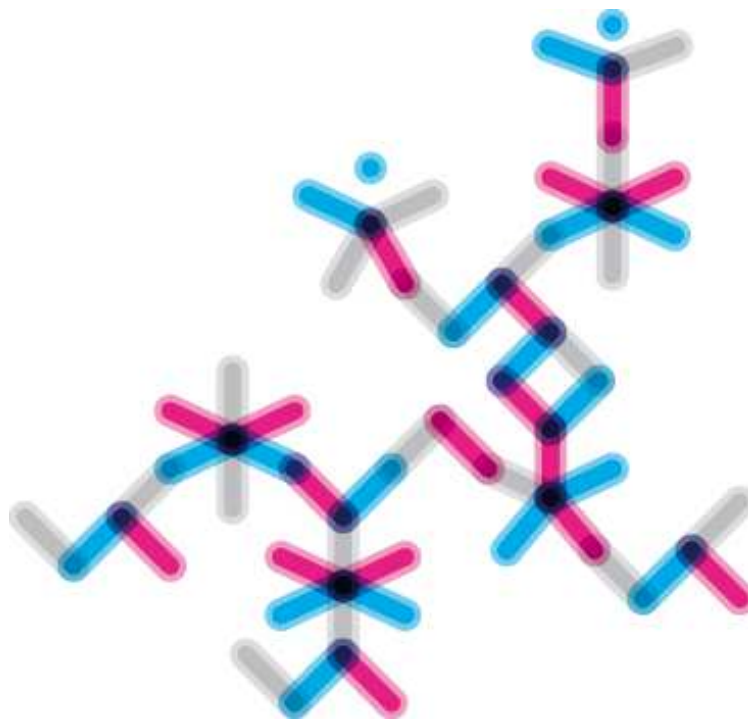


AGENZIA REGIONALE DI SANITÀ
Relazione sulla Qualità della Prestazione 2014



Indice generale

1. PREMESSA.....	3
2. OBIETTIVI – RISULTATI RAGGIUNTI.....	4
3. SINTESI CONSEGUIMENTO OBIETTIVI.....	8
3.1 Obiettivi di struttura.....	8
3.2 Obiettivi individuali.....	9
4. PROSPETTIVE FUTURE.....	10

1. PREMESSA

La presente Relazione sulla Qualità della Prestazione è predisposta in applicazione delle disposizioni contenute nel Regolamento emanato con Decreto del Presidente della Giunta Regionale 24 marzo 2010, n.33/R (*Regolamento di attuazione della legge regionale 8 gennaio 2009, n.1 “Testo unico in materia di organizzazione e ordinamento del personale”*) e successive integrazioni. La Relazione evidenzia i risultati organizzativi ed individuali raggiunti nell'esercizio 2014 dall'Agenzia Regionale di Sanità (di seguito denominata Agenzia e/o ARS) rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse.

I contenuti della Relazione rappresentano pertanto la conclusione dell'intero ciclo di programmazione, misurazione e valutazione, relativamente all'esercizio 2014, che ha preso inizio con l'approvazione del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa, (di seguito denominato “Piano”) di cui alla deliberazione Giunta Regionale n. 80 del 10/02/2014, in cui sono stati definiti, in armonia con quanto contenuto nel Piano Regionale di Sviluppo 2011-2015 ed entro le Aree di intervento individuate, gli obiettivi strategici entro cui operare, in coerenza con gli obiettivi della direzione generale competente per materia e cioè la Direzione generale “*Diritti di cittadinanza e coesione sociale*” di Regione Toscana. All'interno del Piano sono contenuti gli indirizzi e gli obiettivi attribuiti alle varie strutture da cui scaturiscono i piani di lavoro e conseguentemente gli obiettivi individuali dei dirigenti e a cascata di tutto il personale.

La presente Relazione illustra i risultati di performance conseguiti dall'Agenzia nell'esercizio 2014, attraverso anche una sintesi del conseguimento degli obiettivi di struttura ed individuali.

2. OBIETTIVI – RISULTATI RAGGIUNTI

All'interno del Piano 2014 sono stati individuati i seguenti obiettivi di valenza strategica:

1. LE NUOVE RELAZIONI SANITARIE AZIENDALI E REGIONALE ANNUALE
2. MONITORAGGIO EFFETTI RIORGANIZZAZIONE CENTRALI
3. DAI DATI ALLE DECISIONI
4. CONTENIMENTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO IN UN QUADRO DI MANTENIMENTO DELLE COMPETENZE E DEI SERVIZI

I primi tre obiettivi strategici di ARS risultano coerenti con l'obiettivo strategico regionale *“L'integrazione di politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti in materia socio-sanitaria”*. Il quarto obiettivo si inserisce invece nell'ambito dell'obiettivo strategico regionale *“Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa”*.

Nell'attribuzione degli obiettivi alle varie strutture e degli obiettivi individuali ai dirigenti e a cascata di tutto il personale, si è considerato il necessario collegamento tra performance e prevenzione della corruzione, come previsto dalla normativa in materia (Legge n.190/2012, D.lgs. n. 33/13 e D.lgs. n. 39/13) nonché sulla base delle indicazioni operative rilevabili nel Piano Nazionale Anticorruzione e nelle circolari dell'ANAC, che prevedono un raccordo tra i vari strumenti di programmazione dell'Amministrazione, con particolare riferimento al legame tra il Piano per la prevenzione della corruzione e il cosiddetto Piano delle performance.

L'Agenzia, nello svolgimento della sua attività, opera costantemente seguendo i contenuti previsti dal Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione (PTPC) e dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI costituente specifica sezione interna del PTPC).

Gli obiettivi inseriti nel PTPC e PTTI riguardano tutte le strutture organizzative presenti in ARS e, pertanto, costituiscono elemento di valutazione all'interno del ciclo delle performance sia per il personale delle categorie che per la dirigenza. Nell'ambito della valutazione della prestazione individuale (competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti nello svolgimento del proprio ruolo) sono valutati comportamenti contrari a quanto stabilito dal PTPC.

Il controllo sull'attuazione e sul rispetto degli strumenti di integrità definiti nel PTPC, da parte dei dirigenti responsabili delle strutture operative dell'ARS, rappresenta una priorità, verificata e ricercata dal Direttore nell'ambito della relativa valutazione individuale. Infine, il Responsabile per la prevenzione della corruzione coordina le verifiche tese ad assicurare che gli obiettivi individuati siano in linea con le prescrizioni derivanti dal PTPC, per garantire la massima integrazione e coerenza tra il ciclo della performance e la normativa sulla prevenzione della corruzione.

Il conseguimento degli obiettivi è stato affidato all'azione dell'intera struttura organizzativa dell'Agenzia, fermo restando che alcuni obiettivi sono stati realizzati con il coinvolgimento diretto di una o più articolazioni organizzative in relazione ai contenuti specifici degli stessi obiettivi, come risultanti dal Piano.

Il monitoraggio finale relativo al conseguimento degli obiettivi strategici 2014, in corrispondenza con quanto riportato entro il vigente sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni del personale, è finalizzato alla misurazione del contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che ciascuna unità organizzativa di ARS ha apportato attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi. Attraverso il raccordo di tutte le strutture operative e la misurazione delle singole performance si è realizzata la verifica finale 2014 circa il conseguimento degli obiettivi strategici.

Con la delibera di Giunta Regionale n. 266 del 16/03/2015, la Regione Toscana ha disposto la valutazione del documento di monitoraggio finale al 31 dicembre 2014 del conseguimento degli

obiettivi strategici del PQPO dell'Agenzia, stabilendo che i predetti obiettivi sono stati complessivamente conseguiti nella percentuale dell'80,38%. Si rimanda al citato atto ed ai suoi allegati per il dettaglio delle azioni compiute nell'ambito dei suddetti obiettivi strategici individuati, ovvero (per grandi aggregati):

✓ per quanto riguarda l'obiettivo strategico 1:

Risultato atteso	Indicatore	Valutazione sul risultato conseguito al 31/12/2014
1) Produzione dello schema della nuova relazione sanitaria aziendale e della nuova relazione sanitaria regionale annuale attraverso l'implementazione dei data base che consenta l'analisi geografica dei confronti tra Asl, con il coinvolgimento delle DG/DS delle Aziende Asl e Aou, le epidemiologie aziendali, la DG Diritti di Cittadinanza e Coesione Sociale e MeS.	1. Produzione entro il 30/06/2014 della bozza dello schema della nuova relazione sanitaria aziendale e della nuova relazione sanitaria regionale annuale	Per quanto riguarda il primo indicatore è stata definita entro il mese di giugno la struttura della relazione sanitaria regionale e di quella aziendale annuale con gli indici, autori e indicatori di tutte le sezioni. In particolare sono stati definiti gli indicatori della nuova relazione sanitaria aziendale, condivisi con i referenti epidemiologi delle ASL toscane e gli indicatori della nuova relazione sanitaria regionale annuale (precedentemente quinquennale), condivisi con i dirigenti dei settori pertinenti di ARS.
2) Produzione del documento "Relazione sanitaria regionale 2009-2013"	2. Produzione entro il 31/12/2014 dell'Allegato tecnico con gli indirizzi operativi e gli indicatori per la redazione della Relazione sanitaria aziendale e della Relazione sanitaria regionale annuale	Per quanto riguarda il secondo indicatore, la bozza degli indicatori della relazione sanitaria aziendale prodotta entro giugno è stata sottoposta alla revisione definitiva dei dirigenti dei settori pertinenti di ARS e dei componenti del gruppo di lavoro degli epidemiologi delle ASL toscane. La bozza della relazione sanitaria regionale annuale è stata sottoposta alla revisione definitiva dei dirigenti dei settori pertinenti di ARS. In entrambi i casi, la fase di condivisione con i funzionari della Direzione Generale Diritti di cittadinanza e coesione sociale e con i DG delle ASL e AOU, per la produzione dell'Allegato tecnico con gli indirizzi operativi per la stesura dei due nuovi modelli di relazione non è stata ancora effettuata per uno slittamento dei tempi a causa degli impegni di ARS e della DG Salute. L'obiettivo è quindi raggiunto solo parzialmente, mancando della fase istituzionale di condivisione che avrebbe consentito la produzione di un Allegato tecnico pronto per una eventuale modifica normativa della legge di riferimento.
	3. Produzione entro il 31/12/2014 della "Relazione sanitaria regionale 2009-2013"	Relativamente al terzo indicatore, l'11 dicembre 2014, insieme all'Assessore e al Direttore generale della DG Salute e al presidente della IV Commissione Sanità del Consiglio regionale, sono stati presentati i principali risultati della Relazione sanitaria regionale 2009-2013, attraverso una sintesi, che evidenzia gli aspetti e i fenomeni più importanti. La Sintesi edita a stampa "Vivere in Toscana - Una storia di salute" (https://www.ars.toscana.it/it/pubblicazioni/relazioni-sanitarie-regionali/2009-2013/2772-vivere-in-toscana-una-storia-di-salute-sintesi-della-relazione-sanitaria-regionale-2009-2013.html) in un formato e con contenuti divulgativi, contiene i dati più significativi della Relazione, orientati ad evidenziare i confronti tra regione Toscana ed altri contesti nazionali ed internazionali, anticipando la versione completa della Relazione.

✓ per quanto riguarda l'obiettivo strategico 2:

Risultato atteso	Indicatore	Valutazione sul risultato conseguito al 31/12/2014
Valutazione di impatto sanitario e organizzativo nel sistema emergenza-urgenza correlato alla riduzione da 12 a 6 centrali del 118	1. Presentazione alla DG di riferimento dei materiali, metodi e indicatori del sistema di monitoraggio al 30/06/2014	Per quanto riguarda il primo indicatore, il documento predisposto da ARS è stato sottoposto al dirigente regionale responsabile della richiesta ad ARS ed è stato utilizzato per la stesura dell'allegato B alla deliberazione di Giunta Regionale n. 544 del 30/06/2014. L'attività si è svolta con una prima fase di studio, con la conoscenza del sistema emergenza-urgenza territoriale valutando gli aspetti normativi,

	<p>2. Produzione di un rapporto sul monitoraggio delle attività delle centrali 118 e del comparto Emergenza-urgenza in Toscana entro il 31/12/2014</p>	<p>organizzativi e gestionali, i materiali disponibili ed i tracciati record, anche mediante consultazione della letteratura. Entro aprile 2014 sono state acquisite informazioni, dati e consulenze tecniche dagli operatori del 118, dal volontariato dell'emergenza urgenza e dalla Commissione del Consiglio sanitario regionale, verificando poi la qualità e completezza dei dati disponibili, definendo l'affidabilità degli indicatori utili al monitoraggio anche attraverso procedure di record linkage. Sono stati organizzati incontri con i direttori di centrale operativa 118 di Pistoia e Firenze, con alcuni referenti informatici delle centrali e dei Sistemi informativi regionali e visita di due centrali con presa visione dell'attività e della gestione informatica di tutte le attività delle centrali stesse. Inoltre sono stati coinvolti nel gruppo di lavoro i rappresentanti ed esperti della Regione Toscana, del CSR e del MeS, per raggiungere un consenso sulla selezione degli indicatori più validi per il monitoraggio della fase di accorpamento. Durante l'incontro del 20 maggio 2014 presso ARS con le figure professionali ed istituzionali del sistema emergenza-urgenza territoriale, è stato condiviso un set di 21 indicatori poi inseriti nella DGR 544 del 30/06/2014.</p> <p>Per quanto riguarda il secondo indicatore, è stata prodotta la versione finale del rapporto concordata con la DG Diritti di Cittadinanza e Coesione Sociale ed a questa inviata entro la data stabilita. In particolare, il rapporto contiene un set d'indicatori che mettono in evidenza scenari di esito e criticità correlate alla riorganizzazione dei servizi di emergenza-urgenza e gli strumenti in grado di monitorare cosa accadrà a seguito della riorganizzazione delle centrali del 118, con particolare attenzione ai volumi delle prestazioni ed ad alcuni indicatori di qualità dei servizi, con un confronto dei livelli raggiunti prima e dopo la riorganizzazione.</p>
--	--	---

✓ per quanto riguarda l'obiettivo strategico 3:

Risultato atteso	Indicatore	Valutazione sul risultato conseguito al 31/12/2014
<p>Effettuare le valutazioni epidemiologiche e sui servizi sanitari richieste dalla DG Diritti di Cittadinanza e Coesione Sociale utili per gli atti deliberativi della DG stessa</p>	<p>1. Numero di attività svolte per DG Salute/ Totale attività richieste da DG Salute</p> <p>2. Numero di attività ritenute soddisfacenti da DG Salute / Totale numero attività richieste da DG Salute</p>	<p>Per quanto riguarda il primo indicatore, si evidenzia che il totale delle attività svolte dalle strutture di ARS per conto della DG Diritti di Cittadinanza e Coesione Sociale nell'anno 2014 sono state n. 55 rispetto al totale delle n. 63 attività effettivamente richieste ad ARS, di cui n. 54 previste dal Programma annuale di attività 2014 https://www.ars.toscana.it/it/agenzia/amministrazione-trasparente/provvedimenti/cdi.html e n. 9 aggiuntive richieste nel corso dell'anno. Delle n. 63 richieste totali, n. 8 attività non sono state svolte da ARS perché in pratica mai attivate da parte della DG Salute.</p> <p>Per quanto riguarda il secondo indicatore, si è provveduto a rilevare il grado di soddisfazione del committente rispetto a ciascuna delle attività richieste ad ARS, con un questionario web in forma anonima. Il questionario è stato inviato al dirigente regionale responsabile delle attività, che poteva esprimere il giudizio su una scala da 0 a 10 per i criteri di Adeguatezza ("quanto il lavoro fatto corrisponde a ciò che ti aspettavi?"), Utilità ("quanto il lavoro svolto è stato poi effettivamente utile per la tua attività?"), Giudizio complessivo ("quanto sei soddisfatto complessivamente?") ed un campo aperto per eventuali note. I questionari effettivamente compilati sono stati n. 42, pari al 66,6% del totale. Di questi, n. 38 (90,5%) hanno riportato un giudizio complessivo maggiore o uguale a 7, ritenuto come limite inferiore del giudizio "soddisfacente". Si ricorda anche che 3 (7,1%) hanno espresso un giudizio complessivo uguale a 6 ed 1 minore o uguale a 5 (2,4%). Poiché il valore target dell'obiettivo era fissato in almeno il 65% di "giudizi soddisfacenti", con il 90,5% di valore conseguito dall'indicatore, l'obiettivo è pienamente raggiunto.</p>

✓ per quanto riguarda l'obiettivo strategico 4:

Risultato atteso	Indicatore	Valutazione sul risultato conseguito al 31/12/2014
Costo del personale 2014 non superiore al costo del personale 2013 (art. 2 commi 4 lett. b) e 5 della l.r. 77/2013)	Costo personale 2014 / Costo personale 2013	Il costo del personale 2013 da non superare nel 2014 è pari ad € 2.653.136,17, dato rilevabile negli allegati al bilancio d'esercizio 2013, che è stato approvato dal Consiglio Regionale con deliberazione n. 98 del 16/12/2014. Dai complessivi costi di competenza 2014, rilevabili nel provvedimento di adozione del bilancio d'esercizio 2014 - decreto Direttore n. 19 del 30/04/2015, si rileva un costo del personale di € 2.577.529,40, valore che rispetta pienamente il limite di spesa sopra indicato.

In seguito al richiamato monitoraggio finale sono stati ritenuti complessivamente conseguiti, per l'esercizio 2014, gli obiettivi strategici posti con il Piano 2014 autorizzando, conseguentemente, la corresponsione di quota parte degli incentivi legati alla prestazione organizzativa sia al personale del comparto che al personale dirigente. Il contributo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi costituisce, infatti, uno dei tre fattori sui quali si articola il sistema di valutazione delle prestazioni di tutto il personale dell'Agenzia, unitamente al raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati e alle competenze ed ai comportamenti professionali e organizzativi messi in atto nello svolgimento del proprio ruolo.

Tale fattore legato alla prestazione organizzativa, tuttavia, assume (rispetto agli altri due) un peso percentuale diverso sull'intera valutazione, in base alle categorie di dipendenti oggetto di valutazione, ovvero:

- il 40% sulla valutazione dei Dirigenti (a fronte del 60% assunto dalla valutazione circa il conseguimento degli altri due fattori);
- il 50% sulla valutazione del personale titolare di posizione organizzativa (a fronte del 50% assunto dalla valutazione circa il conseguimento degli altri due fattori);
- il 60% sulla valutazione del personale del comparto (a fronte del 40% assunto dalla valutazione circa il conseguimento degli altri due fattori).

3. SINTESI CONSEGUIMENTO OBIETTIVI

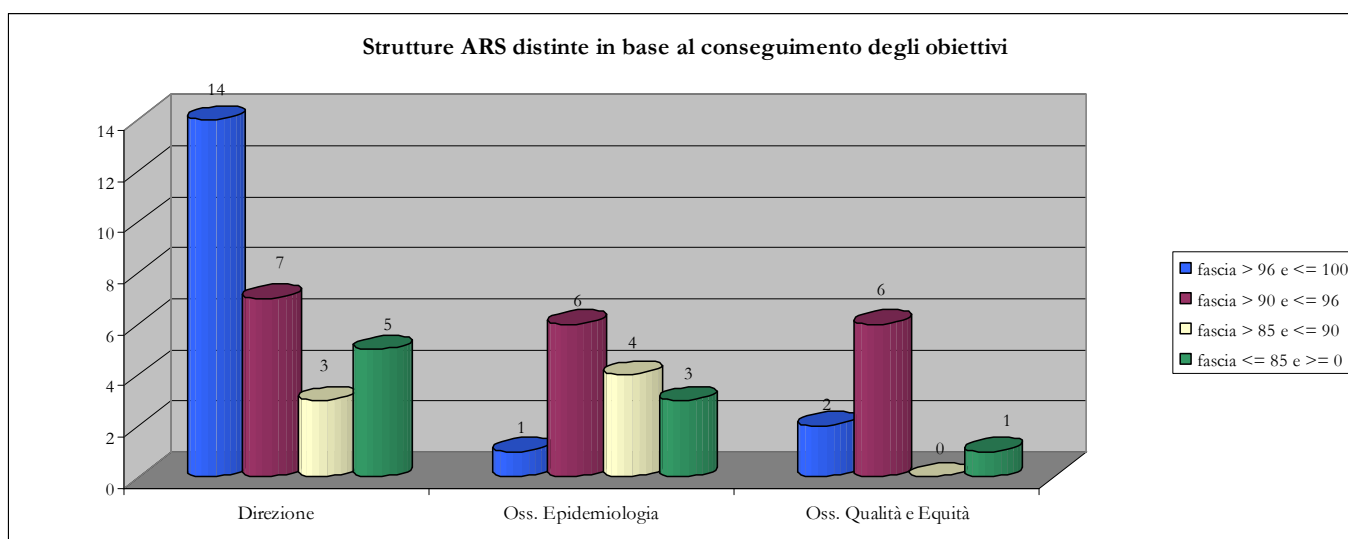
3.1 Obiettivi di struttura

Gli obiettivi strategici individuati nel Piano, come già detto, sono stati declinati sull'intera struttura organizzativa dell'Agenzia secondo una logica "a cascata", assegnando a ciascun settore dirigenziale e/o struttura degli obiettivi organizzativi, anche mediante la redazione dei piani di lavoro annuali. Nelle tabelle che seguono è possibile apprezzare la sintesi delle percentuali di conseguimento degli obiettivi 2014 sulla base del monitoraggio condotto.

OBIETTIVI DELLE STRUTTURE 2014			
	Conseguimento %	N. obiettivi	Dipendenti
DIREZIONE	93.86	9	29
OSSERVATORIO DI EPIDEMIOLOGIA	87.77	12	14
OSSERVATORIO PER LA QUALITA' E L'EQUITA'	92.76	12	9
Media - totale	91.46	33	52

Le percentuali di conseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura dell'ente dipendono dal riscontro effettuato, a posteriori, sul valore assunto dagli indicatori correlati ai singoli obiettivi con i relativi valori target definiti all'inizio del periodo di valutazione. Dall'esame dei dati sopra riportati si evidenzia che tutti gli obiettivi assegnati alle strutture dell'Agenzia sono stati realizzati con una percentuale minima pari all' 87,77%.

Di seguito la rappresentazione grafica di quanto sopra esposto.



3.2 Obiettivi individuali

Per quanto riguarda gli obiettivi individuali del Direttore, il monitoraggio finale sul conseguimento 2014 dei medesimi ha condotto, come già detto, all'assunzione del decreto n. 9 del 20/03/2015, nel quale si ritengono per l'esercizio 2014 complessivamente conseguiti gli obiettivi strategici prefissati con il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa, di cui alla delibera di Giunta Regionale n. 80 del 10/02/2014.

Per quello che attiene al monitoraggio sul conseguimento degli obiettivi 2014 dei Dirigenti e del Coordinatore dell'Osservatorio per la Qualità e l'Equità, lo stesso è stato effettuato da parte del Direttore con esplicitazione della valutazione tramite l'espressione di un giudizio da 0 a 3 sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sui comportamenti tenuti. Di seguito un'analisi di sintesi dei dati relativi al grado di differenziazione nella premialità con distinzione a seconda delle strutture di appartenenza.

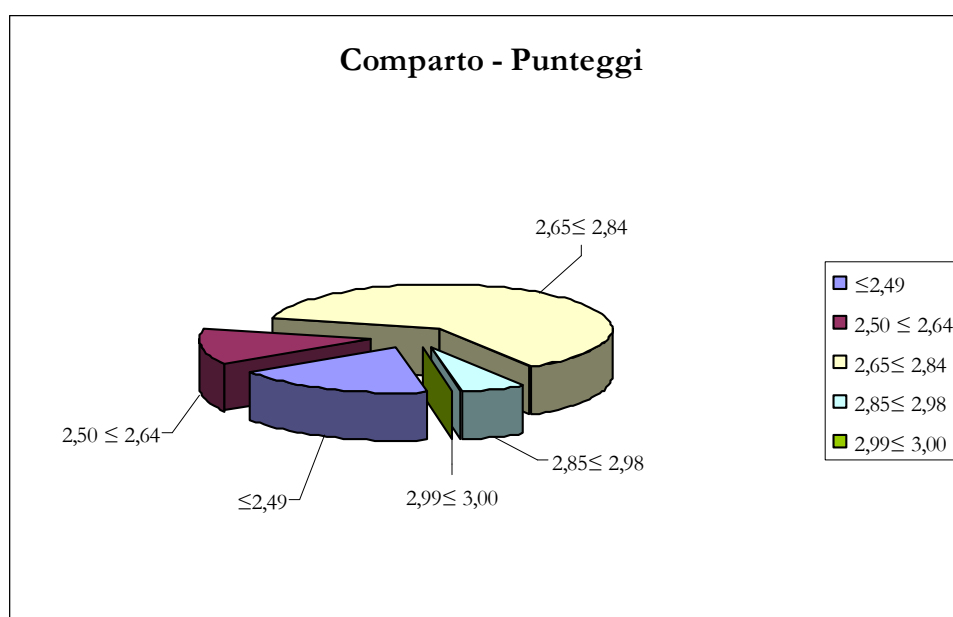
Quadro riassuntivo valutazioni 2014 personale dirigenziale – Punteggi

STRUTTURE	Punteggi					Dipendenti valutati
	≤2,49	2,50 ≤ 2,64	2,65 ≤ 2,84	2,85 ≤ 2,98	2,99 ≤ 3,00	
DIREZIONE	1					1
OSS. EPIDEMIOLOGIA	2					2
OSS. QUALITÀ E EQUITÀ	1					1
Totali	4	0	0	0	0	4

Il monitoraggio sul conseguimento degli obiettivi 2014 del personale del comparto (compreso il personale titolare di posizione organizzativa), è stato effettuato da parte dei Dirigenti competenti con esplicitazione della valutazione tramite l'espressione di un giudizio da 0 a 3 sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sui comportamenti tenuti. Di seguito un'analisi di sintesi dei dati relativi al grado di differenziazione nella premialità con distinzione a seconda delle strutture di appartenenza.

Quadro riassuntivo valutazioni 2014 personale comparto- Punteggi

STRUTTURE	Punteggi					Dipendenti valutati
	≤2,49	2,50 ≤ 2,64	2,65 ≤ 2,84	2,85 ≤ 2,98	2,99 ≤ 3,00	
DIREZIONE	6	4	16	2	0	28
OSS. EPIDEMIOLOGIA	3	0	9	0	0	12
OSS. QUALITÀ E EQUITÀ	0	2	5	1	0	8
Totali	9	6	30	3	0	48



La presente Relazione sulla Qualità della Prestazione Organizzativa sarà trasmessa alle strutture regionali competenti e quindi all'Organismo Indipendente di Valutazione che provvederà a formulare una proposta complessiva per la valutazione del Direttore dell'Agenzia, a norma della deliberazione della Giunta Regionale n. 727/2011.

Inoltre, la presente Relazione sarà pubblicata sul sito internet dell'Agenzia, unitamente al Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa per garantire la necessaria trasparenza ed accessibilità della documentazione.

4. PROSPETTIVE FUTURE

A conclusione del ciclo di valutazione dell'anno 2014 si sono individuati alcuni ambiti di miglioramento dell'intero sistema della performance nel corso del 2015, già peraltro rilevati negli anni precedenti. La principale riflessione riguarda il sistema delle fasce di merito che, pur in presenza di valutazioni diverse e quindi di una differenziazione delle valutazioni, produce un appiattimento nella distribuzione delle correlate incentivazioni. E' obbiettivo di ARS procedere quindi ad una modifica del sistema di valutazione che garantisca una maggiore corrispondenza tra percentuale di conseguimento degli obiettivi e incentivazione erogata.

Una seconda riflessione riguarda l'intenzione di procedere ad una rivisitazione complessiva del sistema di valutazione, nel rispetto delle linee guida espresse nella delibera GR n. 257 del 16/03/2015, con particolare riferimento:

- alla condivisione della programmazione dei risultati attesi e delle priorità individuate, nonché lo stato di avanzamento degli obiettivi (organizzativi ed individuali), attraverso riunioni di Staff;
- alla verifica circa la possibilità di introdurre elementi di valutazione cosiddetti "dal basso" relativamente al giudizio qualitativo del personale coordinato circa la capacità di indirizzo e coordinamento del proprio responsabile diretto;
- alla valorizzazione dei contenuti e delle idee di miglioramento scaturite dai dipendenti con l'obiettivo di accrescere la qualità e la produttività del lavoro;
- alla semplificazione dei processi di lavoro e delle procedure, incentivando al massimo l'utilizzo delle nuove tecnologie;
- all'individuazione di indicatori di impatto/efficacia dell'azione amministrativa che consentano di esprimere i risultati raggiunti anche in relazione al livello di soddisfazione dell'utenza;
- all'introduzione di meccanismi di sempre maggiore trasparenza nei confronti di tutti i destinatari dell'attività di ARS.

Infine è intendimento di ARS, svolgere, nel corso del 2015, un'indagine di clima organizzativo al fine di rilevare eventuali criticità e utilizzare i risultati dell'indagine quale punto di partenza per la costruzione di strategie e politiche aziendali volte a creare un clima più sereno con lo scopo di migliorare la performance complessiva dell'Agenzia.

Nel corso del 2015 è valutata anche l'opportunità e la fattibilità dell'attivazione di un *advisory board*, che supporti ARS nella definizione, revisione e valutazione delle linee strategiche scientifiche, al di là dei compiti di monitoraggio istituzionale rivestito dall'attuale Comitato di Indirizzo e Controllo, in linea anche con i suggerimenti emersi nel corso degli incontri più recenti con l'OIV. In particolare, sarà valutata l'adeguatezza di questa funzione per un Ente, come ARS, che per legge risponde alle richieste della Giunta e del Consiglio regionale ed i cui margini di autonomia nell'attività, in particolare in ambito scientifico, sono quelli consentiti dal Programma annuale e pluriennale di attività.