

AGENAS

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2011

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

Presentazione della Relazione

Con la presente relazione sulla Performance, il Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali (Agenas), nella sua qualità di organismo d'indirizzo politico o amministrativo, ai sensi dell'art. 10, comma 1 del D.Lgs. 150/2009, illustra i risultati organizzativi ed individuali raggiunti dall'Ente nel corso dell'anno 2011, rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con gli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno di riferimento e le possibili misure correttive da adottare nel proseguo del processo di miglioramento della performance delle strutture operative dell'organizzazione.

Il documento, nel concludere il primo ciclo di sperimentazione della performance e nel tener conto di quanto emerso nell'ambito dell'attività di monitoraggio sul tema eseguito dall'O.I.V. Agenas nel periodo di riferimento, rappresenta anche una prima verifica compiuta circa la possibile applicazione ed implementazione, ad oggi, da parte dell'Agenzia, dei contenuti strategici ed operativi evidenziati nei due principali documenti di riferimento, quali la *Definizione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance* ed il *Piano Triennale della Performance 2011-2013*, facenti parte dell'intera documentazione relativa all'impianto metodologico del processo di misurazione, valutazione e trasparenza della performance, comprendente anche la *Definizione del Std di Qualità* ed il *Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità 2011- 2013* che il CdA dell'Agenas ha avuto modo di approvare tra la fine del 2010 ed il primo trimestre 2011, e la cui attività di miglioramento ed aggiornamento per il biennio 2012-2014 è in fase di elaborazione finale da parte dell'Ente.

Relativamente, inoltre, al contenuto di alcuni dei principali obiettivi strategici ed operativi che Agenas ha ritenuto utili adottare per la costruzione del processo di performance della propria organizzazione, questi trovano un loro sostanziale riferimento a quanto riportato nella *Relazione sull'attività svolta dall'Agenzia*, documento istituzionale che l'Agenzia elabora semestralmente ed invia ai suoi principali stakeolder esterni (*Ministero della Salute, Conferenza Unificata, Corte dei Conti*), e nel quale vengono descritte in dettaglio le più importanti attività portate avanti nel corso dell'anno di riferimento.

Per quanto attiene infine alla composizione del testo della presente relazione, questo, elaborato in forma sintetica, tiene conto anche delle indicazioni contenute nella delibera n. 5/2012 della CIVIT (*Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche*), relativa alla struttura e modalità di redazione della *Relazione sulla performance*.

INDICE

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	pag. 4
1.1 Il contesto esterno di riferimento	pag. 4
1.2 L'Amministrazione	pag. 5
1.3 I risultati raggiunti	pag. 8
1.4 Le criticità e le opportunità	pag. 9
2. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	pag.11
2.1 Albero della performance	pag.11
2.2 Obiettivi strategici ed operativi	. pag.11
2.3 Obiettivi individuali	...pag.14
3. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	. pag.18
4. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	pag.19
5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	pag.20
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	pag.20
5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	...pag.20

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

1.1 *Il contesto esterno di riferimento*

Come già evidenziato nel documento relativo al *Programma triennale 2011- 2013*, l'attività di Agenas, quale organismo operante nell'ambito di un sistema complesso, ed in particolare nella sua propria funzione di organo tecnico-scientifico del SSN e strumento di raccordo finalizzato alla migliore collaborazione tra i diversi livelli di governo del Servizio sanitario nazionale (SSN), deve essere posta in relazione a soggetti e dinamiche esterne alla stessa. In questo senso, nell'analizzare lo svolgimento dell'azione dell'Ente nel corso del 2011 diviene necessario distinguere gli aspetti generali del contesto esterno da quelli specifici.

Da questo punto di vista, per quanto attiene ai primi, risulta estremamente significativa l'osservazione dei recenti fenomeni macroeconomici e sociali, i quali, così come questi si sono andati delineando nell'ultimo periodo con l'attuale fase di contrazione del sistema e la conseguente adozione di politiche economiche e finanziarie di contenimento della spesa, hanno prodotto un effetto assai significativo, sia sugli esiti delle strategie operative adottate dall'Ente, che sull'evoluzione dell'assetto organizzativo della struttura interna. Da una parte, infatti, si può osservare come la necessità di implementare, in molte delle attività proprie dell'Agenzia, modelli organizzativi supportati da moderni strumenti operativi, abbia incontrato rilevanti difficoltà dovute alla minore disponibilità di fondi, mentre il complesso dei provvedimenti normativi, inseriti nelle leggi finanziarie, volte al progressivo risparmio di spesa, emanate nell'ultimo triennio, ha comportato una significativa riduzione della pianta organica, con una notevole ripercussione sui programmi operativi dell'Ente (attualmente 44 unità complessive, a fronte di una dotazione organica originaria, stabilita dalla legge finanziaria 2008, pari a 60 unità).

Per quanto attiene ai secondi, quelli specifici, come è evidenziato nei capitoli successivi della presente relazione, relativamente all'esito dei risultati raggiunti nel processo di performance della propria struttura, risulta evidente come Agenas, stante il contesto esterno sopra descritto, abbia privilegiato tutte quelle attività di carattere valutativo e di controllo, finalizzate a razionalizzare, nell'ottica di una gestione virtuosa, l'utilizzo delle risorse assegnate, e come, anche per il futuro, l'impegno, a fronte di una situazione nella quale le risorse economiche ed umane appaiono minori rispetto al passato, sia quello di un impiego sempre più mirato delle stesse.

1.2 L'Amministrazione

1.2.1 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. Come organo tecnico-scientifico del SSN e strumento di raccordo per favorire la migliore collaborazione tra i diversi livelli di governo del Servizio sanitario nazionale (SSN), esercita attività di supporto, monitoraggio, studio, ricerca 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).

Per l'adempimento dei propri compiti l'Agenas di compone di :

- il Consiglio di Amministrazione;
- il Presidente del Consiglio di Amministrazione,
- il Direttore;
- il Collegio dei Revisori.

Il CdA è composto dal presidente e dai consiglieri con diritto di voto, ed allo stesso partecipa il direttore con compiti di proposta, supporto tecnico e parere senza diritto di voto. Il CdA rappresenta l'organo politico-amministrativo dell'Agenzia, 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. 3, comma 1 del Regolamento interno; il direttore assume invece i poteri di gestione.

La struttura organizzativa, che si avvale ad oggi, tra dirigenza e personale di comparto, di 41 risorse operative (su una dotazione organica attuale di 44 unità), è così articolata:

- sei Sezioni preposte *alle attività istituzionali*, relative alle competenze ed alle attività insite nel mandato istituzionale ed alla *mission* dell'Ente;
- due Sezioni preposte *alle attività di funzionamento*, finalizzate alla gestione complessiva dei processi di funzionamento dell'organizzazione e di tutti gli adempimenti ad essi connessi.

Per quanto attiene alla situazione delle risorse finanziarie (aggiornata al 31.12.2011) si rimanda al cap. 3 della presente relazione.

1.2.2 *Che 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 alle Regioni in difficoltà economica che hanno sottoscritto specifici piani di rientro;
- e. gestione di tutta l'attività inerente alle competenze nazionali in materia di ECM, nonché a quelle delegate all'Agenas dalle Regioni.

1.2.3 *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 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;
- attività di studio e ricerca svolta anzitutto secondo le priorità individuate dal Ministero della Salute, nonché analoga attività svolta 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.

1.2.4 Mandato istituzionale e Missione

In base agli indirizzi della Conferenza Unificata, l'Agenas sviluppa competenze e attività 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;
- supporto alle Regioni per l'elaborazione di linee guida diagnostico, 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° secondo 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, 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;

Inoltre, nel corso del 1° semestre 2012, il nuovo CdA, di recente nomina, ha approvato alcune nuove linee di approfondimenti tematici, le quali integrano in parte i sopra citati indirizzi strategici e programmatici, ed 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.

1.3 I Risultati raggiunti

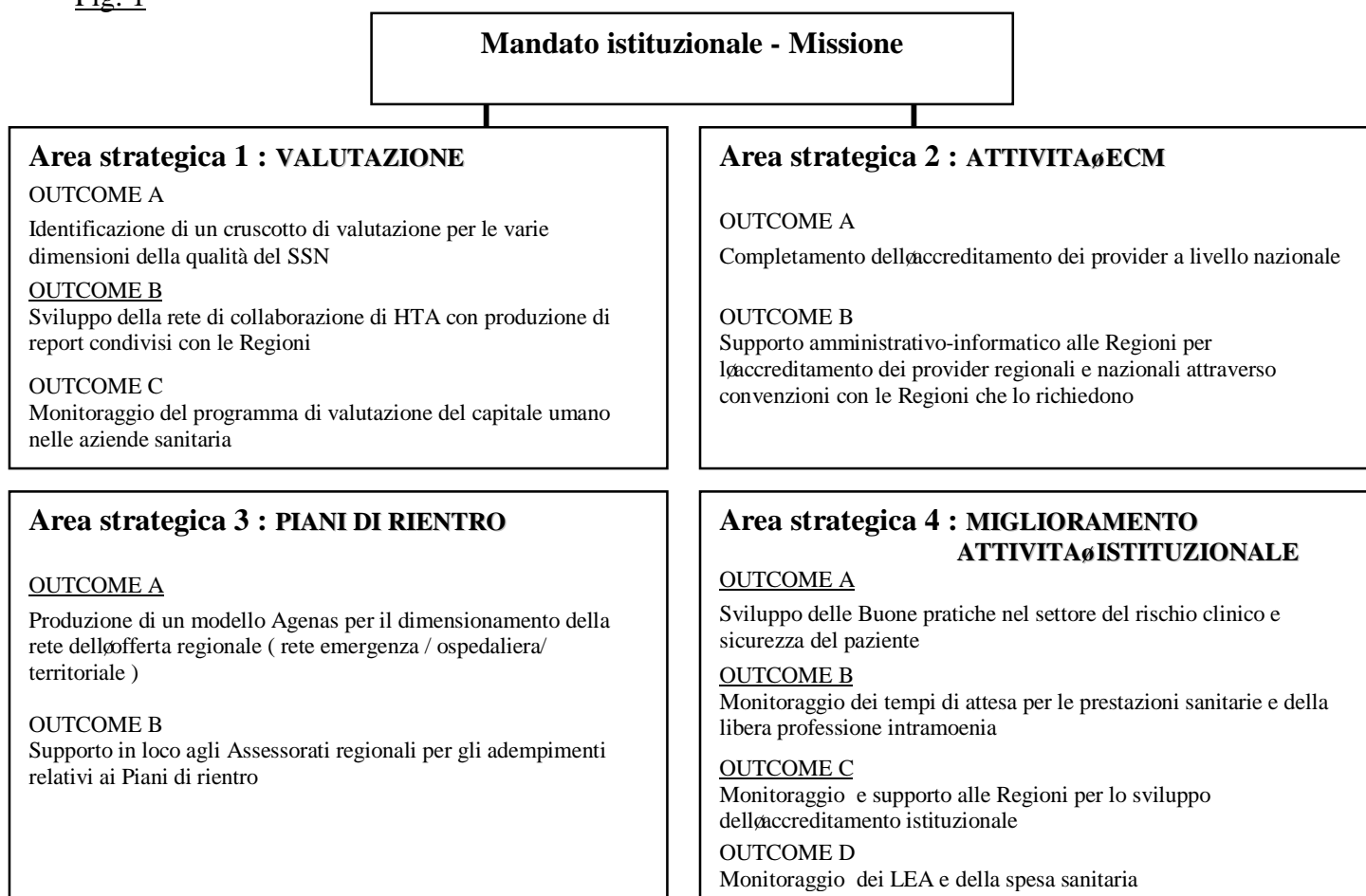
Per quanto attiene ad una prima valutazione dei risultati raggiunti da Agenas nel corso del 2011, sia per gli *output* realizzati, che per i risultati finali conseguiti (*outcome*), nell'ambito complessivo della performance organizzativa ed individuale delle proprie strutture, rispetto a quanto previsto nel piano operativo predisposto nel Programma triennale 2011-2013, e che vengono meglio evidenziati nel successivo cap. 2 della presente relazione, si può affermare che la valutazione è sicuramente positiva. L'obiettivo principale era infatti quello, coniugando la dimensione del risultato della performance organizzativa di ogni struttura interessata, con quella

della performance individuale delle risorse in essa operanti, di promuovere l'efficiamento complessivo dell'organizzazione ed il miglioramento dell'offerta qualitativa relativa a quelle attività, sulle quali l'Agenzia ha ritenuto di focalizzare i propri sforzi nell'anno di riferimento; ed in questo senso l'obiettivo è stato sostanzialmente raggiunto.

1.4 Le criticità e le opportunità

In riferimento a quanto sopra esposto, si possono valutare in maniera più dettagliata gli esiti di alcune attività, facendo riferimento alla figura 1, di seguito evidenziata, che riporta le principali aree strategiche, dalle quali è stato strutturato il piano operativo della performance, considerando che, per un quadro più complessivo dell'intera attività dell'Agenas nel 2011, si rimanda, come già accennato, alle due Relazioni Semestrali sull'attività svolta dall'Agenzia, consultabili sul sito istituzionale, www.agenas.it, alla voce "Archivio documenti - documenti istituzionali".

Fig. 1



✓ Gli outcome sottolineati nella Fig. 1 sono quelli nei quali si è focalizzato il processo di performance relativo all'incattivazione del personale delle strutture di riferimento e gli stessi hanno avuto sostanzialmente un esito positivo. Di seguito per ognuno vengono sinteticamente descritte, in corsivo, le criticità ancora presenti, e la cui possibile soluzione costituisce un impegno dell'Agenzia per il prossimo futuro.

- Area strategica 1 ó outcome B:

Health Technology Assessment è uno degli strumenti utili a promuovere una allocazione delle risorse appropriata e basata su robuste evidenze scientifiche. E' anche noto che, per produrre effetti tangibili e giocare un ruolo in una prospettiva di sostenibilità del sistema sanitario, questa attività ha bisogno di tempo e, soprattutto, di essere integrata nei processi decisionali a tutti i livelli di governo del sistema sanitario attraverso misure normative, che ancora stentano a concretizzarsi. Inoltre, le ripetute manovre del Governo nel settore sanitario impongono una riflessione sulle alternative possibili per ridurre la spesa relativa alle tecnologie sanitarie basate sulle evidenze scientifiche e, comunque, assumere orientamenti circa la sostenibilità, nel tempo, del sistema sanitario.

- Area strategica 3 ó outcome A:

sussistono, tuttora, attraverso pareri anche critici, difficoltà all'adeguamento da parte delle Regioni agli standard dimensionali identificati dal Ministero della Salute e da Agenas;

- Area strategica 4

- outcome A:

solo alcune delle Regioni riproducono a livello regionale il sistema Agenas, relativo allo sviluppo delle Buone Pratiche, sviluppato a livello nazionale;

- outcome B:

necessità di una maggiore integrazione con il Sistema di monitoraggio dei tempi di attesa delle prestazioni erogate in regime istituzionale, elaborato dal Ministero della Salute;

- outcome C:

nonostante il documento sull'accREDITAMENTO istituzionale, condiviso con l'intero sistema regionale, sia pronto da tempo, l'iter istituzionale, relativo all'adozione dello stesso in Conferenza Stato-Regioni, non è ancora completato.

2. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

2.1 *Albero della performance*

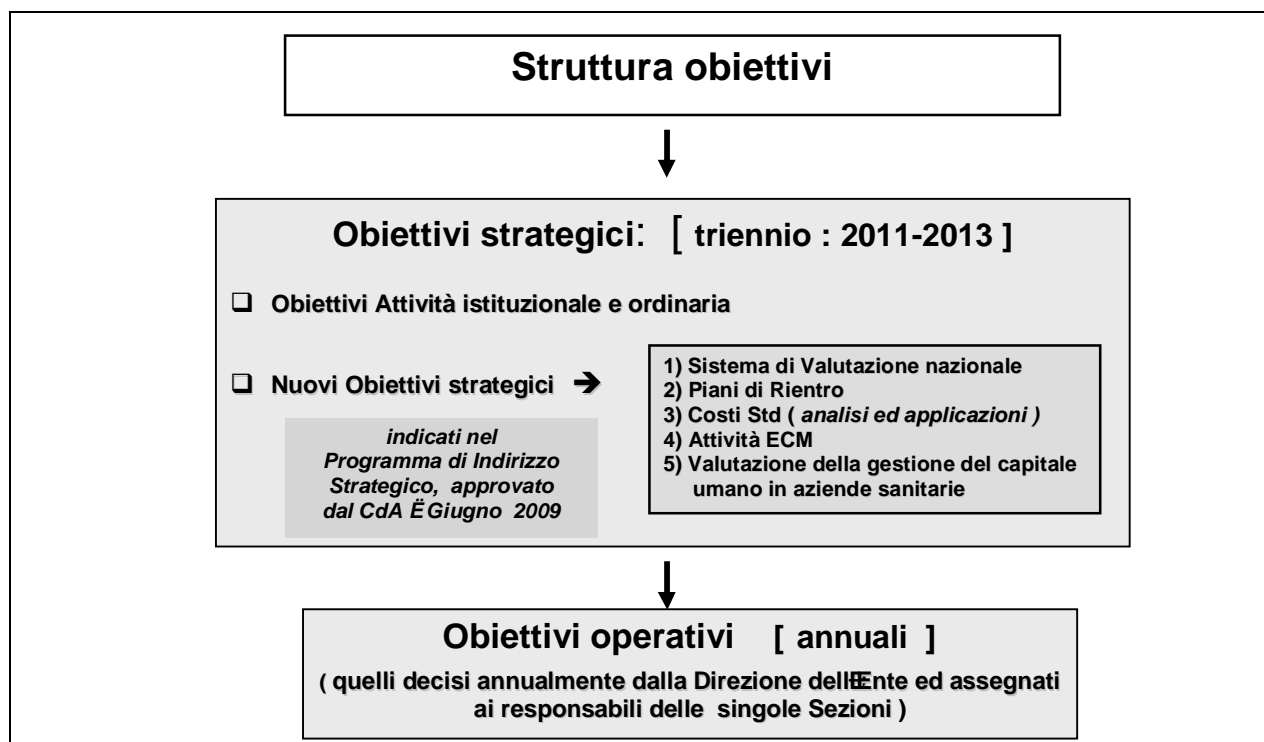
Il ciclo della Performance di Agenas, elaborato dall'Ente a livello documentale - normativo alla fine del 2010 ed implementato operativamente soprattutto nel corso del 2° semestre del 2011, si è articolato in due direzioni, e, come già accennato in precedenza, strettamente correlate: la performance organizzativa delle singole strutture e quella individuale delle risorse in esse operanti. In questo senso, il processo, malgrado la piccola dimensione dell'organico, con una struttura organizzativa ed una catena gerarchica molto semplice (direttore - dirigente-dipendente comparto) e la particolare natura dell'Agenzia, la quale, come ente terzo tra Ministero della Salute e le Regioni nell'ambito del SSN, non si configura come una struttura diretta di servizio front-line al cittadino, si è articolato lungo una duplice direzione. Da una parte, l'Agenzia ha definito i suoi obiettivi strategici, sia in relazione al mandato istituzionale e alla propria missione (vedi cap. precedente), che agli Indirizzi strategici deliberati dal proprio Organo di indirizzo politico-amministrativo (CdA) nel 2009; dall'altra, ha declinato da questi gli obiettivi operativi annuali, da cui è scaturita la fase di assegnazione delle schede - obiettivo alle risorse interessate. Al riguardo, va peraltro sottolineato che la circostanza per la quale questa assegnazione ha dovuto necessariamente raccordarsi solo ad alcuni degli obiettivi strategici e contestualmente solo ad alcuni degli outcome attesi nell'ambito delle aree strategiche, va ricondotta al fatto che, almeno nella fase attuale, solo alcune delle strutture operative dell'Agenzia hanno in dotazione personale dipendente.

2.2. *Obiettivi strategici ed operativi*

Secondo la metodologia sopra citata, nel corso del 2011, sono stati quindi assegnati gli obiettivi annuali da parte del direttore dell'Agenas ai dirigenti responsabili delle singole strutture dell'organizzazione e da questi al personale di comparto della propria struttura di appartenenza. Inoltre, per quanto attiene alla realizzazione degli obiettivi di valenza strategica e declinati annualmente, una fase rilevante nell'ambito del piano della performance, è stata rappresentata dagli obiettivi che il direttore, unico dirigente di vertice dell'Agenzia, è stato chiamato a conseguire, con esito positivo, su mandato del Consiglio di Amministrazione, l'organo politico-amministrativo dell'Ente, e riassunti di seguito 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*)

Nella Fig. 2 che segue è indicata la natura degli obiettivi strategici e di quelli operativi.



Nella Fig.3 viene riportato lo schema di definizione degli obiettivi operativi che Agenas ha declinato per il 2011 e che hanno trovato una loro evidenza nelle relative schede-obiettivo assegnate ai Dirigenti, responsabili delle rispettive Sezioni di appartenenza, i quali, a loro volta, discendere da gran parte dei loro obiettivi, hanno poi strutturato le schede di valutazione individuale per il proprio personale di riferimento.

Fig. 3

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

Sezione ISS (*Innovazione, Sperimentazione e Sviluppo*)

- “ Sviluppo della Rete Italiana per l'Health Technology Assessment (RIHTA)
- “ Produzione di 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

Sezione 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 della Sezione, in relazione alle rispettive convenzioni (*Progetti: Matrice, Presa in carico; Cure Palliative domiciliari; Verifica obiettivi prioritari del PSN*)
- “ Definizione, in integrazione con la Sezione Q&A, di criteri di qualità condivisi con le Regioni per l'accreditamento istituzionale delle strutture di erogazione delle attività sanitarie

Sezione Q&A (*Qualità ed Accredimento*)

- “ Definizione, in integrazione con la Sezione OSS, dei criteri di qualità condivisi con le Regioni per l'accreditamento istituzionale
- “ Promozione Buone pratiche relative al rischio clinico
- “ Tempi di attesa: supporto al Ministero della Salute ed alle Regioni per l'implementazione del PNGLA
- “ Intramoenia: supporto tecnico scientifico all'Osservatorio Nazionale sull'attività libero professionale intramuraria

2 - Obiettivi operativi: Strutture di funzionamento (Sezioni attività di funzionamento)

Sezione R.A.G. (Ragioneria ed Economato)

- “ ambito Contabilità:
 - implementazione dei dati contabili relativamente al sistema sw di gestione della ricerca
 - realizzazione del nuovo inventario integrato con il sistema di contabilità
 - contabilizzazione risorse derivanti dal sistema ECM e realizzazione di un sistema di gestione contabile delle risorse derivanti da specifiche convenzioni in ambito ECM
- “ ambito Consegnatario:
 - progettazione giuridica per la realizzazione di un albo fornitori informatizzato
 - ideazione sistema qualità dei servizi, in collaborazione con la Sezione AGP
 - migrazione dei dati d'inventario dal vecchio sistema SCI al nuovo sistema Gesinf
- “ ambito Gestione stipendi/ contributi:
 - verifica versamenti Inps dipendenti
- “ ambito Analisi centri di spesa:
 - ricognizione ed imputazione alle singole strutture dei relativi costi di funzionamento

Sezione A.G.P. (Affari Generali e Personale)

- “ ambito Ricerca:
 - implementazione dei dati amministrativi relativamente al sistema sw di gestione della ricerca
- “ ambito Personale:
 - realizzazione ed implementazione di un sistema anagrafico integrato dei dipendenti Agenas (*dirigenza e comparto*)
- “ ambito Procedure gare – contratti servizio:
 - realizzazione albo CIG- SMOG
 - ideazione sistema qualità dei servizi, in collaborazione con la Sezione RAG
- “ ambito Sistema Informativo:
 - realizzazione informatizzata dell' albo aperto dei consulenti ed esperti Agenas
- “ ambito centro stampa - protocollo:
 - censimento attività di stampa, imputazione alle strutture dei lavori realizzati, tempi di realizzazione, e relativi costi
 - realizzazione della rubrica degli indirizzi istituzionali Agenas

2.3 Obiettivi individuali

2.3.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

In riferimento a quanto già accennato nel paragrafo 2.1, 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*). Per una visibilità più precisa sul modello grafico di schede utilizzate si rimanda al *Piano Triennale della Performance Agenas 2011-2013* (da pag. 18 a pag. 21). Complessivamente l'attenzione è stata posta a definire:

- obiettivi congrui alla missione dell'Ente e 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 riportato, in sintesi, il modello della scheda di valutazione utilizzato per tutti i livelli dell'organizzazione.

Fig.. 4

MODELLO SCHEDA DI VALUTAZIONE	
• DIRIGENZA DI STRUTTURA (risorse interessate: 5)	
✓ <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>
□ Indicatori di tipo quantitativo- temporale	
• DIRIGENZA SEMPLICE (risorse interessate: 1)	
✓ <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>
□ Indicatori di tipo quantitativo- temporale	
• DIPENDENTI COMPARTO (risorse interessate: 36)	
✓ <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
□ Indicatori di tipo quantitativo- temporale	
* nel 90% delle schede, gli obiettivi assegnati al dipendente di comparto sono stati parte integrante del raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di competenza, presenti nella scheda dei dirigenti di struttura.	

2.3.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

Il processo di funzionamento del sistema valutazione della performance 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 si sono così articolate:

□ FASE ASSEGNAZIONE - 2011

- Aprile: - comunicazione del direttore ai dirigenti delle singole strutture interessate sull'impianto complessivo del processo di valutazione;
 - 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;
 - 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.
- 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;
 - riunione con i dirigenti interessati, nella quale discutere, ed eventualmente condividere, alcune delucidazioni ulteriori ed eventuali leggere correzioni relativamente alle schede assegnate.

□ FASE MISURAZIONE ó VALUTAZIONE - 2012

- 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.

La tempistica di misurazione e valutazione, sviluppata nel 1° semestre 2012, ha coinvolto il 100% delle risorse interessate, è stata completata per tutto il personale di comparto ed è in fase di sostanziale ultimazione per quello dirigenziale., rispetto al quale la valutazione da parte del direttore evidenzia già un esito positivo di misurazione tra il 95 ed il 100% del risultato.

Sulla modalità di attribuzione dei livelli di performance, l'Ente, a seguito di una fase proficua di contrattazione integrativa con le organizzazioni sindacali interne e 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.

Nella figura 5, sono riportati in sintesi i dati del processo di misurazione e valutazione per il personale di comparto.

Fig. 5

<ul style="list-style-type: none"> 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%
<ul style="list-style-type: none"> RISORSE INTERESSATE (COMPARTO) 		
12	21	3
<ul style="list-style-type: none"> MEDIA PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO PER FASCIE 		
99%	95%	83%

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 ben funzionato sin dalla fase iniziale di elaborazione e proposta.

3. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Dal punto di vista della gestione amministrativo contabile, il 2011 si è chiuso con un avanzo pari ad Euro 5.042.256,56, quale differenza tra le spese impegnate e le entrate accertate.

In particolare, le entrate correnti ammontano ad € 22.490.152,89. In tale voce è ricompreso il contributo ordinario del Ministero della Salute per il 2011, ammontante a € 3.670.992,00. In linea peraltro con quanto già evidenziato nella parte della presente relazione, relativa alle variabili derivanti dal contesto esterno (v. par. 1.1), tale contributo si è sensibilmente ridotto rispetto a quello erogato nel 2010, che era pari a € 4.177.929,00.

Vi sono poi altri contributi del citato Dicastero per un ammontare complessivo di € 2.768.742,79; contributi da parte di enti per progetti di ricerca finalizzata o per altri programmi speciali per un importo complessivo di € 379.672,10, ed entrate proprie, la cui voce di maggior incidenza è data dai contributi derivanti dal sistema di educazione continua in medicina (ECM), che per il 2011 sono stati pari a € 14.492.116,85.

Per quanto attiene alle spese, la voce più significativa, coerentemente con le prerogative istituzionali dell'Ente, riguarda l'attività di ricerca e sperimentazione, per € 11.176.824,17, seguita dalla spesa per personale che ammonta a € 3.521.922,72 e da quella per l'acquisto di beni e servizi che è pari a € 2.089.809,60.

Nel corso del 2011 si è inoltre registrato un significativo decremento (pari al 58,18%) delle spese in conto capitale, che passano da € 342.557,94 ad € 143.266,95.

4. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

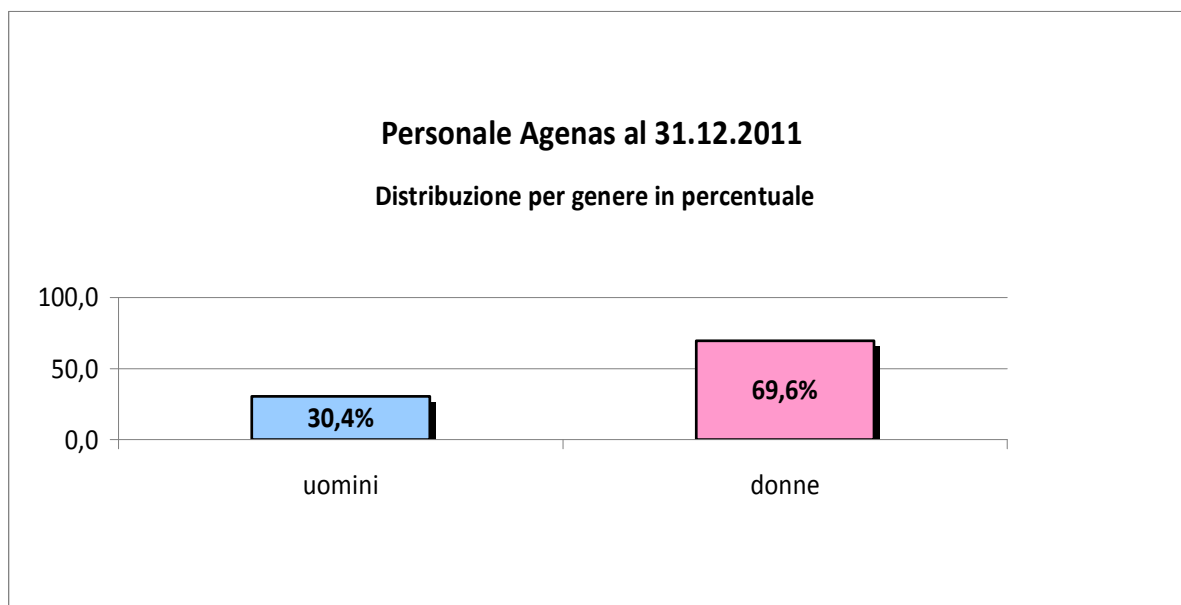
Nel corso del 2011, in Agenas non sono emerse particolari problematiche legate al benessere organizzativo e/o al contrasto alle discriminazioni. L'Ente, inoltre, da tempo, ha recepito i contenuti sul tema derivati dal D.Lgs. n. 81/2008 ed ha in previsione, nel prossimo futuro, l'elaborazione della *Valutazione dei rischi ó Rischio stress lavoro correlato*.

Per quanto attiene le pari opportunità, va rilevato che l'Agenzia, in linea con la normativa di riferimento, ha inteso rispettare la quota del 30% al personale femminile nell'ambito delle commissioni di concorso e di mobilità che hanno vista coinvolta nel periodo di riferimento.

Inoltre, il grafico seguente (Fig. 6) illustra, in maniera chiara e sintetica, la composizione di genere al 31 dicembre 2011 del personale Agenas, nel quale si evince chiaramente come le dipendenti donne siano in netta maggioranza rispetto ai dipendenti uomini.

Tale composizione, che si riflette ovviamente sulla distribuzione di genere nell'ambito delle singole sezioni (tanto a livello di personale dirigente quanto a livello di comparto), dimostra come presso Agenas. non sussista alcuna criticità in merito al rispetto delle norme sulle pari opportunità uomo - donna.

Fig. 6



5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5.1 *Fasi, soggetti, tempi e responsabilità*

Al pari del Piano triennale della Performance, la Relazione sulla Performance, ai sensi dell'art. 15, comma 2, del D.Lgs 150/2009, è approvata dall'Organo di indirizzo politico amministrativo dell'Ente, in questo caso il CdA di Agenas. Prima di questo punto di arrivo, il processo di redazione della Relazione ha contemplato essenzialmente il coinvolgimento del Direttore e della dirigenza di vertice, oltre che il supporto operativo interno della Struttura Tecnica Permanente in linea anche con le utili indicazioni scaturite dai monitoraggi effettuati, nel periodo di riferimento, dall'O.I.V. Agenas.

È doveroso, peraltro, aggiungere come lo 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 iniziata solo a partire dalla fine del mese di giugno c.a. e come tale situazione abbia, in qualche modo, comportato inevitabilmente un qualche rallentamento da parte dell'Ente di tutta l'attività attinente alla complessiva consuntivazione del sistema di valutazione del 2011.

5.2 *Punti di forza e di debolezza 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 ciclo della gestione della performance organizzativa ed individuale 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, lo sforzo dell'organizzazione, a tutti i livelli, è stato quello di evitare, nei limiti del possibile, la burocratizzazione del processo di valutazione, privilegiandone soprattutto gli aspetti sostanziali, sia in ordine ai risultati attesi e realizzati, sia all'obiettivo di crescita culturale e professionale delle risorse umane interessate attraverso un costante monitoraggio, da parte della direzione, del rapporto tra valutato e valutatore.

Per il miglioramento del sistema, anche in relazione all'aggiornamento del Programma 2012-2014, uno degli elementi complessivi da implementare, perché ancora carente, come già evidenziato nella Relazione dell'O.I.V. Agenas sul *Funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e controlli interni*, è sicuramente quello di un migliore raccordo e di una più efficace condivisione delle risorse economiche, umane e strumentali nell'ambito delle attività delle varie strutture dell'organizzazione.