

REPUBBLICA ITALIANA

M
e
n
uGAZZETTA  UFFICIALE

DELLA REGIONE SICILIANA

PARTE PRIMA

PALERMO - VENERDÌ 27 MARZO 2009 -
N. 13

SI PUBBLICA DI REGOLA IL VENERDÌ

DIREZIONE, REDAZIONE, AMMINISTRAZIONE: VIA CALTANISSETTA 2/E - 90141 PALERMO
INFORMAZIONI TEL 7074930 - ABBONAMENTI TEL 7074926 INSERZIONI TEL 7074936 - FAX 7074927**AVVERTENZA**

Il testo della Gazzetta Ufficiale è riprodotto **solo a scopo informativo** e non se ne assicura la rispondenza al testo della stampa ufficiale, a cui solo è dato valore giuridico. Non si risponde, pertanto, di errori, inesattezze ed incongruenze dei testi qui riportati, nè di differenze rispetto al testo ufficiale, in ogni caso dovuti a possibili errori di trasposizione

Programmi di trasposizione e impostazione grafica di : **Michele Arcadipane** - Trasposizione grafica curata da: **Alessandro De Luca** - Trasposizioni in PDF realizzate con Ghostscript e con i metodi [qui descritti](#)

LEGGI E DECRETI PRESIDENZIALI

DIRETTIVA PRESIDENZIALE 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

Visto lo Statuto della Regione;

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 luglio 2008;

Visto il Documento unico di programmazione;

Viste le note 78/spcs e 90/spcs dell'Assessore alla Presidenza rispettivamente del 2 novembre 2007 e 30 novembre 2007, 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 A.R.S. 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 accessibili, 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 un'efficace campagna degli industriali di qualche anno addietro "sciogliono 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 (1), 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 n. 19/08 va esattamente nella direzione di un'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 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 un'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 un'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 nell'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 dà 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 coerenza con il programma presentato agli elettori, richiamando, anche testualmente, i principi, le procedure di attuazione e il glossario già descritti nelle direttive presidenziali 18 dicembre 2006 e 19 dicembre 2007 emanate nel corso della XIV legislatura e recanti 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 (2).

2. Una nuova classe dirigente dell'Amministrazione regionale

Fra le sfide più complesse che l'Amministrazione regionale siciliana (3) 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 un'azione corale 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 dell'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 dovranno essere costantemente perseguiti 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.

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 soffocate 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 un'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 U.R.P. 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 U.R.P. 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 U.R.P. 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 U.R.P. con orari di apertura che coprano l'intero orario settimanale;
- procedere ad una formazione unitaria del personale degli U.R.P.;
- collocare anche presso gli U.R.P. 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 U.R.P. 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 U.R.P.

5. *La programmazione 2009-2013 - 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 legge regionale n. 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 un'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 legge regionale n. 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 che hanno contezza della realtà locale: è anche con 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 Documento 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 (6)

Sulla base del decreto legislativo 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), n. 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;

- 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 (7)

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 di 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.

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 P.O.R.

8. *Principi sull'erogazione dei servizi dell'Amministrazione regionale* (8)

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;
- 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, purché 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 (9). 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, un'indagine (10) 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 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* (11)

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 (C.R.A.) 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

all'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 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 " 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 C.R.A. (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 C.R.A. discendenti dal ciclo annuale di bilancio. Sono in cascata rispetto agli obiettivi strategici e devono essere declinati dal responsabile di C.R.A. 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 di cui al paragrafo 8 della direttiva presidenziale 18 dicembre 2006.

11. *Modalità di definizione degli obiettivi* (12)

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.

"Una corretta formulazione degli obiettivi costituisce una fase di fondamentale importanza ai fini di un'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 un'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 che 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 [...]" (13).

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 (14) 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.

E' necessario che la definizione degli obiettivi, sia riferita 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 sull'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 (15)*

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

- indicatori di tipo binario (si/no);
- indicatori di tipo qualitativo (alto/medio/basso);
- indicatori proxy, 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 (16)*

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.

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* (17)

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 nell'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 decreto legislativo n. 29/93 e legge regionale n. 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 (18), 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.

15. *Avvio del sistema di rendicontazione sociale* (19)

"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 il 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.

16. *Ruolo dei dirigenti generali e dei responsabili e dei dirigenti preposti ad uffici di massima dimensione o uffici speciali (20)*

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 (21) 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 un'importante causa dell'attuazione di un controllo di gestione che prediliga - 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 formulazione e della valutazione della strategia, possa essere sufficiente limitarsi all'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 (22) 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 decreto legislativo n. 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 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) (23).

Si rammenta infine che compete all'organo di indirizzo l'esercizio del potere di intervento nei confronti del dirigente (24). Tale fattispecie, prevista dal comma 4 dell'art. 2 della legge regionale 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* (25)

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. n. 8/2001, dell'art. 4 della legge regionale n. 20/2001 e dell'art. 3 della legge regionale n. 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 legge regionale n. 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 e gli uffici alle 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 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 legge regionale n. 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 definirne 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 (26)*

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 all'utilizzazione delle principali risorse umane, finanziarie e strumentali. In ciò dovranno avvalersi dei sistemi informativi unitari, già approntati dall'Assessorato regionale del 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 legge regionale n. 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 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. Palermo, 6 marzo 2009.

LOMBARDO

(1) 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.

(2) Si richiama la direttiva presidenziale 18 dicembre 2008 circa la struttura relativa alla: definizione del processo di programmazione strategica e alla specificazione della natura delle 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.

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

(4) Report sull'analisi del contesto territoriale, RESINT 2008.

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

(6) Richiamo testuale al cap. 2 della direttiva di indirizzo presidenziale 18 dicembre 2008.

(7) Richiamo testuale al cap. 3 della direttiva di indirizzo presidenziale 18 dicembre 2008.

(8) 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.

(9) La direttiva 24 marzo 2004 "Rilevazione della qualità percepita dai cittadini" emanata dalla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica - in *Gazzetta Ufficiale* della Regione siciliana 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."

(10) 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;

(11) Richiamo testuale al cap. 7 della direttiva di indirizzo presidenziale 18 dicembre 2008.

(12) Richiamo testuale al cap. 9 della direttiva di indirizzo presidenziale 18 dicembre 2008.

(13) Corte dei conti - sezione di controllo per la Regione siciliana, 2004. Relazione sull'esito del controllo sulla gestione in tema di attuazione della legge regionale n. 10/2000, deliberazione n. 13, pag. 33.

(14) 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.

(15) Richiamo testuale al cap. 10 della direttiva di indirizzo presidenziale 18 dicembre 2008.

(16) Richiamo testuale al cap. 11 della direttiva di indirizzo presidenziale 18 dicembre 2008.

(17) Richiamo testuale al cap. 12 della direttiva di indirizzo presidenziale 18 dicembre 2008, tratto dai documenti predisposti nell'ambito del Progetto Governance citato.

(18) La rendicontazione o bilancio sociale, costituisce, nella parte sperimentale, proprio la parte di controllo ex post o monitoraggio annuale della direttiva.

(19) Richiamo testuale al cap. 13 della direttiva di indirizzo presidenziale 18 dicembre 2008, tratto dalla direttiva sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche del 17 marzo 2006.

(20) Richiamo testuale al cap. 14 della direttiva di indirizzo presidenziale 18 dicembre 2008.

(21) Ai dirigenti, ai sensi dell'art. 12 della legge regionale n. 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 riepilogativi 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.

(22) 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 decreto legislativo n. 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.

(23) Cit. direttiva presidenziale del 15 settembre 2008.

(24) Si veda il paragrafo 16 della direttiva presidenziale del 18 dicembre 2006.

(25) Richiamo testuale al paragrafo. 17 della direttiva di indirizzo presidenziale 18 dicembre 2006.

(26) Richiamo testuale al cap. 18 della direttiva di indirizzo presidenziale 18 dicembre 2008.

[Cliccare qui per visualizzare gli allegati in formato PDF](#)

(2009.11.761)008

[Torna al Sommario](#) 

MICHELE ARCADIPANE, *direttore responsabile*

FRANCESCO CATALANO, *condirettore*

MELANIA LA COGNATA, *redattore*

Ufficio legislativo e legale della Regione Siciliana
Gazzetta Ufficiale della Regione

Stampa: Officine Grafiche Riunite s.p.a.-Palermo
Ideazione grafica e programmi di Michele Arcadipane
Trasposizione grafica curata da Alessandro De Luca
Trasposizioni in PDF realizzate con Ghostscript e con i metodi [qui descritti](#)

[Torna al menu](#) 