



ANNO 2018

RELAZIONE DELL'OIV SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2017

La struttura della Relazione è la seguente:

1.PRESENTAZIONE

2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 *PERFORMANCE ORGANIZZATIVA*

2.1.1 *Definizione di obiettivi, indicatori e target*

2.1.2 *Misurazione e valutazione della performance organizzativa*

2.2 *PERFORMANCE INDIVIDUALE*

2.2.1 *Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target*

2.2.2 *Misurazione e valutazione della performance individuale*

2.3 **PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)**

2.4 **INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO**

2.5 **UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

3.INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

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

5 DEFINIZIONE E GESTIONE DI *STANDARD* DI QUALITÀ

6 COINVOLGIMENTO DEGLI *STAKEHOLDER*

7 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

8 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE*

1. PRESENTAZIONE

La presente relazione è finalizzata a tracciare un quadro sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'Azienda Sanitaria Provinciale di Siracusa, secondo lo schema dettato dalla Delibera CIVIT n. 4 del 2012 che ha dettato un'apposita struttura alla quale questo organo s'ispira, non essendo stato dettato un indirizzo specifico per le aziende sanitarie.

2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance organizzativa

Il regolamento aziendale sul sistema di misurazione e valutazione della performance prevede un sistema di assegnazione degli obiettivi alle strutture operative aziendali, declinate nella loro dimensione organizzativa e afferente ai diversi profili (amministrativo, ospedaliero e distrettuale, e dei dipartimenti istituzionali) da realizzare secondo una tempistica ben definita a partire dal mese di Gennaio in cui è prevista, secondo anche quanto indicato dalle Delibere CIVIT, l'approvazione Piano della performance che dà avvio al *ciclo della performance annuale*.

Nel 2017, il sistema ha beneficiato della circostanza che nel corso del 2016 sono stati assegnati gli obiettivi che coprivano anche i primi mesi del 2017, ma si è costato che per il secondo semestre non sono stati assegnati gli obiettivi dimostrando poca propensione alla ricerca della responsabilizzazione delle strutture al raggiungimento degli obiettivi.

Nel 2017, anche per effetto di una programmazione di lungo periodo avvenuta nel 2016 che ha interessato anche il primo semestre del 2017 l'Azienda ha dimostrato di avere intrapreso una azione di miglioramento per rendere il processo di assegnazione degli obiettivi maggiormente tempestivo, rispetto al passato.

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Continua a permanere una difficoltà nell'assegnazione degli obiettivi alle strutture e alla fase della predisposizione dei piani di lavoro a livello di struttura necessari a trasferire e a programmare le attività all'interno delle U.O. finalizzate alla realizzazione degli obiettivi.

Permane una irragionevole contrapposizione con il sistema di assegnazione degli obiettivi e indicatori alle strutture organizzative rispetto agli indicatori previsti nell'accordo sindacale sul sistema premiale. Ciò determinando incongruenze e confusione.

“La Direzione aziendale assegna gli obiettivi alle strutture di vertice (Distretto Area Territoriale, Distretti Ospedalieri, Dipartimenti) ed Unità Operative di Staff indicandoli nelle schede obiettivo.

In particolare:

la Direzione Aziendale assegna gli obiettivi ai Responsabili dei Dipartimenti e ai Responsabili di strutture di Staff, i quali dovranno concordare in via preliminare, con il Coordinatore di Area Territoriale e con i Coordinatori dei distretti Ospedalieri le modalità di assegnazione, per ciascuna delle aree di competenza.

Per ogni obiettivo viene definito il relativo indicatore e si stabilisce il valore atteso a fine periodo.

L'U.O. Programmazione e Controllo di Gestione, sulla base degli obiettivi individuati dalla Direzione, predispone le schede degli obiettivi (vedi allegato 1 "scheda – obiettivo").

I responsabili delle strutture di vertice e delle strutture di staff sottoscrivono le schede congiuntamente con la Direzione aziendale. Per gli obiettivi trasversali a più strutture verranno individuate le strutture coinvolte e un Coordinatore di progetto.

L'U.O. Programmazione e Controllo di Gestione invia le schede all'Organismo indipendente di valutazione (O.I.V.) e alla struttura del Personale competente ai fini del loro utilizzo per il Sistema Premiante."

Stante la parziale attuazione di quanto previsto, per effetto delle problematiche già messe in evidenza, gradualmente si sta facendo in modo che anche i progetti-obiettivi che, ad oggi, hanno rappresentato il solo impulso ad una migliore performance, possano divenire parte integrante dello stesso piano della performance e dunque essere di supporto anche nella fase di valutazione della performance organizzativa.

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa, come si è già detto, hanno subito delle modifiche anche in seguito all'adozione del nuovo atto aziendale e secondo le nuove indicazioni che sono state fornite dall'Assessorato Regionale.

Sempre seguendo l'impostazione regionale si è fatto in modo che potesse essere applicata una griglia di indicatori suddivisi per area, chirurgica, dei servizi e territoriale.

Tutte le aree di dirigenza e personale sono coinvolte nel processo di valutazione, tipo l'attivazione del ciclo della performance.

La Tabella 1 illustra in sintesi le criticità rilevate e i le azioni da promuovere a parere di questo organo.

Tabella 1 – Performance organizzativa, criticità, effetti e azioni da promuovere

Criticità	Effetti	Azioni da promuovere
Gli obiettivi sono stati assegnati tempestivamente per quanto riguarda il primo semestre 2017, mentre si rileva un mancata assegnazione per il secondo semestre 2017. Pur non inficiando la validità del processo in	Il ciclo della performance rischia di continuare a perdere una parte della sua efficacia inficiando la validità del sistema premiante.	E' necessario sforzarsi ulteriormente per attivarsi ad anticipare i tempi della programmazione e conseguentemente la definizione degli obiettivi strategici già entro la fine dell'esercizio precedente a quello

<p>quanto comunque gli obiettivi per il 2017 sono stati assegnati, la mancata copertura per il secondo semestre 2017 comunque indica, a parere dell'OIV una non particolare attenzione al coinvolgimento costante del personale nel raggiungimento degli obiettivi annuali.</p>		<p>di interesse. Tale azione potrebbe essere favorita da un'attività di programmazione che tenga conto degli obiettivi definiti nei documenti di pianificazione a valenza pluriennale senza attendere necessariamente gli obiettivi che la Regione assegna ogni anno con molto ritardo. E' consigliabile una maggiore flessibilità nel collegamento tra piani aziendali e linee di indirizzo promosse da enti sovraordinati, la cui attesa spesso finisce con l'irrigidimento della programmazione interna. L'allineamento può, infatti, avvenire anche nel corso dell'anno.</p>
<p>Come già indicato in relazioni precedenti, il protocollo integrativo relativo ai dirigenti, sottoscritto con i sindacati, presenta talune discrasie con il percorso delineato dal Regolamento della performance e dà origine a talune incertezze nell'operato dei dirigenti delle strutture operative, semplici e complesse.</p>	<p>Vincoli al normale processo di assegnazione degli obiettivi che ragionevolmente mutano di anno in anno. Una questione particolare riguarda gli indicatori che, essendo predefiniti dal protocollo stesso, appaiono scollegati rispetto agli obiettivi.</p>	<p>Si ribadisce la necessità di rivedere l'accordo sindacale, rendendolo più coerente con il processo di assegnazione degli obiettivi indicato nel Regolamento della performance.</p>
<p>Come già indicato nella relazione 2016, i dati necessari alla valorizzazione degli indicatori sono rilevati in modo non tempestivo, frammentato e non completo.</p>	<p>Problemi di attendibilità degli indicatori e quindi delle valutazioni. Ritardi nel monitoraggio intermedio e consuntivo. Ritardi nella valutazione della performance organizzativa e individuale.</p>	<p>Si ribadisce la necessità di creare un sistema di rilevazione dei dati operativi utili coinvolgendo tutte le strutture, dando al controllo di gestione la strutturazione necessaria per creare tale sistema.</p>

2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Quanto avanzato per la performance organizzativa è da considerarsi valido anche per la performance individuale, anche se in questo caso è stata allestita una fase transitoria che possa condurre ad una valutazione della performance individuale. Per i dirigenti e per il personale, secondo quanto previsto dall'art. 17 del Regolamento della performance:

“Nella misurazione e la valutazione della performance individuale è necessario tenere in considerazione, a seconda dell'incarico svolto, i seguenti aspetti:

- a) *per i dirigenti e il personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:*
 - 1) *al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza;*
 - 2) *il contributo individuale prestato per il raggiungimento degli stessi obiettivi organizzativi;*
 - 3) *la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate;*

4) *la capacità di valutazione dei propri collaboratori.*

b) per il restante personale:

1) *il contributo fornito per il raggiungimento degli obiettivi;*

2) *la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali ed organizzativi.*

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

Come meglio dettagliato nella Tabella 2, è necessario attivare le procedure previste dal regolamento della performance per il trasferimento degli obiettivi al personale delle unità operative attraverso i piani di azione. Come già indicato nella relazione relativa all'anno 2016 appare necessario responsabilizzare, come anche previsto dal Regolamento della performance e dal D.A. del 26 sett. 2011 (linee guida sul sistema di valutazione), il Settore del personale che dovrebbe coordinare in maniera attiva il processo riguardante gli obiettivi individuali sia in fase di assegnazione sia in fase di rendicontazione.

Anche in quest'ambito sembra auspicabile modificare il protocollo d'intesa con i sindacati per rendere il processo coerente con il Regolamento della performance ed ridurre il più possibile le rigidità che rendono il percorso di assegnazione arduo e farraginoso.

Dal punto di vista del sistema informativo si è visto un miglioramento nel dialogare il controllo di gestione con il sistema del personale in modo che i risultati possano essere generati con maggiore snellezza.

Tabella 2- Performance individuale, criticità, effetti e azioni da promuovere

Criticità	Effetti	Azioni da promuovere
<p>Come già indicato nella relazione relativa al 2016, il protocollo di intesa con i sindacati ai fini del sistema premiante non è coerente con il processo individuato con il Regolamento della performance.</p> <p>In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none">- crea un sistema vincolante di indicatori modificabili o integrabili attraverso una integrazione del protocollo;- la scheda individuale non è adeguata a consentire la valutazione di altri elementi che il D.lgs. 150/2009;- demanda alla struttura tecnica permanente il compito di gestire le fasi di	<p>La definizione di obiettivi individuali appare difficilmente realizzabile senza modifiche al protocollo d'intesa che appare non <u>del tutto</u> coerente con il percorso individuato nel Regolamento della performance.</p> <p>Non conformità del sistema di valutazione individuale con la normativa che prevede ulteriori elementi di valutazione</p>	<p>Definire un protocollo coerente con il Regolamento e con la normativa. Prevedere una scheda di valutazione che consideri anche la valutazione degli altri elementi previsti dalla normativa.</p> <p>Non deve essere la struttura tecnica permanente a raccogliere le schede e trasferire al personale ma deve gestire il Settore del personale ad occuparsi della gestione del sistema premiante individuale, coordinando le attività necessarie per avere nei tempi stabiliti le schede individuali a preventivo e a consuntivo, verificare che tutti i dirigenti all'inizio di anno ricevano gli obiettivi ecc..</p>

raccolta delle schede individuali.		
Il Settore del personale ha un ruolo diverso rispetto a quanto stabilito nel regolamento sulla performance e dal D.A. 26 sett. 2011 relativo alle linee di indirizzo in materia di valutazione del personale. Ciò anche in forza del protocollo di intesa sindacale che prevede che i passaggi fondamentali vengano gestiti dalla struttura tecnica permanente.	Non è responsabilizzata la struttura del personale che è l'unica in grado di gestire le procedure relative alla valutazione individuale.	E' necessario che al Settore del personale venga assegnato in maniera precisa la responsabilità nella gestione di tutte le fasi inerenti alla valutazione individuale definite dal Regolamento. E' necessario modificare il protocollo di intesa sindacale per adeguare il ruolo del settore del personale come anche definito dal regolamento e dal D.A..
Il trasferimento a cascata degli obiettivi assegnati alla struttura attraverso i piani di azione avviene in modo non tempestivo.	Difficoltà nel processo di valutazione	E' necessario che le strutture realizzino quanto indicato nel Regolamento della performance cioè, predisporre i Piani di azione per la condivisione e il trasferimento degli obiettivi ai dirigenti nei tempi previsti.
Mancanza di un supporto informatico che per la gestione delle attività inerenti alla valutazione individuale.	Difficoltà nel coordinare le attività e nella gestione dei dati.	E' opportuno valutare l'acquisto di un applicativo software che possa rendere più agevole le attività al Settore del Personale.
Mancanza di un'adeguata formazione ai responsabili delle UU.OO. sul processo da seguire e gli strumenti da utilizzare.	La mancanza di conoscenza sui percorsi e strumenti da seguire può rallentare notevolmente il processo e rendere non omogenei i comportamenti.	E' necessario prevedere l'istituzione di percorsi formativi che consentano la diffusione delle conoscenze almeno fra tutti i direttori di struttura responsabili delle valutazioni.

2.3 PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)

Gli obiettivi assegnati dalla Regione relativi al 2017 nel corso del 2016 ha consentito di predisporre nei tempi stabiliti il Piano della performance. Ciò ha consentito un miglioramento nella tempistica delle fasi di assegnazione degli obiettivi.

I soggetti coinvolti sono principalmente la struttura tecnica di supporto agli OIV, il controllo di gestione e i Dirigenti delle aree interessate.

2.4. INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

L'ASP di Siracusa è dotata di un sistema informativo alimentato da applicativi software in molti casi integrati tra di loro.

Le tipologie dei dati raccolti ed elaborati sono di diverse tipologie anche in considerazione della complessità dell'Azienda. Con riferimento alle diverse Macrostrutture, il sistema informativo, consente di rilevare tutte le informazioni operative raggruppabili in tipologie di dati. Si possono raggruppare in informazioni concernenti l'attività ospedaliera, l'attività territoriale, l'attività della prevenzione e l'attività dell'area amministrativa comprensiva dei dati contabili e di bilancio.

Il Controllo di gestione è gestito a livello centrale da un ufficio in staff alla direzione generale. Presso tale struttura è in uso un applicativo software dedicato all'attività del controllo di gestione in grado di rilevare i dati utili alla predisposizione della reportistica e all'attività di controllo.

Molti dati, soprattutto di tipo economico sono trasferiti in automatico, altri dati, soprattutto operativi, sono trasferiti manualmente.

I dati contabili per centro di costo sono trasferiti in automatico dal sistema di contabilità analitica.

Il software di contabilità analitica è integrato in un sistema contabile di tipo ERP che prevede l'applicativo di contabilità generale e quello di contabilità analitica alimentati da altri sistemi che ordinariamente vengono utilizzati per la gestione delle attività settoriali. Tali sistemi settoriali sono la gestione magazzino, la gestione ordini, la gestione patrimonio, la gestione del personale, la cassa ticket, la cassa economale. In base ad un sistema di codifiche alimentano la contabilità generale e quella analitica per centro di costo. Sulla base della contabilità analitica per centro di costo, il controllo di gestione è in grado di predisporre una reportistica economica a livello di Macrostruttura e a livello di centro di costo.

Dal lato delle attività il sistema utilizzato consente di inserire a livello di centro di costo i relativi dati di attività. L'inserimento non avviene sulla base di collegamenti automatizzati con i sistemi di rilevazione settoriali, quali per esempio la gestione delle SDO, la gestione delle prestazioni ambulatoriali ecc., ma attraverso l'inserimento manuale del dato sintetico necessario.

Sulla base dei dati operativi il sistema consente l'elaborazione di report direzionali con dati quantitativi (dati di struttura e di attività) ed indicatori. Questi ultimi possono essere utilizzati anche per il monitoraggio di obiettivi operativi.

Il sistema aziendale comunque per alcune aree è organizzato in maniera tale che la elaborazione dei dati operativi avviene direttamente presso le strutture responsabili della gestione di aree operative aziendali.

In particolare è rilevante l'attività di raccolta ed elaborazione dei dati concernenti tutta l'attività ospedaliera da parte del Servizio ospedalità. Con applicativi propri sono in grado di elaborare le SDO (schede di dimissione ospedaliera) e sulla base di questi dati elaborare report completi di dati operativi per singola unità operativa e d'indicatori. Questi ultimi sono utilizzati per misurare il raggiungimento del grado di performance organizzativa di tutti gli ospedali, basata sull'assegnazione di obiettivi operativi e relativi indicatori e valori attesi nonché rilevazione a consuntivo degli stessi indicatori con il valore raggiunto.

In quest'ambito però è necessario garantire una maggiore integrazione e condivisione dei dati per consentire la tempestiva predisposizione di report di sintesi per il monitoraggio degli obiettivi.

2.5 UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione è impostato in maniera tale da utilizzare i risultati raggiunti per la valutazione della performance organizzativa e individuale.

Ad inizio esercizio il processo prevede l'assegnazione degli obiettivi con i relativi indicatori con il valore di partenza ed il valore atteso. Il sistema prevede che attraverso dei piani di lavoro sia stabilito per ogni obiettivo il percorso necessario da svolgere e per ogni fase il responsabile dell'attività ed i tempi entro cui realizzare le stesse. Il sistema prevede inoltre una scheda per la valutazione finale che tiene conto oltre che della performance organizzativa e quindi del valore raggiunto dell'obiettivo,

anche altri elementi di valutazione che il valutatore deve valorizzare con un sistema di punteggi. Alla fine delle attività risultano quindi valutate le strutture ed il personale.

Sotto l'aspetto pratico però questo processo non è stato pienamente adottato anche per effetto delle criticità indicate nei paragrafi concernenti la performance organizzativa e individuale.

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

L'effettiva integrazione tra il ciclo della performance ed il ciclo economico-finanziario più strettamente ancorato al riparto delle risorse destinate all'azienda e al bilancio preventivo economico non è, di fatto, avvenuto. Lo stesso regolamento della performance, del resto, prevede un collegamento tra obiettivi e risorse e un più stretto ancoraggio del bilancio preventivo al piano della performance.

Per quanto concerne l'integrazione con il sistema dei controlli è in atto, innanzitutto, una modulazione del rapporto tra il controllo di gestione e il ciclo performance che, principalmente si avvale del suo supporto e dei risultati prodotti all'interno della tecnostruttura in fase di potenziamento.

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

Con riferimento al programma triennale per la trasparenza l'azienda si è dimostrata molto solerte nell'aggiornamento, ed altrettanto lo è stata nell'allestimento e nell'aggiornamento del sito aziendale, dove è stata già da tempo attivata una sezione dedicata all'amministrazione trasparente. L'azienda, mediante il coordinamento del responsabile della trasparenza, ha adottato/aggiornato il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Non sono state rilevate particolari criticità nell'attuazione dello stesso e può ritenersi molto buona la verifica del funzionamento sia del procedimento di individuazione, elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati, sia del processo posto in essere per la realizzazione delle iniziative per la trasparenza e per l'integrità. L'azienda si è inoltre prodigata per la predisposizione di un sistema che consenta l'adeguamento al FOIA (Freedom of Information Act). E' in atto, peraltro, una maggiore attività di coordinamento tra "trasparenza" ed "anticorruzione". Un'area di miglioramento può essere intravista nel rapporto con i cittadini e con gli stakeholder esterni con i quali attivare forme di collaborazione e interazione maggiore rispetto al passato. Anche con riferimento al ciclo della performance l'azienda dovrebbe attivare forme di interazione che possano consentire di effettuare una valutazione tra la performance conseguita e i livelli di percezione da parte dei cittadini.

5 DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

Nella presente sezione è stata compiuta una valutazione sul processo di definizione degli standard di qualità, con particolare riferimento al grado di coinvolgimento degli stakeholder.

E' valutato il processo di gestione degli standard di qualità, con particolare riferimento alle modalità con cui sono state svolte le indagini sulla soddisfazione dell'utenza. L'azienda si è dotata di due strutture le cui attività influiscono sulla gestione della qualità dei servizi offerti agli utenti.

L'Azienda ha sviluppato un questionario che può essere alimentato dall'utenza esterna direttamente nel sito aziendale.

6 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

E' ancora basso il coinvolgimento degli stakeholder sia nella fase di programmazione sia in quella di rendicontazione, nonostante l'azienda stia facendo degli sforzi per interagire maggiormente con le associazioni e i singoli.

7 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

L'OIV sin dall'inizio dell'anno, ha avviato, come di consueto, una fase di programmazione con cui dare impulso all'avvio del ciclo della performance, stimolando gli appositi uffici a produrre i documenti necessari ed avviare l'aggiornamento del piano della performance.

In tal modo l'OIV ha monitorato scadenze e adempimenti anche con riferimento al piano triennale per la trasparenza e al piano per l'anticorruzione.

8 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Le proposte sono state indicate tra le azioni da intraprendere nelle tabelle 1 e 2 di questa relazione.

Si evidenzia la necessità di anticipare i tempi di definizione e assegnazione degli obiettivi alle strutture entro la fine dell'esercizio precedente a quello di riferimento del ciclo, per potere completare l'assegnazione degli obiettivi entro i tempi stabiliti dal sistema. A tale fine si suggerisce di definire gli obiettivi annuali tenendo conto:

- dei Piani attuativi pluriennali condivisi con l'Assessorato, perché contengono già obiettivi programmati per l'esercizio di riferimento della programmazione annuale;
- delle aree di miglioramento individuate dall'Azienda al proprio interno ancorché non rientranti nei Piani attuativi. Si tratta di obiettivi finalizzati ad eliminare criticità nella gestione efficiente ed appropriata delle attività.

Una tempestiva programmazione entro la fine dell'esercizio precedente a quello di riferimento del Piano metterebbe l'Azienda nelle condizioni di:

- completare il processo di assegnazione degli obiettivi entro il mese di gennaio dell'esercizio di riferimento;
- iniziare un processo di monitoraggio nella realizzazione degli obiettivi già a partire dal primo trimestre.

Si evidenzia, come nelle relazioni passate, anche la necessità di modificare il protocollo di intesa sindacale relativo al sistema premiante in quanto non pienamente conforme alla normativa e al processo indicato nel regolamento di misurazione e valutazione della performance. Esso stesso è un elemento che insieme ad altri produce notevoli rallentamenti nel processo di programmazione.