione e proposta di indirizzi organizzativi e di processo per i servizi ospedalieri e territoriali;
- supporto alle regioni in tema di innovazioni significative per quanto riguarda la razionalizzazione e qualificazione delle attività del SSN, anche al fine di favorire la diffusione nazionale, regionale e locale dei modelli che abbiano dato buoni risultati;
- monitoraggio dei tempi di attesa per l'accesso alle prestazioni e definizione di proposte in tema di liste d'attesa;
- promozione di iniziative di confronto e di omogeneizzazione in materia di accreditamento delle strutture sanitarie;
- promozione di iniziative in tema di monitoraggio di prezzi e tariffe;
- promozione di iniziative di sviluppo dell'empowerment negli EELL e nelle comunità;
- promozione e sostegno delle responsabilità di indirizzo programmatico e di verifica dell'andamento generale delle attività delle aziende sanitarie in capo alla conferenza dei sindaci;
- analisi delle dinamiche della spesa sanitaria delle Regioni con elaborazione di modelli per la raffrontabilità dei dati di attività e di spesa finalizzati a garantire la possibilità di controllo e verifica da parte delle regioni e degli enti locali sui risultati annualmente raggiunti;
- supporto alle Regioni per l'elaborazione di linee guida diagnostiche, terapeutiche e organizzative;
- concorso all'approfondimento ó anche mediante l'attuazione di programmi di ricerca corrente e finalizzata ó delle problematiche organizzative-gestionali, allo scopo di proporre soluzioni che contribuiscano al miglioramento dell'efficienza e della qualità dei servizi sanitari, offrendo contemporaneamente alle conferenze permanenti regionali e alle conferenze dei sindaci strumenti utili all'esercizio della funzione loro spettante di indirizzo, programmazione e controllo a livello locale;
- elaborazione di modelli di strutturazione delle reti ospedaliere in particolare per le regioni in difficoltà economica;

- supporto al Ministero della salute e alle Regioni per iniziative relative alla gestione del rischio clinico e sicurezza del paziente mirate a: promuovere l'implementazione delle reti collaborative e informative fra tutti i soggetti coinvolti, favorire la condivisione e la conoscenza dei problemi, delle esperienze e delle soluzioni,
- implementazione e monitoraggio delle buone pratiche sul territorio; comparazione e valutazione dei modelli organizzativi di gestione (a livello regionale e aziendale) del rischio clinico; promozione e supporto all'attività regolamentare regionale sul rischio clinico;
- 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) diffondendo i risultati di studi e valutazioni effettuate a livello centrale, favorendo l'adozione da parte delle regioni e delle aziende sanitarie, di comportamenti coerenti con tali risultati;
- supporto al Ministero della salute e alle Regioni in difficoltà economica che hanno sottoscritto specifici piani di rientro, fornendo un contributo ai nuclei di affiancamento, circa:
 - il monitoraggio dello stato di attuazione dei piani di rientro;
 - la valutazione delle criticità organizzative, economiche e qualitative dei sistemi sanitari delle regioni interessate;
 - l'elaborazione di proposte di procedure e modelli organizzativi regionali ed aziendali atti a superare le criticità rilevate;
- supporto all'attività della Commissione ECM, in particolare per quanto riguarda il ruolo di coordinamento di iniziative nazionali finalizzate a valutare i piani regionali e verificare l'attuazione delle politiche ECM, la raccolta dati ed indicatori per il monitoraggio del sistema, il coordinamento del sistema informativo e la diffusione delle informazioni, il monitoraggio e la valutazione dell'applicazione dei principi e requisiti, l'accreditamento per conto delle regioni che lo richiedono; supporto altresì al Ministero ed alle regioni nella predisposizione, valutazione e attuazione dei provvedimenti (nazionali e regionali) sull'ECM;
- pianificazione, gestione e valutazione di strategie, ricerche, percorsi formativi, finalizzati all'empowerment degli amministratori locali, delle comunità ed a sviluppare le competenze dei dipendenti degli enti locali coinvolti nell'attività integrata socio-sanitaria.

Nuove Linee di Indirizzo programmatico dell'Agenas, valutate e discusse nell'ambito delle strutture operative e poi approvate nella seduta del CdA del 16 giugno 2009. Le stesse individuano cinque punti principali di sviluppo dell'attività dell'Agenas, quali:

- a) la creazione di un sistema di valutazione nazionale in ambito sanitario;
- b) l'impegno costante nelle attività collegate ai Piani di Rientro;
- c) il tema dello studio e dell'approfondimento dei costi/fabbisogni standard;
- d) la presa in carico organizzativa e logistica dell'intera attività ECM;
- e) lo sviluppo nel tempo di un'attività di valutazione relativamente alla gestione del capitale umano nelle strutture sanitarie.

Successivamente, nell'ambito della seduta del 26 giugno 2012, il nuovo Consiglio di Amministrazione ha approvato alcune nuove linee di approfondimenti tematici, le quali, integrando in parte i sopra citati indirizzi strategici e programmatici, vanno a costituire un riferimento utile ed importante per le attività di Agenas. In particolare:

- 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 socio-sanitaria, 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;

- ATTIVITÀ ISTITUZIONALI
- A) Area funzionale: *Monitoraggio spesa sanitaria e Livelli essenziali di assistenza (LEA)*
Le attività principali dell'Area riguardano:
- elaborazione e monitoraggio dei costi per Livello di assistenza
- criteri di analisi sul fabbisogno di finanziamento
- B) Area funzionale: *Costi e Tariffe del Sistema sanitario*
Le attività principali dell'Area riguardano:
- monitoraggio ed aggiornamento delle tariffe nazionali e regionali anche a supporto del Ministero della Salute
- C) Area funzionale: *Innovazione, Sperimentazione e Sviluppo*
Le attività principali dell'Area riguardano:
- Health Technology Assessment (HTA)
- Rete Italiana Health Technology Assessment (RIHTA)
- Horizon Scanning - Centro di Osservazione delle tecnologie biomediche emergenti (COTE)
- sperimentazioni gestionali e innovazioni organizzative
- rilevazione della diffusione e dei prezzi delle tecnologie biomediche
- rapporti con la Comunità europea e attività in ambito comunitario
- D) Area funzionale: *Qualità e Accreditamento*
Le attività principali dell'Area riguardano:
- miglioramento continuo di qualità (MCQ)
- monitoraggio delle Buone Pratiche
- accreditamento istituzionale e all'ecellenza
- accessibilità: tempi e liste d'attesa
- gestione del rischio e sicurezza del paziente
- monitoraggio sinistri: sistema monitoraggio errori in sanità (SIMES)
- empowerment del cittadino e dei professionisti
- E) Area funzionale: *Organizzazione servizi sanitari*
Le attività principali dell'Area riguardano:
- programmazione sanitaria: i piani sanitari e socio sanitari regionali
- assistenza distrettuale: sistema delle cure primarie, assistenza domiciliare
- integrazione sociosanitaria
- riequilibrio ospedale-territorio: day hospital, day surgery, deospedalizzazione
- punto unico di accesso (PUA) e presa in carico delle persone non autosufficienti

F) Area funzionale: Piani di Rientro - Educazione Continua in Medicina (ECM)

Le attività principale dell'area riguardano:

- impegno, in stretta collaborazione con il Ministero della Salute, nell'affiancamento delle Regioni che hanno sottoscritto i piani di rientro. Al riguardo, l'Agenas garantisce lo svolgimento di funzioni di coordinamento delle Regioni coinvolte nelle partnership, attraverso il collegamento ed il confronto delle esperienze e delle misure adottate, nonché attraverso la stipula di apposite convenzioni con ciascuna Regione coinvolta come partner, al fine di supportare finanziariamente lo svolgimento e regolare i criteri e le modalità attuative dei compiti di supporto operativo e gestionale, anche in collaborazione con i competenti uffici del Ministero della Salute
- nell'ambito del Programma nazionale ECM, che è competenza esclusiva dell'Agenas, e nella quale si colloca la Commissione nazionale per la Formazione Continua e gli organismi che fanno parte della governance del sistema ECM,:
 - Comitato Tecnico delle Regioni per il supporto e la collaborazione tra i livelli istituzionali, nazionali e regionali;
 - Osservatorio Nazionale per la verifica della qualità dell'ECM;
 - CoGeAPS, per la gestione della Anagrafe Nazionale dei crediti formativi;
 - Comitato di Garanzia;
 - Consulta nazionale della formazione permanente: organo tecnico di consulenza costituito da rappresentanze qualificate di tutti gli stakeholder del sistema,

Le attività riguarda: l'accreditamento degli eventi ECM e dei Provider; il controllo provider, consulenze e monitoraggio dell'offerta formativa; la banca dati referee; la gestione contabile; le relazioni ed il reporting delle attività Nuovo Sistema di Formazione Continua; le attività procedurale e giuridica; la gestione del contenzioso; il supporto alla Commissione nazionale per la Formazione continua ed alle sezioni, gruppi, nonché agli organismi ad essa collegati.

G) Programma Linee Guida

Le attività principale della struttura riguarda:

- elaborazione di linee guida clinico-organizzative e produzione di documentazione metodologica relativa alla loro implementazione.

□ ATTIVITÀ DI FUNZIONAMENTO

H) Area funzionale: Risorse Umane, Organizzazione e Bilancio

Le attività principali dell'area riguardano:

- gestione del personale: dipendenti (*dirigenza e comparto*): reclutamento, trattamento giuridico ed economico; collaboratori e professionisti (*collaboratori coordinati e continuativi*): verifica sistema della reportistica e trattamento giuridico
- relazioni sindacali personale comparto e dirigenza; elaborazione e gestione dei relativi fondi per la contrattazione integrativa
- coordinamento e gestione amministrativa, anche attraverso l'utilizzo di uno specifico programma sw dedicato, delle attività di ricerca, degli accordi di collaborazione per la realizzazione dei programmi speciali, ecc.
- acquisto di beni e servizi: gare di evidenza pubblica, procedure negoziate ed acquisti elettronici;
- predisposizione di convenzioni, accordi di collaborazione, protocolli d'intesa
- gestione del sistema informativo ed elaborazione programmi
- gestione del centro stampa, dell'archivio e del protocollo informatico dell'Ente
- elaborazione del bilancio di previsione e del conto consuntivo
- contabilità economica e finanziaria dell'Agens
- gestione inventario beni strumentali dell'Ente e dei relativi registri
- gestione, manutenzione e aggiornamento dell'elenco fornitori
- verifica insussistenza impedimenti alla liquidazione delle fatture emesse dai fornitori
- gestione del magazzino
- liquidazione degli stipendi, compensi e corrispettivi
- liquidazione, anche attraverso l'utilizzo di uno specifico programma sw dedicato, dei finanziamenti relativi ai progetti di ricerca anche in ambito comunitario
- gestione e riconciliazione economica-finanziaria delle scritture contabili con il servizio di Tesoreria
- rapporti con il Collegio dei Revisori dei Conti

□ ATTIVITÀ DI SUPPORTO ALLA DIREZIONE

I) *Coordinamento alla Direzione e agli Organi dell'Agenda*

Le attività principali della struttura riguardano:

- sviluppo organizzativo delle risorse umane: analisi delle competenze; sistemi di valutazione delle performance e formazione; gestione del clima interno in costante rapporto con la Direzione
- supporto tecnico-operativo all'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) Agenas per le attività di valutazione e misurazione della performance
- coordinamento di alcune attività progettuali, programmate con la Direzione ed inerenti la formazione manageriale e l'attività di valutazione e gestione del capitale umano nell'ambito delle realtà sanitarie italiane
- coordinamento delle attività e degli adempimenti inerenti alla Sicurezza nei luoghi di lavoro, ai sensi del D.Lgs.81/2008;
- funzione di segretario del Consiglio di Amministrazione dell'Ente, con il coordinamento dell'attività documentale e deliberativa del CdA, comprensiva del monitoraggio e gestione della documentazione istituzionale prodotta dall'Agenas (*programma annuale e relazioni semestrali sull'attività dell'Ente*)

J) *Documentazione, Informazione e Comunicazione*

Le attività principali della struttura riguardano:

- gestione dell'attività di comunicazione istituzionale dell'Agenas, inerenti :
 - redazione comunicati stampa, rassegna stampa ed organizzazione di interviste ai componenti degli organi dell'Agenas;
 - cura delle relazioni con gli organi di stampa
- espletamento delle attività di informazione nell'ambito di eventi (*seminari, convegni, ecc.*) organizzati dall'Agenas, attraverso la visibilità sulla home page del sito web dell'Ente
- responsabilità di direzione della rivista trimestrale edita dall'Agenas: *Monitor- Elementi di analisi e osservazione del sistema salute* e dei supplementi alla rivista: *I Quaderni di Monitor*.