

**DIRETTIVA DEL PRESIDENTE DELLA REGIONE SICILIANA**

**6 marzo 2009**

**Indirizzi per la programmazione strategica e la formulazione delle direttive generali degli Assessori per l'attività amministrativa e la gestione per gli anni 2009-2013.**

**IL PRESIDENTE DELLA REGIONE SICILIANA**

VISTO lo Statuto della Regione siciliana;

VISTA la Legge regionale 15 maggio 2000, n.10 e successive modifiche e integrazioni;

VISTA la Legge regionale 24 dicembre 2008, n.19;

VISTE le Direttive Presidenziali emanate in data 19 dicembre 2007 e 26 febbraio 2008;

VISTA la Direttiva Presidenziale rep. 1/spcs emanata in data 15 settembre 2008;

VISTO il D.P. Reg. 5 giugno 2008 con il quale, a seguito della costituzione del nuovo Governo regionale, gli Assessori sono stati preposti ai singoli rami di Amministrazione;

CONSIDERATO che nella seduta dell'Assemblea Regionale Siciliana del 18 giugno 2008 sono state rese le dichiarazioni programmatiche relative alla XV legislatura;

CONSIDERATI i ruoli di programmazione, di indirizzo e di controllo dell'azione amministrativa attribuiti al Governo regionale;

VISTO il Documento di Programmazione Economico-finanziaria per gli anni 2009-2013 approvato dalla Giunta Regionale con Delibera n. 179 del 23/7/2008;

VISTO il Documento Unico di Programmazione;

VISTE le note 78/spcs e 90/spcs dell'Assessore alla Presidenza rispettivamente del 2/11/07 e 30/11/07 aventi per oggetto "Criteri generali per la valutazione della dirigenza regionale" e "Criteri di valutazione Dirigenti prima fascia, Dirigenti Generali, Dirigenti responsabili uffici diretta collaborazione";

**EMANA la seguente direttiva:**

**Indirizzi per la programmazione strategica e la predisposizione delle direttive generali degli Assessori per l'attività amministrativa e la gestione per gli anni 2009-2013**

**1. I PRINCIPI DEL GOVERNO**

Come già ribadito nella propria direttiva di indirizzo del 15 settembre 2008, le dichiarazioni programmatiche per la XV legislatura, rese dallo scrivente nella seduta ars del 18 giugno 2008 quale Presidente della Regione, sono state ispirate a senso di realismo, concretezza, attualità, rigore, legalità e senso di appartenenza ad una regione autonoma.

La Sicilia non reclama ma compete nella geografia dei territori e per competere con chance di vittoria ogni corpo, istituzionale e sociale, deve fare la sua parte e il suo dovere con senso pieno di responsabilità, anche in ragione della crisi strutturale, globale, che investe la nostra Regione e il Paese.

Per competere non si possono seguire modelli altrui aventi storia, tradizione, cultura, abitudini e risorse diverse dalle nostre, ma disegnare nuovi modelli anche di comportamento: alla politica si chiede il primo passo, all'Amministrazione di seguire con lealtà e dedizione istituzionale i percorsi avvistati.

L'intero programma del Governo, nelle sue molteplici filiere (politica economica generale, nuova governance della programmazione 2007-2013, risanamento strutturale del bilancio regionale e delle finanze pubbliche, snellimento e razionalizzazione della pubblica amministrazione allargata, fiscalità di sviluppo, federalismo fiscale solidale, autonomia finanziaria regionale a partire dagli artt. 37 e 38 dello Statuto speciale, grandi politiche settoriali) ha infatti come unico macro obiettivo lo sviluppo produttivo e competitivo del sistema Sicilia e il conseguente lavoro produttivo e ciò attraverso la definizione di 10 sfide e 100 obiettivi strategici che la Regione Siciliana dovrà perseguire con determinazione e che costituiranno il corpo della presente direttiva.

Nel corso delle precedenti legislature la Regione siciliana ha avviato un sostanziale cambiamento organizzativo che aveva come punti di forza la tempestività dell'indirizzo politico e quindi dell'azione pubblica attraverso l'attuazione delle direttive, il nuovo rapporto fra la politica, l'Amministrazione e la cultura del risultato, i principi della governance come risposta alle esigenze dei cittadini di una amministrazione che comunica i propri risultati: si

tratta adesso di passare dalle parole ai fatti, senza indugio alcuno, avendo come unico riferimento il bene della collettività siciliana e il rispetto delle regole.

Il rispetto di un efficace sistema di regole, non ridondante e non pervasivo, potenzia l'azione e le capacità amministrative e istituzionali. Gli effetti di regole credibili, condivise e diffuse incidono sui sistemi in termini di economie di scala, condivisione di metodi, uniformità di comportamenti, credibilità ed efficacia dell'azione amministrativa. Le regole rafforzano i legami collettivi, migliorano il benessere dei cittadini, diminuiscono i costi, rendono chiara l'offerta di servizi, non tradiscono le aspettative, rendono accessibile, in ugual modo, i sistemi di fornitura di beni e servizi pubblici per tutti.

Le regole rendono liberi i cittadini, forniscono una risposta collettiva a problemi individuali, per dirla con le parole di una efficace campagna degli industriali di qualche anno addietro "sciolgono i nodi dello sviluppo". E proprio l'illegalità diffusa e lo spregio delle regole sono il terreno su cui agisce la criminalità, soprattutto quella mafiosa, vanificando gli sforzi fatti dalle tante energie positive presenti nella nostra Regione.

Il nostro impegno sarà sempre concentrato su uno degli assi portanti che caratterizza il nostro agire: superare le inefficienze, le inerzie, la rassegnazione e la tolleranza di situazioni non regolari presenti anche all'interno dell'amministrazione pubblica, scoraggiando e combattendo le irregolarità nei rapporti di lavoro e nella conduzione delle attività economiche.

E' per questo che con la direttiva contenente le priorità programmatiche per l'anno 2008 abbiamo richiesto all'Amministrazione regionale di fornire servizi di qualità, di conoscere e soddisfare le esigenze dei cittadini e delle imprese (<sup>1</sup>), di amministrare efficacemente, efficientemente, economicamente con rigore, tempestività e trasparenza le risorse pubbliche e di contrastare tutte le forme che conducano a privilegiare e favorire interessi singoli e particolari: il riordino degli assessorati e dei dipartimenti previsto con la nuova legge nr. 19/08 va esattamente nella direzione di una organizzazione rispondente alle nuove esigenze della collettività, nuova anche nella semantica, che avvicina anche attraverso le parole il cittadino alla Regione.

Intendiamo rivolgerci ad un partenariato economico-sociale attento, coinvolto e convinto e la presenza degli Enti locali quali soggetti attori e non spettatori rafforza e rende credibile, indirizzandola e supportandola, l'azione di Governo:

E così soltanto se tutti i rami dell'Amministrazione operano in concerto ed in armonia, ascoltando partenariato ed enti, collaborando attraverso i percorsi formali ed informali, alla

---

<sup>1</sup> Oltre il 47% delle imprese intervistate nel corso di una recente indagine sulla domanda di innovazione di 350 imprese siciliane (Censis, progetto RESINT) ha evidenziato dei problemi nei rapporti con la pubblica amministrazione

base della gestione per obiettivi tipica di un'Amministrazione moderna ed efficiente, ricercando tutte le forme di semplificazione amministrativa che conducano a tempi certi e rapidi, si opera ad esclusivo interesse dei giovani, delle donne, degli uomini e delle imprese siciliani.

E anteporre le pari opportunità fra donne e uomini, il merito, la competenza, la professionalità, l'adeguatezza e la non discriminazione delle risorse umane a qualsiasi altro sistema di coinvolgimento, selezione e valutazione è prima condizione necessaria per lo sviluppo di una società e di una amministrazione moderna.

Nel perseguimento degli obiettivi strategici di sviluppo della Regione siciliana occorre guardare con attenzione ai contributi che provengono dalla valorizzazione del cosiddetto diversity management: la componente proveniente da paesi differenti rappresenta una preziosa risorsa di ulteriori competenze e abilità che arricchiscono il nostro tessuto economico e sociale.

I nuovi strumenti informatici devono supportare tale sfida: vogliamo una Amministrazione che possa attingere ad una ed univoca base di dati da cui poter trarre utili informazioni e gestire le risorse umane, economiche, materiali e immateriali, controllare la programmazione e la spesa, effettuare controlli su standard di attività e di economicità anche su macrosettori dell'intervento pubblico regionale. Il dato trasparente e condiviso deve divenire un costante riferimento tecnico nella analisi, programmazione e valutazione sia delle attività dell'amministrazione che delle politiche pubbliche da adottare o adottate. L'Amministrazione deve saper rivolgersi all'area del mediterraneo che costituisce il naturale spazio di azione verso cui rivolgere la propria attenzione e dove programmare il proprio lavoro nell'immediato futuro: non una visione localistica basata su schemi logori ma aperta al confronto.

E infine, finalmente, una Sicilia giovane, che crede nei giovani e da loro opportunità e spazio: occorre coinvolgere, motivare, soddisfare, rendere orgogliosi i giovani di poter trovare la loro strada in Sicilia, contribuendo con il loro entusiasmo e la loro voglia di fare al vero cambiamento della nostra terra. Mortificare le aspettative dei Giovani, soprattutto di quelli più qualificati che hanno ricevuto formazione e vissuto esperienze anche lontane dalla nostra terra ma che vogliono scommettere sulla Sicilia è un crimine che ipoteca il sano sviluppo della Sicilia.

La finalità di tale direttiva è di costituire, anche per la XV legislatura, il quadro di riferimento per l'intera azione amministrativa in ossequio e in corenza con il programma presentato agli elettori, richiamando, anche testualmente, i principi, le procedure di

dicembre 2007 emanate nel corso della XIV legislatura e recante gli "indirizzi per la programmazione strategica e la formulazione delle direttive generali degli assessori per l'attività amministrativa e la gestione per gli anni: 2007-2011 e successive integrazioni, costituenti già prassi organizzativa consolidata <sup>(2)</sup>.

## **2. Una nuova classe dirigente dell'Amministrazione Regionale**

Fra le sfide più complesse che l'Amministrazione regionale siciliana <sup>(3)</sup> dovrà affrontare nei prossimi anni dovremo perseguire con forza il miglioramento delle capacità gestionali e il ricorso a figure manageriali competenti, lo sviluppo di una chiara visione prospettica del mercato in cui opera la Pubblica Amministrazione, la capacità di accogliere e gestire i processi di innovazione.

La classe dirigente deve decidere di decidere nella propria autonomia, non presidiando e tutelando interessi particolari ma servendo la collettività, lavorando per progetti, con tempi, obiettivi, metodi e processi chiari e regolati. Vogliamo una classe dirigente matura, consapevole dei propri doveri e responsabile che riesce a guardare al di là di logiche corporative, superando individualismo, inazione e autoreferenzialità: ogni dirigente abbia la consapevolezza di essere un agente di sviluppo. C'è un mondo che guarda e attende fatti, che vuole collaborazione per raggiungere obiettivi e sviluppo e non ostacoli e freni.

Occorre osare e rischiare, non avendo paura del confronto, aperto, schietto e franco, con il territorio locale, condividendo e collaborando su prassi e procedure amministrative.

Alla pubblica Amministrazione è affidato il compito arduo di indirizzare e regolare i sistemi deputati allo sviluppo, estendendo anche al sistema delle Autonomie Locali quanto recentemente affermato dal Censis che *"è evidente che il sistema dell'impresa da solo non può essere portatore di sviluppo. La crescita di un territorio è il frutto di una azione corale*

---

<sup>2</sup> Si richiama la direttiva presidenziale 18 dicembre 2008 circa la struttura relativa alla: definizione del processo di programmazione strategica e alla specificazione della natura della direttive, quale atto di indirizzo articolato in obiettivi assegnati ai centri di responsabilità amministrativa, nonché alla costruzione della struttura di massima delle direttive e alla determinazione del ruolo dei soggetti coinvolti nella predisposizione e nell'attuazione delle direttive.

<sup>3</sup> Analisi necessità emerge anche in relazione alle sfide che si trova ad affrontare l'imprenditoria siciliana (CENSIS)

*che spesso, in Sicilia, appare solo enunciata, ma poco praticata. Forti restano i condizionamenti di tipo ambientale, molte le criticità che caratterizzano il sistema delle infrastrutture materiali e molto complessa si rivela, nei fatti, la possibilità di fare rete, mettendo in comune servizi e strategie, sebbene da questo punto di vista alcuni tentativi siano in atto.\* (4*

Occorre utilizzare e fare leva sul potenziale ruolo guida che può essere svolto da poche aziende di medie e grandi dimensioni con una posizione di leadership: ripartire dal territorio e dal meglio che esso vi esprime appare prioritario

Occorre guardare con sempre maggiore attenzione alla qualità del capitale umano che rappresenta la variabile fondamentale per sostenere il processo di cambiamento. Per la crescita qualificata ed equilibrata delle risorse umane si deve procedere ad una formazione del personale della Amministrazione regionale mirata, guardando alle esperienze e alle esigenze del singolo e ai benefici dell'Amministrazione: basta alla formazione basata sul riempimento delle aule e scollegata, se non contraddittoria, dal lavoro quotidiano. Nella programmazione strategica e nella valutazione della formazione si adottino pertanto metodi scientifici quali i metodi proposti dalla Ragioneria dello Stato per il 2008 (5) finalizzata a garantire la corretta programmazione e gestione delle risorse pubbliche.

Tante grandi riforme hanno spesso trovato avvio da piccole intuizioni e utilizzando metodi semplici: nella gestione delle proprie attività, nell'avvio di progetti di riorganizzazione, nella definizione di nuovi servizi si abbiano a mente tre principi fondamentali:

- la minima spesa;
- l'ampia applicabilità;
- la correlazione a misure di incentivazione premiale e disincentivazione;

Pertanto, nel saper essere nuova classe dirigente dovrà essere costantemente perseguire i seguenti obiettivi generali:

- la trasparenza;
- l'incremento di efficienza qualitativa e quantitativa;
- il coinvolgimento dei soggetti beneficiari e fruitori nella valutazione e nell'organizzazione dei servizi;
- la modernizzazione dell'organizzazione e delle tecnologie adottate;
- l'incremento e la valorizzazione delle autonomie organizzative;
- l'esemplarità nell'esercizio delle proprie funzioni e degli interventi;

<sup>4</sup> Report sull'analisi del contesto territoriale, RESINT 2008

<sup>5</sup> Si veda la "guida per la programmazione strategica e la valutazione della formazione" mef 2008; <http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-1/RGS-comuni/Eventi/Seminario-1/GUIDA-PER-LA-PROGR.-e-VAL-della-Formazione.pdf>

### **3. Come è vista l'Amministrazione regionale**

Non bisogna negare l'evidenza, anche se a volte le critiche sono per lo più frutto di consolidati stereotipi difficili da estirpare.

Tutti i principali studi sulla Sicilia condividono l'idea che i problemi fondamentali che ostacolano lo sviluppo della regione sono la mancanza di infrastrutture, l'eccessiva burocratizzazione, la carenza di mentalità imprenditoriale.

In particolare nell'analisi di scenario socio-economica in Sicilia recentemente condotta dal Censis gli imprenditori evidenziano una funzione programmatica della Regione siciliana poco incisiva, nonché scarsa capacità delle Amministrazioni locali di fungere da facilitatori dello sviluppo locale, lamentando la sostanziale impermeabilità delle Amministrazioni pubbliche deputate a gestire le risorse materiali ed immateriali del territorio alle esigenze delle aziende siciliane. Le istituzioni sono percepite come una parte del problema e non come una possibile fonte di soluzione.

Emerge che le Amministrazioni pubbliche sembrano disinteressate alle esigenze delle imprese sviluppo: se da un lato sono fin troppo presenti nella vita delle aziende che spesso si sentono soffocare dalla trafila burocratica cui vanno incontro per permessi, concessioni e finanziamenti (spesso inaccessibili per procedure poco chiare) dall'altro non sembrano ascoltare le imprese nelle loro richieste di supporto e di poter operare in un ambiente che non le penalizzi per la mancanza di infrastrutture e servizi.

I lunghi tempi richiesti dalla burocrazia sono incompatibili con i ritmi frenetici che le imprese devono sostenere per restare al passo con l'economia. Gran parte degli imprenditori non vede quindi di buon occhio le Istituzioni, ritenendole ormai un luogo di esercizio di potere individuale piuttosto che un organo che rappresenta e tutela la comunità, ritengono che le amministrazioni pubbliche non siano attente alle loro necessità, guidate da una classe politica ormai votata al clientelismo, incapace di innovare, risolvere problemi e gestire lo sviluppo dell'area.

Riconoscendo con realismo le ombre ma guardando le tante luci che meritano di venire premiate e portate ad esempio, a tutti noi, nessuno escluso, è richiesto un eccezionale sforzo ed un esemplare scatto di orgoglio che dimostri che tutto questo deve e può essere superato.

#### **4. Il Progetto Conoscenza della Regione Siciliana**

Della Regione Siciliana non si conosce abbastanza: nei prossimi anni deve essere condotto un eccezionale sforzo di informazione e trasparenza su che cosa è e cosa fa la Regione.

Occorre una unica vetrina, un vero portale della Regione siciliana che contenga, con un unico format di lettura tutti i dati e i numeri, le attività, i prodotti realizzati, gli organici, i costi, le risorse disponibili, le allocazioni di personale, i contatti diretti e indiretti, che permetta anche al cittadino più lontano di accedere ai servizi della Regione, che individui univocamente procedure e procedimenti, che fotografi e aggiorni con tempestività lo stato dell'arte e i mutamenti.

E ciò va esteso a tutte le società ed enti collegati, comprese le aziende sanitarie su cui grava, più degli altri poiché incide sul bene massimo della salute, l'onere della massima trasparenza e uguaglianza di trattamento nei confronti dei cittadini: è davvero così difficile potere avere trasparenza nelle liste di attesa mediche?

E gli URP non possono più ricoprire il ruolo di sportelli a cui si è costretti per adempimento di legge, il più delle volte dislocati in posti inaccessibili o periferici: agli URP spetta il ruolo centrale di soggetto garante del cittadino, dando centralità, rispetto e decoro, poiché costituiscono una vetrina delle Amministrazioni ed evidenziano il rispetto con cui è tenuto il cittadino. Con specifico riferimento al funzionamento degli stessi occorre pertanto:

dotare gli URP di adeguate risorse economiche e tecnologiche;

- collocare in punti accessibili da tutti e ben visibili al piano terra degli stabili dove insistono Uffici della Amministrazione regionale gli sportelli degli URP con orari di apertura che coprano l'intero orario settimanale;
- procedere ad una formazione unitaria del personale degli URP;
- collocare anche presso gli URP i questionari sulla Customer Satisfaction, uniformi sui contenuti e sulle caratteristiche, portando a conoscenza diretta dei Servizi di Pianificazione e Controllo gli esiti delle analisi dei questionari;
- coordinare la rete degli URP sia circa le vesti grafiche che sulle tipologie di informazioni e delle modalità di attivazione anche via telefonica, Web e posta elettronica del servizio, affidando l'aggiornamento dei siti direttamente agli operatori degli URP.

## **5. La programmazione 2006-2011 - Definizione degli obiettivi strategici**

Attraverso la redazione del Documento Unico di Programmazione i principali documenti di programmazione – politico e amministrativo - sono stati costruiti sull'assunto che l'intera programmazione regionale sia riconducibile ad un "unicum" in cui ogni componente settoriale possa, comunque, trovare il suo spazio naturale.

Sulla base delle esperienze trascorse si vuole concentrare l'impegno su pochi, qualificati e qualificanti assi di intervento, vere e proprie "Sfide" del Governo regionale.

Gli impegni programmatici del Governo, identificati dalle priorità politiche, sono stati declinati in obiettivi strategici e troveranno riflesso e sbocco negli obiettivi operativi contenuti nelle singole direttive sull'azione amministrativa presidenziali e assessoriali che costituiscono il punto di raccordo fra attività di indirizzo e attività amministrativa: è lasciato ad un incisivo sistema di monitoraggio il consentire di apprezzare tempestivamente l'attuazione del Programma di Governo e di approntare le eventuali misure correttive utili ad evitare che l'impegno complessivo della Regione siciliana sia vanificato.

Per quanto sopra e con riferimento alle sfide individuate, sono stati definiti gli obiettivi strategici di settore ed intersettoriali, che si riportano in allegato, secondo lo schema:

### **• 10 SFIDE**

- ✓ I Sfida: La Sicilia delle nuove Autonomie e della buona Amministrazione
- ✓ II Sfida: La Sicilia che innova, amica delle imprese e dello sviluppo
- ✓ III Sfida: La Sicilia dell'energia sostenibile
- ✓ IV Sfida: La Sicilia produttiva
- ✓ V Sfida: La Sicilia della cultura e del progetto
- ✓ VI Sfida: La Sicilia dei Giovani e delle Donne
- ✓ VII Sfida: La Sicilia della coesione sociale
- ✓ VIII Sfida: La Sicilia della mobilità sostenibile
- ✓ IX Sfida: La Sicilia integrata nell'Europa e cuore del Mediterraneo
- ✓ X Sfida: La Sicilia che rispetta il territorio

### **• 100 OBIETTIVI STRATEGICI**

Gli obiettivi strategici assegnati devono comunque ottemperare, nella loro attuazione, ai vincoli derivanti dal patto di stabilità che ha imposto ed impone severi limiti all'andamento della spesa pubblica: in tal senso occorre garantire prioritariamente, in uno agli obiettivi di sviluppo, il contenimento delle spese di gestione e operative dell'intera Amministrazione regionale.

*Assume la massima priorità garantire comunque il pieno, efficace e tempestivo utilizzo di tutte le risorse destinate alla Regione dalla programmazione comunitaria, dagli strumenti di contrattazione programmata, di attuazione degli Accordi di Programma Quadro (APQ), nonché dalle risorse FAS e attribuite con delibere CIPE, rispettando i tempi e le modalità di attuazione dettati dai cronoprogrammi relativi, sia con riferimento agli impegni che alle spese.*

Gli obiettivi sopra riportati dovranno essere trasfusi come "obiettivi aventi priorità alta" in ogni direttiva assessoriale, in uno con l'obiettivo di formalizzare tempestivamente (entro 30 giorni) sia alle Autorità di gestione competenti sia all'Ufficio Speciale per i controlli di secondo livello le problematiche evidenziate e/o segnalate nell'ambito dei propri compiti istituzionali circa l'impossibilità di impegno e/o di spesa, individuando al contempo le azioni correttive e/o risolutive di competenza nonché modalità e tempi occorrenti per la relativa applicazione.

Apposita direttiva di indirizzo Presidenziale sull'utilizzo dei fondi attribuiti con la programmazione comunitaria 2007-2013 verrà emanata, con il supporto del Dipartimento della Programmazione – e successivamente dallo stesso periodicamente aggiornata -, a seguito dell'approvazione e/o della modifica degli appositi documenti di programmazione. Le singole Autorità di Gestione avranno cura di supportare adeguatamente il dipartimento programmazione nella stesura della direttiva e dei suoi periodici aggiornamenti.

Una prima considerazione di rilievo generale riguarda la configurazione assunta dalla strategia regionale di intervento. In tal senso, la lezione che si può già trarre dall'attuazione del principale strumento della politica di coesione è che l'impianto strategico generale è risultato eccessivamente articolato, determinando un livello di complessità gestionale molto elevato, anche in ragione della capacità istituzionale presente sul territorio (PO FESR 2007-2013, pag. 67).

Anche la valutazione intermedia aveva rivelato come l'elevato numero di misure (talvolta di piccole dimensioni finanziarie) abbia di fatto determinato un proliferare di atti amministrativi che per loro natura hanno portato ad un eccessivo dispendio di risorse sia umane, finanziarie e di tempo. Come conseguenza, anche in virtù dei meccanismi di assegnazione delle risorse, si è prodotto un effetto di disorientamento della domanda da parte delle imprese e un conseguente scoraggiamento della stessa. (RESINT, Analisi di impatto delle strategie)

Si vuole ribadire che la Regione Siciliana realizza avvalendosi degli Enti *c.d. Strumentali* parte dei propri obiettivi ed attua anche tramite loro il proprio Programma di Governo. Agli Assessorati competenti, nella programmazione delle loro attività, si rappresenta la necessità di definire obiettivi e programmi, di verificare e controllare i risultati, affinché le attività

risultino coerenti con la più ampia programmazione regionale contenuta nel presente documento di indirizzo, nel DPEF, nella legge finanziaria, nel bilancio regionale, nel patto di stabilità regionale (introdotto con l'art. 24 della L.R. 4/2003), e negli altri documenti di programmazione, al fine di realizzare complessivamente gli obiettivi di razionalizzazione delle risorse proprie della Regione ed un più efficiente ed efficace raggiungimento dei fini istituzionali degli enti..

Si richiede altresì all'ente vigilato una attività programmatica e contabile con l'obiettivo di ridurre la dipendenza regionale sugli indirizzi strategici politico-gestionali dell'ente, validi e realisticamente perseguibili, dando altresì impulso alla programmazione interna e all'esecuzione delle procedure complesse previste per la fissazione degli obiettivi (comma 2 ter aggiunto all'art. 17 della L.R. 8/2000), sui quali interverrà, annualmente, l'Organo di indirizzo politico.

Occorre rafforzare e mettere a sistema il dialogo tra l'Amministrazione e gli enti interessati, nel programmare le modalità di spesa dei fondi regionali, nazionali e comunitari, valorizzando al contempo il contributo che certamente deriva dagli Enti attraverso il contatto diretto con il territorio nell'erogazione dei servizi hanno contezza della realtà locale: è anche la partecipazione alla programmazione e dunque ad una visione di insieme degli interventi che si può orientare l'attività di tali Enti. In tale ottica occorre considerare gli Enti come soggetti propositori e non come mero ricettore, come parte attiva del sistema Regione e non come soggetto terminale delle politiche regionali. In ciò costituisce buona prassi condurre tavoli di concertazione sistematici e tematici, con gli Assessorati di competenza ed allargati ai diversi attori del sistema, in un dialogo costante che consenta scelte condivise.

Con espresso riferimento alle società partecipate si vuole rendere trasparente il rapporto fra Regione, società e collettività, rendendo obbligatoria la comunicazione e la pubblicazione sul sito della Regione degli atti anche societari, delle direttive concernenti le forme di controllo dell'efficienza e dell'economicità dei servizi affidati alle società, degli organici, nonché di tutti i principali atti e impegni rilevanti di spesa delle società stesse, e occorre operare il ridimensionamento e il riordino già avviato delle società pubbliche e ciò comporta la necessità di un riordino delle partecipazioni societarie regionali che investa gli schemi procedurali ed operativi e la governance complessiva del sistema.

Infine, l'eventuale individuazione di nuovi obiettivi strategici settoriali è rimessa alle valutazioni degli Assessori, in relazione alle rispettive esigenze, nell'ambito, comunque, degli atti programmatori eventualmente intervenuti, delle indicazioni del Documenti di Programmazione Economico-Finanziaria e dai disegni di legge finanziaria approvati o all'esame dell'A.R.S.

## 6. Il processo di programmazione degli Assessorati <sup>(6)</sup>

Sulla base del d.lgs. 30 luglio 1999, n. 286, e delle leggi di riforma dell'Amministrazione regionale n. 10/2000, n. 6/2001 (art. 52), n.20/2001 (art. 4), n. 20/2003 (artt. 12 e 13), nr. 9/2006 (art.3), si definisce nelle sue diverse fasi il procedimento di predisposizione delle direttive annuali generali degli Assessori per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno di riferimento:

- il Presidente, sulla scorta del Programma di Governo condiviso con gli Assessori regionali, emana la direttiva contenente gli *"Indirizzi per la programmazione strategica e la predisposizione delle direttive generali degli Assessori per l'attività amministrativa e la gestione"*. Tale direttiva contiene le priorità politiche e le declinazioni di queste negli obiettivi strategici che, nell'ambito del Programma di Governo, ciascun ramo d'Amministrazione è chiamato a realizzare nel corso della legislatura. E' prevista una direttiva di indirizzo di metà percorso, destinata a modificare il Programma di Governo in seguito alle naturali evoluzioni del sistema economico e amministrativo.
- Il Presidente e gli Assessori regionali concentrano, annualmente, l'attenzione su un numero contenuto di obiettivi strategici, anche a carattere pluriennale, destinati a concretizzare le priorità politiche contenute nel Programma di Governo, nel Documento di Programmazione Economico-Finanziaria e nei disegni di legge finanziaria e di bilancio. Entro trenta giorni dall'approvazione del bilancio, emanano le rispettive *"direttive generali sull'attività amministrativa e sulla gestione per l'anno di riferimento"* ed assegnano ai Dirigenti generali o equiparati, anche su proposta degli stessi, i conseguenti obiettivi operativi ad integrazione di quanto previsto dai contratti individuali già stipulati, assegnando e rimodulando, ove necessario, le risorse umane, finanziarie e materiali precedentemente attribuite. Nelle more dell'approvazione del bilancio, gli Assessori possono valutare l'opportunità di emanare una direttiva provvisoria per l'attività amministrativa e la gestione; Le *"direttive generali sull'attività amministrativa e sulla gestione per l'anno di riferimento"* completano il ciclo della programmazione. Gli obiettivi operativi saranno modulati in funzione di una priorità alta, media o bassa. Contestualmente alla definizione degli obiettivi operativi, i Dirigenti generali provvedono alla definizione dei programmi di azione (piani di lavoro) per l'anno in corso.

<sup>6</sup> Richiamo testuale al cap. 2 della Direttiva di indirizzo Presidenziale 18 dicembre 2008

- Gli Assessori regionali, annualmente, anche sulla base dei risultati raggiunti a seguito degli obiettivi assegnati con le *"direttive generali sull'attività amministrativa e sulla gestione per l'anno di riferimento"* redigono una relazione contenente lo stato di attuazione del Programma di Governo per il ramo di amministrazione a cui sono destinati, monitorando le azioni realizzate che colpiscono gli obiettivi strategici di propria competenza.
- Il Presidente della Regione, raccolte le relazioni dei singoli Assessori regionali, con proprio rapporto, fornisce lo stato di attuazione del Programma di Governo.

## **7. Raccordo tra documenti e attività di programmazione di tipo contabile e attività di programmazione di natura organizzativa <sup>(7)</sup>**

Questo tema di primaria rilevanza è stato evidenziato anche dalla Corte dei Conti nelle osservazioni al Presidente della Regione Siciliana, ai sensi dell'art. 3, comma 6, della legge 14 gennaio 1994, n. 20, in tema di attuazione della legge regionale n. 10 del 2000.

Si è osservato che risulterebbe necessario procedere all'individuazione degli obiettivi, programmi e priorità nonché delle correlate risorse finanziarie di bilancio, in un processo circolare di pianificazione, programmazione, gestione e controllo.

Occorre quindi superare lo scollamento tra il momento "politico-contabile" della programmazione, che conduce alla redazione e approvazione finale in sede assembleare del bilancio previsionale (nella sua duplice veste di bilancio politico e di bilancio gestionale), e il momento della formulazione ed emanazione delle direttive indirizzo politico per l'attività gestionale, che rappresenta più una sede "politico-organizzativa" attraverso la quale la programmazione trova svolgimento.

Si dovrebbe porre al centro della costruzione del bilancio la definizione delle politiche pubbliche di settore definendole per "funzioni-obiettivo", in modo da individuare le "missioni" assegnate alle pubbliche amministrazioni e in modo tale da consentire la misurazione del "prodotto" delle attività amministrative. Dovrebbe porsi cioè un adeguato raccordo tra le funzioni-obiettivo e le politiche pubbliche di settore, auspicando che la rilevazione dei costi venga effettuata per oggetto di riferimento ovvero in funzione della categoria di bisogni che s'intendono soddisfare.

<sup>7</sup> Richiamo testuale al cap. 3 della Direttiva di Indirizzo Presidenziale 18 dicembre 2008

In forza inoltre dei rilevanti risvolti economici e finanziari derivanti dalla lettura dei dati provenienti dai c.d. Enti strumentali e della conoscenza dell'intero sistema Regione, occorre porre in essere azioni rivolte a fornire un quadro consolidato degli stessi, disponendo di una rappresentazione contabile riconducibile nelle forme alla struttura di un bilancio consolidato per la Regione siciliana.

Occorre altresì rafforzare le strutture di collegamento dei dipartimenti Bilancio e Programmazione nei raccordi fra i servizi statistici e di valutazione degli investimenti e dell'Ufficio speciale dei controlli di II livello del POR.

## **8. Principi sull'erogazione dei servizi dell'Amministrazione regionale.<sup>(8)</sup>**

Con la direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 Gennaio 1994 – che qui si richiama per l'integrale applicazione, venivano dettati i Principi sull'erogazione dei servizi pubblici.

Nel ribadire i principi fondamentali di eguaglianza, imparzialità, continuità, diritto di scelta, e partecipazione, si vuole sottolineare il principio della partecipazione, anche nell'ottica dell'accountability a cui si ispira l'azione di Governo e amministrativa della Regione Siciliana.

L'utente/cliente è chiamato a collaborare con l'Amministrazione, formulando suggerimenti, segnalazioni e proposte che vadano nella direzione del miglioramento del servizio e della qualità erogata.

E' compito di ogni singola Amministrazione formulare idonei standard e modalità di verifica degli stessi - anche ai fini delle responsabilità dell'Amministrazione - adattando l'organizzazione alle esigenze del cittadino, non costruendo pertanto strutture autoreferenziali: i soggetti erogatori danno immediato riscontro all'utente circa le segnalazioni e le proposte da esso formulate.

Entro il 2007 l'Amministrazione regionale, in tutte le sue articolazioni, anche a seguito delle novità introdotte dal Decreto legislativo 5 marzo 2005, n.82 "Codice dell'Amministrazione digitale" - dopo l'entrata in vigore del decreto legislativo 4 aprile 2006, n.159,- nel rapporto di trasparenza con il cittadino, aveva come obiettivo quello di:

- prevedere l'accesso e lo scambio di informazioni on line dei dati relativi alle pratiche che coinvolgono cittadini e/o imprese;

<sup>8</sup> Richiamo testuale al cap. 4 della Direttiva di indirizzo Presidenziale 18 dicembre 2008 e Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 Gennaio 1994 - Principi sull'erogazione dei servizi pubblici

- utilizzare la posta elettronica per lo scambio di informazioni sia all'interno che all'esterno dell'Amministrazione regionale;
- organizzare i siti internet in modo da individuare contenuti minimi e necessari, compresa la disponibilità di moduli e formulari per via telematica, rendendo disponibili in particolare:
  - organigramma con articolazione degli uffici e scadenze e modalità di adempimento dei procedimenti;
  - elenco completo delle caselle di posta elettronica istituzionali;
  - elenco di tutti i bandi di gara;
  - elenco dei servizi forniti in rete;
- far esercitare il diritto per i cittadini e le imprese a richiedere ed ottenere l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei rapporti con l'Amministrazione regionale;
- far esercitare il diritto per i cittadini e le imprese a trasmettere documenti all'Amministrazione regionale con qualsiasi mezzo telematico o informatico, purchè sia accertata la fonte di provenienza;

Doveva inoltre rendere noti:

- i tempi di esecuzione del procedimento;
- i tempi medi di esecuzione rilevati nell'ambito della fornitura del servizio;
- i tempi e le modalità del ricorso;

in particolare si sofferma l'attenzione sull'art. 15, comma 1 del decreto legislativo citato:

"La riorganizzazione strutturale e gestionale delle pubbliche amministrazioni (...) avviene anche attraverso il migliore e più esteso utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nell'ambito di una coordinata strategia che garantisca il coerente sviluppo del processo di digitalizzazione". Analogamente particolare cura dovrà essere prestata all'efficace funzionamento e potenziamento delle strutture di cui all'art. 17 del predetto decreto "Strutture per l'organizzazione, l'innovazione e le tecnologie"

### **Tutto ciò non è più derogabile!!**

Le Amministrazioni dovranno adottare e pubblicare gli standard di qualità e quantità di cui assicureranno il rispetto, essendo un dovere dell'Amministrazione valutare e monitorare i servizi resi:

- gli obiettivi di qualità si riferiscono al complesso delle prestazioni;

- gli obiettivi di quantità si riferiscono a ciascuna delle singole prestazioni rese all'utente, che può direttamente verificarne il rispetto.

Fra gli obiettivi di qualità rivestono carattere prioritario gli indicatori legati alla *c.d. Customer Satisfaction* che diventano elementi di immediata valutazione dell'operato della dirigenza regionale. Vanno promossi, diffusi e sviluppati metodi di rilevazione sistematica della qualità percepita dai cittadini, basati sull'ascolto e sulla partecipazione degli stessi e finalizzati a progettare sistemi di erogazione dei servizi tarati sui bisogni effettivi, utilizzando al meglio le risorse disponibili.<sup>9</sup> Tali rilevazioni, unite ai dati provenienti dai controlli di gestione interni ai Dipartimenti regionali, potranno fornire obiettivi chiari e quantificabili per tutta la dirigenza nel suo complesso. Tale obiettivo costituisce priorità alta ed il mancato raggiungimento da parte dei Dirigenti preposti non può in alcun modo dare luogo alla cosiddetta indennità di risultato.

I controlli strategici sono chiamati a validare gli indici da utilizzare per la misurazione o la valutazione dei risultati conseguiti ed in base alle risultanze del rapporto avviato con i cittadini da parte delle singole Amministrazioni forniscono una base di comparazione per raffrontare i risultati effettivamente ottenuti con gli obiettivi previsti.

Per quanto concerne lo snellimento dell'azione amministrativa, l'intera Amministrazione regionale DEVE ispirarsi a "correttivi di adeguamento, snellimento ed autocorrezione", articolati secondo le tre linee sotto indicate:

1. rapporti con l'utenza;
2. adeguamento, snellimento ed autocorrezione attraverso iniziative di natura amministrativa;
3. adeguamento, snellimento ed autocorrezione attraverso iniziative di natura legislativa.

A conferma di ciò, una indagine <sup>(10)</sup> rivelava che "il confronto sui bisogni e le aspettative tra cittadini e Regione è l'elemento ritenuto più importante dagli intervistati per il miglioramento della comunicazione istituzionale e che i cittadini richiedono maggiore

<sup>9</sup> La Direttiva 24 marzo 2004 "Rilevazione della qualità percepita dai cittadini" emanata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica - in G.U.R.S N. 80 del 5 Aprile 2004, così recita: "Le indagini sul grado di soddisfazione degli utenti dei servizi pubblici servono ad ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cittadino-cliente esprime, porre attenzione costante al suo giudizio, sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve. Rilevare la "customer satisfaction" consente alle amministrazioni di uscire dalla propria autoreferenzialità, aiutandole a relazionarsi con i cittadini, a conoscere e comprendere sempre meglio i bisogni dei destinatari ultimi delle proprie attività e a riprogettare, di conseguenza, sia le politiche pubbliche che il sistema di erogazione dei servizi."

<sup>10</sup> Intelligence di marketing sull'impatto dell'informazione e sulla percezione della comunicazione istituzionale della Regione Siciliana - indagine cittadini Siciliani - GMPR 10/04 per Regione Siciliana;

informazione, più interattiva e più chiara, denotando quindi carenza, frammentarietà e scarsa efficacia della comunicazione oggi esistente.

## **9. La direttiva generale annuale degli Assessori come strumento per la realizzazione delle politiche del Governo regionale: il contenuto <sup>(11)</sup>**

La direttiva rappresenta il piano strategico annuale, in proiezione dell'intera legislatura di ciascun Assessorato regionale e costituisce il documento attraverso il quale l'Assessore definisce, sulla scorta delle priorità politiche e degli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e conseguentemente assegna ai titolari dei Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA) un insieme coerente di obiettivi e di risorse.

La direttiva ha un ruolo essenziale nel nuovo modello di amministrazione e in particolare nel garantire la distinzione tra indirizzo politico e attività gestionale. Il vertice politico, infatti:

- attraverso l'assegnazione degli obiettivi, esplicita il proprio indirizzo politico alla amministrazione;
- attraverso l'associazione agli obiettivi di un sistema di indicatori, ha la possibilità di monitorare effettivamente i risultati dell'azione amministrativa.

Il contenuto della direttiva deve essere articolato nelle sezioni così sinteticamente rappresentate:

1. definizione delle missioni istituzionali;
2. definizione della struttura organizzativa del ramo dell'amministrazione anche attraverso la rappresentazione grafica dell'organigramma e del funzionigramma;
3. identificazione delle linee di intervento su cui l'Assessore intende focalizzare l'azione dell'Amministrazione per l'anno di riferimento e dei progetti di particolare rilevanza, ivi compresi quelli previsti dalla legislazione più recente, con specificazione delle responsabilità e delle scadenze temporali per la loro attuazione;
4. specificazione dei centri di responsabilità amministrativa coinvolti;
5. identificazione e relativa graduazione degli obiettivi annuali di competenza dei centri di responsabilità amministrativa, nel rispetto degli obiettivi strategici contenuti nella presente direttiva;
6. definizione del sistema di monitoraggio (*in itinere* e finale) dell'attuazione della direttiva e individuazione delle connessioni con l'attuazione del Programma di

---

<sup>11</sup> Richiamo testuale al cap. 7 della Direttiva di indirizzo Presidenziale 18 dicembre 2008

Governo. Il monitoraggio della direttiva dovrà essere coordinato dai Servizi di pianificazione e controllo strategico

7. indicazione del sistema di valutazione dei Dirigenti, che specifichi:

- ✓ le caratteristiche essenziali del modello di valutazione;
- ✓ le principali azioni;
- ✓ i soggetti coinvolti e i ruoli relativi;
- ✓ le connessioni con il sistema di controllo strategico e con il sistema di controllo di gestione.

8. indicazioni sulle iniziative e le attività di carattere formativo previste nell'anno.

La qualità delle direttive dipende dalle modalità con cui:

- a) le priorità politiche, esplicitate dagli obiettivi strategici, sono tradotte in obiettivi operativi dell'azione amministrativa e della gestione assegnati a singole strutture o ad insiemi di strutture;
- b) gli obiettivi operativi vengono declinati in programmi di azione (piani di lavoro).

## 10. La classificazione degli obiettivi

Per una maggiore efficacia e incisività degli obiettivi assegnati per il conseguimento di risultati significativi sulla base delle sfide intraprese, è importante limitare, concentrare e selezionare gli obiettivi ritenuti qualificanti e che portano ad una "rottura" del sistema, generando modifiche strutturali, così da evidenziare e comunicare linee d'azione immediatamente percepibili da tutti i livelli dell'amministrazione non distogliendo ma anzi evidenziando e sottolineando l'attenzione dal focus dell'obiettivo di governo.

Il sistema degli obiettivi fissati dalla direttiva è articolato in:

- sfide
- obiettivi strategici
- obiettivi operativi
- programmi di azione (piani di lavoro)

Le sfide costituiscono le macro aree su cui è concentrato l'impegno del Governo e su cui si è costruito il Programma di Governo

Gli **OBIETTIVI STRATEGICI** sono la specificazione amministrativa delle priorità politiche individuate all'interno del Programma di Governo e delle aree di intervento di lungo periodo definite nei Documenti di programmazione e di programmazione economico-finanziaria.

Sono destinati a concretizzare le sfide da parte dei singoli rami dell'amministrazione attraverso la successiva assegnazione ai responsabili dei CRA (Centri di Responsabilità Amministrativa) degli obiettivi operativi. Nel caso in cui gli obiettivi strategici siano anche pluriennali sarà necessario identificare le scadenze temporali di attuazione. Ad ogni obiettivo strategico è associata una variabile statistica che permetta di valutare, annualmente, lo stato congiunturale.

Gli **OBIETTIVI OPERATIVI** costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa. Rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici, delle politiche prioritarie (semplificazione amministrativa, informatizzazione dell'amministrazione, razionalizzazione della spesa, miglioramento della qualità dei servizi) o, anche, obiettivi di miglioramento del funzionamento delle attività correnti dei CRA discendenti dal ciclo annuale di bilancio. Sono in cascata rispetto agli obiettivi strategici e devono essere declinati dal Responsabile di CRA in programmi di azione. Gli obiettivi operativi devono avere una priorità alta, media o bassa.

I **PROGRAMMI DI AZIONE O PIANI DI LAVORO** traspongono gli obiettivi strategici delle politiche pubbliche in precise modalità attuative (azioni) e rappresentano lo strumento per raggiungere gli obiettivi operativi.

Per quanto attiene il glossario relativo al piano di lavoro e le modalità di redazione si intende integralmente richiamata la voce i cui al paragrafo 8 della direttiva presidenziale 18 dicembre 2006

## **11. Modalità di definizione degli obiettivi (<sup>12</sup>)**

Agli Uffici della Regione si chiede di voler prestare particolare attenzione al grado di accessibilità dei servizi erogati, alla trasparenza dei percorsi amministrativi, alla chiarezza delle modalità di accesso al servizio, alle regole interne di funzionamento, avendo particolare cura nell'individuare parametri di efficacia sociale (bisogni/Risultati – outcome), di efficacia gestionale (Obiettivi/Risultati – output) e di efficienza (Risorse/risultati). Il sistema degli obiettivi dovrà avvalersi di opportuni indicatori di prestazione la cui metrica non potrà essere soltanto di tipo binario, in quanto questi dovranno consentire di valutare l'esito (in termini di volumi, efficienza, impatto e produttività) delle attività intraprese.

Dallo studio realizzato nell'ambito del progetto Governance, è stata riscontrata la necessità di esplicitare coerentemente gli obiettivi, le attività e gli indicatori di risultato.

<sup>12</sup> Richiamo testuale al cap. 9 della Direttiva di indirizzo Presidenziale 18 dicembre 2008

"Una corretta formulazione degli obiettivi costituisce una fase di fondamentale importanza ai fini di una efficace attuazione del processo di programmazione e controllo. Immediatamente connessa a tale fase vi è l'individuazione selettiva e mirata di attività e di indicatori di prestazione che siano coerenti con gli obiettivi medesimi. Quest'ultimo aspetto è molto importante al fine di evitare di procedere ad una elencazione di presunti obiettivi che, in realtà, sono delle attività la cui efficacia deve essere invece valutata non in funzione del suo compimento in sé, ma in ordine ai risultati cui essa ha dato luogo o ha contribuito a generare."

Come ha avuto modo di evidenziare la Corte dei Conti (Sezione di Controllo per la Regione Siciliana) *"in numerosi casi si è constatato che gli obiettivi assegnati, anziché costituire risultati gestionali specifici e misurabili da conseguire in un arco di tempo determinato, avevano, invece, natura meramente descrittiva di attività da porre in essere da parte dei Dirigenti [...] Alla situazione innanzi evidenziata ha anche concorso il mancato utilizzo, in sede di assegnazione degli obiettivi dirigenziali, di uno strumento operativo essenziale a tal fine, quale il programma di gestione (o budget), circostanza che in definitiva ha provocato una netta divaricazione tra la gestione amministrativa e quella economico-finanziaria [...] L'assegnazione di obiettivi rappresenta non un mero programma di attività, bensì un piano di responsabilità nel senso che gli obiettivi e le dotazioni finanziarie devono essere assegnate ai Dirigenti che ne assumono la responsabilità rispettivamente di risultato e di gestione [...]"*<sup>(13)</sup>.

Si evidenzia inoltre come la formulazione degli obiettivi non possa rimanere focalizzata solamente su quelli sinteticamente formulati nelle direttive, bensì gli obiettivi attribuiti ai responsabili di ciascuna area gestionale devono costituire delle attese di risultati specifici e misurabili da conseguire in un arco temporale determinato <sup>(14)</sup> e, l'individuazione delle condizioni operative standard ne costituisce un presupposto essenziale come lo è per tutta l'attività di controllo in genere.

Gli obiettivi, attraverso idonea formulazione delle azioni, potranno essere riferiti a risultati intermedi, ai fini dell'ottenimento di un dato prodotto/servizio, oppure potranno riguardare i risultati finali, in funzione dei quali determinate attività vengono poste in essere.

<sup>13</sup> Corte dei Conti – Sezione di controllo per la Regione Siciliana, 2004. *Relazione sull'esito del controllo sulla gestione in tema di attuazione della L.R. 10/2000*, deliberazione n. 13, pag. 33.

<sup>14</sup> Mussari R. (a cura di), 2001. *Manuale per il controllo di gestione. Analisi e strumenti per l'innovazione*, Dipartimento della Funzione Pubblica. Ufficio per l'Innovazione delle Pubbliche amministrazioni, Il Rubbettino, Catanzaro, pag. 43.

E' necessario che la definizione degli obiettivi, sia riferiti alle politiche pubbliche che agli altri obiettivi generali dell'azione amministrativa, preveda pertanto oggettivi criteri di:

1. Quantificabilità
2. Misurabilità
3. Raggiungibilità

sottendendo alla necessità, in funzione dell' ampiezza e generalità delle attività su cui vengono posti gli obiettivi, di possedere requisiti di:

- Chiarezza e precisione
- Sinteticità
- Specificità
- Concentrazione
- Condivisione
- Coerenza con quelli delle altre unità organizzative collocate orizzontalmente e verticalmente
- Influenzabilità da parte del soggetto perseguente
- Temporabilizzazione

La *quantificabilità* di un obiettivo prevede che le attività siano riconducibili ad unità per cui esista una scala di valutazione (quali/quantitativa) e che quindi non contengano solo enunciati di principio ma siano sottoposti ad oggettivi criteri di misurazione

La *misurabilità* di un obiettivo, in un determinato arco temporale, al di là della quantificazione dello stesso, prevede che esista un sistema di rilevazione e controllo che permetta la verifica puntuale del dato, la messa a sistema, e la possibilità di determinare una scala di valutazione cui rapportare il grado di raggiungimento di un obiettivo

La *raggiungibilità* si basa sulla effettiva possibilità, valutata *ex ante*, di raggiungere un risultato sulla base delle complessive risorse disponibili.

Altresì gli obiettivi devono contenere elementi di chiarezza che li rendano univoci (nel valore raggiunto, non nelle modalità) e precisi relativamente al contesto in cui sono stabiliti. Altresì devono essere espressi in modo sintetico (al fine di evitare interpretazioni o dubbi) e contenere elementi di univocità di ambito.

La realizzazione di ciascuno di tali obiettivi qualificanti richiederà, poi, interventi ed attività riassumibili nei piani di lavoro che saranno allegati alla direttiva o contenuti in apposito documento.

La configurazione unitaria del sistema di Programmazione e Controllo per obiettivi, attività ed indicatori renderà possibile un concreto raccordo ed una proficua condivisione degli obiettivi fra i diversi Assessorati di cui potrà beneficiare, in termini di efficienza, l'intera Amministrazione Regionale siciliana.

## **12. Il sistema degli indicatori <sup>(16)</sup>**

Definire un idoneo sistema di indicatori è un problema di natura sostanziale e non meramente formale. Gli obiettivi formulati secondo le caratteristiche elencate nel paragrafo precedente si focalizzeranno sugli esiti in termini di impatto reale generato, oltre che sui volumi di attività e sul grado di efficienza e produttività delle risorse impiegate per il loro svolgimento.

A ogni obiettivo strategico/operativo deve essere associato un indicatore quantitativo di prestazione (di realizzazione, di risultato, di impatto) e il valore che si intende raggiungere per tale indicatore (valore-obiettivo) idoneo ad esplicitarne il grado di conseguimento e ad indirizzare l'attività dei diversi responsabili .

Possono essere utilizzate le seguenti tipologie di indicatori di prestazione:

1. **Indicatori di realizzazione finanziaria**, che misurano l'avanzamento della spesa prevista;
2. **Indicatori di realizzazione fisica**, che misurano il grado di realizzazione del progetto o dell'intervento;
3. **Indicatori di risultato**, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo che il progetto o l'intervento si propone di conseguire.
4. **Indicatori di impatto**; esprimono l'impatto che il raggiungimento degli obiettivi genera sul sistema di riferimento (P.A., collettività).

E' importante sottolineare che gli obiettivi strategici definiti dagli Assessori sono quantificati da indicatori di risultato e di impatto, mentre gli obiettivi operativi sono misurati da indicatori di realizzazione e, in alcuni casi, anche da indicatori di risultato. In genere, gli obiettivi operativi non sono quantificati da indicatori di impatto.

La definizione di un indicatore associato ad un obiettivo può risultare di particolare complessità nel caso in cui alcuni obiettivi siano difficilmente traducibili in indicatori

---

<sup>16</sup> Richiamo testuale al cap. 10 della Direttiva di indirizzo Presidenziale 18 dicembre 2008

quantitativi di facile misurabilità ed univocità. In questi casi, si potrà quindi ricorrere, in alternativa agli indicatori quantitativi, a:

1. indicatori di tipo binario (si/no);
2. indicatori di tipo qualitativo (alto/medio/basso);
3. indicatori *proxi*, in grado di misurare il raggiungimento di un obiettivo mediante un complesso di indicatori non direttamente riferiti all'obiettivo stesso.

### **13. Il monitoraggio della direttiva <sup>16</sup>**

Ai sensi degli articoli 6 e 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, tutti gli obiettivi – da conseguirsi con le modalità e nelle misure indicate, in relazione anche alle risorse finanziarie ed umane previste nelle singole direttive sull'azione Amministrativa e la gestione – formano oggetto di apposito monitoraggio, anche ai fini della valutazione dei Dirigenti.

Il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività poste in essere da parte dei Centri di Responsabilità Amministrativa al fine di attuare gli obiettivi operativi e i piani di lavoro attribuiti ai sensi della direttiva è effettuato dai responsabili dei singoli Dipartimenti e Uffici. I risultati, con cadenza quadrimestrale, sono inviati - in uno con i risultati del controllo di gestione - per l'elaborazione al Servizio di pianificazione e controllo strategico che ne verifica la rispondenza con gli obiettivi strategici.

In sede di monitoraggio, ferma restando l'utilizzazione degli indicatori prestabiliti, assume particolare rilevanza la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi conferiti, che deve essere espresso in valore percentuale ed è dato dal rapporto tra il risultato dell'attività effettivamente svolta ed il risultato dell'attività programmata per raggiungere l'obiettivo. Eventuali significativi scostamenti dovranno essere supportati da adeguate motivazioni che permettano di valutarne le cause e gli eventuali rimedi.

Al fine di consentire al Servizio di pianificazione e controllo strategico di riferire tempestivamente agli Organi di Indirizzo sul grado di raggiungimento degli obiettivi previsti nella direttiva, i singoli Centri di Responsabilità Amministrativa, dovranno fornire le informazioni necessarie entro il 15 maggio e il 15 settembre di ogni anno ed il 15 gennaio dell'anno successivo, indicando lo stato di raggiungimento di ciascun obiettivo.

---

<sup>16</sup> Richiamo testuale al cap. 11 della Direttiva di Indirizzo Presidenziale 18 dicembre 2008

Nel caso in cui emergano comprovate necessità di riconsiderare, in relazione a nuovi elementi di analisi, gli obiettivi precedentemente definiti ed evidenziati dal Dirigente preposto, si potrà procedere alla rinegoziazione degli obiettivi.

#### **14. Il monitoraggio del Programma di Governo (<sup>17</sup>)**

Ai fini dell'attuazione del Programma di Governo e del suo monitoraggio, occorre far fronte all'esigenza di un dialogo costante tra i soggetti che partecipano all'attuazione del Programma di Governo fra:

- a) gli Assessori e gli uffici di diretta collaborazione;
- b) le istituzioni a diverso titolo coinvolte nella attuazione delle politiche regionali.  
L'attuazione del Programma di Governo richiede una collegialità che travalica i confini giuridici dell'ente Regione - ad esempio, alle politiche in ambito sanitario, a quelle riguardanti i lavori pubblici e ancora alle politiche in ambito turistico, nonché con i portatori di interessi diffusi che a vario titolo operano nei settori considerati;
- c) i dipartimenti di cui ciascun Assessorato si avvale. L'attuazione del Programma di Governo non può limitarsi al coordinamento "orizzontale" tra gli Assessorati o tra la Regione e altre istituzioni, ma deve necessariamente svilupparsi anche in senso "verticale", nell'ambito di ciascun Assessorato, implicando cioè uno stretto raccordo tra Assessore e Dirigenti generali, posti a capo dei Dipartimenti di un Assessorato. In altri termini, sempre salvaguardando (anzi, in tal modo, tutelando) il principio di separazione tra il ruolo di indirizzo politico e quello gestionale (ex. D.Lgs. 29/93 e L.R. 10/2000), l'attuazione del Programma di Governo non può prescindere da una continua comunicazione tra Assessore e responsabili di dipartimento.

Con proprio documento annuale, ogni Assessorato avrà cura di redigere, anche secondo i principi che verranno illustrati nel paragrafo successivo (<sup>18</sup>), una relazione che, al di là della mera elencazione degli obiettivi raggiunti da ogni singolo dipartimento, illustri i risultati conseguiti in tema di attuazione del Programma di Governo e le azioni *in progress*.

<sup>17</sup> Richiamo testuale al cap. 12 della Direttiva di indirizzo Presidenziale 18 dicembre 2008, tratto dai documenti predisposti nell'ambito del *Progetto Governance* citato

<sup>18</sup> La rendicontazione o bilancio sociale, costituisce, nella parte sperimentale, proprio la parte di controllo ex post o monitoraggio annuale della direttiva.

## **15. Avvio del sistema di Rendicontazione sociale <sup>(19)</sup>**

*"Nel quadro degli indirizzi di modernizzazione delle amministrazioni pubbliche, particolare rilevanza assume ormai da anni l'adozione di iniziative e strumenti di trasparenza, relazione, comunicazione ed informazione volti a costruire un rapporto aperto e proficuo con cittadini ed utenti. Molte disposizioni si ispirano a questo concetto ed hanno introdotto istituti giuridici, principi operativi e strutture organizzative a questo scopo. La rendicontazione sociale delle amministrazioni pubbliche risponde alle esigenze conoscitive dei diversi interlocutori, siano essi singoli cittadini, famiglie, imprese, associazioni, altre istituzioni pubbliche o private, consentendo loro di comprendere e valutare gli effetti dell'azione amministrativa. Essa può essere considerata come una risposta al deficit di comprensibilità dei sistemi di rendicontazione pubblici in termini di trasparenza dell'azione e dei risultati delle amministrazioni pubbliche, di esplicitazione delle finalità, delle politiche e delle strategie, di misurazione dei risultati e di comunicazione".*

Il bilancio sociale è "l'esito di un processo con il quale l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato" ed "esprime il senso dell'azione dell'amministrazione, descrivendo i processi decisionali e operativi che la caratterizzano e le loro ricadute sulla comunità."

I singoli rami dell'Amministrazione regionale possono avviare, sviluppare e consolidare la pratica del bilancio sociale in modo graduale, prevedendo una prima applicazione circoscritta ad uno o più ambiti di attività dell'Amministrazione, con una successiva estensione a tutti gli altri, integrando progressivamente la realizzazione del bilancio sociale con i processi decisionali, gestionali e di comunicazione della stessa. Il bilancio sociale, integrato con il sistema di programmazione e controllo e con l'intero sistema informativo contabile, deve essere realizzato con cadenza periodica, preferibilmente annuale, permettendo di confrontare ciclicamente gli obiettivi programmati con i risultati raggiunti favorendo la definizione di nuovi obiettivi e impegni dell'amministrazione e dovrà rendere conto anche dell'attività di soggetti pubblici e privati che concorrono alla realizzazione degli obiettivi dell'Amministrazione.

---

<sup>19</sup> Richiamo testuale al cap. 13 della Direttiva di indirizzo Presidenziale 18 dicembre 2008, tratto dalla direttiva sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche del 17/03/2006

## **16. Ruolo dei Dirigenti Generali e dei responsabili e dei Dirigenti preposti ad uffici di massima dimensione o uffici speciali <sup>(20)</sup>**

Al processo di definizione degli obiettivi "operativi" è necessaria la partecipazione non solo dell'unità di controllo di gestione, ma anche dei responsabili delle aree e dei servizi coinvolti nel perseguimento degli obiettivi medesimi proprio per la natura della direttiva che prevede la partecipazione al processo di condivisione della proposta <sup>(21)</sup> degli obiettivi da includere nella direttiva assessoriale. Ne discende un'elevato grado di consequenzialità logica e cronologica che deve sussistere tra il "momento" della formulazione della direttiva assessoriale di indirizzo dell'attività gestionale e quello di attuazione del controllo di gestione, più propriamente a livello di Dipartimento.

In presenza di una marginalizzazione del controllo di gestione e dei suoi diretti e immediati interlocutori (cioè i responsabili di aree e servizi) nel processo di condivisione degli obiettivi "operativi" da accogliere in direttiva e di articolazione dei piani d'azione da allegare alla stessa, si rischierebbe l'assenza di un percorso circolare "plan-do-check-act- tra attività di indirizzo e attività gestionale. Conseguentemente le azioni e gli indicatori individuati potrebbero risultare avulsi dalla realtà gestionale concreta, o poco coerenti con questa. *"Tale modo di procedere potrebbe costituire una importante causa dell'attuazione di un controllo di gestione che predilige – nei fatti – una mera elaborazione di dati ad una previa analisi delle condizioni operative normali di svolgimento della gestione e dei processi gestionali sottostanti alla realizzazione dei diversi "prodotti" dall'attività amministrativa. Altresì un effetto di tale modo di operare consisterebbe nell'impossibilità per il Servizio di pianificazione e controllo strategico di comprendere le cause concretamente sottostanti all'eventuale mancato raggiungimento di determinati obiettivi "strategici". Infatti, il mancato raccordo tra controllo strategico e controllo "di gestione" (ovvero direzionale) sottende una visione meccanicistica della realtà dell'azienda "Regione", in funzione della quale, ai fini della*

---

<sup>20</sup> Richiamo testuale al cap. 14 della Direttiva di indirizzo Presidenziale 18 dicembre 2008

<sup>21</sup> Ai Dirigenti, ai sensi dell'art. 12 della l.r. 20/2003, è affidata l'attività che deve trasporre gli obiettivi strategici delle politiche pubbliche in modalità attuative, attraverso la proposizione:

- degli obiettivi operativi da raggiungere con riferimento ai tempi di completamento e ai risultati attesi, nonché della batteria di indicatori da utilizzare;
- dei programmi di azione (piani di lavoro);
- della struttura responsabile del programma e l'individuazione delle strutture che possono influenzarne la realizzazione, specificando le modalità di coordinamento e il ruolo del responsabile del programma;
- dell'allocazione operativa delle risorse umane, finanziarie e materiali;
- dei prospetti riiepilogativi delle principali fasi dei programmi di azione, le relative scadenze e gli obiettivi intermedi;
- del sistema di monitoraggio e del sistema di controllo di gestione adottato.

*formulazione e della valutazione della strategia, possa essere sufficiente limitarsi alla acquisizione di dati provenienti dall'esterno." (cit. progetto Governance)*

## **17. Il sistema di valutazione dei Dirigenti**

Per gli anni 2009-2013, la valutazione dei Dirigenti <sup>(22)</sup> avverrà sulla base del grado di raggiungimento dei risultati previsti dalle specifiche direttive sull'azione amministrativa, avuto riguardo ai nuovi criteri di valutazione richiamati in preambolo. La valutazione del Dirigente, anche ai fini delle indennità premiali, erogata proporzionalmente ai risultati conseguiti, e del rinnovo dell'incarico, dovrà risultare dal proficuo evolversi di attività "ordinarie" e "straordinarie", essendo le prime assolutamente propedeutiche alle seconde.

Il procedimento di valutazione, regolato dal d.lg 286/99, si ispira quindi a tre principi:

- la diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore, titolare dell'organo le cui direttive il Dirigente è tenuto ad eseguire;
- la necessità che la valutazione sia sottoposta ad approvazione o verifica da parte di un altro organo;
- la partecipazione del valutato al procedimento di valutazione.

Nel caso di mancato raggiungimento degli obiettivi, "giuridicamente, la prestazione del dirigente va intesa come l'oggetto delle obbligazioni da lui assunte con l'atto che gli ha conferito l'incarico e con la stipula del contratto individuale; obbligazioni il cui inadempimento ridonda, nelle ipotesi di "responsabilità dirigenziale". (G. D'Auria).

E' da avvertire che un qualsivoglia sistema di valutazione è pienamente efficace solo ed in quanto siano stati assegnati ai Dirigenti obiettivi predefiniti, quantificati e misurabili.

Con espresso riferimento alle responsabilità dirigenziali di natura contabile e/o amministrativa e/o organizzativa e/o comportamentale, si rammenta che esse possono essere rintracciate e direttamente imputate laddove siano ravvisati atti e/o comportamenti

---

<sup>22</sup> La valutazione dei Dirigenti consiste nel "verificare la "Performance" di coloro che gestiscono i centri di responsabilità e le unità organizzative tenendo conto delle "prestazioni" rese e cioè degli obiettivi e dei risultati raggiunti e delle competenze organizzative definite come i "comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse umane e organizzative assegnate ai Dirigenti". La valutazione ha il suo punto di riferimento naturale negli esiti del controllo di gestione: di qui l'affermazione, e anzi, l'insistenza del d. lg. 286/99 sulla necessità che le pubbliche amministrazioni valutino i loro dirigenti "sulla base anche dei risultati del controllo di gestione". (G. D'Auria). L'art. 5 comma 2 ribadisce infatti che "la valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti tiene particolarmente conto dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione": sono infatti gli esiti del controllo di gestione che garantirebbero il rispetto dell'oggettività dell'azione gestionale, costituendo fonte oggettiva nelle misurazioni e/o quantificazioni di efficienza-efficacia-economicità eseguite sull'azione delle unità organizzative cui sono preposti i Dirigenti da valutare, sulla base di parametri e indicatori stabiliti e predeterminati dall'amministrazione

omissivi, non collaborativi, in contrasto con la natura, le attribuzioni di competenze, i compiti istituzionali e con il Codice di Comportamento dei sigg. Dirigenti della Regione Siciliana, e anche nel caso di azioni che possano arrecare danno di immagine per l'Amministrazione (Corte dei Conti, sezioni riunite, sentenza del 23 aprile n. 10/2003/QM).<sup>(23)</sup>

Si rammenta infine che compete all'Organo di indirizzo l'esercizio del potere di intervento nei confronti del Dirigente <sup>(24)</sup>. Tale fattispecie, prevista dal 4° comma dell'art. 2 della L.R. n. 10/2000, prevede: "In caso di inerzia o di ingiustificato ritardo il Presidente della Regione o gli Assessori fissano un termine perentorio per l'adozione dei relativi provvedimenti od atti. Permanendo l'inerzia od in caso di reiterata inosservanza delle direttive che determinino pregiudizio per l'interesse pubblico o nel caso di comportamenti contrari alla legge ed ai regolamenti, il Presidente della Regione o gli Assessori, previa contestazione, salvo nei casi di assoluta urgenza, possono nominare un commissario *ad acta* scelto tra i Dirigenti di prima fascia dandone comunicazione alla Giunta regionale." Tale fattispecie assume, dunque, rilievo nei casi di inerzia da parte della dirigenza, ai fini del concreto perseguimento degli obiettivi, delineati dall'Organo politico.

## **18. I Servizi di pianificazione e controllo strategico <sup>(25)</sup>**

A supporto della complessa attività di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo sono stati istituiti i servizi di pianificazione e controllo strategico che, ai sensi del D.P. reg. 8/2001, dell'art. 4 della legge regionale n. 20/2001 e dell'art. 3 della l.r. 9/2006 operano nell'ambito degli uffici di diretta collaborazione del Presidente e degli Assessori.

Ai Servizi sono intestati i seguenti compiti:

1. sulla scorta della direttiva di indirizzo del Presidente della Regione, hanno il precipuo compito, ai sensi dell'art. 12 della l.r. 20/2003, di procedere alla redazione della direttiva sull'azione amministrativa, distinta per Dipartimenti oltre che per gli Uffici di diretta collaborazione, gli Uffici speciali gli Uffici dirette dipendenze;
2. operano il monitoraggio della direttiva sull'azione amministrativa acquisendo report periodici dalle unità operative di controllo di gestione o omologhe figure operanti all'interno dei Dipartimenti riferiti ai singoli Assessori, ai loro Uffici di diretta collaborazione, agli Uffici speciali alle loro dipendenze; tali report devono rendere

---

<sup>23</sup> Cit. direttiva presidenziale del 15 settembre 2008

<sup>24</sup> Si veda il paragrafo 16 della direttiva presidenziale del 18 dicembre 2006

<sup>25</sup> Richiamo testuale al paragrafo. 17 della Direttiva di indirizzo Presidenziale 18 dicembre 2006

unitaria esposizione di tutti i dati richiesti, consentendo l'acquisizione di informazioni pertinenti che riguardano le strutture nel loro complesso. I dati oggetto dei report sono stabiliti dal Servizio in relazione alle direttive di riferimento ed hanno stretta connessione con gli obiettivi assegnati per verificarne il grado di raggiungimento: la periodicità è fissata nell'ottica del progressivo, costante miglioramento della programmazione medesima.

3. operano il monitoraggio, per la parte di competenza, dell'attuazione del Programma di Governo, anche utilizzando i dati provenienti dal monitoraggio della direttiva sull'azione amministrativa;
4. concorrono alla definizione dei documenti di programmazione, dei piani di sviluppo settoriale e alla redazione dei documenti annuali di programmazione economico-finanziari.

I Servizi infatti, nell'ambito dei tre uffici di diretta collaborazione del Presidente della Regione e degli Assessori (servizi di pianificazione e controllo strategico, uffici di gabinetto e segreterie particolari), svolgono la funzione di monitorare l'attuazione degli indirizzi strategici impartiti e di formulare indicazioni per migliorare la funzionalità dell'azione amministrativa ed assicurare coerenza e coerenza al processo di programmazione e controllo.

E' di pertinenza del Servizio di pianificazione e controllo strategico l'individuazione dei principali fabbisogni dei cittadini utenti, delle imprese, degli enti locali, ecc. e delle politiche pubbliche necessarie al loro raggiungimento; ciò andrebbe attuato a livello "macro" (politico), individuando fini e obiettivi da perseguire. E' opportuna la loro partecipazione attiva ad azioni di benchmarking fra i vari rami dell'Amministrazione regionale e altre realtà regionali, che consenta un trasferimento delle esperienze eccellenti sviluppate e l'individuazione di opportunità di miglioramento.

Ad inizio di ogni esercizio i servizi provvedono a redigere un opportuno piano di lavoro contenente i principali obiettivi che si intendono perseguire nell'arco dell'anno.

Emerge infine la necessità che le strutture in questione debbano essere composte in modo omogeneo e debbano essere affidate ad esperti interni e/o esterni all'Amministrazione, competenti in materia di controllo e dotati di una cultura aziendalistica, nel rispetto della recente l.r. 9/2006 di riforma delle strutture di controllo e valutazione strategica.

La riforma dei Se.Pi.Co.S. modifica e integra le funzioni degli uffici di diretta collaborazione del Presidente e dell'Assessore nella fase di programmazione dell'Amministrazione e nel definire gli obiettivi e le priorità. Va superata con decisione la limitazione al mero controllo dei risultati che, se da una parte è indubbiamente compito degli uffici di controllo non deve sottrarli ad un' opera d'indirizzo e di guida dell'attività amministrativa.

E' demandato ai Servizi il dialogo funzionale tra l'unità di controllo strategico e l'unità di controllo di gestione dei singoli Uffici di diretta pertinenza degli Assessori, per cui la prima può conoscere il modo in cui si svolge l'attività all'interno dell'Assessorato attraverso i report dei Dirigenti, che devono essere prodotti e consegnati nei tempi utili ad avviare le eventuali azioni correttive.

### **19. I Sistemi di controllo interno <sup>(26)</sup>**

Per quanto riguarda i sistemi di programmazione e di controllo interno è opportuno continuare nel processo di perfezionamento degli stessi, adottando strumenti unitari per l'intera amministrazione regionale. In particolare gli appositi Servizi dovranno operare sintesi compatibili fra tutti gli strumenti di programmazione della Regione. I singoli rami dell'Amministrazione dovranno provvedere all'utilizzo dei Controlli di Gestione nella pratica quotidiana, aggiornando, in tempo reale, lo stato di avanzamento delle attività poste in essere anche in riferimento alla utilizzazione delle principali risorse umane, finanziarie e strumentali. In ciò dovranno avvalersi dei sistemi informativi unitari, già approntati dall'Assessorato regionale al bilancio, per consentire a tutte le strutture di disporre di dati comuni, necessari per sviluppare anche le analisi sul perseguimento delle politiche pubbliche di settore.

In questo ambito, le recenti novità legislative (art. 3 sexies ed art. 3 septies della L. R. 9 del 2006) hanno cercato di migliorare il sistema informativo consentendo ai servizi di controllo di gestione di avvalersi di un sistema informativo statistico idoneo alla rilevazione di grandezze quantitative, realizzato dalla struttura prevista dall'articolo 78 della legge regionale 3 maggio 2001, n. 6, sulla base degli indirizzi del coordinamento dei sistemi informatici regionali, presso la Ragioneria generale della Regione, Assessorato del bilancio e delle finanze, ed organizzato in modo tale da costituire una *"struttura di servizio per tutte le articolazioni amministrative della Regione contenente una banca dei dati di sintesi provenienti da tutti i dipartimenti regionali."*

Adeguati strumenti permettono l'attento monitoraggio dell'andamento della gestione indirizzata verso una più consapevole spesa pubblica, il cui contenimento rappresenta un obiettivo prioritario.

Ciò porterà dei vantaggi anche all'attività dei Servizi di pianificazione e controllo strategico, i quali potranno godere di una quantità di dati ed informazioni, ordinata e sintetizzata da cui attingere gli elementi essenziali dell'attività di programmazione ed

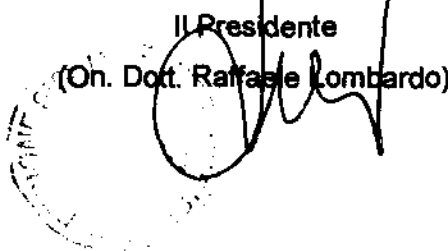
---

<sup>26</sup> Richiamo testuale al cap. 18 della Direttiva di indirizzo Presidenziale 18 dicembre 2008

indirizzo politico. Si sottolinea, inoltre, la necessità di individuare prioritariamente i principali prodotti dell'attività amministrativa ed i sottostanti processi, nonché le attività elementari ad essi correlate, contemplando l'individuazione delle unità responsabili delle attività che concorrono alla realizzazione dei processi individuati.

In ultimo, riguardo al Coordinamento dell'azione delle unità di controllo occorre proseguire nell'azione intrapresa avvalendosi di una rete di referenti per struttura che, formati professionalmente, diventino interlocutori abituali delle Unità di C.d.G.. Tale raccordo non va altresì inteso soltanto limitatamente al singolo Assessorato ma va esteso a livello *interassessoriale* che risulta cruciale in presenza di politiche pubbliche comuni a più Assessorati.

Il Presidente  
(On. Dott. Raffaele Lombardo)



**Allegati: schede contenenti le sfide declinate in obiettivi strategici**

- I Sfida: La Sicilia delle nuove Autonomie e della buona Amministrazione**
- II Sfida: La Sicilia che innova, amica delle imprese e dello sviluppo**
- III Sfida: La Sicilia dell'energia sostenibile**
- IV Sfida: La Sicilia produttiva**
- V Sfida: La Sicilia della cultura e del progetto**
- VI Sfida: La Sicilia dei Giovani e delle Donne**
- VII Sfida: La Sicilia della coesione sociale**
- VIII Sfida: La Sicilia della mobilità sostenibile**
- IX Sfida: La Sicilia integrata nell'Europa e cuore del Mediterraneo**
- X Sfida: La Sicilia che rispetta il territorio**

**I Sfida: La Sicilia delle nuove Autonomie e della buona Amministrazione**

Nr. ob.	Obiettivo Strategico
1	Sostenere il pagamento da parte delle imprese con sede legale fuori dall'isola, ma che operano con propri stabilimenti in Sicilia, della quota parte spettante delle imposte alla Regione Siciliana in attuazione severa e senza sconti dell'art. 37 dello Statuto.
2	Ripristinare l'Alta Corte di Giustizia secondo l'Art. 25 dello Statuto del 1946
3	Istituire una autorevole e determinata Cabina di Regia che sovrintenda alla spesa comunitaria e dei fondi extraregionali FAS e ex CIPE e che conduca ad una spesa tempestiva ed efficace delle risorse a disposizione
4	Procedere con determinazione e senza indugi all'attuazione tempestiva della legge Regionale n. 10/2000 sul decentramento strutturale di poteri e risorse dalla Regione alle Autonomie Locali
5	Procedere al decentramento territoriale della P.A. e avviare forme di telelavoro e di nuove forme contrattuali che incentivino la flessibilità e la mobilità dei lavoratori della P.A., con riflessi significativi sull'efficienza complessiva, diminuendo costi sociali, ambientali e di mobilità e sostenendo la conciliazione fra lavoro e famiglia
6	Perseguire con determinazione il miglioramento qualitativo delle prassi Politiche, delle Istituzioni e della Pubblica Amministrazione
7	Procedere con determinazione alla introduzione di sistemi di fiscalità compensativa
8	Avviare il ricambio della Pubblica Amministrazione aperta alle nuove competenze, capace di dialogare e rispondere alle esigenze dei nuovi cittadini provenienti da oltre confine
9	Perseguire con determinazione la legalità, la trasparenza della Pubblica Amministrazione e con il coraggio di forme innovative
10	Favorire in ogni modo il miglioramento delle condizioni di legalità e sicurezza dei cittadini siciliani, contrastando ogni forma di violenza: la precondizione per il rinascimento della Sicilia è la liberazione dalla mafia, accompagnata da una Politica rifondata sui valori dell'etica, della legalità e dello sviluppo

**Il Sfida: La Sicilia che innova, amica delle imprese e dello sviluppo**

Nr. ob.	Obiettivo Strategico
11	Sostenere piani complessi di innovazione delle imprese di piccole dimensioni
12	Incrementare gli standard di sostegno e diffusione dell'innovazione delle strutture deputate al trasferimento di tecnologie
13	Sostenere lo start-up di imprese ad alta tecnologia e lo spin-off dai centri di ricerca e aziende leader
14	Rendere il tessuto imprenditoriale partecipe al processo di trasferimento tecnologico e promuovere forme di collaborazione più stretta tra imprese e università per orientare le attività degli atenei verso le esigenze del tessuto produttivo, sostenendo anche l'incremento delle attività di ricerca trasferibile alle imprese e il loro trasferimento
15	Promuovere le collaborazioni che configurano programmi di inserimento lavorativo fra imprese, Università, enti, centri di ricerca e formazione.
16	Coinvolgere nelle reti di collaborazione gli istituti finanziari e le banche che operano nel territorio elaborando con essi progetti di sviluppo in cui siano disposti a contribuire fornendo adeguate risorse a condizioni favorevoli
17	Disporre di una rete di strutture che costituisce un sistema stabile di coordinamento e promozione delle attività di trasferimento tecnologico
18	Sostenere e rafforzare le imprese leader e dinamiche dei vari settori per la creazione di reti di impresa, di pratiche innovative e di subfornitura
19	Sostenere il ruolo dei facilitatori istituzionali nella creazione e nella manutenzione di reti di impresa finalizzati alla ricerca e all'export
20	Sostenere gli incubatori di imprese

### III Sfida: La Sicilia dell'energia sostenibile

Nr. ob.	Obiettivo Strategico
21	Sostenere l'innovazione per la produzione, l'accumulo e la distribuzione di energia da fonte rinnovabile
22	Sostenere con decisione l'accesso di ogni cittadino siciliano alla produzione e al consumo di energia proveniente da fonti rinnovabili
23	Favorire lo sviluppo di una mobilità sostenibile attraverso la diffusione di mezzi di trasporto con carburante a più basse emissioni, la diffusione di mezzi ibridi benzina-elettrico e benzina-idrogeno; sostenere specie nel settore pubblico la sperimentazione di mezzi ad idrogeno, sia a combustione interna che a celle a combustibile
24	Sostenere gli enti locali nella integrazione di impianti di energia da fonte rinnovabile presso gli immobili e le sedi istituzionali di loro proprietà
25	Sostenere i grandi progetti dimostrativi di iniziativa pubblica nel settore del risparmio energetico, dell'edilizia a energia positiva secondo i principi della dichiarazione di Venezia sull'architettura sostenibile e dello sfruttamento delle energie da fonti rinnovabili
26	Sostenere la ricerca universitaria sui temi dell'Energia di terza rivoluzione industriale e del recupero ambientale e perseguire l'obiettivo di confermare l'eccellenza dei centri di ricerca siciliani per la sperimentazione e l'applicazione sul territorio delle tecnologie dell'idrogeno
27	Sostenere la realizzazione di impianti che sfruttino il calore di scarto dei cicli della produzione dei grandi stabilimenti industriali anche a vantaggio degli insediamenti abitativi e industriali delle aree limitrofe agli stabilimenti
28	Sostenere il "mini-eolico", specie quello ad asse di rotazione verticale in quanto a basso impatto ambientale e puntare sul solare termodinamico come tecnologia a sostegno delle imprese siciliane e sostenere il solare a concentrazione integrato nelle strutture urbane e nei siti industriali
29	Affermare il principio dell'uso delle biomasse secondo la logica della "filiera corta"
30	Sostenere prioritariamente la formazione professionale nei settori delle nuove tecnologie energetiche di terza rivoluzione industriale per le giovani generazioni siciliane e per la riconversione delle industrie in crisi

**IV Sfida: La Sicilia produttiva**

Nr. ob.	Obiettivo Strategico
31	Sostenere l'integrazione dei sistemi produttivi di beni e servizi con il turismo, con i distretti turistici e le Unioni di prodotto sulle filiere dell'ecoturismo e del turismo culturale
32	Sostenere la piena integrazione della filiera agricola e agro-alimentare, riducendo al contempo la polverizzazione della struttura produttiva agricola
33	Raggiungere la piena funzionalità dei 23 distretti produttivi recentemente selezionati dalla Regione
34	Sostenere la valorizzazione di prodotti adatti a un mercato caratterizzato da alta qualità, alti prezzi e volumi limitati, attraverso ricerca, sperimentazione e utilizzo di know how elevato
35	Accorciare le filiere dalla produzione al consumo, incentivando rapporti contrattuali diretti tra produttori e utilizzatori
36	Sostenere le semplificazioni delle filiere dei settori agricoli e della pesca, dal produttore al consumatore
37	Migliorare e Sostenere l'efficacia del sistema dei controlli sulla qualità dei prodotti agricoli e della pesca e i controlli igienico-sanitari.
38	Realizzare interventi, anche normativi, per la protezione dei settori con produzione di carattere artistico
39	Sostenere l'associazionismo fra i produttori di beni e servizi in un'ottica di verticalizzazione della filiera, della concentrazione produttiva e dell'incremento del valore aggiunto della materia prima
40	Sostenere la creazione di varietà innovative e di elevata qualità (puntando su biologico, riconversione varietale, protezione ambientale, contenimento dei costi di produzione, risparmio energetico, rese stabili e omogenee)

**V Sfida: La Sicilia della cultura e del progetto**

Nr. ob.	Obiettivo Strategico
41	Liberarsi definitivamente dagli schemi interpretativi logori, distorcimenti e di comodo ( la Sicilia della "Storia sequestrata", l'eterna "Sicilia dei vinti", la "Sicilitudine", la "Sicilia irredimibile") e promuovere la Memoria come risorsa, mettendo coraggiosamente a rete tutte le potenze dell'innovazione, i giovani, le donne, le nuove generazioni di intellettuali, creativi e scienziati siciliani: la creatività e i beni culturali devono essere il massimo punto di attacco su cui concentrare gli interventi della legislatura
42	Promuovere e supportare il sistema a rete museale, superando i vecchi criteri di gestione, incentivando con decisione la collaborazione fra pubblico e privato, favorendo al contempo forme innovative di godimento dei patrimoni culturali e delle produzioni contemporanee
43	Supportare poli di eccellenza vocati alla ricerca nel campo dei beni culturali, della diagnostica, delle tecnologie avanzate nell'uso dei materiali e nel recupero e restauro, mettendo a rete e sistema università, centri di ricerca, enti di formazione e imprese
44	Rendere organico, omogeneo e fruibile a tutti gratuitamente tramite Internet il sistema dei beni culturali in Sicilia, attraverso la costituzione di reti cognitive e mappe dei dati in tema di pianificazione, vincoli, beni isolati, beni a rischio, beni di interesse culturale, interventi di recupero, restauro e conservazione, banche dati di natura bibliografico-documentaria
45	Tutelare e mettere a valore, attraverso l'apertura alla pubblica fruizione, i siti archeologici "minori" con particolare attenzione a quelli inerenti la preistoria e la storia dell'isola, perseguendo con decisione gli obiettivi di salvaguardia del patrimonio, di riscoperta di una dimensione sconosciuta eppure fondamentale della storia della Sicilia e di ampliamento dell'offerta turistica.
46	Sostenere ed allargare la platea di utenti del patrimonio culturale siciliano e accelerare i tempi per il potenziamento dell'offerta
47	Promuovere e sostenere il recupero, la conoscenza e la messa in rete di beni culturali e degli immobili di pregio dei centri storici e isolati in un'ottica di filone architettonico
48	Attraverso un idoneo e autorevole coordinamento evitare la dispersione, favorire il merito, promuovere l'originalità, l'autenticità, le occasioni di reale accrescimento del sapere, sostenendo un'adeguata distribuzione territoriale delle risorse e dei momenti di crescita delle comunità locali
49	Sostenere il principio della convenienza economica nel recupero delle tradizioni e delle produzioni storicamente associate ai territori, favorendo le sperimentazioni che coniughino tradizione e innovazione
50	Favorire la conoscenza diffusa delle proprie radici culturali, rafforzare il senso di appartenenza, favorire l'integrazione, avendo come guida la Sicilia reale e non mitica; comprendere la Sicilia anche attraverso la costituzione di un grande museo delle identità per consentire una visione complessiva della storia culturale dell'isola.

**VI Sfida: La Sicilia dei Giovani e delle Donne**

Nr. ob.	Obiettivo Strategico
51	Valorizzare e promuovere i giovani e le donne che sono i due grandi giacimenti di risorse preziose da cui attingere le nuove leadership per il rinnovamento della politica e per il governo della Sicilia, a tutti i livelli, nella legislatura 2008-2013
52	Sostenere il microcredito alle donne e ai giovani
53	Qualificare la selezione degli interventi formativi attraverso l'istituzione di comitati scientifici di valutazione presieduti da esperti riconosciuti nei settori di appartenenza
54	Sostenere con vigore i territori, le amministrazioni e le parti sociali per l'attuazione delle pari opportunità di genere
55	Promuovere, sostenere e favorire la parità di accesso nei sistemi di lavoro per le donne e i giovani e la non discriminazione
56	Promuovere massicci programmi di intervento a supporto delle scuole dell'infanzia ed elementari, sostenendo percorsi extracurricolari di supporto allo sviluppo dei bambini e che integrino fra loro genitori e alunni
57	Sostenere programmi di intervento per la messa in sicurezza e l'adeguamento a norma di tutte le strutture scolastiche, migliorando la vivibilità delle scuole stesse
58	Promuovere e supportare la razionalizzazione dell'attuale sistema di decentramento universitario
59	Promuovere le collaborazioni che configurano programmi di inserimento lavorativo fra imprese, Università, enti, centri di ricerca e formazione.
60	Sostenere i modelli organizzativi di vita dei siciliani che favoriscano l'armonizzazione e la conciliazione tra vita professionale e vita privata delle donne e degli uomini

**VII Sfida: La Sicilia della coesione sociale**

Nr. ob.	Obiettivo Strategico
61	Ripristinare i diritti universali di cittadinanza , favorendo e proteggendo l'integrazione dei migranti nel mercato del lavoro, reinserendo i soggetti svantaggiati e contrastando ogni forma di discriminazione
62	Ridurre con coraggio i costi insostenibili del sistema sanitario, razionalizzare con rigore la rete di offerta dei servizi, migliorare severamente la qualità, ristabilire la regola inflessibile della professionalità e del merito, rifondare la legalità di sistema.
63	Sostenere con coraggio i grandi progetti dimostrativi di iniziativa pubblica nel settore della sanità che puntino anche attraverso una nuova grande sfida architettonica e coraggiose demolizioni di costruzioni mostri a rendere i luoghi di cura e gli ospedali realmente accoglienti e rispettosi delle esigenze del paziente e delle loro famiglie, sviluppando anche possibili partnership con investitori privati per la parte immobiliare.
64	Ridare dignità alla rete dei medici di base attraverso il passaggio ad un sistema di medicalità singola e un sistema anglosassone per piccole cliniche che operi anche il primo soccorso e costituisca snodo informativo
65	Sostenere i Piccoli centri agricoli
66	Sostenere con coraggio l'iniziativa e l'autonomia dei sistemi locali
67	Favorire e sostenere la nascita ed il consolidamento di imprese sociali e con maggior riguardo quelle femminili
68	Potenziare gli interventi volti a contrastare il lavoro nero e irregolare, accrescendo la formazione e l'informazione a favore della sicurezza quale diritto/dovere e sanzionando con determinazione le violazioni in materia di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori
69	Sostenere i sistemi di formazione continua per facilitare la permanenza nel sistema del lavoro adeguando le competenze alle esigenze dei mercati
70	Sostenere gli interventi diretti ad anticipare e gestire i cambiamenti e le crisi del mercato del lavoro, distinguendo nettamente gli interventi rivolti all'assistenza dagli interventi rivolti alla creazione e al sostegno di lavoro produttivo remunerato e sostenuto dal mercato

**VIII Sfida: La Sicilia della mobilità sostenibile**

Nr. ob.	Obiettivo Strategico
71	Perseguire con decisione la realizzazione del Ponte sullo stretto
72	Superare la persistenza di un contesto infrastrutturale (di rete legate alla viabilità e alla logistica) poco moderno e pertanto incapace di favorire rapidi flussi di merci nell'isola e tra questa e il resto del paese
73	Completare l'anello autostradale della zona sud-est e dell'estremo occidentale
74	Mettere in sicurezza e perseguire l'ammodernamento funzionale delle più importanti strade di collegamento interno (Catania-Caltagirone, Palermo-Agrigento, Ragusa-Agrigento, S. Stefano di Camastra-Gela)
75	Perseguire l'interconnessione veloce ferroviaria fra le metropoli siciliane e il resto del paese
76	Perseguire l'interconnessione dei centri appartenenti alle aree metropolitane e il miglioramento dei servizi ferroviari
77	Sostenere con decisione il miglioramento della qualità dei servizi e di vita di trasporto ai pendolari, privilegiando gli interventi che riducano i tempi di spostamento
78	Sostenere il miglioramento degli accessi stradali e autostradali alle città metropolitane e ai paesi dell'hinterland, prevedendo sistemi integrati di mobilità e di scambio
79	Sostenere il potenziamento delle autostrade del mare
80	Sostenere con decisione la mobilità interna ed esterna delle isole minori

**IX Sfida: La Sicilia integrata nell'Europa e cuore del Mediterraneo**

Nr. ob.	Obiettivo Strategico
81	Sostenere la realizzazione del progetto di modernizzazione nelle politiche interregionali meridionali, nelle politiche statali, nelle politiche mediterranee, nelle politiche europee ed internazionali sugli obiettivi della fiscalità compensativa e del federalismo fiscale equo e solidale.
82	Sostenere la Sicilia quale attrattore nei nodi ambientali e culturali dei turismi di qualità nella rete mediterranea
83	Sostenere iniziative di cooperazione con i paesi del mediterraneo, incentivando la collaborazione tra i soggetti economici dei comparti economici affini
84	Sostenere un grande progetto di sostegno all'innovazione energetica e ambientale attraverso la promozione di un programma che possa richiamare una Agenda Energia e Ambiente dell'Europa e dei paesi del bacino del mediterraneo
85	Perseguire l'obiettivo della localizzazione in Sicilia dell'Aeroporto del Mediterraneo
86	Perseguire con determinazione la centralità della Sicilia come sistema logistico portuale e HUB del mediterraneo
87	Sostenere l'ambizioso progetto della Sicilia come centro di formazione e ricerca del Mediterraneo
88	Utilizzare il patrimonio culturale e di leadership degli italiani all'estero per lo sviluppo della Sicilia in Europa e nel Mediterraneo
89	Perseguire con decisione l'integrazione, la mobilità e gli scambi fra le regioni del Sud, sostenendo l'Italia e l'Europa delle Isole
90	Sostenere la Sicilia quale sede di uffici delle istituzioni europee

**X Sfida: La Sicilia che rispetta il territorio**

Nr. ob.	Obiettivo Strategico
91	Perseguire l'attivazione completa della Rete Ecologica Siciliana (integrazione di 500.000 ettari tutelati)
92	Sostenere l'individuazione e la sperimentazione di processi per il riciclo e recupero degli scarti di lavorazione e di nuovi prodotti correlati a tutela dell'ambiente
93	Sostenere l'individuazione e la sperimentazione di processi finalizzati alla riduzione di inquinanti nel suolo, nelle acque e in atmosfera e di nuovi prodotti correlati a tutela dell'ambiente
94	Portare a compimento il piano di riqualificazione del territorio e mettere in atto le azioni complementari, proseguendo l'opera volta al recupero dei siti (piani paesistici)
95	Migliorare l'organizzazione del personale regionale al fine di prevenire ed arginare i danni derivanti dalle emergenze ambientali (incendi, alluvioni, frane) con tutte le forze attive sul territorio
96	Perseguire la riqualificazione e la valorizzazione delle aree c.d. marginali
97	Sostenere , anche attraverso contributi economici diretti alle scuole, con particolare attenzione alle scuole elementari e medie, percorsi rivolti all'educazione, al rispetto e all'uso delle risorse naturali
98	Sostenere grandi progetti di recupero del territorio violato da grandi e piccole iniziative industriali ed altre errate forme di antropizzazione
99	Valorizzare il patrimonio naturalistico e migliorare la fruizione delle aree demaniali
100	Rivedere il sistema organizzativo della P.A. regionale, degli Enti di sviluppo agricoli, dei consorzi di bonifica e degli enti di ricerca, per meglio rispondere alle esigenze del territorio regionale,