



Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali

AGENAS
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2014

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

INDICE

PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	pag. 3
1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	pag. 5
1.1 Il contesto esterno di riferimento	
1.2 L'Amministrazione	
1.3 I risultati raggiunti	
1.4 Le criticità e le opportunità	
2. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	pag. 15
2.1 Albero della performance	
2.2. Obiettivi strategici ed operativi	
2.3 Obiettivi individuali	
3. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	pag.23
4. BENESSERE ORGANIZZATIVO, PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	pag. 24
5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	pag. 25
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	
5.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	

ALLEGATI: n. 3

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 ó 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 2014, rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse disponibili, 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.

Al riguardo, va sottolineato come l'anno preso in considerazione, se da una parte ha contemplato, rispetto agli anni precedenti, un complessivo ed ulteriore consolidamento del processo di articolazione del sistema di valutazione Agenas della performance individuale ed organizzativa delle risorse umane, dall'altra, è stato attraversato da una certa criticità relativa alla riorganizzazione della struttura decisionale ed operativa dell'Ente, che ha inevitabilmente prodotto un qualche ritardo sullo sviluppo delle proprie linee strategiche e programmatiche. In questo senso, va infatti segnalato che, a partire dalla fine del 1° trimestre 2014, Agenas si è trovata a dover affrontare un periodo di *vacatio* istituzionale e di vertice, sia per quanto attiene la presidenza, che la direzione generale, la quale si è conclusa con la nomina del nuovo Direttore generale, avvenuta con decreto del Ministro della Salute del 25 luglio 2014.

Va inoltre considerato, relativamente all'attività di riferimento e di supporto che l'Agenzia ha sempre svolto nei confronti delle strutture e degli enti terzi interessati al processo di monitoraggio del sistema di valutazione, la doppia anomalia di aver potuto usufruire del pieno contributo del nuovo Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) Agenas solo a partire dal mese di giugno 2014 e del trasferimento, nel corso dello stesso anno, delle competenze, sempre in materia di valutazione, dall'ANAC (ex C.I.V.I.T.) al Dipartimento della Funzione Pubblica ó Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione ó, peraltro ancora in fase di perfezionamento.

A fronte di questo scenario, c'è comunque da rilevare che il ruolo privilegiato ed impegnativo che il nuovo Patto per la salute 2014-2016 ha inteso conferire all'Agenzia nel panorama della sanità italiana, a partire dal secondo semestre 2014, insieme all'attuale processo di riorganizzazione della macchina operativa interna, promossa dalla nuova direzione generale

Agenas, dà sufficienti garanzie per lo sviluppo e l'implementazione degli obiettivi strategici e programmatici previsti per il prossimo triennio.

Relativamente al documento di relazione, lo stesso si riferisce al quarto anno di applicazione del ciclo della performance individuale ed organizzativa, perfezionato da Agenas già dal 2011 sul proprio precedente schema di valutazione delle risorse, in base alle indicazioni del D.lgs. 150 / 2009. In linea con l'anno precedente, la relazione rappresenta, per il periodo preso in esame, anche la verifica compiuta circa l'applicazione ed implementazione, ad oggi, da parte dell'Agenzia, dei contenuti strategici ed operativi evidenziati nel *«Piano Triennale della Performance 2014-2016»*, ed il riferimento appropriato ai principali passaggi metodologici del processo di valutazione relativi al testo di *«Definizione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance»*. Tali documenti, insieme al contributo fornito dal monitoraggio effettuato dall'O.I.V. con la *«Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni»* fanno parte integrante della documentazione relativa all'impianto del processo di misurazione, valutazione e trasparenza del ciclo della performance, la cui attività di riscontro trova la sua base essenziale nel citato Piano Triennale della Performance 2014-2016 con alcuni spunti di riferimento anche a quello successivo, il *Piano triennale della Performance 2015-2017*, approvato nel corso del 2015, per quanto attiene soprattutto l'attuale contesto esterno ed i miglioramenti che l'Ente intende perseguire nel prossimo futuro.

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

Per quanto attiene infine alla struttura di composizione del testo, questo, elaborato in forma sintetica, tiene conto anche delle indicazioni metodologiche ed operative, contenute nella delibera n. 5/2012 della ex CIVIT (oggi A.N.A.C), attinente alla struttura e modalità di redazione della *Relazione sulla performance* con i relativi aggiornamenti degli allegati introdotti nel corso del 2013.

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

1.1 *Il contesto esterno di riferimento*

Come già evidenziato anche nella documentazione relativa agli ultimi due Piani triennali della Performance (2014-2016 e 2015-2017) l'attività di Agenas, quale organismo operante nell'ambito di un sistema complesso, ed in particolare nella 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, se, da una parte, le linee principali del contesto esterno di riferimento per il 2014 ricalcano sostanzialmente quelle già evidenziate nella relazione sulla performance 2013, dall'altra, come già accennato nella premessa della presente relazione, il nuovo Patto per la salute, la cui intesa è stata sancita nella seduta della CSR del 10 luglio 2014, il Regolamento sugli standard ospedalieri, la cui intesa è stata sancita nella seduta della CSR del 5 agosto 2014, oltre che l'avvio dei lavori relativi al programma di revisione della spesa, delineato dal Governo e tuttora in corso, rappresentano un elemento di ulteriore e decisiva novità nell'ambito dei pur numerosi cambiamenti che hanno interessato il settore sanitario negli ultimi anni.

Al riguardo, la focalizzazione in questi provvedimenti, che hanno in comune il principale obiettivo dell'appropriatezza, è derivata dalla constatazione che una delle criticità del sistema dipende proprio dalla scarsa capacità, in alcuni contesti, di monitorare e risolvere in maniera stringente tutte le inefficienze gestionali ed organizzative. E proprio l'appropriatezza si declina nella riprogettazione degli standard dell'assistenza ospedaliera, dell'accesso in pronto soccorso e dell'assistenza territoriale, nell'utilizzo delle apparecchiature, nelle procedure per le indagini diagnostiche e dei percorsi diagnostico o terapeutici, nella riorganizzazione del sistema della *governance* e dei processi organizzativi e gestionali, nel rafforzamento dell'azione di monitoraggio e controllo sui livelli essenziali di assistenza, sulla qualità e sicurezza delle cure, ad ogni livello di erogazione. A ciò si aggiunga l'esigenza di rivedere e sviluppare nuove modalità di affiancamento alle regioni impegnate nei piani di rientro, tenuto conto che gli effetti ottenuti sino ad oggi, in molti casi, hanno evidenziato forti miglioramenti in termini di riduzione del disavanzo, piuttosto che di riqualificazione e riorganizzazione dei servizi sanitari o di garanzia dei livelli essenziali di assistenza.

Da qui nasce l'esigenza di un rafforzamento e riorientamento del ruolo, fin ora svolto dall'Agenzia, affinché la stessa si adegui alle nuove frontiere che, con il Patto per la salute e la revisione della spesa, costituiscono la sfida del prossimo triennio.

È proprio nell'ambito di questo percorso strutturato di recupero e stabilizzazione dell'efficacia, dell'efficienza e dell'appropriatezza, che deve rafforzarsi quindi il ruolo di Agenas, anche rispetto alla funzione di monitoraggio e di affiancamento alle Regioni. In tal modo anche il sistema sanitario italiano potrà dotarsi di un'Agenzia che, come auspicato dalle Regioni e analogamente agli altri Paesi dell'UE, secondo il modello di agenzie europee già operanti, diventi strumento operativo del Ministero e interlocutore privilegiato delle Regioni.

Alla luce di quanto rappresentato, è quindi da prevedere, nel prossimo futuro, un impegno crescente da parte della struttura di vertice dell'Ente per assicurare l'assolvimento della missione istituzionale dell'Agenzia, oggi impegnata, ancorché con una forza organizzativa sottodimensionata rispetto ai compiti assegnati, a svolgere un'importante funzione di rafforzamento di tutti quei meccanismi di controllo e monitoraggio, capaci, da una parte, di prevenire le possibili situazioni di criticità e di difficoltà delle strutture sanitarie, e dall'altra di valorizzarne al meglio le performance organizzative ed i risultati in termini di qualità, quantità, sicurezza, efficacia, efficienza, appropriatezza ed equità dei servizi erogati.

1.2 *L'Amministrazione*

1.2.1 *Chi siamo: Mandato istituzionale e Missione*

L'Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali istituita con l'articolo 5 del D.Lgs. 266/1993, svolge compiti di supporto delle attività regionali, di valutazione comparativa dei costi e dei rendimenti dei servizi resi ai cittadini, 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, attraverso attività di monitoraggio, valutazione, formazione, innovazione e ricerca.

Nell'ottica di favorire la migliore collaborazione tra i diversi livelli di governo del Sistema Sanitario Nazionale, l'Agenas realizza tali attività sulla base degli indirizzi espressi dalla Conferenza Unificata, di quanto previsto dai provvedimenti legislativi in materia, nonché sulla base delle previsioni del Patto per la salute.

Il complesso delle attività dell'Agenas è disciplinato dallo Statuto adottato il 4 aprile 2013, il quale, nel rispetto delle modalità di organizzazione dell'Ente sulla base del principio di separazione tra compiti di programmazione ed indirizzo, di efficacia, efficienza ed economicità

dell'azione amministrativa, determina le attribuzioni degli Organi, quali: il Consiglio di Amministrazione; il Presidente del Consiglio di Amministrazione ed il Collegio dei Revisori dei conti, con le relative modalità di funzionamento, nonché i compiti istituzionali affidati all'Agenas con l'articolazione della relativa struttura organizzativa.

La gestione amministrativo-contabile e l'ordinamento del personale dell'Agenzia sono disciplinati dal Regolamento di organizzazione, adottato il 23 settembre 2013 (G.U. 20 dicembre 2013, n.298).

Per l'adempimento dei propri compiti istituzionali, l'Agenas è articolata in Aree Funzionali ed in strutture trasversali di coordinamento di progetto.

La responsabilità gestionale è affidata ad Direttore Generale, che si avvale di una pianta organica composta da 46 unità di personale, 7 dei quali dirigenti di livello non generale.

1.2.2 *Che cosa facciamo*

Nel corso dei suoi 22 anni di vita operativa l'Agenzia ha fornito supporto alle attività statali e regionali per le strategie di sviluppo e innovazione del Servizio Sanitario Nazionale mediante interventi volti:

- alla misurazione della qualità, efficienza ed equità del Sistema Sanitario Nazionale;
- all'analisi delle dinamiche della spesa sanitaria;
- al 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);
- al supporto ed affiancamento alle Regioni che hanno sottoscritto specifici piani di rientro e riqualificazione;
- alla gestione dell'attività amministrativa ed informatica inerente le competenze nazionali in materia di educazione continua in medicina (ECM), nonché delle attività di accreditamento regionale delegate dalle Regioni all'Agenzia.

A partire dalla metà del 2014, il Patto per la Salute 2014- 2016 ha affidato all'Agenzia un ruolo privilegiato e rilevante, indicando ad Agenas gli aspetti, anche indiretti, sui quali è necessario concentrare in futuro le proprie attività.

In questo senso, le più importanti linee di sviluppo del Patto contemplano:

- ✓ la realizzazione di uno specifico sistema di monitoraggio, analisi e controllo dell'andamento dei singoli sistemi sanitari regionali (l'articolo 12, al comma 7) che *consenta di rilevare in via preventiva, attraverso un apposito meccanismo di allerta,*

eventuali e significativi scostamenti delle performance delle Aziende sanitarie e dei Sistemi Sanitari Regionali, in termini di qualità, quantità, sicurezza, efficacia, efficienza, appropriatezza ed equità dei servizi erogati;

- ✓ il coordinamento per la promozione del Programma nazionale di Health Technology Assessment (HTA) dei dispositivi medici (l'art. 26, al comma 3), *fondato sulla creazione di una rete nazionale di collaborazione tra Regioni per la definizione e l'utilizzo di strumenti per il governo dei dispositivi medici e l'HTA;*
- ✓ la creazione di una Cabina di regia per il monitoraggio del Patto (art. 28, comma 2) *per il monitoraggio e verifica sull'attuazione di tutti i provvedimenti del Patto e sulle eventuali misure di revisione della spesa sanitaria di cui al programma del governo, con la partecipazione delle Regioni.*
- ✓ il ruolo di supporto di Agenas in materia di mobilità transfrontaliera (art. 2), mediante l'istituzione di un gruppo di lavoro che proceda all'esame delle norme comunitarie e dei relativi provvedimenti di attuazione in materia di mobilità transfrontaliera ed, eventualmente, alla formulazione di proposte da approvarsi in sede di Conferenza Stato-Regioni;
- ✓ la presenza di Agenas nell'ambito del gruppo di lavoro coordinato dal Ministero della Salute della revisione della disciplina del sistema di partecipazione alla spesa sanitaria (art. 8);
- ✓ la partecipazione ad una Commissione permanente, (art. 9) per l'aggiornamento delle tariffe massime per l'assistenza ospedaliera e specialistica ambulatoriale, nonché per l'assistenza protesica;
- ✓ il supporto di Agenas all'attività del Comitato per la verifica dei Livelli Essenziali di assistenza o LEA (art. 10);
- ✓ il rinnovato impegno di Agenas nell'attività di affiancamento alle Regioni (all'art. 12, comma 6) *che hanno sottoscritto l'accordo di cui all'art.1, comma 180, della legge 30 dicembre 2004, n.311, comprensivo di un Piano di rientro dai disavanzi;*
- ✓ la partecipazione ad un tavolo di monitoraggio permanente (art. 23) finalizzato al governo della spesa farmaceutica ospedaliera e territoriale, sia in ordine all'appropriatezza, che al rispetto dei tetti di spesa programmati.

1.2.3 Come operiamo

Attualmente, l'attività di Agenas si articola lungo due missioni istituzionali di *line* (o Tutela della salute e Ricerca e innovazione) nell'ambito delle quali trovano sintesi le 6 aree

tematiche di intervento e l'attività di ricerca, trasversale alla struttura dell'Ente, secondo uno schema che ricalca in sostanza l'articolazione organizzativa citata nel paragrafo 1.2.1.

Di seguito si fornisce in forma sintetica una breve rappresentazione delle macro aree di intervento che l'Agenzia sviluppa in seno ad ogni area tematica:

- **Monitoraggio e Valutazione**, ambito della quale l'Agenzia: 1) supporta il Ministero della Salute per il monitoraggio e analisi della *spesa sanitaria*, in rapporto alle prestazioni erogate ed alle principali variabili che la influenzano; 2) supporta il Ministero della salute nell'attività di monitoraggio dei *Livelli Essenziali di Assistenza* (LEA) affinché le prestazioni assistenziali siano uniformemente ed equamente assicurate su tutto il territorio nazionale; 3) monitora, mediante il *Programma Nazionale di valutazione Esiti* (PNE), il miglioramento registrato in termini di efficacia ed equità dalle prestazioni erogate dalle strutture ospedaliere pubbliche e private; 4) promuove lo sviluppo nell'ambito dei servizi sanitari regionali del *processo di empowerment*, inteso come indice di soddisfazione e valutazione da parte dei cittadini dei servizi per la salute e la partecipazione consapevole nelle decisioni che la riguardano.
- **Organizzazione dei Servizi Sanitari**, settore nel quale l'Agenzia svolge il ruolo di *supporto tecnico-operativo alle politiche di governo condivise tra Stato e Regioni per lo sviluppo e la qualificazione del Servizio sanitario nazionale*".

In questo scenario l'Agenzia:

- ✓ affianca le Regioni nella definizione dei Piani sanitari regionali;
 - ✓ analizza le attività di emergenza ed ospedaliere proponendone la conseguente riorganizzazione;
 - ✓ monitora, per l'assistenza primaria, l'organizzazione della rete territoriale e l'area della fragilità e della non autosufficienza, anche attraverso la promozione della diffusione delle "buone pratiche";
 - ✓ concorre all'approfondimento, anche mediante programmi di ricerca, delle problematiche organizzativo-gestionali al fine di proporre soluzioni capaci di migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi sanitari.
- **Qualità e Appropriatelyzza** settore nel quale l'Agenzia, tenuto conto che la gestione e l'organizzazione dei servizi sanitari pubblici devono avere tra i principi fondamentali la garanzia e la promozione della qualità e la sicurezza dei servizi e delle cure, sviluppa studi di tecniche, modalità e strumenti che permettano di valutare e monitorare la qualità nelle sue varie dimensioni (tecnico-professionale, organizzativa e percepita), promuovendone il miglioramento attraverso numerose attività svolte nell'ambito:

- ✓ dell'accreditamento istituzionale e dell'eccellenza delle strutture socio-sanitarie;
 - ✓ dell'accessibilità ai servizi sanitari, in particolare *tempi e liste di attesa*;
 - ✓ della gestione del *rischio clinico e sicurezza del paziente*;
 - ✓ delle *linee guida gestionali-organizzative*;
 - ✓ della promozione dei modelli di *reti oncologiche e percorsi clinico-assistenziali in oncologia*.
- **Health Technology Assessment (HTA)**, approccio multidimensionale e multidisciplinare per l'analisi delle implicazioni medico-cliniche, sociali, organizzative, economiche, etiche e legali di una tecnologia, attraverso la valutazione di più dimensioni (efficacia, sicurezza, costi, impatto sociale-organizzativo etc.) che i recenti interventi in materia di riduzione della spesa sanitaria pubblica, nel richiedere una maggiore attenzione nell'allocazione delle risorse sulle tecnologie sanitarie caratterizzate da un adeguato rapporto costo-beneficio, rendono di indispensabile utilizzo nelle decisioni ai diversi livelli di governo del sistema sanitario.
 - **Educazione Continua in Medicina (ECM)**, area di attività in cui Agenas dal 1° gennaio 2008 cura la gestione amministrativa del Programma ed il supporto alla Commissione Nazionale per la Formazione Continua attraverso il quale il professionista della salute si mantiene aggiornato per rispondere ai bisogni dei pazienti, alle esigenze del Servizio Sanitario ed al proprio sviluppo professionale.
 - **Piani di Rientro e Riqualficazione**. Relativamente alla specifica funzione di affiancamento alle Regioni che hanno sottoscritto l'Accordo di cui all'articolo 1, comma 180 della legge 30 dicembre 2004, n.311, comprensivo di Piano di rientro, di cui all'art. 1, comma 796, lett.b) della legge n.296/2006, questa viene esercitata dal Ministero della salute. In tale ambito l'Agenas svolge un'attività di supporto per il monitoraggio dello stato di attuazione dei piani di rientro, di valutazione delle criticità dei sistemi sanitari delle regioni e di elaborazione di proposte e modelli organizzativi per superare tali criticità. Questo tipo di attività viene esercitata attraverso una convenzione tra il Ministero della salute e l'Agenas, che prevede la destinazione alla stessa di una quota di risorse del SiVeAS destinata a tale attività, nel cui ambito l'Agenas monitora e supporta le amministrazioni regionali, analizzando le criticità gestionali ed organizzative, proponendo modelli ed interventi per la loro progressiva soluzione.

Operando poi con una struttura a matrice, Agenas attua inoltre programmi e partecipa a **progetti di ricerca trasversali** alla sua struttura organizzativa.

Si tratta di iniziative di varia natura, caratterizzate da elementi di forte innovatività e da una durata limitata nel tempo, inseriti tra l'altro nelle linee progettuali attuative delle linee programmatiche approvate dal Consiglio d'amministrazione dell'Ente che fanno riferimento:

- ✓ alla realizzazione di interventi di *ricerca finanziati con risorse proprie* (cd. autofinanziati) nel rispetto degli indirizzi fissati dalla Conferenza unificata, ai sensi dell'art. 9, comma 2, lett. g) del d.lgs. 28 agosto 1997, n. 281.
- ✓ alla *ricerca corrente*, attuata nell'ambito degli indirizzi del Programma nazionale, approvati dal Ministro della Salute, tramite i progetti istituzionali degli organismi di ricerca nazionali (Regioni, ISS, ISPESL, Agenas, IRCCS, Istituti zooprofilattici sperimentali).
- ✓ alla *ricerca finalizzata* che pone in essere gli obiettivi prioritari, biomedici e sanitari, del Piano Sanitario Nazionale, attraverso progetti di ricerca, approvati dal Ministro della Salute di concerto con il Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.
- ✓ all'attività svolta nell'ambito del *programma elaborato dal Centro nazionale per la prevenzione e il controllo delle malattie (CCM)*, nel cui ambito Agenas presenta proposte di progetti esecutivi approvati dagli organi competenti.
- ✓ a *progetti di ricerca finanziati in ambito internazionale e/o con finanziamenti europei*.

1.3 I Risultati raggiunti

Per quanto attiene ad una prima valutazione dei risultati raggiunti da Agenas nel corso del 2014, 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 2014-2016, e che vengono meglio evidenziati nel successivo cap. 2 della presente relazione, si può affermare che la valutazione è complessivamente positiva.

Al quarto anno di sperimentazione del nuovo sistema di valutazione, infatti, nel quale lo sforzo principale era stato quello di coniugare al meglio la dimensione del risultato della performance organizzativa di ogni struttura interessata, con quella della performance individuale delle risorse in essa operanti, l'obiettivo principale, nel 2014, si è focalizzato, soprattutto, sull'ulteriore consolidamento, già iniziato nel 2013, dell'efficientamento complessivo dell'organizzazione e del miglioramento dell'offerta qualitativa relativa a quelle attività, sulle quali l'Agenzia ha ritenuto di puntare i propri sforzi nell'anno di riferimento ed in questo senso l'obiettivo è stato sostanzialmente raggiunto.

Al riguardo, c'è anche da sottolineare il buon risultato riferito al funzionamento della modalità di incentivazione relativa all'assegnazione precisa dei rispettivi budget alle varie strutture operative (Aree funzionali), con la sperimentazione di una, seppur leggera, diversificazione del peso e della rilevanza organizzativa ed economica delle stesse, finalizzata ad una più efficace focalizzazione di quello che deve costituire il carattere incentivante nel processo di valutazione della performance individuale ed organizzativa. In quest'ottica, inoltre, l'ulteriore consolidamento dell'accordo sindacale triennale (2013-2015) ha contribuito, anche per il 2014, ad una migliore implementazione del processo di valutazione nell'ambito delle relazioni sindacali ed interne e di conseguenza alla possibilità di una migliore programmazione futura delle iniziative di gestione ed organizzazione delle risorse interne.

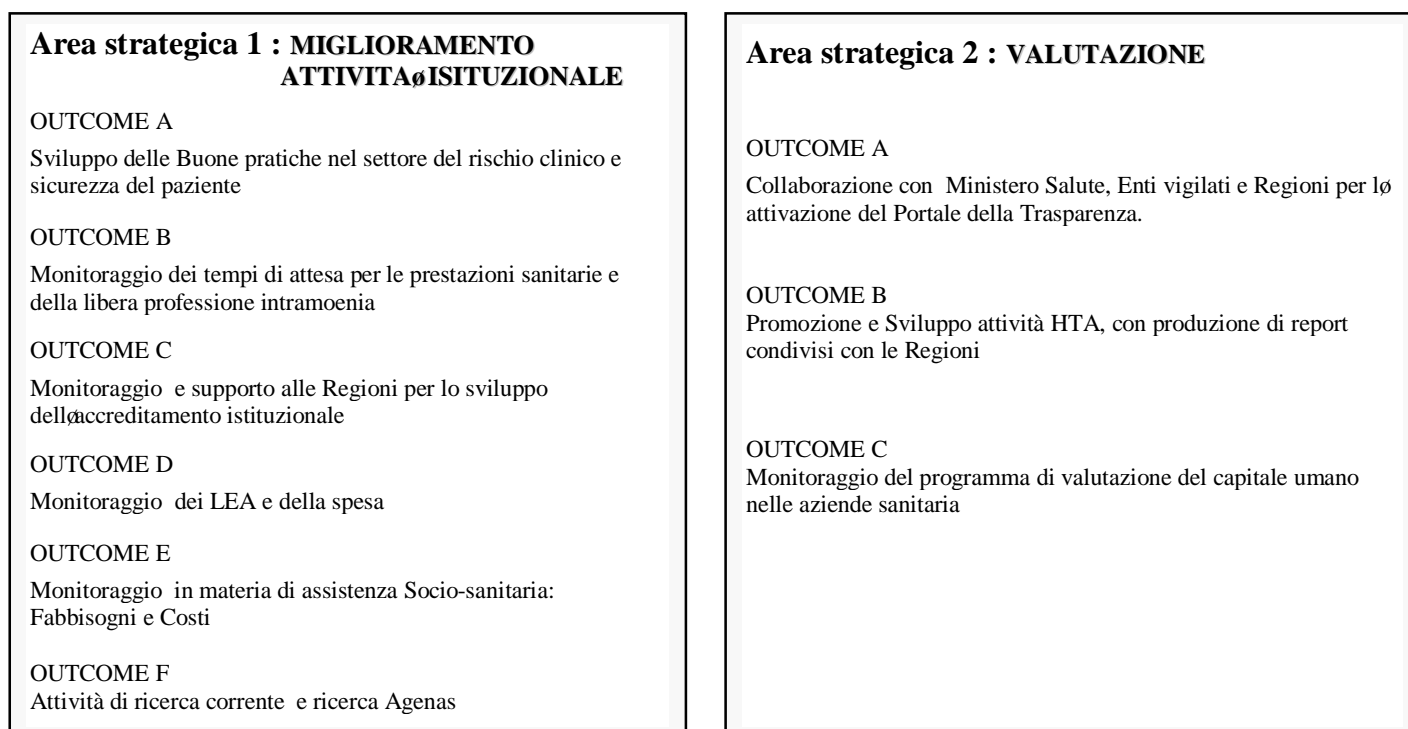
1.4 Le criticità e le opportunità

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 e di maggiore dettaglio dell'intera attività dell'Agenas nel 2014, si rimanda, come già accennato, alle due Relazioni Semestrali sull'attività svolta dall'Agenzia, consultabili sul sito istituzionale, www.agenas.it, alla voce:

Documentazione → *Relazioni annuali* → *Relazioni Attività Agenas*

Fig. 1

Mandato istituzionale - Missione



segue Fig. 1

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

OUTCOME A

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

OUTCOME B

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

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

OUTCOME A

Rilevazione e verifica Accordi integrativi regionali e/o aziendali

OUTCOME B

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

Area strategica 5 : PIANI DI RIENTRO

OUTCOME A

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

OUTCOME B

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

Area strategica 6 : ATTIVITÀ ECM

OUTCOME A

Completamento dell'accreditamento dei provider a livello nazionale

OUTCOME B

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

OUTCOME C

Verifica sul campo dei provider accreditati

- Gli outcome sottolineati nella Fig. 1, come per gli anni precedenti, sono quelli complessivamente nei quali si è focalizzato, per gran parte, il processo di performance relativo all'incentivazione del personale delle strutture di riferimento nell'anno 2014. Di seguito per alcuni vengono sinteticamente descritte, in corsivo, sia alcune criticità, alcune in parte già evidenziate nella relazione del 2013 ed ancora presenti, e la cui possibile soluzione costituisce un impegno dell'Agenzia per il prossimo futuro, sia le opportunità da sviluppare ulteriormente nell'ambito delle strategie programmate:

- Area strategica 1:

come per il 2013, anche per il 2014, l'Area strategica 1 contempla la gran parte delle attività attinenti alle Aree funzionali e quelle sulle quali operano, ad eccezione di quelle inerenti la struttura di funzionamento, le risorse del personale di ruolo, oggetto di valutazione. Complessivamente, anche se sono stati raggiunti dei buoni risultati, va perseguita una maggiore omogeneità e coesione tra le iniziative operative e le attività delle singole Aree funzionali.

- Area strategica 2 ó outcome B

in relazione al tema, anche se è proseguito il miglioramento, rispetto al biennio precedente, del processo finalizzato a promuovere, attraverso l'Health Technology Assessment, un'allocazione delle risorse appropriata e basata su precise evidenze scientifiche, per il 2014 si evidenziano ancora le criticità relative all'integrazione dell'attività del HTA nei processi decisionali a tutti i livelli di governo del sistema sanitario. Per il futuro, si prevede un miglioramento relativo alla prevista creazione, in base a quanto previsto dal Patto della Salute 2014-2016, di una rete nazionale di collaborazione tra Regioni per la definizione e l'utilizzo di strumenti per il governo dei dispositivi medici e l'HTA;

- Area strategica 3 ó outcome A e B:

in relazione alle linee temporali ed operative previste per il 2014, il lavoro portato avanti da Agenas è stato completato. Per il futuro, l'avvio dei lavori relativi al programma di revisione della spesa, delineato dal Governo e tuttora in corso, rappresenta per Agenas un sforzo significativo in termini di competenze offerte e proposte operative elaborate nei confronti dei decisori istituzionali.

- Area strategica 5 ó outcome A:

nell'anno preso in esame viene ulteriormente implementato in varie Regioni il modello su cui Agenas ha focalizzato i suoi sforzi negli anni precedenti. Con l'approvazione poi, nel corso dello stesso 2014, del Regolamento per la definizione degli standard qualitativi, strutturali, tecnologici e quantitativi, relativi all'assistenza ospedaliera, per Agenas si apre un nuovo importante livello di attività e d'intervento futuro.

2. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

2.1 *Albero della performance*

In linea con quanto avvenuto nel 2013, il ciclo della Performance di Agenas, elaborato nel corso del 2014, ha cercato di mantenere la stretta correlazione tra la performance organizzativa delle singole strutture e quella individuale delle risorse in esse operanti e questo malgrado la particolare natura dell'Agenzia, la quale, oltre a presentare una struttura organizzativa ed una catena gerarchica molto semplice (direttore generale - dirigente- dipendente comparto), promuove la sua attività in qualità di ente terzo tra Ministero della Salute e le Regioni nell'ambito del SSN e non si configura, quindi, con la sola eccezione dell'attività inerente l'ECM, come una struttura diretta di servizio front-line al cittadino.

In quest'ottica, l'Agenzia, da un parte, 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 ed aggiornati nel 2012; dall'altra, ha declinato da questi gli obiettivi operativi per l'anno 2014, da cui è scaturita la fase di assegnazione delle schede - obiettivo alle risorse interessate. Al riguardo, va peraltro sottolineato, che, come per gli anni precedenti, l'assegnazione degli obiettivi ha dovuto necessariamente raccordarsi solo ad alcuni degli obiettivi strategici e contestualmente solo ad alcuni degli outcome attesi nell'ambito delle aree strategiche, giacché, stante l'attuale struttura organizzativa, solo alcune delle strutture operative di Agenas hanno in dotazione personale dipendente.

2.2. *Obiettivi strategici ed operativi*

Secondo la metodologia sopra citata, nel corso del primo trimestre 2014, sono stati quindi assegnati gli obiettivi annuali da parte del direttore generale Agenas ai dirigenti responsabili delle singole strutture dell'organizzazione e da questi al personale di comparto della propria struttura di appartenenza.

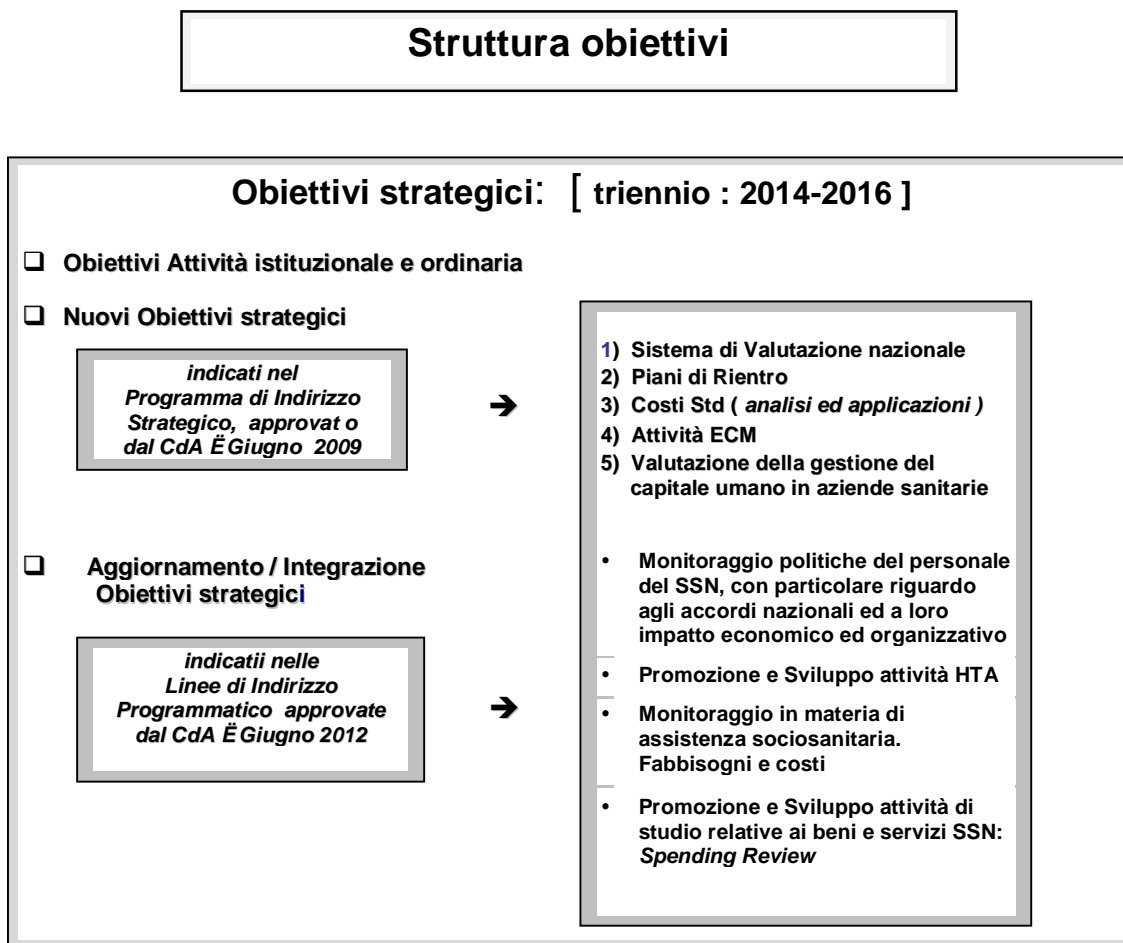
Inoltre, per quanto attiene alla realizzazione degli obiettivi di valenza strategica e declinati annualmente, una fase rilevante è stata rappresentata dagli obiettivi che il direttore generale, in qualità di dirigente di vertice dell'Agenzia, ruolo riferito ad ambedue le figure dirigenziali di vertice dell'organizzazione succedutesi nel corso del 2014 come già accennato nella presentazione della presente relazione, 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 figura 2, viene indicata la natura degli obiettivi strategici.

Fig. 2



Nella figura 3 viene riportato lo schema di definizione degli obiettivi operativi che Agenas ha declinato per il 2014 e che hanno trovato una loro evidenza nelle relative schede ó obiettivo, corredate dai rispettivi pesi e target di riferimento, assegnate ai Dirigenti, responsabili delle rispettive Aree Funzionali di appartenenza, i quali, a loro volta, hanno poi strutturato, a partire da gran parte dei loro obiettivi, le schede di valutazione individuale per il proprio personale di riferimento.

Fig. 3

1 - Obiettivi operativi 2014	Strutture tecnico-scientifiche (Aree Funzionali - attività istituzionali)
<p style="text-align: center;"><u>AREA FUNZIONALE ISS</u> (Innovazione, Sperimentazione e Sviluppo)</p> <p>➤ OBIETTIVI ATTIVITÀ SPECIFICA DELL'AREA</p> <p>“ Produzione di nuovi report di HTA, di Horizon scanning in collaborazione con la Rete Italiana per l'Health Technology Assessment (RIHTA), con il coinvolgimento delle Regioni e degli Stakeholder</p> <p>“ Monitoraggio delle sperimentazioni Gestionali e supporto alla valutazione dei Piani di Rientro in materia di sperimentazioni gestionali e reti di diagnostica di laboratorio</p> <p>“ Supporto alla Direzione ed ai Ministeri competenti per l'analisi del mercato dei dispositivi medici e delle misure di contenimento della spesa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supporto allo sviluppo del Network EBP • <i>Implementazione ed approfondimento degli elenchi, di cui all'art. 17 della Legge 111/2011 e predisposizione attività istruttoria Linee guida Capitolato d'appalto.</i> <p>➤ OBIETTIVI ATTIVITÀ AREA IN CORRELAZIONE CON LA STRUTTURA AZIENDALE</p> <p>“ Ottimizzazione gestione interna dei progetti di ricerca di propria competenza</p> <p>“ Aggiornamento Sito Web Agenas per le parti di propria competenza</p>	<p style="text-align: center;"><u>AREA FUNZIONALE OSS</u> (Organizzazione Servizi Sanitari)</p> <p>➤ OBIETTIVI ATTIVITÀ SPECIFICA DELL'AREA</p> <p>“ Elaborazione dei pareri di competenza nell'ambito della verifica degli adempimenti sui Piani di Rientro</p> <p>“ Sviluppo delle attività scientifiche e organizzative dei tavoli di lavoro e dei progetti sull'assistenza primaria, con focus su cronicità, non autosufficienza, salute mentale, integrazione sociosanitaria, mielolesioni</p> <p>“ Monitoraggio dell'attuazione dei criteri di accreditamento previsti dall'Intesa 20.12.2012, in coordinamento con l'Area funzionale Q&A, e supporto alle Regioni richiedenti per lo sviluppo di percorsi di accreditamento delle cure domiciliari</p> <p>“ Censimento delle unità di cure palliative e monitoraggio sulle Buone Pratiche sulle cure palliative in attuazione della Legge 38/2010 e supporto alle attività della Commissione nazionale</p> <p>➤ OBIETTIVI ATTIVITÀ AREA IN CORRELAZIONE CON LA STRUTTURA AZIENDALE</p> <p>“ Sviluppo delle attività per la prevenzione della corruzione in Agenas, (ai sensi della L. 190/2012)</p> <p>“ Ottimizzazione gestione interna dei progetti di ricerca di propria competenza</p> <p>“ Aggiornamento Sito Web Agenas per le parti di propria competenza</p>

segue Fig. 3

AREA FUNZIONALE Q & A

(Qualità e Accreditamento)

➤ **OBIETTIVI ATTIVITÀ SPECIFICA DELL'AREA**

“ Supporto al Tavolo Nazionale Accreditamento ed alle Regioni/P.A. per lo sviluppo e l'applicazione del sistema nazionale di Accreditamento

“ Realizzazione delle indagini nazionali relative alla libera professione intramuraria, in collaborazione con l'Osservatorio Nazionale sulla Attività Libera Professionale Intramuraria.

“ Mantenimento delle attività legate alla sicurezza delle cure attraverso lo sviluppo dell'Osservatorio Buone Pratiche (effettuazione della Call 2014) anche in riferimento alla partecipazione al progetto europeo PasQ

➤ **OBIETTIVI ATTIVITÀ AREA IN CORRELAZIONE CON LA STRUTTURA AZIENDALE**

“ Ottimizzazione gestione interna dei progetti di ricerca di propria competenza

“ Aggiornamento Sito Web Agenas per le parti di propria competenza

AREA FUNZIONALE PR - ECM

(Piani di Rientro - Educazione Continua in Medicina)

➤ **OBIETTIVI ATTIVITÀ SPECIFICA DELL'AREA**

• Supporto tecnico – scientifico alle Regioni per le procedure di accreditamento dei *provider* regionali

• Predisposizione di pareri richiesti dal Ministero competente in relazione alle Regioni in Piano di rientro.

• Verifica sul campo dei provider accreditati

➤ **OBIETTIVI ATTIVITÀ AREA IN CORRELAZIONE CON LA STRUTTURA AZIENDALE**

“ Aggiornamento Sito Web Agenas per le parti di propria competenza

segue Fig. 3

2 - Obiettivi operativi 2014	Strutture di funzionamento (Aree Funzionali - attività di funzionamento)
Area Funzionale ROB (Risorse Umane, Organizzazione e Bilancio)	
➤ OBIETTIVI ATTIVITÀ SPECIFICA DELL'AREA	
“ ambito Ricerca:	
✓ monitoraggio e verifica dei progetti di ricerca attivi, nonché redazione e sviluppo dei nuovi progetti di ricerca	
✓ gestione contabile e rendicontazione delle attività oggetto dei progetti di ricerca	
“ ambito Personale:	
✓ costante verifica degli atti necessari per il corretto svolgimento delle attività sindacali.	
“ ambito Procedure gare – contratti servizio:	
✓ snellimento e semplificazione dei processi di acquisizione di beni e servizi;	
“ ambito Contabilità: gestione stipendi/ contributi, analisi centri di spesa:	
✓ contabilizzazione risorse derivanti dal sistema ECM nazionale e regionale	
✓ gestione compensi collaboratori e relativi rimborsi	
✓ controllo dati stipendiali e preparazione degli atti necessari per l'erogazione degli stessi.	
✓ supporto amministrativo alle attività attinenti all'applicazione dello Statuto e del nuovo Regolamento Agenas	
➤ OBIETTIVI ATTIVITÀ AREA IN CORRELAZIONE CON LA STRUTTURA AZIENDALE	
“ Sviluppo delle attività per la gestione ottimale della Trasparenza (ai sensi del D.lgs 33/2013)	
“ Attiva collaborazione con la struttura operativa Agenas di Prevenzione della corruzione	

2.3 Obiettivi individuali

2.3.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

In linea con quanto elaborato nei due anni precedenti, ed in riferimento a quanto già accennato nel paragrafo 2.1, Agenas ha elaborato un modello di assegnazione degli obiettivi, capace di coniugare, nella relativa scheda di valutazione del personale dirigenziale ed in quella di comparto, sia la parte della performance individuale (*soft skills*), 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 2014-2016* (pagg. 22-24).

Complessivamente l'attenzione è stata posta a definire:

- obiettivi congrui alla missione dell'Ente e all'attività delle unità operative;
- indicatori, di natura prevalentemente temporale, capaci di misurare nel tempo l'andamento di una determinata attività o processo soggetti a valutazione;
- target intesi come risultati pratici attesi a fronte degli obiettivi assegnati;
- 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 2014	
• DIRIGENZA DI STRUTTURA	(risorse interessate: 4)
• DIRIGENZA (STUDIO E RICERCA)	(risorse interessate: 2)
✓ <i>Competenze e comportamenti individuali</i>	PESATURA: 40 / 100
(SOFT SKILL DECLINATE CIASCUNA CON TARGET DA 1 a 5)	
✓ <i>Raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di competenza</i>	PESATURA: 60 / 100
<input type="checkbox"/> Indicatori di tipo quantitativo- temporale	
• COMPARTO	(risorse interessate: 37)
✓ <i>Impegno / capacità / arricchimento professionale</i>	PESATURA: 60 / 100
(SOFT SKILL DECLINATE CIASCUNA CON TARGET DA 1 a 5)	
✓ <i>Raggiungimento degli obiettivi della struttura ó organizzativi</i>	PESATURA: 40 / 100
<i>1. Descrizione degli obiettivi assegnati *</i>	
<input type="checkbox"/> 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'Agens, per quanto attiene le strutture interne direttamente coinvolte, quali l'Organo d'indirizzo politico amministrativo, la Direzione generale, la struttura preposta ai Sistemi di valutazione H.R. ed alla responsabilità della performance, le strutture dirigenziali ed il personale dipendente.

A livello operativo, le fasi del processo di assegnazione, valutazione e misurazione, le quali hanno dovuto tener conto necessariamente delle criticità organizzative e temporali evidenziate nella presentazione della presente relazione, si sono così articolate:

□ FASE ASSEGNAZIONE - 2014

- Periodo gennaio ó marzo:
 - elaborazione dello schema incentivante da parte della *Direzione generale*, con il supporto della struttura preposta ai *sistemi di valutazione H.R. e di responsabilità della performance*;
 - 2 riunioni operative, nella quale il Direttore generale ha condiviso con i *dirigenti delle Aree funzionali* preposte all'*attività istituzionale e di funzionamento* i relativi obiettivi individuali e di struttura 2014 e successiva formulazione delle schede-obiettivi al personale dirigente insieme alla scheda - obiettivi del *personale di comparto*, da completare con i relativi obiettivi da parte di ogni dirigente nei confronti dei propri dipendenti di diretta competenza;

□ FASE VALUTAZIONE / MISURAZIONE - 2015

- Periodo marzo ó luglio:
 - misurazione, da parte dei dirigenti di struttura, dei risultati degli obiettivi, sia della performance individuale, che di quella organizzativa del personale al proprio riporto, operante in ciascuna delle Aree funzionali.
 - valutazione da parte della *Direzione generale*, con il supporto della struttura preposta ai *Sistemi di valutazione H.R. e di responsabilità della performance*, dei risultati dei dirigenti delle singole strutture interessate. Al riguardo, c'è da considerare che questa seconda fase di valutazione ha contemplato un processo più lungo e laborioso del previsto, stante il necessario coinvolgimento di più figure di vertice operanti, come accennato in precedenza, nell'ambito della Direzione generale nel corso del 2014.

La tempistica di valutazione e misurazione ha coinvolto il 100% delle risorse interessate ed è stata completata per tutto il personale dirigenziale e per quello di comparto.

Operativamente, 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, sia del personale dirigente, che di quello del comparto.

Fig. 5

RIPARTIZIONE RISORSE IN BASE ALLA CONSUNTIVAZIONE IN PERCENTUALE DELLA RELATIVA SCHEDA OBIETTIVI 2014 (<i>Performance Individuale e Performance organizzativa</i>)		
Personale Agenas	Percentuale raggiungimento obiettivi scheda	Coverage Risorse
Dirigenza	99%	1
	98,5%	2
	98%	3
Comparto	100%	19
	99%	2
	98%	4
	97%	5
	96%	4
	95%	1
	93%	1
	92%	1
Totale		43

Nel confronto con il 2013, gli esiti della misurazione evidenziano, seppur con percentuali assai vicine al risultato pieno, una maggiore differenziazione nell'ambito del personale dirigente, con un raddoppio numerico, tra il personale del comparto, per coloro che ottengono il 100% della scheda, mentre resta sostanzialmente in linea con l'anno precedente il range di copertura tra la percentuale più bassa e quella relativa al 98%. C'è da considerare che alcune variazioni in *meius* sono da ricondurre complessivamente ad un progressivo miglioramento dell'individuazione mirata delle risorse da assegnare su particolari attività da parte delle varie Aree funzionali, oltre che ad una più efficiente gestione complessiva della singola risorsa stessa.

Relativamente, poi, all'adeguatezza della metodologia usata, al grado di condivisione degli obiettivi e di comunicazione inerente al processo, in linea con i due anni precedenti, il riscontro risulta sostanzialmente positivo tra tutti i livelli organizzativi interessati, compresi gli *stakeolder* interni, quali le organizzazioni sindacali, con le quali, proprio in virtù del processo condiviso relativamente anche ai contenuti del contratto integrativo triennale 2013 - 2015, si è potuto avviare un significativo miglioramento delle relazioni sindacali nel loro complesso.

Peraltro, ad oggi, 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 positivamente nell'intero arco dell'assegnazione e della misurazione degli obiettivi.

3. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Dal punto di vista della gestione amministrativo contabile, il 2014 si è chiuso con un avanzo pari ad Euro 6.036.589,99, quale differenza tra le spese impegnate e le entrate accertate.

In particolare, le entrate correnti ammontano ad € 25.654.401,25. In tale voce è ricompreso il contributo ordinario del Ministero della Salute per il 2014, ammontante a € 3.305.440,00. Tale contributo si è ulteriormente ridotto rispetto a quello erogato nel 2013, che era pari a € 3.403.205,00.

Vi sono poi altri contributi del citato Dicastero, a fronte di accordi di collaborazione e programmi su specifiche attività, per un ammontare complessivo di € 4.266.159,51; contributi da parte di enti per progetti di ricerca finalizzata, progetti europei o per altri programmi speciali per un importo complessivo di € 351.384,50, ed altre entrate correnti, la cui voce di maggior incidenza è relativa dai contributi, di cui all'art. 92, comma 5 della Legge 23/12/2000 n. 388 (tariffe),

relative al Sistema Nazionale per l'Educatione continua in Medicina (ECM), che per il 2014 sono stati pari a p 17.066.163,84.

Per quanto attiene alle spese, l'ammontare complessivo è pari ad p. 19.513.610,91, nel cui ambito, coerentemente con le prerogative istituzionali dell'Ente, la voce più significativa riguarda l'attività di ricerca e sperimentazione, per p 10.032.838,74, seguita dalla spesa per il personale che ammonta a p 6.143.596,56 e da quella per l'acquisto di beni e servizi che è pari a p 2.666.784,15.

Nel corso del 2014 si è inoltre registrato, per il quarto anno, un ulteriore decremento, pari al 15,2%, delle spese in conto capitale, che passano da p. 122.757,88 (anno 2013) ad p. 104.200,35.

4. BENESSERE ORGANIZZATIVO, PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

Nell'anno preso in esame, si rappresenta che in Agenas non sono emerse particolari problematiche legate al benessere organizzativo e/o alle discriminazioni.

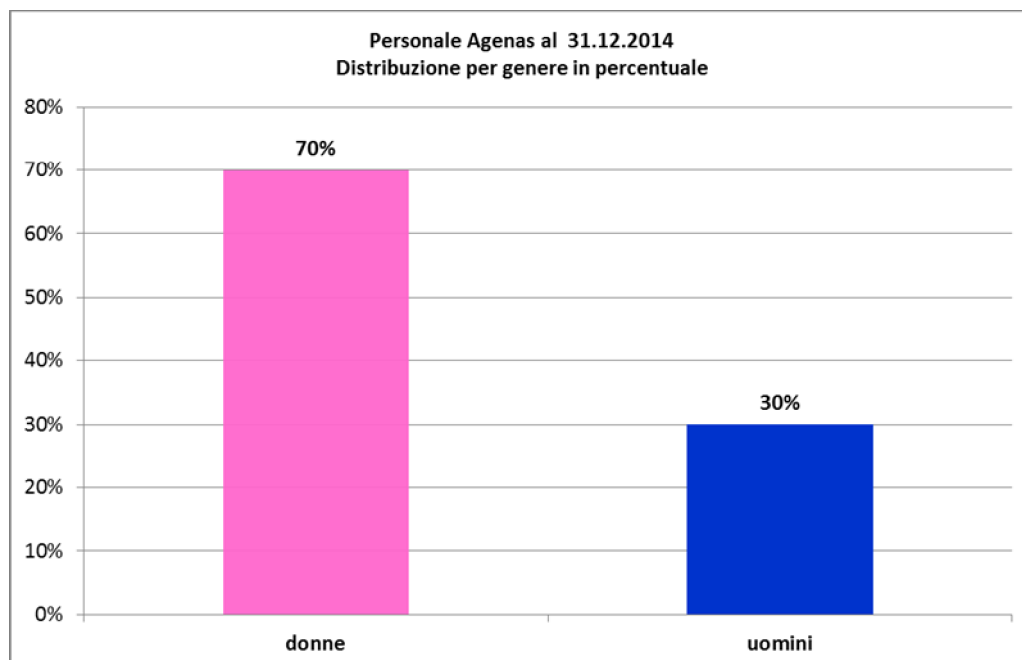
In particolare per quanto attiene l'indagine sul *Benessere organizzativo* ó non realizzata in precedenza, stante la fase di transizione organizzativa intercorsa nel 2014 ó l'Ente ha programmato un agenda di lavoro, che prevede la possibile conclusione del processo per la metà del mese di ottobre c.a., così di seguito riassunta:

- 8.9.2015: riunione di analisi della fattibilità dell'indagine in modalità informatica o cartacea
- 18.9.2015: verifica della modalità approntata;
- 21 - 30 settembre: periodo di effettuazione dell'indagine;
- 1- 15 ottobre: riscontro e verifica dei risultati.

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

Per quanto concerne l'organico dell'Agenzia, nel grafico di seguito riportato (Fig. 6) è rappresentata la distribuzione del personale per genere al 31.12.2014; emerge che ó in linea con quanto riportato nella relazione del biennio precedente ó il personale di genere femminile rappresenta circa il 70% dell'organico.

Fig. 6



5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Al pari dei Piani triennali 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 generale e della dirigenza di vertice, oltre che il contributo operativo interno della struttura di supporto tecnico- operativo all'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.).

5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Per Agenas l'obiettivo finale del ciclo della gestione della performance organizzativa ed individuale è stato da sempre quello 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.

Anche per il 2014, ed in linea peraltro con quanto perfezionato nel triennio precedente, lo sforzo dell'organizzazione, a tutti i livelli, è stato quindi quello di continuare a focalizzarsi soprattutto sugli aspetti sostanziali del processo di valutazione, in ordine, sia 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. In questo senso, ancora una volta, tale obiettivo è stato raggiunto, seppur in presenza delle criticità organizzative che l'Ente ha dovuto fronteggiare nel corso dell'anno preso in esame.

D'altro canto, il grande impegno che attende Agenas nel prossimo futuro a fronte dei nuovi ed importanti compiti ad essa assegnati dal nuovo Patto della Salute, impone sicuramente una migliore e più efficace strutturazione del funzionamento della macchina organizzativa interna, in parte già avviata, rispetto alla quale uno dei punti più rilevanti su cui impegnare il vertice e l'intera organizzazione dovrà essere quello di un migliore raccordo delle attività intraprese e di una più efficace condivisione delle risorse economiche, umane e strumentali da parte di tutte le varie strutture operative coinvolte.

ALLEGATO 2 ALLA DELIBERA 5/2012

Tabella 2.1 òbiettivi strategiciò

Descrizione Obiettivo [*alcuni degli obiettivi strategici integrati e declinati poi a livello operativo]	Ambito Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo (valore compreso tra 0 e 100%)	Note
1) Miglioramento Attività Istituzionale: - Osservatorio Buone Pratiche e Sicurezza dei Piazzenti; - Osservatorio Sinistri ;	Std di qualità	Quelle previste in dotazione all'Area Funzionale di riferimento	Indicatore di tipo quantitativo temporale secondo la tempistica prevista dall'ente/ struttura con cui ci si relaziona			100%	* In riferimento a quanto evidenziato in dettaglio nei Piani della Performance triennali, la scheda obiettivo annuale è formata da: a) obiettivo - target; b) peso obiettivo; c) indicatore di risultato
2) Miglioramento Attività Istituzionale: - supporto tecnico scientifico ai progetti nell'ambito dell'attività di Qualità ed Accredimento	Std di qualità	Quelle previste in dotazione all'Area Funzionale di riferimento	Indicatore di tipo quantitativo temporale secondo la tempistica prevista dall'ente/ struttura con cui ci si relaziona			98%	* Come indicato nella prima nota
3) Monitoraggio in materia di assistenza sociosanitaria / Fabbisogni e costi. Proiect Management dei relativi progetti	Contenimento della spesa	Quelle previste in dotazione all'Area Funzionale di riferimento	Indicatore di tipo quantitativo temporale secondo la tempistica prevista dall'ente/ struttura con cui ci si relaziona			100%	* Come indicato nella prima nota
4) Promozione e Sviluppo Attività HTA	Std di qualità	Quelle previste in dotazione all'Area Funzionale di riferimento	Indicatore di tipo quantitativo temporale secondo la tempistica prevista dall'ente/ struttura con cui ci si relaziona			100%	* Come indicato nella prima nota
5) Implementazione Attività ECM	Std di qualità	Quelle previste in dotazione all'Area Funzionale di riferimento	Indicatore di tipo quantitativo temporale secondo la tempistica prevista dall'Ente con cui ci si relaziona			100%	* Come indicato nella prima nota
Note generali	N.B.: su 37 unità del personale di comparto, una parte delle risorse (19) non rientra nell'area degli obiettivi strategici triennali, declinati annualmente, perchè preposta al funzionamento della macchina organizzativa dell'Ente e coinvolta nei relativi obiettivi operativi annuali						

ALLEGATO 3 ALLA DELIBERA 5/2012*Tabella 3.1 documenti del ciclo*

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	28.12.2010 (invio cartaceo Civit 31.01.2011)	18.07.2011	10.07.2013	http://www.agenas.it <i>Ammnistrazione Trasparente - Performance</i>
Piano della <i>performance</i>	26.01.2011	18.07.2011	29.07.2015 / <i>Piano della Performance 2015 -2017</i>	http://www.agenas.it <i>Ammnistrazione Trasparente - Performance</i>
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	09.03.2011	10.05.2011	19.03.2015/ <i>Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2015- 2017</i>	http://www.agenas.it <i>Ammnistrazione Trasparente - Disposizioni Generali - Trasparenza ed Integrità</i>
Standard di qualità dei servizi	19.11.2010	18.07.2011	26.12.2012	http://www.agenas.it <i>Ammnistrazione Trasparente - Servizi erogati - Qualità dei servizi erogati</i>

ALLEGATO 4 ALLA DELIBERA 5/2012
Tabella 4.1 *Categorie di personale oggetto della valutazione individuale*

	personale valutato (valore assoluto)	periodo conclusione valutazioni		Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore (indicare con "X" una delle tre opzioni)		
		mese e anno (mm/aaaa)	valutazione ancora in corso (SI/NO)	50% - 100%	1% -49%	0%
Dirigenti di I fascia e assimilabili						
Dirigenti di II fascia e assimilabili	6	luglio 2015	no	x		
Non dirigenti	37	aprile 2015	no	x		

Tabella 4.2 *Peso (%) dei criteri di valutazione*

	contributo alla performance complessiva dell'amm.ne	obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori	obiettivi individuali	obiettivi di gruppo	contributo alla performance dell'unità organizzazione di appartenenza	competenze/ comportamenti professionali e organizzativi posti in essere
Dirigenti di I fascia e assimilabili							
Dirigenti di II fascia e assimilabili	60%	60%	la capacità di valutazione differenziata costituisce un requisito di valutazione della scheda di valutazione propria dello stesso dirigente	60% (<u>n.b.</u> : obiettivi quantitativi individuali)			40% (<u>n.b.</u> : obiettivi qualitativi individuali - soft skill)
Non dirigenti							

Tabella 4.3 *Distribuzione del personale per classi di punteggio finale*

	personale per classe di punteggio (valore assoluto)		
	100%- 90%	89%- 60%	inferiore al 60%
Dirigenti di I fascia e assimilabili			
Dirigenti di II fascia e assimilabili	6		
Non dirigenti	37		

Tabella 4.4 Collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo

	Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")	(se si) indicare i criteri	(se no) motivazioni	data di sottoscrizione (gg/mm/aaaa)
Dirigenti e assimilabili	x		Valutazione su competenze e comportamenti individuali (40%) e sul raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di competenza (60%)		CCIA di riferimento triennale 2013 - 2015: perfezionato 1° sem. 2013 e firmato in data 19.06.2013
Non dirigenti	x		<u>Produttività</u> (art. 5): fattori collettivi legati al raggiungimento degli obiettivi di struttura e su elementi attinenti la qualità e l'intensità della partecipazione individuale		CCIA di riferimento triennale 2013 - 2015: perfezionato inizio 2013 e firmato in data 07.05.2013

Tabella 4.5 Obblighi dirigenziali

I sistemi di misurazione e valutazione sono stati aggiornati, con il richiamo alle previsioni legislative degli obblighi dirigenziali contenute anche nei recenti provvedimenti legislativi e, in primo luogo, nella legge per la prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione?

Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")	Nelle schede obiettivo 2014 sono stati espressamente previsti obiettivi relativi alla Trasparenza ed alla Prevenzione della corruzione
x		