

# *CONSORZIO PER LE AUTOSTRADE SICILIANE*

Piano della *performance* 2020-2022

## **CONSIGLIO DIRETTIVO**

### **PRESIDENTE**

Dott. Avv. Francesco Restuccia

### **COMPONENTI**

Avv. Chiara Starrantino (Vice Presidente)

Arch. Sergio Gruttaduria

**18 DIC. 2020**

### **DIRETTORE GENERALE**

Ing. Salvatore Minaldi

*"nessun vento è favorevole per chi non sa in che direzione navigare" (Michel de Montaigne)*

## Sommario

|  |    |
|--|----|
| 1. Presentazione del Piano .....   | 3  |
| 1.1. Principi generali e criteri ispiratori dell'organizzazione e dell'Albero della Performance..... | 3  |
| 1.2. Criteri di integrazione con gli altri documenti di gestione e clausola di rinvio.....           | 16 |
| 2. 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni .....       | 21 |
| 2.1. Mandato istituzionale e missione. Chi siamo.....  | 21 |
| 2.2. Cosa facciamo.....  | 22 |
| 2.3. Come operiamo.....  | 24 |
| 2.4. Identità ed organizzazione.....   | 25 |
| 3. L'amministrazione in cifre. Le risorse finanziarie e la dotazione organica.....                   | 26 |
| 4. Analisi del contesto.....   | 30 |
| 4.1. Analisi del contesto esterno.....   | 31 |
| 4.2. Analisi del contesto interno.....   | 35 |
| 5. L'albero della performance - Obiettivi strategici, generali e specifici .....                     | 46 |
| 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....  | 53 |
| 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale.....   | 53 |
| 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano .....                                 | 57 |
| 8. Allegati tecnici.....   | 58 |

## **1. Presentazione del Piano – principi e metodologie – clausole di rinvio e norme transitorie**

### **1.1. Principi generali e criteri ispiratori dell’organizzazione e dell’Albero della Performance**

#### **Riferimenti normativi e premesse metodologiche del documento**

Il presente documento descrive la programmazione per obiettivi del Consorzio Autostrade Siciliane - di seguito CAS - ed è ispirata ai “principi generali” indicati dalla Legge regionale 5 aprile 2011 n. 5 ss.mm.ii. nell’ordinamento della Regione Sicilia in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance ai sensi del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 ss.mm.ii. così come modificato ed integrato decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, sebbene non vincolanti ed in quanto applicabili.

Nell’ottica di seguire una linea di indirizzo regionale di uniformità, pur nella salvaguardia della autonomia ordinamentale del CAS, della mission e core business, si tiene altresì conto delle norme di principio del regolamento attuativo della suindicata disciplina nazionale nell’ordinamento regionale emanato con D.P.Reg. 21 giugno 2012, n. 52 (pubblicato sulla G.U.R.S. n. 42 del 5 ottobre 2012) e dei successivi aggiornamenti (Deliberazione di indirizzo della Giunta Regionale n. 11 del 3 gennaio 2019).

Il documento, in adesione all’art. 10 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, segue altresì lo schema espositivo suggerito dalle Linee guida di Funzione Pubblica (Linee Guida per il Piano della performance della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica - Ufficio per la valutazione della performance emanate a giugno 2017).

**Il Piano della Performance costituisce un documento di gestione dinamico ed integrato** che si raccorda agli altri documenti strategici e caratterizzanti l’organizzazione e la gestione, con il Piano anticorruzione e della trasparenza nei suoi aggiornamenti, con il piano economico finanziario ed i documenti di programmazione economico finanziaria e - per i profili dell’organizzazione delle risorse umane - con il Piano triennale dei fabbisogni di personale ed i suoi aggiornamenti, in funzione dell’analisi dei fabbisogni correlati all’organizzazione ed all’articolazione degli obiettivi.

**Le fasi fondamentali della Performance e del ciclo di gestione della**

## **performance.**

Nell'*asset* normativo e regolamentare appena delineato, il ciclo di gestione per obiettivi o della performance del CAS si articola, secondo i principi ispiratori che verranno di seguito descritti e secondo uno **schema per quattro fasi fondamentali**:

1.**Fase della PROGRAMMAZIONE** in cui si inserisce il Piano della Performance descritta dal presente documento. In tale fase il Consorzio definisce gli obiettivi generali e specifici che si intendono raggiungere nell'attuale organizzazione per macroaree amministrativa e tecnica; segue ed accompagna, altresì, lo sviluppo di una progressiva articolazione migliorativa e di potenziamento per macroaree amministrativa, di esercizio della rete, tecnica degli interventi sulla rete, della programmazione, comunicazione e controllo strategico, in base alla linea di indirizzo che sarà tracciata nel prosieguo. Alla fase di programmazione degli obiettivi generali individuati su proposta della Direzione Generale dal Consiglio Direttivo del Cas e declinati dal presente documento segue quella fase ulteriore di ciclica sottoarticolazione degli obiettivi operativi per macroaree, unità organizzative ed uffici. La fase della programmazione appena delineata si completa, pertanto, con l'indicazione dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori rispetto ai predetti obiettivi, con la loro assegnazione attraverso l'area di Direzione ai Dirigenti e secondo l'articolazione delle unità organizzative, ai responsabili degli Uffici ed al personale tutto, in coerenza con l'allocazione delle risorse umane, professionali, strumentali e finanziarie;

2.**Fasi cicliche e trasversali di MONITORAGGIO e CONTROLLO** in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi;

3.**fase della MISURAZIONE e VALUTAZIONE della performance organizzativa e individuale** e l'utilizzo dei sistemi premianti;

4. **fase della RENDICONTAZIONE dei risultati agli organi di indirizzo politico**, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

A tali fasi occorre aggiungere quelle di:

5. **INFORMAZIONE – COMUNICAZIONE ai soggetti interessati ed agli stakeholders**

6. **INTEGRAZIONE del PTP con i sistemi di gestione e dei controlli.**

Al fine di ottimizzare il raccordo tra l'area di indirizzo politico strategico e l'area di gestione nell'ottica della rendicontazione pubblica dei risultati, tutte le fasi del ciclo della performance sono raccordate nel **sistema di gestione integrato** con la funzione di prevenzione della corruzione e con la funzione del controllo di gestione, economico finanziario, dei controlli interni, di controllo strategico e di direzione.

## **Principi ispiratori della programmazione per obiettivi.**

Nel quadro normativo di contesto istituzionale ed ordinamentale appena delineato il **"Ciclo di gestione della performance"** è descritto in coerenza con i contenuti e con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio e si sviluppa nelle fasi della programmazione, del monitoraggio e controllo, della misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e della rendicontazione dei risultati.

Il presente documento propone un **approccio integrato della programmazione e della gestione** è esso stesso il risultato di una visione globale:

- si è ancora agli obiettivi della programmazione economico e finanziaria ed al programma delle opere e degli interventi;
- si correla al sistema dei controlli interni, del controllo strategico e di gestione;
- si correla al programma di anticorruzione e per la trasparenza
- considera la programmazione dei fabbisogni del personale già in esercizio e costituisce la base per l'aggiornamento funzionale agli obiettivi di innovazione gestionale, di ricambio generazionale e turn over per innestare competenze che mancano;
- consolida i risultati consuntivati nel ciclo precedente e rafforza quelli in corso di esecuzione, adeguando le azioni alla strategia del triennio di riferimento.
- ispirato al **miglioramento continuo**, aggiorna l'analisi dei fabbisogni ed introduce **obiettivi di innovazione ed azioni di miglioramento, di gestione del cambiamento, di empowerment delle risorse umane quale fattore strategico.**

**Piano triennale del ciclo  
della Performance 2020 -  
2022**

Integrazione  
dei sistemi di gestione e  
controllo,  
dei piani di fabbisogno  
delle policy aziendali  
di trasparenza ed anticorruzione

In considerazione della autonomia statutaria e della specificità della mission del

Consorzio - che ne caratterizzano l'organizzazione e la gestione nel contesto interno ed esterno e nelle relazioni con gli altri Enti – i **sudetti principi generali sono richiamati ed esplicitati nel presente documento per essere implementati ed attuati nel proprio ordinamento interno in quanto norme di principio e di indirizzo compatibili.**

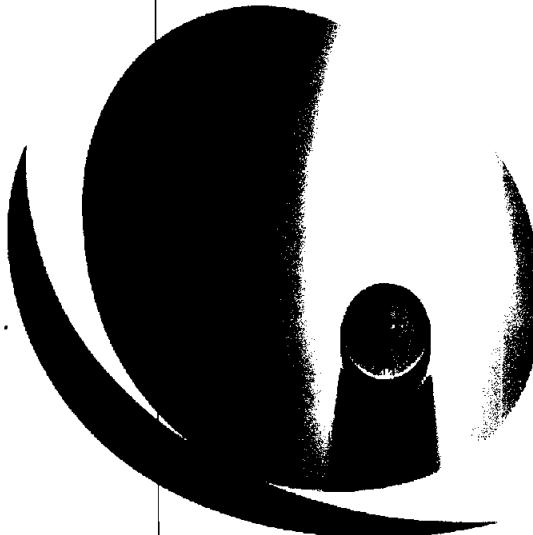
Ad essi il Consorzio impronta la propria attività per **salvaguardare gli alti fini** per i quali è stato costituito ed opera, per il **miglioramento della qualità dei servizi ed il potenziamento degli stessi.**

Il documento è altresì caratterizzato dalla adesione ai seguenti principi e metodi:

- **trasparenza totale e di rendicontazione gestionale, sociale e pubblica,**
- **anticorruzione** e mitigazione del rischio di cattiva amministrazione,
- **due diligence**
- **accountability ed etica delle responsabilità**
- **orientamento all'ottimizzazione dei fattori organizzativi - gestionali e di output**
- **miglioramento continuo**
- **innovazione di processo e risultato**
- **sostenibilità econcomico finanziaria**
- **razionalizzazione delle risorse impiegate**
- **controllo, misurazione e valutazione dei risultati**
- **crescita culturale e benessere organizzativo,**
- **valorizzazione e continuo miglioramento delle competenze professionali,**
- **valorizzazione del merito** e delle pari opportunità, di utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche.

Coerentemente con i superiori fini e principi di ordine generale che costituiscono la stella polare del nuovo impianto gestionale, fermi nella volontà di introdurre strumenti di innovazione che accompagnino la funzione di up grade generale e selettivo del CAS, la Direzione Generale ha avviato una fase di attenta analisi di contesto e ricognizione dello stato dell'arte del ciclo in corso e di quelli precedenti che, unitamente alla programmazione economico finanziaria del bilancio previsionale e pluriennale, sostenesse la predisposizione della nuova programmazione per obiettivi articolata dal Piano della *performance* 2020-2022.

## PTP 2020 - 2021



- trasparenza totale
- Mappatura dei processi e risk management
- comunicazione
- Controllo
- rendicontazione
- Anticorruzione
- due diligence
- accountability
- Etica delle responsabilità
- Sostenibilità economico finanziaria
- ottimizzazione dei fattori organizzativi - gestionali
- potenziamento dei risultati
- miglioramento continuo
- innovazione di processo e risultato
- benessere organizzativo e crescita culturale
- controllo, misurazione e valutazione dei risultati
- empowerment delle risorse umane
- valorizzazione del merito e delle pari opportunità
- sistemi premianti selettivi

### Politiche e sistemi di trasparenza ed anticorruzione. Etica, sostenibilità e “Tolleranza zero”.

Il CAS protegge il proprio asset valoriale e fa propria la politica di “*tolleranza zero*” verso fenomeni di cattiva amministrazione che possano costituire rischio di corruzione e comunque di fenomeni di opacità e devianza rispetto ai fini istituzionali, di illegalità e di spreco di risorse per cattiva gestione.

Consapevoli della importanza strategica di dotare il sistema di gestione di misure di prevenzione del rischio di corruzione il presente documento segue altresì le indicazioni dell’ANAC per la costituzione di un sistema di gestione integrato della Performance e di Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (*programma anticorruzione*) e si ispira alle migliori pratiche internazionali in materia di risk management (UNI ISO 31000:2010) e di anticorruzione secondo i principi della UNI ISO 37001:2016 “*Anti Bribery Management System*”.

Etica, professionalità, trasparenza, competenza, efficienza, efficacia, imparzialità e sostenibilità economica e sociale, costituiscono i valori fondamentali che esprimono la legittimità dell’operato del CAS, orientano gli obiettivi di miglioramento continuo ed ispirano nel complesso le attività di tutti coloro che lavorano e collaborano con l’Ente .

Una condotta etica, onesta e imparziale è la pietra miliare per prevenire la corruzione, la commissione di altri reati e i conflitti di interesse, per il rispetto della salute e della sicurezza di coloro che vengono a contatto con le nostre attività; è a tutela dell'integrità del patrimonio pubblico e del capitale sociale, degli interessi degli stakeholders, dei cittadini, dei terzi e, in ultimo, tutela l'immagine del Consorzio.

Il Cas si è dotato del PTPC quale strumento per mitigare il rischio di corruzione e cattiva amministrazione.

Nell'ottica del potenziamento degli obiettivi correlati ai valori ed alla cultura dell'Etica delle responsabilità e della sostenibilità il Consiglio Direttivo ha formulato atto di indirizzo per rafforzare dotarsi di un sistema di gestione integrato ispirato alle migliore prassi di prevenzione del rischio di condotte corruttive e di quegli eventi che possano pregiudicare il successo degli obiettivi del Cas e l'immagine del'Ente

È altresì strategico monitorare il funzionamento del sistema normativo ed organizzativo interno del CAS, aggiornandolo e strutturandolo per raggiungere gli obiettivi aziendali in modo efficace e nel rispetto dei principi di legittimità, trasparenza e tracciabilità.

## PTP 2020 – 2021 “toleranza zero” verso fenomeni di cattiva amministrazione e di rischio corruzione



- Le fonti ed i modelli gestionali di riferimento:
- **Piano Nazionale Anticorruzione (ANAC)**
- **Best practices**
- **Risk management (UNI ISO 31000:2010)**
- **UNI ISO 37001:2016 “Anti Bribery Management System”.**
- **PTPCT del Consorzio**

Nell'ambito del Piano della performance, **l'albero della performance** è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione

articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione attraverso la sua organizzazione. L'albero della performance ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance, organizzativa ed individuale.

### **Innovazione e Risk approach. Trasparenza totale e risk management.**

Il presente documento è un manuale esplicativo del sistema di gestione della performance che **afferma principi, introduce metodi e strumenti di innovazione gestionale ispirati ai principi di Trasparenza totale e di Risk Management**, definiti dalla letteratura internazionale "*un insieme di attività, metodologie e risorse coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento ai rischi*".

L'agire in un contesto economico globalizzato ha portato alla consapevolezza di doversi adeguare a situazioni che comportano la gestione di rischi sempre più articolati e complessi.

I requisiti di sempre maggiore trasparenza, la volontà di gestire il rischio secondo modalità scientificamente strutturate attraverso l'adozione di metodologie condivise e riconosciute internazionalmente, favoriscono lo sviluppo del Risk Management.

### **PTP 2020 - 2022**

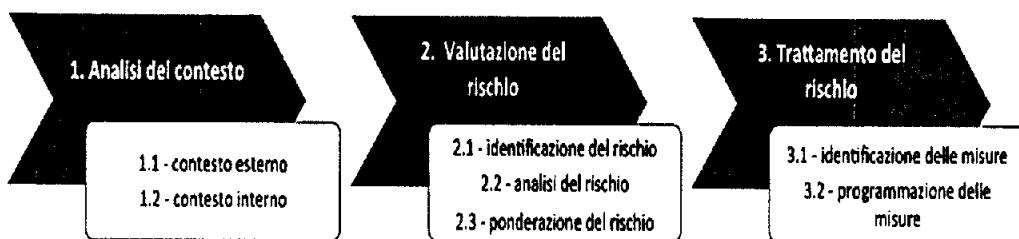
- **Trasparenza totale e di Risk Management come metodi e strumenti di innovazione gestionale**
- **Risk management "un insieme di attività, metodologie e risorse coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento ai rischi".**
- **La pianificazione del ciclo della performance secondo un approccio globale al risk management consente all'Ente di tenere alta l'attenzione in ogni fase della gestione sul potenziale impatto delle diverse tipologie di rischio sui processi aziendali, sulle attività, sugli operatori, sugli output e sui servizi**

**La metodologia codificata del Risk Management** - recepita dal Piano Nazionale Anticorruzione che la indica alle Pubbliche amministrazioni ed agli Enti per la prevenzione del rischio di corruzione amministrativa - **si basa su uno schema gestionale organizzato per fasi essenzialmente distinte in:**

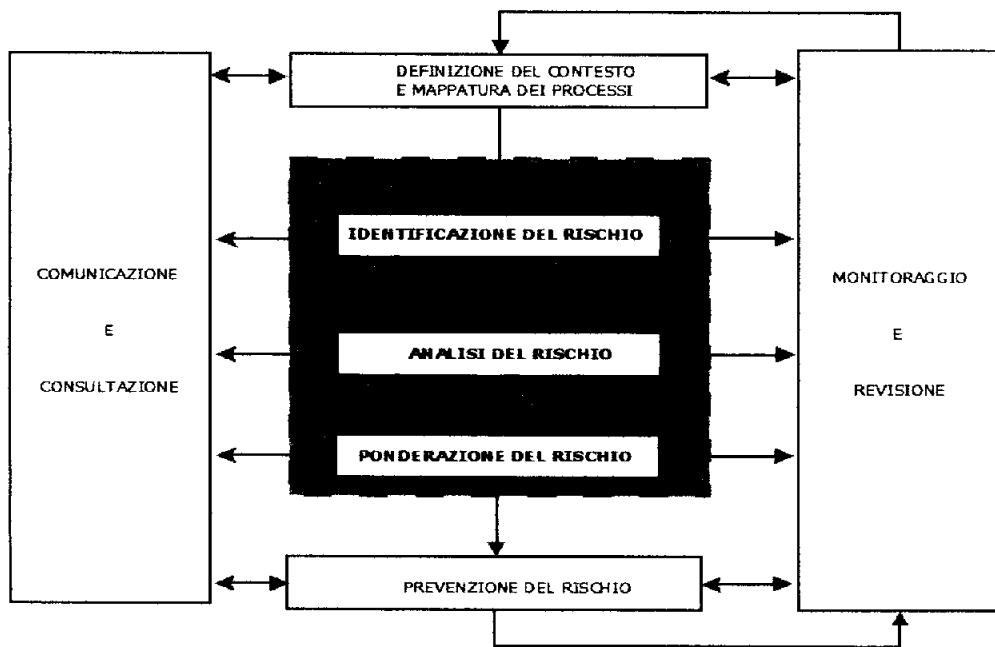
- **ANALISI DI CONTESTO;** individuazione delle risorse finanziarie, tecniche ed umane a disposizione dell'azienda;
- **MAPPATURA DEI PROCESSI** interni;
- **INDIVIDUAZIONE DEI POTENZIALI RISCHI** che corre l'azienda nei vari

settori di attività, produzione e servizio

- **ANALISI E VALUTAZIONE DEI RISCHI** in termini di gravità come entità o frequenza; assunzione in proprio o trasferibilità a terzi; ponderazione ed indicazione delle priorità di intervento; controllo dei rischi al fine di prevenirli o ridurli;
- **MANAGEMENT DEI RISCHI**, valutazione dei presidi occorrenti, individuazione delle misure di mitigazione attraverso un programma di attività;
- **IMPLEMENTAZIONE** delle misure organizzative e gestionali
- **MONITORAGGIO E CONTROLLO**; rilevazione di non conformità; implementazione di azioni correttive;
- **condivisione, INFORMAZIONE, COMUNICAZIONE e trasparenza; FORMAZIONE;**



L'immagine che segue descrive il processo di gestione del rischio completo secondo lo schema UNI ISO 31000: 2010, altresì declinato dallo schema UNI ISO 37001: 2016 per la prevenzione del rischio di corruzione



In un contesto macroeconomico in cui la vulnerabilità delle aziende pubbliche e private aumenta, il Risk Management (gestione del rischio) costituisce, dunque la modalità di individuazione, misurazione e trattamento dei rischi aziendali in un'ottica sistematica.

**La cd. gestione del rischio è condizione imprescindibile di una buona governance** che con approccio “realista” minimizzi il rischio di cattiva amministrazione.

Secondo le *best practices* la gestione del rischio si sviluppa per fasi cicliche ed integrate, partendo da una visione olistica di tutte le cause che possono intaccare in qualche modo la salute dell’organizzazione al fine di predisporre le tecniche e mettere in campo le risorse disponibili seppur scarse che, secondo un ordine di priorità, consentono di garantire ***business continuity*** e salute organizzativa.

**La pianificazione del ciclo della performance secondo un approccio globale al risk management consente all’Ente di tenere alta l’attenzione in ogni fase della gestione sul potenziale impatto delle diverse tipologie di rischio sui processi aziendali, sulle attività, sugli operatori, sugli output e sui servizi.**

Un Sistema di gestione costruito secondo le buone pratiche del «**Risk approach**» consente:

- di accogliere nella cultura organizzativa dell’Ente la visione del “**rischio**” definito convenzionalmente come “**l’effetto dell’incertezza sul raggiungimento degli obiettivi aziendali**”;
- di mettere a fuoco l’attenzione negli scenari aziendali sulle situazioni più rilevanti,
- di concentrare gli sforzi sugli obiettivi qualificati come più importanti,
- di individuare, sulla base delle best practices, le situazioni di rischio con le quali selezionare le minacce agli obiettivi e le azioni di correzione, di prevenzione e di mitigazione delle stesse per impedirne il fallimento;
- di sviluppare l’attenzione verso i risultati, la capacità di ottenerli, la loro storicitizzazione ed il consolidamento;
- di potenziare nella funzione di Trasparenza, la capacità di rendicontazione e di bench marketing

Promuovere la crescita culturale dell’organizzazione nella sua interezza ispirata ai principi dell’Etica delle responsabilità ed all’adattamento della disciplina manageriale che tenga conto degli elementi di contesto e delle specificità dell’Ente Cas consente

dunque di affrontare tematiche connesse alla probabilità del verificarsi di eventi che rendono incerto il raggiungimento degli obiettivi della organizzazione, che possano pregiudicare i fini ed i valori dell'Ente e comprometterne l'immagine come alto valore pubblico.

La funzione del risk management e di compliance, caratterizzante ogni momento della gestione e prioritaria nell'area della Direzione Generale, della programmazione e del controllo strategico, consente di proteggere e incrementare il valore di "azienda" a vantaggio dei suoi stakeholder. Essa sostiene gli obiettivi attraverso la predisposizione di un quadro metodologico che consente uno svolgimento coerente e controllato di ogni futura attività, il miglioramento del processo decisionale, la pianificazione e la creazione di priorità attraverso una comprensione esauriente e strutturata dell'attività stessa.

Il risk management contribuisce, inoltre, ad un utilizzo e ad un'allocazione più efficace del capitale e delle risorse all'interno dell'organizzazione, alla protezione del patrimonio, dell'immagine aziendale, del know how dell'organizzazione e delle risorse chiave, nonché alla ottimizzazione dell'efficienza operativa.

### **Obiettivi generali di mantenimento e di cd. miglioramento continuo.**

Il documento declina nei paragrafi successivi le linee strategiche per macroaree e gli **obiettivi generali del triennio 2020 – 2022, che si distinguono in obiettivi di mantenimento e di miglioramento**

Il linea generale e sul piano classificatorio la strategia del presente documento si sviluppa attraverso obiettivi:

**- di mantenimento:**

in continuità con la programmazione economica finanziaria del ciclo 2019 – 2021, per salvaguardare gli standard strutturali, tecnologici, manageriali ed operativi sin qui raggiunti con grande impegno e dedizione pur nelle numerose criticità;

**- di miglioramento:**

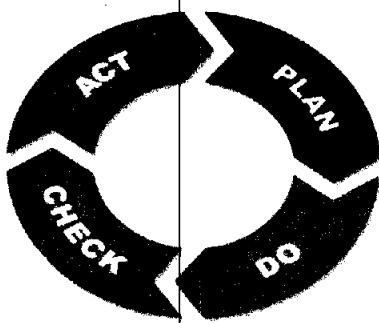
attraverso misure di innovazione di processo e di risultato nonché mediante un'azione etico - culturale di cd. miglioramento continuo

Gli obiettivi generali, di mantenimento e di miglioramento, saranno pertanto annualmente dettagliati in obiettivi operativi, distinti secondo un processo a cascata e di progressiva specificazione per aree di intervento, assegnati agli Uffici ed alle Funzioni di responsabilità.

La fase della programmazione ed articolazione degli obiettivi operativi organizzativi ed

individuali sarà definita mediante documenti di gestione annuali, raccordati con il Piano della Performance ed in aggiornamento allo stesso ed altresì con il Sistema di Monitoraggio, Misurazione e Valutazione della Performance del CAS

### **Il metodo della programmazione di qualità PLAN/DO/CHECK/ACT**



L'immagine rappresenta le fasi cicliche della metodica PDCA ovverosia del Ciclo di Shewart-Deming PLAN/DO/CHECK/ACT tipica delle norme di Qualità e dello Schema UNI ISO 9001: 2008 recepita ed amplificata nelle edizioni successive con una metodica di risk thinking.

La metodica del PDCA è altresì alla base dei sistemi di gestione caratterizzati dalla logica di prevenzione del rischio e del rischio specifico derivante da reato di corruzione secondo lo schema UNI ISO 31000:2010 e UNI ISO 37001:2016.

Ad esse l'impianto normativo, organizzativo e gestionale dell'Ente ispira la proria attività nell'interezza della propria organizzazione ed in ciascun Ufficio

### **Miglioramento dell'impianto organizzativo.**

Per come è descritto dettagliatamente più avanti e nel paragrafo dedicato all'analisi di contesto, attualmente la *governance* dell'Ente si avvale di una organizzazione amministrativa articolata in via provvisoria, che soffre la mancanza di figure dirigenziali e di personale, specie dell'area tecnica e nelle funzioni strategiche.

E' già in corso l'iter di riorganizzazione che si concluderà, in attuazione del presente Piano della Performance, con l'aggiornamento al regolamento di funzionamento ed alla dotazione organica.

Costituiscono elemento di forte citricità le vicende relative al personale che sono state esaminate nella fase di analisi dei fabbisogni sui quali sono tarati gli obiettivi dell'Ente, tra cui quello di cd. riordino del personale.

Rientrano negli elementi caratterizzanti il contesto interno, infatti, le questioni relative a mobilità del personale tra Enti, riqualificazione contrattuale ex lege regionale 10/2000 del personale dipendente con passaggio dal Contratto nazionale al contratto collettivo

regionale, riordino gestionale degli addetti amministrativi tecnici ed ATE in regime di part time e conversione in full time, nel rispetto dei presupposti e delle condizioni di sostenibilità economica e finanziari e fatti salvi prerogative sindacali e diritti dei lavoratori

Si tratta di questioni che il CAS intende risolvere per migliorare l'impianto organizzativo, **per rinsaldare il senso di appartenenza attorno al Bene comune**, per contribuire al **benessere aziendale olistico** quale precondizione etica e di legalità per il successo delle politiche di crescita e sviluppo dell'Ente e per la crescita e valorizzazione dei propri dipendenti e collaboratori.

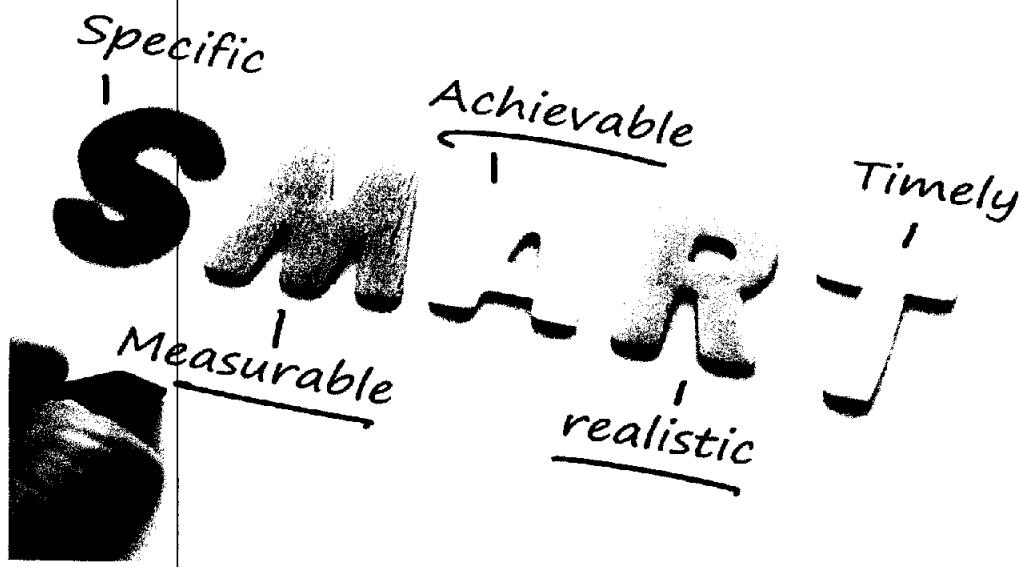
Al netto delle risorse umane già disponibili si appalesa estremamente necessario disporre con il reclutamento di personale qualificato, amministrativo e tecnico, in effetto alle macro aree attraverso le quali si diversifica la missione del CAS, delle Unità Organizzative e degli Uffici che presentano significative carenze rispetto alla mole di attività, carico di responsabilità ed indirizzi di miglioramento.

L'azione di leva del personale è rigorosamente raccordata alle condizioni di sostenibilità finanziaria di un aumento di organico rispetto alla dotazione in essere ed è conforme alle prescrizioni e limiti di capacità di spesa indicati della finanziaria regionale e del T.U. P.I. secondo le linee guida di Funzione Pubblica

### **Management by Objectives.**

Gli obiettivi sono costruiti in considerazione di tali elementi di contesto. Essi sono correlati a ciascuna Macroarea ed ciascuna Unità organizzativa ed Ufficio secondo l'attuale schema organizzativo ad Albero del Cas. Attraverso la declinazione in obiettivi operativi essi saranno altresì strettamente connessi alle attività di competenza dei responsabili, caratterizzati da indicatori e target. La programmazione per obiettivi comprende altresì le attività di smaltimento di eventuale arretrato e di risoluzione di criticità pregresse nonché di quelle misurabili nell'ambito delle nuove strategie di potenziamento, crescita e sviluppo, di prevenzione della corruzione e di compliance già avviate.

In coerenza con le indicazioni dell'ANAC e le migliori prassi ispirate alla gestione aziendale MBO (Management by Objectives), il sistema di definizione gli obiettivi è caratterizzato dal metodo S.M.A.R.T., che evidenzia l'importanza di definire obiettivi per poter ottenere delle performance organizzative di alto profilo.



Secondo il modello MBO gli obiettivi dell'organizzazione devono progressivamente declinati ed essere chiari e raggiungibili, ovvero: Specific (Specifico), Measurable (Misurabile), Achievable (Realizzabile), Relevant (Rilevante), Time Bound (Scadenzato).

L'individuazione e l'assegnazione degli obiettivi operativi si atterrà a tali indicazioni e sarà necessariamente allineata alla programmazione economico finanziaria ed integrata con la sostenibilità finanziaria

### La valorizzazione della “Comunicazione” – documentazione, informazione, formazione

L'attività di documentazione di ogni fase dei processi, di informazione e formazione è momento di condivisione e crescita aziendale imprenscibile per una impresa pubblica e privata che orienta la propria attività a principi di trasparenza, rendicontazione pubblica e miglioramento continuo.

La comunicazione delle pubbliche amministrazioni è attività strategica in quanto, attraverso la condivisione di dati ed informazioni, è finalizzata all'attuazione dei principi di trasparenza ed efficacia dell'azione amministrativa. Le attività di comunicazione ed informazione sono altresì fasi specifiche del processo di risk management, già descritto nella matrice della UNI ISO 31000:2010 a cui il PNA metodologicamente rinvia.

La comunicazione si distingue in comunicazione interna e comunicazione esterna. La comunicazione esterna rivolta ai cittadini, ad altre amministrazioni o enti, imprese o associazioni che contribuisce a costruire la percezione della qualità del servizio e costituisce

un canale permanente di ascolto e verifica del livello di soddisfazione del cliente/utente, tale da consentire all'organizzazione di adeguare di volta in volta il servizio offerto. La comunicazione interna che si pone come complementare e funzionale alla comunicazione esterna, ma si distingue perché si riferisce al pubblico interno all'ente.

L'attività di informazione, è l'attività rivolta ai mezzi di comunicazione di massa, attraverso stampa, audiovisivi e strumenti telematici che serve a consentire una diffusione omogenea e coerente dell'immagine aziendale, attraverso la divulgazione della propria attività, dei propri servizi, delle proprie policy, normative e cultura di riferimento.

## **1.2. criteri di integrazione con gli altri documenti di gestione e clausola di rinvio.**

Il presente documento raccorda la performance e la programmazione per obiettivi a tutti gli atti programmatici del CAS a cui si correla sul piano logico temporale tenendo conto delle specifiche caratteristiche dell'Ente e secondo i seguenti macro temi:

- il documento, secondo il mandato istituzionale del CAS, **si incardina nell'inquadramento strategico e nelle principali linee di sviluppo dell'Ente**, riassunti dai documenti di pianificazione strategica esistenti, dalla concessione con il M.I.T., nella programmazione finanziaria (triennale e annuale), nonché nel piano di programmazione degli interventi e dei lavori di ammodernamento delle infrastrutture in concessione e di nuova realizzazione,

- **descrive la performance organizzativa dell'ambito dell'azione della area della Direzione Generale** (centro di costo), che costituisce la parte centrale del Piano Integrato, in cui sono definite le linee di attività, gli obiettivi generali, ed a cascata gli obiettivi particolari, gli indicatori e gli aspetti organizzativi delle Macro Aree Amministrativa e Tecnica in cui si articolano, al momento, le Unità Organizzative della struttura del CAS;

- **si raccorda agli altri documenti gestionali di specificazione del ciclo della performance** attraverso i quali descrive a cascata nelle aree funzionali gli obiettivi su cui si fondano le attività operative programmate, indicando la coerenza con la strategia del CAS e la sostenibilità rispetto alle risorse umane ed economico-finanziarie disponibili;

- analizza lo stato dell'arte del sistema delle prestazioni per obiettivi nel loro complesso per il ciclo di programmazione economico finanziaria in corso ed indica le **aree di miglioramento**;

- **si raccorda al sistema di organizzazione degli Uffici vigente e promuove ed**

implementa nel sistema vigente la migliore distribuzione ed articolazione funzionale delle macroaree in:

- macro Area Amministrativa,
- macro Area di Esercizio della rete;
- macro Area Tecnica degli Interventi sulla rete;
- macro Area della Comunicazione, della Programmazione e del Controllo strategico;
- sul piano del sistema organizzativo e della rimodulazione delle funzioni nell'ambito del centro di responsabilità direzionale formula i seguenti indirizzi strategici e modula le le seguenti azioni:
  - **potenzia le macro aree Amministrativa e Tecnica**, raccordandole alla Direzione generale mediante l'individuazione di funzioni trasversali e la individuazione di uffici speciali;
  - promuove la **riorganizzazione funzionale** attraverso la **mappatura dei processi**, la **distribuzione delle funzioni di responsabilità**, la **costituzione di team e gruppi di lavoro**;
  - **valorizza nell'ambito della macro Area Ammnistrativa**, gli uffici economico - finanziari e del controllo di gestione, della gestione patrimoniale, gli uffici della trasparenza e dell'anticorruzione, della Stazione appaltante, dell'area legale,
  - **valorizza l'area della Comunicazione**;
  - valorizza e distingue nella Macro Area tecnica, **la macro Area di Esercizio della Rete** dalla **macro Area tecnica degli Interventi sulla Rete** in cui si concentra la funzione di progettazione;
  - individua nella macro Area di Esercizio della Rete **l'Ufficio Speciale del controllo della sicurezza delle infrastrutture**
  - valorizza nella macro Area tecnica, **le funzioni di informatizzazione e digitalizzazione ed i relativi uffici**;
  - valorizza la **macro area della programmazione e del controllo strategico** della Direzione generale,
  - potenzia nella macro area della programmazione e del controllo strategico, **l'ufficio di relazione con il MIT e con gli Enti**, direttamente raccordato con la Direzione Generale
  - si integra con il **sistema dei controlli** interni e indica quelli della performance fondati su criteri di responsabilità per obiettivi, di monitoraggio, di misurazione per

indicatori ed azioni in conformità con le previsioni del d.lgs. 150/2009, dalla legge 190/2012 e dal d.lgs. 33/2013;

- **è integrato con il PTPC e della trasparenza, con la mappatura dei processi**, di analisi delle aree di rischio corruzione e di mancata o insufficiente trasparenza amministrativa, dando conto della metodologia utilizzata, degli stakeholder coinvolti e dei criteri di valutazione del rischio adottati, secondo le direttive dell'Autorità Anticorruzione (ANAC);

- **è integrato con il Piano di comunicazione del Cas**, valorizzando le iniziative di comunicazione, interna ed esterna, ed altresì quelle di informazione attraverso le quali si informano le parti interessate sui risultati conseguiti secondo i principi di rendicontazione pubblica;

- **promuove la leva del personale attraverso il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale**, analizzando il fabbisogno di personale in relazione agli obiettivi del ciclo di programmazione ed alla luce della dotazione organica in servizio e della sostenibilità finanziaria del reclutamento di nuove risorse e profili e delle forme di valorizzazione del personale nell'ambito della contrattazione;

- **valorizza il benessere aziendale olistico e del personale**, attraverso la riorganizzazione, la formazione ed il riordino del sistema giuridico del personale;

Il presente documento si intende raccordato:

- alla programmazione economico finanziaria e del del Bilancio di previsione Pluriennale 2020 – 2022;
- alla programmazione strutturale e degli interventi sulle infrastrutture
- al piano anticorruzione dell'Ente;
- al Piano Triennale del Fabbisogni dell'Ente del ciclo precedente ed è presupposto del nuovo PTFP 2020 - 2022.

Per gli aspetti ed i dati economico finanziari e per quanto non è qui espressamente descritto si rimanda pertanto alla relazione del bilancio previsionale 2020 – 2022 ed al dettaglio del piano delle attività della programmazione di bilancio che spiegano gli elementi più significativi del Bilancio di Previsione 2020/2022 ai sensi dell'art. 3 del D.Lgs. 118/2011 e ss.mm.., in quanto allegati al presente documento e consultabili nell'apposita area di Amministrazione Trasparente dell'Ente

La nota integrativa, pone in evidenza le azioni che caratterizzeranno l'attività che i diversi settori del Consorzio intraprendono durante l'esercizio 2020/2022, in conformità con gli obiettivi, i programmi e le linee strategiche, descritte nel Piano delle Attività quale presupposto per l'approvazione del Bilancio di Previsione.

**Accorpamento e distribuzione funzionale delle macro aree di attività e dei processi:**

- **Macro AREA DIREZIONE AMMINISTRATIVA**
- **Macro AREA DIREZIONE DI ESERCIZIO DELLA RETE**  
ed attivazione di Ufficio Speciale dei controlli della Sicurezza delle Infrastrutture
- **Macro AREA DIREZIONE TECNICA - INTERVENTI SULLA RETE**
- **Macro AREA DELLA COMUNICAZIONE, DELLA PROGRAMMAZIONE E DEL CONTROLLO STRATEGICO**

### **1.3. Regime transitorio ed integrazione con le policy aziendali vigenti ed il PTPC.**

In considerazione della interconnessione del presente Piano con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPC) dell'Ente in corso di aggiornamento, la misurazione e la valutazione della performance individuale, così come il monitoraggio semestrale sull'attuazione del presente PTP sono effettuati tenendo conto della corretta adozione delle misure di prevenzione, generali e specifiche, in quanto obiettivi obbligatori.

Si precisa che sino alla definizione del nuovo asset organizzativo ispirato ai principi della legge regionale 10/2020 in quanto compatibili, al fine di garantire continuità nei servizi e nella gestione, gli obiettivi generali descritti nel presente documento del Piano della Performance 2020 - sono da intendersi correlati all'organizzazione degli Uffici vigente descritta nell'organigramma ad albero e con i documenti di programmazione economica e finanziaria pluriennali e negli atti di organizzazione dell'Ente

Le sezioni dell'organigramma del CAS in atto vigente e dell'Albero della performance sono considerate integrate con le funzioni di comunicazione, di programmazione e controllo di strategico, di controllo di gestione, di RPCT, di DPO, RASA e Responsabile della Transizione digitale che l'Ente intende potenziare nel ciclo pluriennale di riferimento.

Per quanto riguarda l'integrazione con la *policy antibribery* e per quanto non espressamente disciplinato qui, si rinvia infine al Piano Triennale Prevenzione della corruzione ed al successivo aggiornamento del PTPC 2021 in corso di istruttoria e dal

quale il presente Piano della Peformance si intenderà automaticamente aggiornato

#### **1.4. Flessibilità ed adattabilità del modello gestionale di risk management alla trasformazione societaria nel caso di jus superveniens**

E' altresì all'esame del governo regionale l'ipotesi di una **riforma del CAS che prevede la transizione da Ente pubblico non economico attuale al modello societario** per una maggiore flessibilità operativa, per una struttura finanziaria più efficace e la piena comparabilità con gli altri operatori di settore.

Un sistema di organizzazione e gestione della performance dell'Ente improntato a criteri di qualità, risk management, responsabilità sociale ed amministrativa ed anticorruzione, secondo le best practices internazionali, è conforme a quanto è prescritto sul piano degli obblighi normativi per le amministrazioni pubbliche, gli enti ad esse assimilati e più in generale per le imprese pubbliche. Un sistema così congegnato è altresì funzionale a quanto è convenzionalmente accettato per tutelare gli asset delle aziende private.

## **2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni**

### **2.1 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders. Mandato istituzionale e missione. Chi siamo**

Il CAS è un Ente pubblico non economico sottoposto al controllo della Regione Siciliana, costituito nel 1997 dalla unificazione dei tre distinti Consorzi concessionari ANAS operanti in Sicilia per la costruzione e gestione delle autostrade Messina – Catania - Siracusa, Messina - Palermo e Siracusa – Gela (art. 1 Statuto ed art. 16 della legge 12 agosto 1982 n. 531 Piano decennale per la viabilità di grande comunicazione e misure di riassetto del settore autostradale).

E' socio AISCAT, Associazione Italiana Società Concessionarie Autostrade e Trafori.

L'Ente ha sede in Messina Via Contrada Scoppo (sito internet: [www.autostradesiciliane.it](http://www.autostradesiciliane.it) )

Nell'ambito del Piano decennale per la viabilità di grande comunicazione e misure di riassetto del settore autostrade con legge dello Stato è stato previsto che << *Il Ministro dei lavori pubblici, entro un anno dall'entrata in vigore della presente legge, è autorizzato a ricercare intese con la regione siciliana per la costituzione di un consorzio unico di enti pubblici cui trasferire le concessioni relative alle autostrade assentite ai consorzi per l'autostrada Messina-Catania, per l'autostrada Messina-Palermo e per l'autostrada Siracusa-Gela. Tale consorzio dovrà:*

*a) essere costituito con partecipazione maggioritaria della regione siciliana ed avere come scopi il completamento dei lavori di costruzione non ancora realizzati, nonché l'esercizio dell'intera rete assentita in concessione;*

*b) succedere in tutti i rapporti giuridici posti in essere dai suindicati consorzi;*

*c) costituire il proprio fondo di dotazione con i fondi di dotazione dei singoli consorzi autostradali; tale fondo non dovrà essere rimborsato alla scadenza della concessione;*

*d) determinare le tariffe di pedaggio in modo da consentire almeno la copertura dei costi di esercizio, di manutenzione e di rinnovo degli impianti.*

*La convenzione che regolerà i rapporti tra l'ANAS e la regione siciliana per la definizione di tali intese sarà approvata dal Ministro dei lavori pubblici, di concerto con il Ministro del tesoro, sentiti il consiglio di amministrazione dell'ANAS ed il Consiglio di Stato>> (art. 16 L. n. 531/1982)*

Il Cas persegue i seguenti scopi sociali: "*Il Consorzio ha per scopo il completamento dei lavori di costruzione non ancora realizzati delle autostrade Messina-Palermo, Messina-Catania-Siracusa e Siracusa-Gela e la realizzazione di eventuali altre iniziative nel settore autostradale e stradale di cui il Consorzio dovesse risultare concessionario o affidatario, nonché l'esercizio dell'intera rete assentita in concessione o affidata.*

*Per il raggiungimento di tali fini, il Consorzio si avvarrà dei contributi dello Stato, della Regione, della Comunità Europea, di altri enti pubblici e di tutte le provvidenze nazionali, regionali e comunitarie vigenti e future.*

*Il Consorzio ha inoltre facoltà di svolgere attività diverse da quella principale nonché da quelle analoghe o strumentali ausiliarie del servizio autostradale attraverso l'assunzione diretta o indiretta di partecipazioni di collegamento o di controllo in altre società.*" (art. 2 Statuto).

Così costituito il Cas è subentrato in tutti i rapporti giuridici posti in essere dai Consorzi per l'Autostrada Messina-Catania-Siracusa, per l'Autostrada Messina-Palermo e per l'Autostrada Siracusa-Gela (art. 16, lett. b), della Lr 531/82) con l'originaria assegnazione di un fondo di dotazione pari a £ 71.361.841.300, a sua volta costituito dai fondi di dotazione dei Consorzi disciolti ed assorbiti nelle funzioni dal Consorzio unificato

## 2.2 Cosa facciamo

Le finalità dell'Ente sono indicate dall'art. 2 dello Statuto e dalla Legge istitutiva 12 agosto 1982 n. 531. La durata del Consorzio è prevista fino al dicembre 2030, in conformità alla previsione contenuta nella Convenzione di Concessione assentita dall'ANAS con atto del 27/11/2000.

Il CAS è dunque titolare della concessione con il MIT (ex ANAS) delle seguenti tre tratte:

. AUTOSTRADA MESSINA-PALERMO: interamente aperta al traffico, è lunga 181,8 Km.

. AUTOSTRADA MESSINA-CATANIA: interamente aperta al traffico, è lunga 76,8 Km.

• AUTOSTRADA SIRACUSA-GELA: Lunga 131+700 Km.

In esercizio da Siracusa a Rosolini per 41+500 km. In costruzione la restante parte.

Secondo i principi ispiratori di consolidamento e di miglioramento dei risultati

dell'ultimo ciclo di programmazione pluriennale, il Cas sta concentrando attenzione e risorse per l'obiettivo strategico di rinnovare radicalmente e nella sostanza tutta la rete autostradale ed i servizi correlati, razionalizzando le risorse e massimizzandone l'impiego secondo criteri di buona amministrazione e di efficacia delle azioni poste in campo.

Contemporaneamente l'Ente punta ad un **riordino della convenzione con il MIT (ex ANAS)** che tenga conto dei risultati conseguiti, degli obiettivi strategici ed operativi programmati, delle criticità di contesto secondo il piano dei fabbisogni e degli investimenti oggetto di programmazione economico finanziaria

**L'ammodernamento della rete autostradale siciliana**, in gran parte progettata e realizzata più 60 anni fa, con tecniche costruttive superate dal punto di vista strutturale e non in linea con le stringenti norme attuali ha richiesto una obiettiva analisi di contesto e di fabbisogno anche di tipo manutentivo ordinario che nei cicli precedenti è risultata carente plausibilmente per carenza di risorse. La quota di risorse finanziarie iscritta nel bilancio 2017 per interventi di manutenzione ordinaria ammontava a soli 10 milioni di euro. Nell'ultimo triennio, ritenendo strategico tale intervento, il Cas ha implementato la quota di risorse vincolando investimenti per circa 94 milioni secondo un trend crescente (18,5 mil. nel 2018, 30,5 mil. nel 2019 e 45 mil. nel 2020).

E' stato necessario **un intervento strategico straordinario per recuperare il gap pregresso con un impegno complessivo di circa 550 milioni di euro destinati agli interventi di manutenzione straordinaria e costruzioni di nuove opere** tra i quali:

- 120 milioni a valere sui fondi del Patto per il Sud per la pavimentazione e le barriere di sicurezza dell'A18 e dell'A20, i pannelli a messaggeria variabile per le tratte A18 e A20, gli impianti di SOS e l'adeguamento di n. 5 gallerie al D.lgs. 264/2006 "Sicurezza gallerie di lunghezza superiore a m 500");
- 295 mil. per la Rosolini-Modica;
- 18 milioni per la Noto-Pachino;
- 3,5 milioni per la Ispica-Pozzallo;
- 40 mil. per lo svincolo di Ali Terme (a valere sui fondi del Patto Territoriale per l'Area Metropolitana di Messina);
- 7 mil. per ispezioni e monitoraggi sullo stato di conservazione strutturale di gallerie e viadotti);

- 50 milioni per il rifacimento del viadotto Ritiro.

Il **trend** dei risultati della gestione dell'ultimo biennio è stato caratterizzato da un risultato più che positivo, se si considerano le risorse disponibili, sia di fondi che di personale ed al contempo la necessità di recuperare progressivamente carenze croniche e criticità strutturali.

Non può non rilevarsi, anche da questo punto di analisi, una cronica carenza di risorse umane, sia del profilo amministrativo che dell'area tecnica, ambito quest'ultimo in cui si constata una significativa carenza di risorse umane qualificate rispetto all'importanza e specificità degli obiettivi generali ed al volume di attività.

Costituiscono obiettivi strategici ed improcrastinabili la riorganizzazione delle macro aree e delle Unità Organizzative e loro Uffici, il riordino del personale in forza nella dotazione organica al data odierna, il reclutamento e l'acquisizione di nuove risorse da dedicare ad aree, attività, funzioni e processi prioritari.

Nel periodo di gestione a cui anche il presente documento si aggancia, Il Cas ha avviato circa 200 gare di appalto di lavori e servizi funzionali ad assicurare l'adeguamento di viadotti, cavalcavia e sovrappassi, gallerie, pavimentazione, sistemi di ritenuta autostradale, impianti elettrici, telecomunicazioni e fibre ottiche, esazione pedaggi in linea con le attuali Direttive Europee di Telepedaggio.

La realizzazione di tali interventi in linea con la programmazione strategica ed economico finanziaria ha richiesto e continua a richiedere un notevole impegno organizzativo e gestionale a cui non si può far fronte solo con la dimensione di riorganizzazione in quanto è necessario un effort di risorse umane da impiegare ai diversi processi.

## 2.3 Come operiamo – struttura operativa

Per lo svolgimento di tali funzioni il Cas ha localizzato presso la sede legale, la propria sede operativa e degli uffici.

Allo stato, i servizi e gli Uffici sono articolati e distinti in aree, amministrativa e tecnica, con la declinazione ad albero descritto nella figura che segue.

Il modello organizzativo vigente in conformità ai principi della L.R. 10/2001

distingue e separa gli organi di indirizzo politico e di controllo da quelli di gestione e quest'ultima è affidata ad una Direzione generale da cui dipendono due aree di assegnazione dirigenziale, a ciascuno dei quali afferiscono gli uffici semplici, amministrativi e tecnici e le funzioni di responsabilità.

### **Struttura operativa**

La Struttura Operativa del CAS si avvale di:

- 27 Svincoli autostradali
- 14 Aree di Servizio
- 51 Aree di sosta nelle due corsie
- 353 Viadotti nelle due direzioni di marcia
- 159 Gallerie nelle due direzioni di marcia
- 4 Centri operativi
- 6 Punti Blu
- 3 Monitoraggi centralizzati di tratta
- 6 Sottosezioni di Polizia Stradale
- Squadre di pronto intervento nelle 24 h
- Squadre di bonifica ambientale e smaltimento rifiuti speciali

### **2.4. Identità ed organizzazione – articolazione organizzativa degli Uffici ed unità di personale in servizio.**

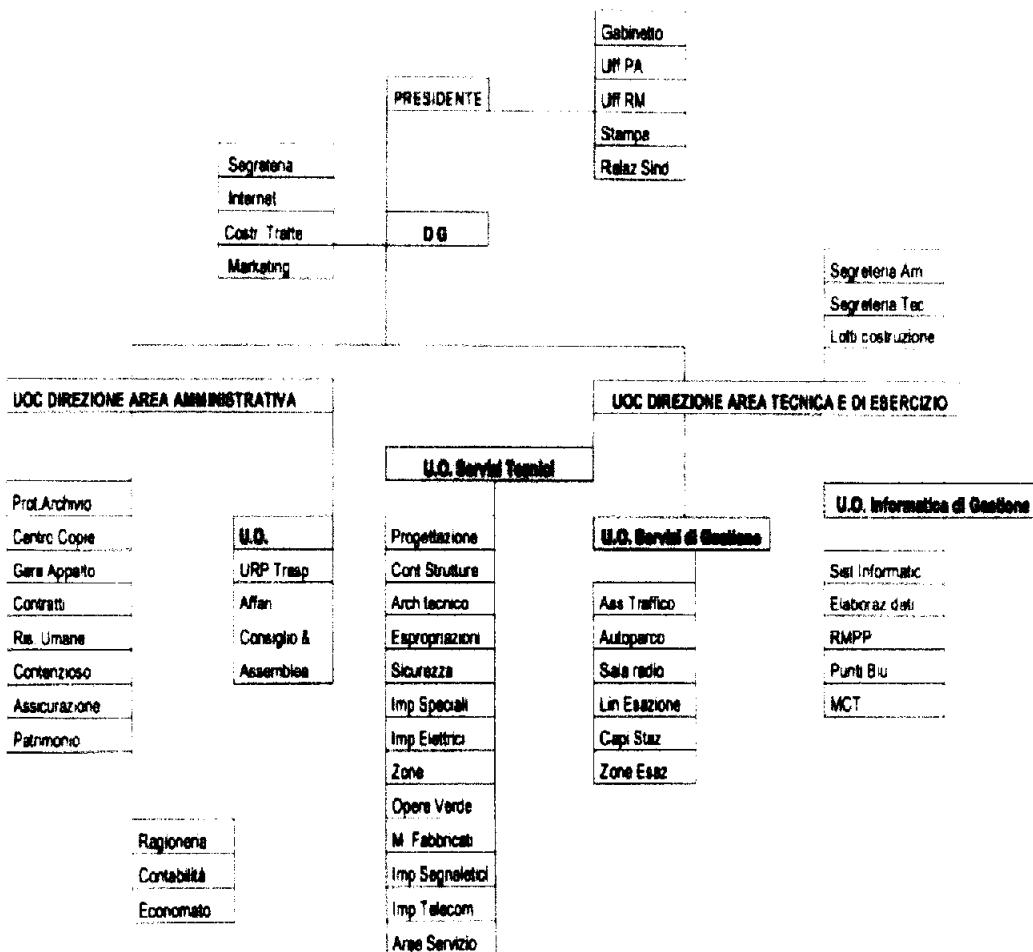
#### **Gli Organi dell’Ente e la struttura organizzativa -**

Sono Organi del Consorzio:l’Assemblea, il Consiglio Direttivo, il Presidente, il Collegio dei Revisori (art. 6 dello Statuto)

Il Consiglio ha il potere di indirizzo politico-amministrativo, definisce gli obiettivi ed i programmi da attuare, adottando gli atti che rientrano nello svolgimento di tali funzioni, in armonia con le generali linee programmatiche formulate dall’Assemblea (art. 11 dello Statuto). Con riferimento alla nomenclatura delle funzioni individuate dalla Norma UNI ISO 37001:2016 è correlabile alal cd. Alta Direzione

La gestione è affidata alla responsabilità degli Uffici. L’attuale struttura organizzativa degli Uffici è articolata per Unità Organizzative e funzioni di responsabilità secondo l’impianto del regolamento per il personale del 2003 e del nuovo regolamento del 2015, secondo lo schema ad albero già descritto nella relazione al bilancio previsionale 2020 e riportato nella figura che segue.

Per come già rappresentato è in atto il processo di riorganizzazione degli Uffici e della dotazione organica che nel 2021 porterà ad un nuovo asset con il fine di migliorare le strutture, il livello della qualità dei servizi erogati e la qualità percepita dagli utenti



### 3. L'amministrazione in cifre. Le risorse finanziarie e la dotazione organica

**3.1.** Il CAS è il terzo operatore nel settore delle concessioni autostradali italiane per chilometri di rete (298 km) ed è attualmente l'unico concessionario che opera in forma di ente pubblico non economico, in un settore dominato da operatori privati che adottano il modello societario.

Il CAS applica regole e principi di contabilità pubblica e dispone del controllo di revisione contabile come da Statuto e degli strumenti di controllo interno e di programmazione economico-finanziaria routinari.

In considerazione del ruolo e del contesto in cui opera il CAS è essenziale assicurare una gestione efficiente ed equilibrata della rete autostradale che individua un nodo cruciale per lo sviluppo dell'intera Regione Siciliana

E' indicazione strategica la Trasparenza come criterio di efficientamento della gestione delle risorse e misura di prevenzione della corruzione nonché la realizzazione di una progressiva ristrutturazione finanziaria dell'Ente con azioni coordinate e plurime di potenziamento del sistema di gestione e di controllo strategico secondo principi di sostenibilità e di risk management, già avviate nell'anno 2020.

E' altresì all'esame l'ipotesi di governo regionale una transizione del CAS dal modello di Ente pubblico non economico attuale al modello societario per una maggiore flessibilità operativa, per una struttura finanziaria più efficace e la piena comparabilità con gli altri operatori di settore, per la quale un sistema di gestione improntato a best practices internazionali sotto schema di qualità, risk management, responsabilità sociale ed amministrativa ed anticorruzione

Nella stesura del presente documento si è tenuto conto, pertanto, dell'eventualità che la suindicata proposta di legge potesse trasformare l'Ente nel corso del presente ciclo di programmazione in mancanza del quale la programmazione degli obiettivi e l'organizzazione delle risorse umane e del piano di lavoro deve mantenersi coerente con le caratteristiche e la natura del Cas quale Ente pubblico.

Nella stesura del documento in oggetto e nel raccordo con il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale si è tenuto conto dei vincoli imposti dalla legge finanziaria regionale e dal "Patto di stabilità".

### **3.2. Le risorse finanziarie**

Per gli scopi sociali (*"Completamento dei lavori di costruzione non ancora realizzati delle autostrade Messina-Palermo, Messina-Catania e Siracusa-Gela e la realizzazione di eventuali altre iniziative nel settore autostradale e stradale di cui il consorzio dovesse risultare concessionario o affidatario, nonché l'esercizio dell'intera rete assentita in concessione o affidata"*) legati alla costruzione e completamento delle tratte autostradali, il CAS si avvale dei contributi dello Stato, della Regione, della Comunità Europea, di altri enti pubblici e di tutte le provvidenze nazionali, regionali e comunitarie.

Fa fronte alle esigenze finanziarie di funzionamento per la gestione corrente esclusivamente tramite gli introiti derivanti dall'esazione dei pedaggi (decurtati degli

oneri di concessione).

Il Fondo di dotazione è costituito dai fondi di dotazione dei tre disciolti enti autostradali e si compone di quote di partecipazione sociale (statutariamente non rimborsabili in caso di recesso) versate originariamente dagli Enti consociati:

- Regione Siciliana (che detiene il 90,65% di quote sociali);
- Provincia di Catania (oggi Città Metropolitana)
- Provincia di Messina (oggi Città Metropolitana)
- Provincia di Siracusa (oggi Libero Consorzio Comunale)
- Provincia di Ragusa (oggi Libero Consorzio Comunale)
- Camera di Comercio di Catania
- Camera di Comercio di Messina
- Camera di Comercio di Siracusa
- Comune di Catania
- Comune di Messina
- Comune di Siracusa
- Comune di Barcellona P.G.
- Comune di Patti
- Comune di Rosolini
- Comune di Gela
- Comune di Modica
- Consorzio ASI Messina (oggi Consorzio ASI in liquidazione)

Allo stato i Comuni di Siracusa, Gela e Barcellona P.G., nonché i Liberi Consorzi (già Province Regionali) di Siracusa e Ragusa hanno effettuato il recesso dal vincolo consortile.

Le previsioni di bilancio per l'anno 2020 sono state formulate sulla base delle competenze del CAS così come previste dalla Legge istitutiva

All'atto della sua costituzione al Cas è stato assegnato un fondo di dotazione pari a £ 71.361.841.300, a sua volta costituito dai fondi di dotazione dei Consorzi disciolti ed

assorbiti nelle funzioni dal Consorzio unificato,

Il Fondo di dotazione si compone di quote di partecipazione nominative indivisibili di £. 1.000.000 ciascuna, con arrotondamento all'unità superiore in caso di frazione di milione maggiore alle £. 500.000 e non dovrà essere rimborsato alla scadenza delle concessioni, né in caso di recesso.

Per i dati caratteristici della gestione si rinvia al bilancio pluriennale 2020 – 2022 previsionale 2020, allegato al presente documento ed altresì pubblicato nella sezione dedicata di amministrazione trasparente

### **3.3. Il personale in servizio in cifre**

**Al 31/12/2018 – il totale del personale in servizio è di 325 unità così distribuite:**

- Di ruolo 305, in comando 20
- Dirigenti 4, personale non dirigenziale 321
- Full time 213, part time 112

**Al 31/12/2019 - il totale del personale in servizio è di 313 unità così distribuite**

- di ruolo 292, in comando 21
- Dirigenti 4, personale non dirigenziale 309
- Full time 203
- part time 110

**All'11/12/2020 la dotazione organica in servizio è così articolata:**

**complessivamente n. 296 unità:**

- di ruolo n. 275 unità, in comando n. 21 unità
- unità dirigenziali n. 4 e n. 292 unità di personale non dirigenziale
- full time 192
- part time 104 (Personale Esattore)

**In base all'organigramma/funzionigramma il personale in servizio è articolato come segue:**

**n. 1 unità Direttore Generale**

- n. 3 **unità Dirigenti in servizio**, di cui n. 2 preposti alla responsabilità dirigenziale delle 2 macroaree organizzative, rispettivamente, amministrativa e tecnica  
n. 77 unità di personale amministrativo/tecnico  
111 Personale Esattore Full Time  
104 Personale Esattore Part Time

La dotazione organica è declinata nelle tabelle allegate che distingue il personale in servizio per livelli di inquadramento, funzioni, Unità Organizzative ed uffici di assegnazione

### **3.4. Albero della *performance***

Il CAS, in considerazione della propria *mission*, del contesto in cui opera, dei soggetti con cui si relaziona frequentemente e dei propri vincoli di bilancio, seleziona i propri obiettivi strategici con un orizzonte temporale triennale ed in linea con le aree tematiche di riferimento come sopra individuate.

**Gli obiettivi strategici** sono declinati, secondo lo schema ad albero per ciascuna **Macro Area**, nell'ambito della quale sono articolati e declinati in obiettivi operativi per le Unità organizzative e gli Uffici, con documenti di gestione a cadenza annuale.

**Gli Obiettivi strategici ed operativi possono essere settoriali o intersettoriali**, in relazione alla circostanza che coinvolgano o meno più aree e/o unità organizzative e siano dunque trasversali

Con l'albero della *performance* 2020-2022, il CAS consolida e potenzia la strategia già pianificata nel triennio precedente secondo gli obiettivi di miglioramento meglio descritti infra

La missione del CAS, le sue aree strategiche e gli obiettivi strategici sono illustrati secondo il consueto schema ai paragrafi seguenti

## **4. Analisi del contesto**

L'analisi del contesto è un'attività necessaria in ogni amministrazione pubblica ed ente che si accinge a definire le proprie strategie.

E' un processo conoscitivo rivolto sia al contesto esterno che interno e mira a fornire

una visione integrata della situazione in cui l'amministrazione o l'ente andrà ad operare. Ha inoltre lo scopo di stimare le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nell'attuazione delle strategie previste e verifica i punti di forza e di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto alle strategie previste. Per adeguare lo schema di descrizione del presente documento alla realtà del CAS, l'approccio che l'Ente dedica alla fase dell'analisi di contesto ed all'analisi di tutte le circostanze caratterizzanti ed a quelle più rilevanti che contribuiscono a definire gli scenari in cui si opera è stato anticipato nei paragrafi precedenti ed è comunque oggetto di dettaglio nel paragrafo seguente.

#### **4.1. Analisi del contesto esterno**

L'analisi del contesto esterno ha lo scopo di evidenziare le caratteristiche dell'ambiente nel quale il CAS è stato istituito ed opera nonché il sistema di relazioni con gli Stakeholder, al fine di meglio delineare la propria strategia di intervento nell'ambito del sistema di relazioni con gli altri Enti.

Analogamente all'indagine effettuata per la redazione del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, anche ai fini del Piano della Performance che con il PTPC condivide strategie, obiettivi, misure ed azioni obbligatorie, occorre esplorare alcuni dati caratterizzanti l'economia del territorio regionale di immediato riferimento.

Le circostanze ed i fenomeni che interessano l'area geografica regionale in cui il CAS prioritariamente opera possono influenzare sia la fase della programmazione degli obiettivi sia quella di concreta esecuzione in quanto la realizzazione, la manutenzione delle opere e la fruizione delle stesse impattano sull'utenza regionale ed extrasregionale. Sia i flussi che le scelte strategiche circa l'imposizione e l'esazione dei pedaggi sono condizionati dalle condizioni economiche di contesto.

Tutte le azioni i programmi e le azioni del Cas hanno inevitabilmente una ricaduta sul contesto anche in termini di incremento di produttività ed occupazione

Nella caratterizzazione degli obiettivi occorre distinguere quelle azioni che incidono sul contesto organizzativo (obiettivi di processo: ad esempio, riorganizzazione, leva occupazionale, tolleranza zero verso fenomeni di corruzione ed illegalità) e quelle che puntano al potenziamento della qualità di risultato (obiettivi di risultato: ad esempio riqualificazione delle strutture, completamento delle strutture e delle tratte), in quanto entrambe le tipologie interagiscono, direttamente e/o indirettamente “con” e “sull’ambiente esterno”.

**Dal punto di vista geografico** il CAS ha sede ed opera in Sicilia che è la regione più grande d'Italia (25.832 kmq) e conta oltre 5 milioni di abitanti. E' una delle cinque regioni italiane autonome a Statuto speciale. Il capoluogo di regione è Palermo.

Sul piano orografico il territorio è al 61% costituito da colline, al 25% da montagne ed al 14% da pianure. La parte settentrionale della Sicilia è montagnosa, mentre la parte meridionale presenta basse colline e pianure. La costa è per lo più scoscesa e rocciosa a nord e sabbiosa a sud.

**Sul piano economico**, occorre tenere conto delle **ultime dinamiche determinate dalla contrazione economica a causa dell'emergenza sanitaria epidemico-epidemiologica da Covid 19 che ha segnato il 2020 e che** è ancora prematuro stimare in quanto mancano dati consolidati di lungo periodo. Si osserva che la recrudescenza della crisi sanitaria ha impatto sull'economia che già con mostrava segni di tiepida ripresa rispetto alla crisi congiunturale degli anni 2013 - 2016

**Per quanto riguarda i dati economici risalenti alla situazione preesistente alla crisi sanitaria in atto**, secondo le ultime statistiche Istat disponibili, nel 2012 il PIL della Sicilia ammontava a 84,9 miliardi di EUR, pari al 5,4% del PIL nazionale. Il sistema economico della Sicilia si basa prevalentemente sui servizi forniti dalla P.A., e secondariamente sull'intermediazione finanziaria e i servizi immobiliari e imprenditoriali, nonché sul commercio.

La configurazione industriale della Sicilia vede imprese operanti nei settori manifatturiero, alimentare e metallurgico. Le province maggiormente industrializzate sono quelle di Catania (22,8%) e Palermo (21,6 %). Importanti aree industriali si trovano nel territorio di Messina, Siracusa e Gela (industria petrolchimica). Per quanto riguarda l'agricoltura, le aziende del settore sono per circa un terzo concentrate su due sole province: Catania (17,6%) e Trapani (16,6%).

Nel 2017 l'economia siciliana ha registrato una fase di ripresa che ha interessato i maggiori settori produttivi ad esclusione delle costruzioni. E proseguita la crescita dei consumi delle famiglie e sono tornate ad aumentare le esportazioni; anche il numero di occupati si è incrementato. Nonostante la favorevole fase congiunturale, nel complesso il divario con i livelli precedenti la crisi economica rimane ampio per i principali indicatori economici (BANCA D'ITALIA - Eurosystema, Economie regionali: l'economia della Sicilia, n° 19, giugno 2018, edito Divisione Editoria e Stampa della Banca d'Italia per conto della Sede di Palermo. Dati aggiornati al 28 maggio 2018)

**Per le imprese**, nel 2017 l'attività produttiva del settore industriale ha registrato un lieve aumento, con andamenti differenziati tra i principali comparti. Le esportazioni di merci hanno invertito la tendenza negativa che durava dal 2013 e la crescita è stata diffusa tra i maggiori mercati di sbocco. La congiuntura si è mantenuta debole nel settore delle costruzioni, mentre è proseguita la fase espansiva del terziario. La redditività e la struttura finanziaria delle imprese si sono rafforzate rispetto agli anni della crisi; sono cresciuti il rendimento del capitale proprio e la quota di aziende che hanno conseguito un risultato economico positivo, mentre è calato il grado di indebitamento. La maggiore capacità di autofinanziamento ha alimentato le disponibilità liquide delle aziende, con una conseguente attenuazione della domanda di credito per le esigenze di breve periodo.

**Il mercato del lavoro** ha beneficiato del miglioramento dell'attività produttiva: l'occupazione è aumentata ancora nel settore dei servizi ed è tornata a crescere nell'industria in senso stretto. È nuovamente salito il numero dei lavoratori dipendenti, grazie al contributo positivo delle assunzioni con contratti a termine. La dinamica occupazionale ha continuato a essere favorevole per i più anziani e, in misura più modesta, per i laureati. In regione l'incidenza di questi ultimi, sia tra gli occupati sia nella popolazione, è più esigua rispetto alla media italiana, anche a seguito di una minore richiesta di figure professionali qualificate e per effetto delle migrazioni.

**Per le famiglie**, nel 2017 la dinamica positiva dell'occupazione e condizioni di accesso al credito nel complesso favorevoli hanno sostenuto la spesa per consumi delle famiglie. Il livello del reddito disponibile in termini prò capite rimane, però, notevolmente inferiore a quello medio nazionale.

In Sicilia risulta più elevata inoltre l'incidenza delle famiglie con redditi bassi e la quota di quelle a rischio di povertà o esclusione sociale. Come nel resto del Paese, tra il 2008 e il 2016 la ricchezza è cresciuta a ritmi modesti, frenata dalla consistente flessione delle quotazioni immobiliari. Il portafoglio finanziario delle famiglie è più concentrato nelle attività più liquide rispetto a quello medio italiano, sebbene nel 2017 sia proseguita la crescita degli investimenti nei prodotti del risparmio gestito. Il peso dell'indebitamento sul reddito disponibile delle famiglie risulta sostanzialmente allineato a quello medio italiano. Dopo la forte crescita dell'anno precedente, nel 2017 le erogazioni di nuovi mutui si sono ridotte, in connessione con il rallentamento del mercato immobiliare; la crescita del credito al consumo si è invece ulteriormente rafforzata.

**Nel comparto delle opere pubbliche**, l'importo dei lavori posti in gara è nuovamente

cresciuto nel 2017, a fronte di un'ulteriore riduzione del numero di gare bandite (tav. a2.4); secondo i dati dell'ANCE oltre il 60 per cento degli importi si riferisce a gare sopra la soglia comunitaria (5,2 milioni di euro).

**Il Turismo.** La Sicilia è una meta turistica molto ambita, dato il suo patrimonio naturale e culturale; nel 2013 il dato turistico rilevava la sua fruizione per il 55,48% da parte di italiani e per il restante 44,9% da parte di turisti stranieri. La maggior parte degli alberghi si concentra nei territori di Messina, Palermo e Trapani (rispettivamente il 31,3%, il 16,4% e il 13,9%).

Nonostante i dati appena esposti, benché in Sicilia il turismo sia un settore di grande importanza, il turismo genera solo il 4% del PIL regionale della Sicilia; ciò è dovuto a problemi infrastrutturali, al calo nella domanda interna e al fatto che i flussi turistici si concentrano prevalentemente durante la stagione estiva e in poche aree urbane.

**Infrastrutture porto-aeroportuali.** In Sicilia vi sono 48 porti (pari al 18,2 % del totale dei porti nazionali) e i principali aeroporti sono situati a Catania, Comiso, Palermo e Trapani.

L'aeroporto Fontanarossa, situato a Catania, è il più grande della Sicilia; il Falcone-Borsellino di Palermo è il secondo. In generale, l'affluenza di passeggeri negli aeroporti siciliani rappresenta circa un decimo del totale nazionale, proseguendo la crescita iniziata nel 2013. Oltre la metà del traffico è concentrata a Catania, poco più di un terzo a Palermo e meno di un decimo a Trapani; lo scalo di Comiso - aperto nella seconda metà del 2013 - ha una quota del 3 per cento circa, mentre i due aeroporti di Lampedusa e Pantelleria rappresentano complessivamente poco più del 2 per cento del totale.

**Attività illegali e crimine organizzato** - Recenti relazioni suggeriscono che le attività illegali del crimine organizzato limiterebbero il potenziale di crescita della Sicilia, procurando seri danni economici e sociali alla regione e scoraggiando gli investimenti dei privati. Inoltre, vengono generati profitti dagli appalti pubblici. Sono presenti numerosi beni confiscati alla criminalità e, mediante risorse a titolo del FESR per il periodo 2007-2013, l'UE ha stanziato 63 milioni di Euro per convertire ex proprietà della mafia in centri educativi, agriturismi e attività imprenditoriali.

**Popolazione e mercato del lavoro** - Al 1° gennaio 2018 la popolazione della Sicilia ammontava a 5.026.989 abitanti, pari all'8,3% della popolazione italiana. La maggior parte della popolazione è concentrata nelle grandi città, in particolare lungo la costa settentrionale e orientale dell'Isola. Il 58,8% della forza lavoro della regione si concentra nei territori di Palermo, Messina e Catania. Il settore terziario costituisce la

principale fonte di occupazione per la popolazione attiva della regione; il settore secondario impiega il 9,6% della forza lavoro, mentre il settore primario circa il 7%. La crisi economica dell'ultimo decennio anteriore alla crisi economica indotta dalla pandemia del 2020 ha avuto gravi conseguenze sulla regione, quali perdite occupazionali, periodi di recessione, un calo della domanda e difficoltà nell'industria e nell'edilizia. Tenendo conto dei problemi strutturali e storici della regione, si comprende perché la Sicilia abbia uno dei tassi di disoccupazione più alti del paese (21% nel 2013) che colpisce principalmente le donne e i giovani. Anche il tasso di disoccupazione giovanile (età compresa tra 15 e 29 anni) è uno dei più elevati d'Italia (41,7% nel 2012 e 46% nel 2013).

## **4.2. Analisi del contesto interno**

### **4.2.a. La storia e le prospettive.**

Il Consorzio per le Autostrade Siciliane viene costituito nel 1997 dopo lo scioglimento per Legge dei tre vecchi consorzi (istituiti allora con legge della Regione Siciliana n. 4 del 1965), in applicazione del protocollo d'intesa tra ANAS e Regione Siciliana del 24 aprile 1996.

Il predetto protocollo diede attuazione all'art. 16, della Legge 12 agosto 1982, n. 531 "Piano decennale per la viabilità di grande comunicazione e misure di riassetto del settore autostradale L. n. 531 del 1982" in forza del quale:

*<<Art. 16. Il Ministro dei lavori pubblici, entro un anno dall'entrata in vigore della presente legge, è autorizzato a ricercare intese con la regione siciliana per la costituzione di un consorzio unico di enti pubblici cui trasferire le concessioni relative alle autostrade assentite ai consorzi per l'autostrada Messina-Catania, per l'autostrada Messina-Palermo e per l'autostrada Siracusa-Gela. Tale consorzio dovrà:*

- a) essere costituito con partecipazione maggioritaria della regione siciliana ed avere come scopi il completamento dei lavori di costruzione non ancora realizzati, nonché l'esercizio dell'intera rete assentita in concessione;*
- b) succedere in tutti i rapporti giuridici posti in essere dai suindicati consorzi;*
- c) costituire il proprio fondo di dotazione con i fondi di dotazione dei singoli consorzi autostradali; tale fondo non dovrà essere rimborsato alla scadenza della concessione;*
- d) determinare le tariffe di pedaggio in modo da consentire almeno la copertura*

*dei costi di esercizio, di manutenzione e di rinnovo degli impianti.>>*

La convenzione che ha regolato i rapporti tra l'ANAS e la regione siciliana per la definizione di tali intese è stata approvata dal Ministro dei lavori pubblici, di concerto con il Ministro del tesoro, sentiti il consiglio di amministrazione dell'ANAS ed il Consiglio di Stato.

La partecipazione maggioritaria al Consorzio è della Regione Siciliana, con il 91%, per la rimanente parte la proprietà è ascrivibile alle Province Regionali di Catania, Messina, Siracusa e Ragusa; alle Camere di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura di Catania, Messina e Siracusa; al Consorzio ASI di Messina e ai Comuni di Barcellona Pozzo di Gotto, Catania, Messina, Patti, Siracusa, Rosolini, Modica e Gela.

Alla forma societaria, solitamente adottata per la costruzione e la gestione delle autostrade nazionali (Legge 24 luglio 1961, n. 29), è stata preferita la costituzione di un consorzio, quale proiezione degli enti che ne fanno parte, con riflessi anche sul regime giuridico dell'Ente.

Il Consorzio è preposto alla realizzazione ed alla gestione dell'opera di interesse degli enti pubblici consorziati, ed assume un modello organizzativo tradizionale, già previsto per le strade provinciali e comunali sin dalla remota legge sui lavori pubblici (artt. 37 e 39 della legge 20 marzo 1865, n. 2248, allegato F).

Indipendentemente dalla più puntuale determinazione della configurazione giuridica del Consorzio per l'autostrada Messina - Palermo, non si è dunque in presenza di un ente assimilabile, per struttura e per regime giuridico, alle società e ad altri enti pubblici economici concessionari di autostrade sicché il CAS costituisce un unicum nel panorama nazionale degli enti gestori di tratte autostradali.

L'Ente presenta, allo stato e pur nella specialità delle vicende che ne hanno caratterizzato la nascita e ne contraddistinguono la missione, una configurazione soggettiva attratta all'area pubblicistica.

Tale analisi di sintesi è stata recepita dalla Giunta Regionale in quanto concordata nella relazione del 26 maggio 2014 di esito dei lavori del Tavolo Tecnico, istituito su richiesta del Consorzio per le Autostrade Siciliane, in aderenza alla richiesta del Presidente della Regione Siciliana con nota prot. 56813 del 24 dicembre 2012 e dall'Assessore regionale delle Infrastrutture e della Mobilità con nota prot. 116247 del 28 dicembre 2012.

Lo stesso tavolo tecnico ha trattato delle modifiche da apportare allo stato giuridico ed economico del personale del Consorzio per le Autostrade Siciliane, adeguandolo a

seguito dell'applicazione allo stesso, del contratto collettivo dei dipendenti della Regione Siciliana.

È all'esame una proposta di legge regionale che modifichi la natura del CAS in società per azioni.

**4.2.b.** Nonostante gli sforzi compiuti negli ultimi anni, dal personale del CAS, l'impulso della nuova governarne e del Governo Regionale per una maggiore efficienza sussistono notevoli criticità di carattere operativo e finanziario che costituiscono **punti di debolezza e punti di forza dell'analisi presupposta al Piano della performance** e per l'articolazione degli obiettivi generali

**4.2.c.** Il primo rilevante aspetto è costituito dalla **scarsità di risorse finanziarie correnti e l'insufficiente remunerazione del capitale investito** per via di una scarsa profitabilità e di un capitale proprio investito eccessivo costituiscono i due aspetti di maggior criticità entro cui è allo stato limitata l'azione dell'Ente e rispetto al quale si rileva la necessità di acquisire un maggior margine di manovra gestionale attraverso un iter di riorganizzazione gestionale ed organizzativa nel quale innestare elementi innovativi di processo e risultato che consentano nel breve e lungo periodo un salto effettivo di qualità.

Da una parte, infatti, si osservano **problematiche ataviche di ritardo nel completamento dei lavori sulle tratte autostradali a cui gli Organi di indirizzo e di gestione dell'Ente hanno inteso far fronte nell'ultimo triennio ma da cui continuano a discendere serie criticità** e tra queste, inevitabilmente, una scarsa percezione nell'utenza dei servizi complessivamente offerti dal CAS sul kilometraggio effettivo, il mancato (o ritardato) riconoscimento di adeguamenti tariffari, la mancata riscossione dei pedaggi sulle tratte non intimate (il tratto da Siracusa a Rosolini A18 dir è attualmente percorribile senza pedaggio), i disagi per l'utenza e l'inadeguatezza di standard di sicurezza rispetto alle più recenti normative.

Non secondaria è la circostanza del **notevole ritardo con cui il CAS riceve i ratei dei finanziamenti europei e statali per l'esecuzione dei nuovi lotti dell'autostrada A/18 Siracusa-Gela**, con la conseguenza di essere costretto a finanziarie i numerosi lavori in corso facendo affidamento sulle entrate ordinarie derivanti dal pedagiamento.

**4.2.d.** Anche nell'attuale gestione del CAS l'**iter delle procedure ad evidenza pubblica per i contratti di appalto sopra soglia che coinvolgono le competenze e procedure del Ministero**, si è rilevato troppo lungo e poco compatibile con le pressanti richieste di risoluzione delle non conformità indicate dallo stesso Minstero che l'esecuzione dei lavori stessi in appalto intende risolvere.

Per quanto attiene gli iter di gara, si rileva come dato esterno alla organizzazione del CAS che però influisce sulla tempestività delle procedure, la costanza di un certo ritardo sulle nomine delle commissioni di gara sopra soglia di competenza ministeriale e sui decreti di approvazione dei progetti e delle perizie di variante per gli interventi di manutenzione straordinaria diretti proprio a climinare molte delle non conformità accertate.

Più recentemente sono state implementate a livello ministeriale modalità di semplificazione che consentono di avviare le gare con maggiore celerità, maggiormente in linea con i ritmi straordinari che l'attuale gestione del CAS si è imposta per far fronte alle problematiche esistenti nella rete e recuperare il gap accumulato.

Sul piano interno, si rileva altresì il fabbisogno specifico di potenziare e qualificare l'organizzazione dell'Ufficio e le risorse umane dedicate

**4.2.e. il regolamento di organizzazione e funzionamento e la dotazione organica.** Per quanto attiene gli aspetti organizzativi il CAS soffre la **carenza di risorse umane e di personale qualificato (dirigenziale e non, amministrativo ed in particolare tecnico) da dedicare alle diverse aree e servizi agli uffici e processi interni**.

Ad oggi non si è potuto disporre di un aumento dell'organico corrispondente alle effettive esigenze, dovendosi altresì attenere al blocco assunzionale per quasi un decennio.

L'Ente è altresì in fase di riorganizzazione a seguito delle vicende evolutive istituzionali che lo hanno riguardato sin dalla sua costituzione per la particolare natura e specie di Ente Pubblico non economico preposto ad operare in un ambito e mercato con concorrenti dotati di altra forma giuridica e strumenti.

Il CAS ed è dotato di una organizzazione provvisoria che è essenzialmente ricavata dal vigente regolamento per il personale approvato con deliberazione n. 20/AS del 19 settembre 2003 e n. 19/AS del 13 settembre 2004 approvate dalla Giunta Regionale di Governo con Deliberazioni n. 201 del 25 maggio 2004 e n. 374 dell'11 novembre 2004.

A seguito dei lavori del cd. Tavolo tecnico (istituito su richiesta del Consorzio per le Autostrade Siciliane, in aderenza alla richiesta del Presidente della Regione Siciliana con nota prot. 56813 del 24 dicembre 2012 e dall'Assessore regionale delle Infrastrutture e della Mobilità con nota prot. 116247 del 28 dicembre 2012 la cui relazione del 26 maggio 2014 è stata approvata dalla Giunta Regionale) il CAS ha approvato un nuovo regolamento di organizzazione (proposta del Consiglio Direttivo con deliberazione 17/11/2015 n. 22/CD e dall'Assemblea Consortile con deliberazione 30/12/2015 n. 9/AS) aderente al regime giuridico di cui al titolo primo della Legge regionale 15 maggio 2000, n.10 ed alle disposizioni contenute nella delibera della Giunta Regionale n. 11 del 21 gennaio 2003 che approva le linee guida per la predisposizione dei regolamenti di organizzazione degli Enti pubblici non economici sottoposti a vigilanza e/o controllo della Regione. Il Nuovo regolamento è stato trasmesso all'organo tutorio senza che ne siano seguite osservazioni da parte di quest'ultimo né formale approvazione.

Considerato il tempo trascorso e l'evoluzione degli scenari aziendali, **anche il regolamento di organizzazione del 2015, in quanto strumento dinamico, merita ad oggi di essere ulteriormente aggiornato ed adeguato alle nuove situazioni di contesto e scenari**, nel rispetto del quadro ordinamentale fissato dal legislatore nazionale e regionale per il comparto nonché secondo le indicazioni dell'Organo tutorio regionale.

In considerazione di ciò è obiettivo definito nell'ambito dell'obiettivo generale di manutenzione ed aggiornamento dei regolamenti interni, l'aggiornamento del regolamento sul funzionamento degli Uffici e sul personale ai sensi della legge regionale 10/2001 e secondo il presente documento della performance ed in quanto elemento funzionale del nuovo sistema di gestione integrato in corso di definizione.

Nelle more dell'approvazione da parte degli Organi regionali di una nuova organizzazione strutturale e regolamentare occorre ribadire, anche per tale profilo di analisi, che l'Ente soffre di una gravissima carenza di organico, che incide sia sul piano della sua operatività amministrativa, sia sul piano della governance e dell'operatività più squisitamente tecnica, sia nelle attività basi del servizio reso all'utenza (ad es: attività di esazione pedaggi).

Le difficoltà normative per il reclutamento del personale necessario ad ottimizzare l'attività omnia per l'espletamento del mandato istituzionale del Consorzio non hanno

consentito una adeguata implementazione dell'organico, compresa l'impossibilità di procedere al turn-over minimo.

Le circostanze appena analizzate sono coerenti con quanto già oggetto di analisi del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (adottato con deliberazione CD n. 4 del 4 febbraio 2020) ed in corso di aggiornamento per il 2021 secondo le scadenze e le tempistiche indicate dall'ANAC

**Rilevano dunque nel contesto organizzativo interno le vicende giuridiche relative al personale attualmente in servizio, inquadrato secondo le categorie del Contratto Nazionale Autostrade e Trafori (ma, in assenza di sopravvenienze normativa, in procinto di transitare nel Contratto Collettivo Regionale di Lavoro per il comparto non dirigenziale dell'Amministrazione Regionale e degli Enti di cui all'art. 1 L.R. 10/2000: ciò è oggetto di un cospicuo contenzioso), alle forme di impiego e distribuzione dello stesso, all'articolazione dei contratti part time del personale amministrativo e del personale ATE addetto ai caselli ed alla trasformazione del contratto di lavoro in full time, al personale in mobilità da altri enti e, in ultimo (ma non per ordine di importanza), riguardo alle attività di reclutamento di nuovo personale.**

Allo stato il Consorzio si avvale, ex T.U. P.I. D. Lgs. 165/2000 e della L.R. 14/5/2009 n. 6, dell'istituto dell'assegnazione temporanea di personale da altri Enti (Regione Siciliana, Comuni e Città Metropolitana) la cui situazione deve essere rilevata e essere disciplinata nell'ambito del programma triennale dei fabbisogni del personale.

Attualmente il Consorzio impiega un cospicuo numero di personale amministrativo ed ATE in regime di part time. Per risolvere situazioni di disagio, migliorare il benessere organizzativo aziendale e razionalizzare l'impiego di tali risorse ottimizzando i servizi è necessario che il Piano Triennale del fabbisogno del personale programmi le azioni più opportune nei margini di operatività consentiti dalle leggi finanziarie e dalla sostenibilità finanziaria dell'Ente nel rispetto delle prerogative sindacali e dei lavoratori.

**Per quanto attiene la leva del personale ed il reclutamento,** sono state avviate le procedure per l'acquisizione di personale in attuazione della normativa riguardante gli obblighi di 'assunzione di soggetti appartenenti alle categorie protette (l. 68/1999 e ss.mm.ii.) e sono stati avviati al lavoro n. 3 dipendenti assegnati all'Area Esazione. Sono state avviate le procedure concorsuali, riservate, per l'acquisizione di n. 10 unità di personale per le categorie superiori.

Solo di recente, con la legge finanziaria del 2019, sia pure in modo limitato, e in percentuale ridotta rispetto al costo del personale andato in quiescenza, si sono potuti bandire, dopo più di un decennio, concorsi per l'assunzione di nuovo personale.

A seguito delle disposizioni dedicate dalla finanziaria regionale (legge di bilancio 2019 e 2020) in materia di reclutamento ed assunzioni di personale, sono stati avviati alla fine del 2019 concorsi per n.16 tecnici di cui 8 Funzionari Direttivi Ingegneri e 8 Istruttori tecnici non laureati.

Sono state avviate nel 2019 procedure selettive pubbliche per titoli ed esami per la copertura, a tempo pieno e indeterminato, di:

- n. 5 posti di ISTRUTTORE TECNICO GEOMETRA - Categoria giuridica C - Posizione Economica C1, di cui n. 1 posto riservato al personale interno e n. 2 posti riservati ai volontari delle Forze Armate.
- di n. 3 posti di Istruttore Tecnico - Categoria giuridica C - Posizione Economica C1 - con la qualifica di PERITO ELETTRICO/ELETTRONICO ed in TELECOMUNICAZIONI,
- di n. 2 posti di ISTRUTTORE TECNICO DIRETTIVO, INGEGNERE IMPIANTISTA - Categoria giuridica D - Posizione Economica D1,
- di n. 6 posti di ISTRUTTORE TECNICO DIRETTIVO, INGEGNERE/ARCHITETTO - Categoria giuridica D - Posizione Economica D1 - di cui n. 1 posto riservato al personale interno e n. 2 posti riservati ai volontari delle Forze Armate.

Le procedure concorsuali sono ancora in corso poiché a causa dell'emergenza epidemiologica è stato necessario sospendere l'espletamento di alcune fasi di selezione.

Ma anche per questi i tempi imposti da leggi e regolamenti non più attuali, non consentono di poter avere, ad oggi, un aumento dell'organico corrispondente alle esigenze del Consorzio.

Ad oggi, pertanto, il CAS continua a sopperire, pertanto, in modo limitato alla drammatica carenza di personale con assegnazioni provvisorie (comunque su base volontaria e quindi unilaterale) da parte di altre Amministrazioni

#### **4.2.f. profili di compliance rispetto al fabbisogno rilevato di riorganizzazione, di riordino del personale in dotazione ed in comando e/o mobilità, di reclutamento di nuovo personale.** L'esigenza di innovazione gestionale ed organizzativa dei servizi

**e l'ulteriore riduzione del personale in servizio registrata nel 2020 per collocamento in quiescenza di ulteriori n. 17 unità** ha aggravato, per un verso, l'atavica carenza di personale nei ruoli e dall'altro ha acuito l'esigenza di dover fronteggiare al fabbisogno di personale amministrativo e tecnico qualificato rispetto al nuovo asset organizzativo e regolamentare con ulteriori procedure di reclutamento nel rispetto delle prescrizioni normative nazionali e regionali.

La carenza nei ruoli del CAS di personale amministrativo e tecnico qualificato incide, infatti, negativamente sia sull'area di gestione che sulle attività delle aree direzionali e strategiche e sulle attività di relazione con il Concessionario, sull'area dei controlli e della sicurezza delle infrastrutture. Sempre a causa della predetta carenza di personale, infatti, non è possibile dedicare in via principale risorse umane interne e con profili di responsabilità a tali funzioni e servizi strategici.

Per consentire un miglioramento significativo ed effettivo della qualità dei servizi ed un complessivo efficientamento dei processi e delle procedure di rilievo che ruotano attorno alle funzioni di programmazione e controllo strategico, di controllo della sicurezza delle strutture, di relazione con il MIT, distribuite nelle aree amministrativa, tecnica e della programmazione, è essenziale, pertanto, che il CAS, entro il prossimo triennio gestionale, tenendo conto della propria mission specifica e dei nuovi dati di aggiornamento del piano triennale dei fabbisogni del personale, possa concretamente dotare di nuove risorse le aree della direzione, strategiche ed operative.

Ancora ad oggi il CAS sopperisce in modo limitato alla drammatica carenza di personale con assegnazioni provvisorie (su base volontaria) da parte di altre Amministrazioni.

Ciò andrà comunque conciliato con la preminente esigenza di riordino gestionale e organizzativo, alla luce di una più approfondita mappatura dei processi che consenta di attualizzare la dotazione organica correlata al funzionigramma, alla individuazioni di figure apicali, di responsabilità dirigenziale, amministrative e tecnico professionali. Si rileva altresì che proprio in considerazione della carenza di personale qualificato rispetto al numero e qualità degli uffici e delle responsabilità che caratterizzano l'organizzazione del CAS è risultato quasi impossibile sin'ora disporre la rotazione del personale, quale misura di prevenzione della corruzione individuata dal PNA e dal Piano Triennale della Corruzione dell'Ente mentre, al contempo, gravano frequentemente sui medesimi collaboratori più profili di responsabilità di Uffici e di processo. Solo attraverso una programma di riorganizzazione degli uffici e della dotazione organica, di riordino della gestione del personale e di contemporanea

implementazione di ruoli e figure professionali chiave con nuove procedure di reclutamento sarà possibile implementare correttamente l'ulteriore misura della segregazione delle funzioni e quella dei controlli interni di primo e secondo livello

**4.2.g. Riordino del personale.** E' concorrente con il fabbisogno di riorganizzazione quello di riordino giuridico economico del personale che, pertanto, è obiettivo specifico di questa triennalità. Si tratta di procedure vincolate ad uno storico e complesso contenzioso, per alcune situazioni ancora in corso, circa il passaggio e reinquadramento dal Contratto Nazionale al CCR Enti Locali ex lege 10/2001 sempre fatte salve le prerogative sindacali e le tutele dei lavoratori nonché eventuali riforme legislative al momento in itinere, qualora dovessero modificare il quadro giuridico di riferimento dell'Ente e del personale impiegato.

**4.2.h. Trasparenza e valutazione dei rendimenti e dei risultati. sistema di monitoraggio, misurazione e valutazione della performance. Formazione.** E' altresì necessario completare tale riordino con un nuovo sistema di valutazione dei risultati e della produttività collegato al Piano della Performance e con un piano triennale della formazione.

In via transitoria la valutazione del ciclo 2019 sarà operata sui criteri vigenti adeguati, per quanto possibile, ai nuovi principi.

**4.3. evidenze e punti di forza.** Nonostante le criticità appena sintetizzate, nell'ultimo triennio il CAS ha fortemente orientato indirizzi e gestione a risolvere le criticità finanziarie, organizzative e strutturali ereditate dai cicli precedenti caratterizzando anche l'esercizio corrente 2020 con un netto miglioramento di alcuni indicatori significativi che vanno nella direzione dell'innovazione e del miglioramento sul piano gestionale, finanziario e strutturale.

In adesione alle indicazioni strategiche di trasparenza ed efficientamento anche dei processi interni, si rileva che:

- il CAS ha approvato i propri documenti di bilancio previsionale e consuntivo per tempo, così recuperando, anche in tale frangente il ritardo cronico dei precedenti anni;
- sono stati attuati significativi interventi individuati nel piano programmatico dei lavori anni 2018, 2019, 2020 e per il superamento delle non conformità rilevate dal

MIT ed è già in corso il Piano programmatico dei lavori per il superamento delle non conformità per il ciclo triennale 2020 – 2022;

- sono stati messi a gara importanti lavori di manutenzione straordinaria, tra i quali, ad esempio, la nuova pavimentazione e le nuove barriere, ignorati nel corso degli ultimi decenni e all'origine di molte non conformità;
- è in corso l'iter di evidenza pubblica per l'affidamento in subconcessione delle aree di servizio,
- è stato avviato il procedimento per la definizione del nuovo sistema tariffario, l'aggiornamento del piano economico finanziario, etc;
- per quanto attiene gli aspetti di sostenibilità economico finanziaria della programmazione del CAS nell'attuale sistema normativo ed organizzativo dell'Ente è stato compiuto nel corso del 2020 un attento studio di analisi aziendale confluito in un elaborato propedeutico alla valutazione economico-finanziaria del complesso aziendale del CAS. Il predetto report ha lo scopo offrire agli organi di governo del Consorzio una visione di sintesi della situazione economico-finanziaria dell'ente, delle criticità consolidate ormai da diversi anni nel modello organizzativo- gestionale dell'ente e dei possibili fattori di rischio da ponderare in vista delle successive determinazioni strategiche. Lo studio tiene altresì in considerazione le dinamiche in atto nel settore delle concessioni autostradali nonché quelle che riguardano direttamente il Consorzio per le Autostrade Siciliane.
- è stato avviato nel secondo semestre 2020, anche in funzione strumentale alla predisposizione del presente documento di piano della performance, il servizio di assistenza tecnico – giuridica e di formazione secondo un progetto di compliance dell'Ente ed attraverso l'implementazione di un sistema di gestione integrata di performance ed anticorruzione, di rafforzamento delle funzioni di controllo strategico, di audit interno ed analisi critica dei processi coinvolti con particolare attenzione all'area direzionale ed alle aree sensibili della programmazione, della organizzazione e gestione del personale e di public procurement per il raccordo con i requisiti della norma UNI ISO 37001 con l'adozione di best practices;
- è stato avviato l'iter di costituzione del Fondo delle risorse decentrate ex art. 88 del CCRL (c.d. F.O.R.D.) anche in quanto strumentale al sistema di valutazione della performance;
- è stata avviata un'azione di monitoraggio costante sul piano dei fabbisogni del personale in ragione della sostenibilità di obiettivi generali ed azioni strategiche che consente una approfondita ricognizione dei dati effettivi relativi alla dotazione

organica organici, al turn-over del personale sino ad oggi, all'andamento della spesa del personale ed alle previsioni di cessazioni da contemplare nel Ciclo della Performance 2020 - 2021 ai sensi del dlgs. 27 ottobre 2009, n. 150, modif int. d.lgs. 25 maggio 2017 , n. 74, nel rispetto della legge regionale n. 10/2000 e del Bilancio di previsione dell'esercizio 2020 e pluriennale 2020 – 2021.

- è in corso l'aggiornamento della mappatura delle aree e processi ai fini dell'aggiornamento del PTPC 2021 e per l'aggiornamento del nuovo regolamento degli Uffici ai sensi della l.r. 10/2001 ss.mm.ii. che costituisce obiettivo del presente triennio di programmazione

- in attuazione delle misure di maggiore favore rispetto al blocco del turn over negli enti pubblici disposto con la legge finanziaria regionale del 2019 - sia pure in modo limitato e in percentuale ridotta rispetto al costo del personale andato in quiescenza - il CAS ha bandito concorsi per l'assunzione di nuovo personale. Difatti a seguito delle disposizioni dedicate dalla finanziaria regionale (legge di bilancio 2019 e 2020) in materia di reclutamento ed assunzioni di personale, sono stati avviati alla fine del 2019 concorsi per n.16 tecnici di cui 8 Funzionari Direttivi Ingegneri e n. 8 Istruttori tecnici non laureati. Il soprallungo delle prescrizioni della normativa di contenimento epidemiologico da Covid 19 ha rallentato la conclusione delle procedure selettive riavviate di recente.

- per quanto attiene gli aspetti organizzativi e della gestione normativa del personale, sono in atto le procedure e le misure attuative del reinquadramento del personale in conformità a quanto approvato con delibera della Giunta Regionale nel 2014 secondo le risultanze del Tavolo tecnico; anche di tale circostanza occorrerà tener conto nell'aggiornamento al piano piano triennale del fabbisogno del personale al fine di adeguare l'organico alle effettive esigenze organizzative dell'Ente.

- a tale ultimo proposito, nel corso del 2020, è stata effettuata una ricognizione completa dell'equiparazione giuridica ed economica del personale dipendente del CAS in forza al 31/12/2019 in applicazione del Contratto Collettivo Regionale di Lavoro applicabile al personale non dirigenziale della Regione Siciliana rispetto all'attuale posizione giuridica ed economica rivestita da ciascun lavoratore dipendente in forza alla data del 31/12/2019 al Consorzio delle Autostrade Siciliane mediante uno studio.

#### **4.4. l'innovazione di processo e gestionale attraverso la leva del personale e l'innesto di nuove risorse**

A conclusione di questo primo momento di assessment gestionale sul ciclo 2020, si possono pertanto concordare i dati relativi ai fabbisogni.

L'avvio del progetto di compliance, la recente equiparazione del personale, in attuazione del sopra indicato reinquadramento (oggetto di contenzioso) con l'applicazione del contratto collettivo per il personale dei ruoli non dirigenziali, la costituzione del Fondo delle risorse decentrate secondo il CCRL ex L.r 15 maggio 2000 n. 10, a cui è stato dato avvio da parte degli uffici preposti per una nuova stagione di contrattazione, rilevano dati significativi e configurano la definizione di nuovi scenari organizzativi e gestionali.

E' strategico pertanto effettuare una attenta rivisitazione dell'organico, della mappatura delle aree, delle unità organizzative e degli Uffici, delle funzioni e delle responsabilità.

In tale contesto - in considerazione della dotazione effettiva del personale in servizio al netto dei cessati dal servizio nell'ultimo triennio ed in particolare nel 2020 – le risorse umane di cui il CAS dispone sono inquadrata in misura qualitativa e quantitativa inadeguata rispetto ai fabbisogni correlati agli obiettivi di innovazione gestionale e di risultato, a quelli di efficientamento, trasparenza e digitalizzazione, miglioramento dei target di servizio che il CAS si propone nel triennio di programmazione 2020 - 2022.

### **5. L'albero della performance - Obiettivi strategici, generali e specifici**

L'albero della performance correla gli obiettivi strategici generali e speciali all'attuale assetto organizzativo dell'Ente che distingue e separa gli Organi di indirizzo politico e di controllo dalla arca della gestione, a sua volta articolata nella Direzione Generale da cui dipendono in linea gerarchica e funzionale le macro aree Amministrativa e tecnica della gestione, articolate Unità organizzative di responsabilità dirigenziale ed Uffici. Rilevano altresì altre funzioni di responsabilità di tipo trasversale e distribuite nell'ambito del predetto organigramma ad Albero tra la DG e le UU.OO..

A) **(Riorganizzazione del Consorzio)** L'analisi di contesto e gli obiettivi di

efficientamento ed innovazione individuati dal presente documento hanno rilevato la necessità di aggiornare il regolamento di organizzazione nel ciclo di riferimento in coerenza con i seguenti obiettivi generali:

- implementare nel sistema vigente la migliore distribuzione ed articolazione funzionale delle macroaree di articolazione della Direzione Generale in:

- macro Area Direzionale Amministrativa,
- macro Area Direzionale di Esercizio della Rete,
- macro Area Direzionale Tecnica - Interventi sulla Rete,
- macro Area della Comunicazione, della Programmazione e del Controllo strategico

- rimodulare la mappatura dei processi, il funzionigramma e l'articolazione delle funzioni di responsabilità attraverso le seguenti misure ed azioni:

- **potenziare le macro aree Amministrativa, di Esercizio e Tecnica,** raccordandole alla Direzione generale mediante l'individuazione di funzioni trasversali e la individuazione di uffici speciali;
- promuovere la **riorganizzazione funzionale attraverso la mappatura dei processi, la distribuzione delle funzioni di responsabilità, la costituzione di team e gruppi di lavoro;**
- **valorizzare nell'ambito della macro Area Ammnistrativa**, gli uffici economico - finanziari e del controllo di gestione, della gestione patrimoniale, gli uffici della trasparenza e dell'anticorruzione, della Stazione appaltante, dell'area legale,
- **valorizzare l'area della Comunicazione;**
- valorizzare e distinguere nella Macro direzionale tecnica, **la macro Area direzionale di esercizio della rete dalla macro area direzionale tecnica degli interventi sulla rete;**
- individuare nella macro area tecnica di esercizio della rete **Ufficio speciale di monitoraggio della sicurezza delle infrastrutture**, altresì raccordato alla direzione generale con la duplice funzione di assicurare monitoraggio e controllo degli impianti strutturali e di aggiornare i report dei fabbisogni di manutenzione destinati all'area della programmazione tecnica;
- valorizzare nella macro Area tecnica, **le funzioni di informatizzazione e digitalizzazione ed i relativi uffici;**
- valorizzare la **macro area della comunicazione, programmazione e controllo**

**strategico** della Direzione generale,

- potenziare nella macro area della programmazione e del controllo strategico, **l'ufficio di relazione con il MIT e con gli Enti**, direttamente raccordato con la Direzione Generale
- integrare il **sistema dei controlli** interni di primo e secondo livello, di gestione dell'area economico finanziaria e quelli della performance fondati su criteri di responsabilità per obiettivi, di monitoraggio, di misurazione per indicatori ed azioni in conformità con le previsioni del d.lgs. 150/2009, dalla legge 190/2012 e dal d.lgs. 33/2013;
- potenziare **l'ufficio delle relazioni con gli Enti**, raccordandolo in staff alla Direzione Generale;
- valorizzare nella macro area amministrativa la funzione giuridico legale;
- valorizzare nella macro area amministrativa la funzione di stazione appaltante e potenziare l'Ufficio gare
- individuare un Ufficio di controllo dell'andamento della performance (OIV);
- individuare una funzione preposta all'Ufficio di DPO;
- individuare una funzione preposta all'Ufficio del Responsabile della Transizione digitale;
- individuare una funzione di compliance e di conformità della prevenzione della corruzione associata al RPC o in ausilio allo stesso;
- valorizzare nella macro area tecnica l'area informatica e della digitalizzazione, potenziando l'Ufficio informatico nelle funzioni di assistenza tecnica agli uffici e nelle relazioni con le software house del CAS

#### **B. obiettivi di trasparenza ed anticorruzione. tracciabilità**

Prioritariamente in conformità al Piano Nazionale Anticorruzione **sono considerati obiettivi generali e strategici tutte le misure di trasparenza e prevenzione della corruzione individuate come obbligatorie nel PNA, quelle del PTPC e degli aggiornamenti adottati dal CAS con le quali il piano della performance si intende integrato.**

Si tratta in termini generali di macro – obiettivi declinati in misure e/o azioni che ai sensi della Legge 6 novembre 2012 n° 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" (Legge Anticorruzione), sono finalizzate a:

- ridurre le opportunità che si manifestino rischi di corruzione;
- aumentare la capacità dell'amministrazione di scoprire casi di corruzione;
- creare un contesto sfavorevole alla corruzione ispirato ai principi di etica, integrità, trasparenza.

Intendendosi per “corruzione” “amministrativa” ipotesi più ampie della fattispecie penale in quanto riguarda quelle situazioni in cui, nell’ambito dell’attività amministrativa, si riscontrano l’abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati.

Le situazioni rilevanti ai fini dell’articolazione dell’obiettivo generale di anticorruzione sono più ampie delle fattispecie previste dal Codice Penale e sono tali da comprendere non solo l’intera gamma dei delitti contro la Pubblica Amministrazione, ma anche gli atti e le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, venga in evidenza un malfunzionamento dell’amministrazione a causa dell’uso a fini privati delle funzioni attribuite, ovvero l’inquinamento dell’azione amministrativa dell’Ente che si riflette all’esterno, sia che tale azione abbia successo sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo.

Obiettivo generale della policy anticorruzione del CAS è, quindi, quello di combattere la cattiva amministrazione, ossia l’attività che non rispetta i parametri del buon andamento e dell’imparzialità, verificare la legittimità degli atti e contrastare ogni forma di illegalità anche potenzialmente capace di attentare alle corrette attività del Consorzio.

L’obiettivo generale di prevenzione del rischio di corruzione è attuato attraverso misure obbligatorie e specifiche, declinate dal presente documento e dal PTPCT. Tale Mission generale è indicata dal Consiglio Direttivo (Alta Direzione secondo lo schema UNI ISO 37001:2016) e sviluppata attraverso il Responsabile della Prevenzione della Corruzione (che individua per lo Schema UNI ISO 37001:2016 la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione) con la Direzione Generale, i dirigenti, i soggetti interessati e l’assistenza tecnica delle funzioni e degli organi di controllo strategico, gestionale e di revisione contabile oltre che con la funzione dell’OIV, ruolo quest’ultimo che sarà ricoperto in esito ad apposita procedura selettiva ed in concomitanza con l’adozione del nuovo sistema di monitoraggio, misurazione e valutazione della performance.

#### **C. potenziamento dei sistemi di controllo interno, del controllo strategico direzionale. Implementazione di misure di segregazione delle funzioni**

L'implementazione di un sistema di gestione integrato compliant comporta il potenziamento dei sistemi di controllo interno (audit di primo e secondo livello) e del controllo strategico attraverso il potenziamento di una funzione in staff alla Direzione generale, conformemente alle migliori best practices.

Secondo le indicazioni dell'ANAC la “segregazione delle funzioni” consiste nell'affidamento delle varie fasi di procedimento appartenente a un'area a rischio a più persone, avendo cura di assegnare la responsabilità del procedimento ad un soggetto diverso dal Dirigente cui compete l'adozione del provvedimento finale.

#### **D. pari opportunità e piano di azioni positive. Benessere organizzativo**

Tutte le misure ed azioni ed in ogni caso quelle relative alla selezione, organizzazione e gestione del personale e quelle relative agli incarichi di fiducia negli organi di Governo vanno mitigate **con le pari opportunità e con azioni positive**. Tale Mission generale è indicata dall'Alta Direzione ed è sviluppata prioritariamente attraverso l'area amministrativa

#### **E. efficientamento della gestione tecnica e della programmazione degli interventi strutturali.**

In adesione alla propria Mission e per come descritto nei paragrafi precedenti il Cas ha focalizzato la propria attenzione sulla realizzazione **obiettivi generali strategici specifici** costituiti prioritariamente da **interventi strategici di completamento con realizzazione di nuove tratte, ammodernamento e messa in sicurezza delle tratte autostradali di competenza tramite manutenzione straordinaria ed ordinaria**.

Tali attività sono individuate dal Consiglio Direttivo (cd. Alta Direzione) ed attuate dalla Direzione generale che le sviluppa prioritariamente attraverso l'area tecnica di esercizio della rete e della progettazione ed interventi sulla rete, con la funzione trasversale e di supporto dell'area amministrativa.

E' nella strategia di innovazione del CAS costituire nell'area direzionale tecnica di esercizio della rete un **Ufficio Speciale di Monitoraggio della Sicurezza**, con nuove dotazioni di organico professionale qualificato, controllato dalla Direzione Generale, che sovrintenda a tutte le attività di monitoraggio routinarie e periodiche della sicurezza delle strutture per garantirne standard, in ausilio alla funzione di relazione con gli Enti e con il Ministero ed a quella di programmazione degli interventi strutturali di manutenzione ed adeguamento.

**E. Riordino della convenzione con MIT (ex ANAS).**

Al contempo ed in ragione dei predetti obiettivi, strettamente correlati ad una visione integrata di crescita sostenibile, il CAS persegue l'obiettivo strategico di un **riordino della convenzione con l'attuale Titolare MIT**. La ridefinizione dei rapporti con il Ministero concedente, soprattutto per ciò che riguarda i tempi di pagamento, gli adeguamenti tariffari ed il supporto finanziario per i progetti di investimento nell'ammodernamento e nella messa in sicurezza della rete autostradale è strettamente correlata alla visione di crescita sostenibile. Tali attività sono individuate dall'Alta Direzione e sviluppate prioritariamente attraverso le direzioni amministrativa e tecnica nelle parti di rispettiva competenza

**F. policy aziendale sulla tutela dei dati GDPR 679/2016. Adeguamento privacy.**

Tali attività sono individuate dal Consiglio Direttivo (cd. Alta Direzione) e dalla Direzione generale e sono sviluppate prioritariamente attraverso le direzioni amministrativa e tecnica nelle parti di rispettiva competenza, in supporto alla funzione del DPO di prossima individuazione

**G. Digitalizzazione integrale** Tali attività sono sviluppate prioritariamente attraverso le direzioni amministrativa e tecnica nelle parti di rispettiva competenza in ausilio alla funzione del Responsabile della transizione digitale ed alla funzione in staff di controllo strategico e del RPC

**H. manutenzione ed adeguamento dei sistemi normativi e regolamentari interni e di organizzazione del personale e degli uffici**

Tali attività di afferenza secondo lo Statuto della cd. Alta Direzione sono sviluppate prioritariamente attraverso la Direzione generale con il supporto della direzione amministrativa. Nell'ambito di tale attività è riconducibile l'obiettivo di aggiornamento del regolamento di organizzazione già enucleat con priorità al punto A)

**I. potenziamento dei sistemi di informazione, formazione e comunicazione istituzionale**

Le attività di indirizzo del Consiglio Direttivo sono attuate dalla direzione generale e sono sviluppate prioritariamente attraverso le direzioni amministrativa e tecnica nelle parti di rispettiva competenza in ausilio alle funzioni in staff alla Direzione generale

ed agli Organi di governo

### **L. Obiettivi Generali Speciali.**

- I.1.** Ottimizzazione dell'applicazione integrale della Convenzione M.I.T.;
- I.2.** Recupero del gap strutturale di sicurezza ed amministrativo;
- I.3.** Programmazione e progettazione, adeguamento, messa in sicurezza, ammodernamento e completamento delle opere.

- completamento della Autostrada Siracusa-Gela;
- rafforzamento dell'ampliamento della gestione da parte del Consorzio della rete autostradale siciliana (D.L. 90/2014 conv in L. n. 114/2014)
- avvio delle attività di progettazione inerenti gli interventi inseriti nei programmi finanziari in previsione (di natura regionale, statale e comunitaria);
- completamento degli interventi inseriti nel “*Patto per il Sud*”, nel “*Patto Territoriale per l'Area Metropolitana*”, nell’*APQ*” e nei “*Fondi PO-FESR*”.

Gli obiettivi generali speciali costituiscono il core business del Consorzio.

Sono attuati sulla base delle indicazioni strategiche degli Organi di governo dell'Ente attraverso la Direzione Generale che si avvale delle Unità Organizzative dell'area tecnica in via diretta e dell'area amministrativa con funzione trasversale.

Si rinvia alla documentazione tecnica ed economico finanziaria di dettaglio che articola e descrive la programmazione ed il piano degli interventi

### **PTP 2020 – 2022 ... *in sintesi***

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Obiettivi generali e trasversali</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Riorganizzazione del Consorzio, aggiornamento della mappatura e del funzionamento;</li><li>• Trasparenza ed anticorruzione (Uni Iso 31000:2010 e Uni Iso 37001:2016)</li><li>• Potenziamento ed integrazione dei sistemi di controllo interni, di gestione e strategico</li><li>• Benessere organizzativo</li><li>• Potenziamento ed efficientamento macro aree direzionali amministrativa, tecnica di esercizio e tecnica di intervento sulla rete e della macroarea della programmazione strategica e del controllo - della comunicazione,</li><li>• Riordino del personale ed aggiornamento dei fabbisogni</li><li>• Riordino convenzione con il MIT</li><li>• Privacy ed adeguamento GDPR 2016:679</li><li>• Informatizzazione e digitalizzazione</li><li>• Manutenzione del sistema regolamentare interno, linee guida e procedure interne</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Obiettivi generali speciali (di core business)</b><ul style="list-style-type: none"><li>- ottimizzazione Convenzione M.I.T.</li><li>- recupero del gap strutturale di sicurezza ed amministrativo</li><li>- programmazione e progettazione delle opere, programmi di adeguamento, messa in sicurezza, ammodernamento e completamento delle opere.</li><li>- completamento della Autostrada Siracusa Gela</li><li>- rafforzamento dell'ampliamento della gestione da parte del Consorzio della rete autostradale siciliana (D.L. 90/2014 conv in L. n. 114/2014)</li><li>- completamento della Autostrada Siracusa Gela;</li><li>- rafforzamento dell'ampliamento della gestione da parte del Consorzio della rete autostradale siciliana (D.L. 90/2014 conv in L. n. 114/2014)</li><li>- avvio delle attività di progettazione inerenti gli interventi inseriti nei programmi finanziari in previsione (di natura regionale, statale e comunitaria);</li><li>- completamento degli interventi inseriti nel “<i>Patto per il Sud</i>”, nel “<i>Patto Territoriale per l'Area Metropolitana</i>”, nell’<i>APQ</i>” e nei “<i>Fondi PO-FESR</i>”.</li></ul></li></ul> |
|--|---|

## **6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

### **6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale**

Ognuno degli obiettivi strategici generali pluriennali riportati nell'albero della Performance è declinato, in un processo a cascata, in obiettivi operativi per ciascuno dei quali annualmente il CAS definisce azioni, tempi, risorse e responsabilità di funzione ed organizzative necessarie per misurare l'effettivo grado di raggiungimento secondo criteri di misurazione di performance organizzativa ed individuale

Gli obiettivi strategici, generali ed operativi, individuati dal presente manuale di Piano pluriennale della Performance, dai documenti gestionali attuativi per ogni singolo ciclo di gestione ed in aggiornamento, costituiscono la base di riferimento per l'assegnazione degli obiettivi individuali nel rispetto delle modalità previste dal Sistema di gestione misurazione e valutazione della performance di cui l'Ente si dota

#### **6.1.a. Gli obiettivi strategici pluriennali del ciclo 2020 – 2022 si articolano altresì in generali intersettoriali e settoriali:**

**Sono obiettivi generali intersettoriali** quelli strategici e trasversali alle diverse aree (amministrativa, tecnica, della comunicazione e programmazione strategica) che coinvolgono, in misura e con diverso apporto, tutte le funzioni e gli uffici, come ad esempio tutti quelli in materia di trasparenza ed anticorruzione, informatizzazione e digitalizzazione, per definizione misure di innovazione organizzativa.

**Sono obiettivi generali settoriali** quelli strategici che per natura e qualità delle attività coinvolgono prioritariamente una delle aree strategiche e direzionali dell'amministrazione del CAS.

**Nell'ambito degli obiettivi generali e settoriali si inseriscono quelli speciali dell'area tecnica di esercizio e di progettazione ed intervento sulla rete**

**Gli obiettivi strategici generali si declinano, nell'ambito di ciascun ciclo, in obiettivi operativi.**

**L'obiettivo strategico pluriennale di rinnovamento della Autostrada Messina Palermo e Messina - Catania consta di cronoprogramma e di un time sheet**

scadenzato che consentano nel breve e lungo periodo di percepire, anche visivamente, il rinnovamento in atto.

La realizzazione di interventi strutturali di notevole portata come quelli di ammodernamento e messa in sicurezza delle reti autostradali impone una logica corrispondenza tra l'articolazione di **obiettivi di processo e risultato** e **l'adeguamento delle risorse impiegate, umane e finanziarie, proprie e trasferite**.

Il tema della **riorganizzazione, del riordino e della programmazione del personale** accompagna tali processi gestionali con il chiaro obiettivo di assicurare compliance ed ottimale allocazione delle risorse umane nel rispetto degli obblighi datoriali e contrattuali, anche con il fine di mettere ordine e risolvere problematiche ataviche che hanno generato nel passato un cospicuo contenzione tra una buona parte del personale ed il CAS.

Per il prossimo ciclo la concretizzazione dell'obiettivo strategico appena descritto (verso il quale dovranno confluire non solo le risorse finanziarie derivanti dalle entrate ordinarie costituite dal pedaggio ma soprattutto investimenti di tipo strutturale) **richiede chiara visione di sistema**, attraverso il raccordo nel ciclo della performance della programmazione finanziaria, del piano degli obiettivi e dei sistemi di controllo strategico.

**Una adeguata azione di comunicazione ed informazione** consentiranno un buon livello di condivisione e partecipazione da tutti i soggetti interessati interni ed esterni alla organizzazione amministrativa del Cas mentre il potenziamento dell'azione di monitoraggio e controllo nelle diverse fasi secondo i principi e lo schema del risk management consentiranno di rilevare situazioni di criticità e di implementare tempestivamente misure correttive, di aggiustamento tempestive e di miglioramento continuo.

In attuazione dell'**obiettivo strategico di potenziare tale performance** si rende necessario riparametrare le misure ed azioni in campo attraverso **misure di innovazione gestionale e di processo e di riorganizzazione**, scandite in **obiettivi operativi per aree di intervento e macrofasi** per come sarà descritto *infra*

Alla luce di una attenta analisi di contesto interno ed esterno e di valutazione delle risorse necessarie e disponibili, il Cas secondo gli obiettivi generali appena descritti valuta PRIORITARIE LE MISURE ED AZIONI DI INNOVAZIONE GESTIONALE, DI PROCESSO, DI RIORGANIZZAIONE, altresì scandite nelle seguenti aree di intervento (organizzativa e gestionale) e per macrofasi:

**1. Messa a sistema della funzione di Risk management secondo i principi della UNI ISO 31000:2010 e sotto lo schema della UNI ISO 37001:2016;** l'obiettivo è quello di presidiare e proteggere attraverso la funzione di risk management (RM) e del responsabile della funzione di prevenzione della corruzione il Valore della organizzazione. Risponde tale fine la predisposizione di un quadro metodologico che permetta la piena operatività di ogni area aziendale, attraverso uno svolgimento coerente e controllato di ogni attività nel ciclo PDCA (Plan/Do/Ceck/Act), per una comprensione esauriente e strutturata dell'Ente, per la pianificazione delle reali priorità, per l'allocazione più efficace del capitale e delle risorse all'interno dell'organizzazione, per la protezione del patrimonio, del know-how e dell'immagine reputazionale, per il miglioramento di tutti i processi decisionali e per l'ottimizzazione ed il consolidamento dei risultati conseguiti nel ciclo successivo.

**2. progressiva implementazione di un sistema di gestione integrato (della performance e dell'anticorruzione),** nelle fasi di programmazione, pianificazione, esecuzione, monitoraggio e controllo, informazione e comunicazione, correzione e miglioramento continuo;

**3. riorganizzazione degli uffici sulla base di una completa mappatura di aree, processi e procedimenti** secondo i principi della lr. 10/2001, la L. 190/20012 ed il PNA per una organizzazione che intenda tutelare al meglio i propri Asset anche attraverso l'evidenza documentale certa di dotarsi di modelli organizzativi di prevenzione e contrasto della corruzione;

**4. Ricognizione ed analisi delle risorse finanziarie ed umane disponibili, adeguamento ed aggiornamento della Programmazione triennale dei fabbisogni del personale;**

**5. (nell'ambito dell'obiettivo generale del riordino del personale),**

implementazione del **sistema di monitoraggio, valorizzazione di risultati** e di premialità, razionalizzazione, rotazione e riallocazione delle risorse disponibili nel rispetto dalla normativa contrattuale di riferimento, attivazione delle procedure di reclutamento, selezione, concorso e/o di incremento stabile di risorse umane nel rispetto dei limiti imposti dalla legge finanziaria regionale, delle prescrizioni normative in materia di trasparenza, turn over e nuove assunzioni.

**6. ridistribuzione di deleghe e (segregazione) di funzioni** per livelli di responsabilità, ricollocazione delle risorse dedicate alle procedure e procedimenti,

**7. potenziamento del sistema di controllo strategico e dei controlli interni,** rafforzamento delle fasi di audit di primo e secondo livello

**8. aggiornamento del funzionigramma (anche ai fini della riorganizzazione degli Uffici)** per le Funzioni delle macro aree Amministrativa, Tecnica, della Pogrammazione e del controllo strategico, della Comunicazione,

**9. riorganizzazione e potenziamento delle funzioni di progettazione, vigilanza e controllo sull'esecuzione della macro area organizzativa tecnica;**

**10. attivazione nell'area tecnica di gestione di un Ufficio della Sicurezza del Sistema delle Infrastrutture Autostradali, preposto alla funzione dedicata e locale di monitoraggio, controllo e vigilanza degli obblighi e delle responsabilità del Cas quale Soggetto gestore in materia di sicurezza del sistema infrastrutturale autostradali.** Gli esiti delle attività saranno rapportate alla direzione generale ed alla area tecnica e della programmazione in staff alla Dirczione Generale per ridurre le criticità della gestione e supportare, attraverso l'analisi dei fabbisogni, la progettazione e programmazione degli interventi.

**11. Formazione e professionalizzazione** del personale, piano della formazione;

**12. Informatizzazione di back office e front office, digitalizzazione integrale ed open data; up grade di sistema ed incremento del 50% rispetto allo storico;**

**13. Potenziamento dell'informatizzazione dell'esazione per adeguamento sistemi pedaggio europeo; up grade di sistema ed incremento del 30% rispetto allo storico**

**14. Valorizzazione della funzione di indirizzo, programmazione strategica, comunicazione e controllo, rispettivamente, degli Organi di indirizzo e di Direzione**

**15. Valorizzazione della funzione di comunicazione istituzionale per l'aspetto delle**

relazioni con gli Organi istituzionali ed Enti di competenza della Direzione Generale;

**16.** Rafforzamento della **funzione e dell'Ufficio di relazione con Enti** in staff alla Direzione Generale

**17.** implementazione di misure di **benck marketing** nel sistema di rendicontazione pubblica e di valutazione della performance; anche in via sperimentale e per aree di attività.

**18.** Manutenzione del sistema normativo e dei regolamenti interni; **linee guida di anticorruzione e due diligence**

**19.** Aggiornamento della policy privacy ed adeguamento di sistema al GDPR 2016:679,

**20.** implementazione della dotazione organica mediante procedure di reclutamento del personale nel rispetto della normativa di settore e dei vincoli di spesa secondo criteri di trasparenza, migliore allocazione delle risorse, sostenibilità

**21.** nell'ambito delle attività di sviluppo degli obiettivi generali speciali e del Programma delle opere e degli interventi strutturali, rispetto del cronoprogramma e timesheet, rendicontazione delle fasi di sviluppo e potenziamento della fase del controllo di esecuzione

La realizzazione degli obiettivi strategici generali e specifici è altresì articolata e sviluppata in **obiettivi operativi (intersettoriali e settoriali)** ed affidati al personale dirigenziale e non preposto alle diverse aree di intervento, amministrativa, tecnica, della programmazione e comunicazione istituzionale.

## **7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano**

Il processo per la redazione del documento è stato coordinato dalla Direzione Generale con l'assistenza tecnica del servizio di compliance e controllo strategico ed è sottoposto al Consiglio Direttivo per l'approvazione.

Esso ha tenuto conto dello stato dell'arte della gestione del ciclo in corso e delle relazione di fabbisogno evidenziate dai dirigenti di area e dai responsabili di ufficio

## **7.2 NORMA TRANSITORIA**

In via transitoria la valutazione del ciclo della performance 2020 sarà operata sui criteri vigenti adeguati, per quanto possibile, ai nuovi principi approvati con il presente documento e con il Sistema di valutazione.

## **8. Allegati tecnici e documentazione di riferimento**

Sono allegati e citati i seguenti documenti:

- a) Bilancio previsionale 2020 – 2022
- b) Tabelle di dotazione organica esistente, articolate per uffici e profili;
- c) Regolamento del personale del Cas approvato con deliberazione 20/AS del 19.09. 2003
- d) Regolamento del personale del CAS approvato su proposta del Consiglio Direttivo con deliberazione 17/11/2015 n. 22/CD e dall'Assemblea Consortile con deliberazione 30/12/2015 n. 9/AS
- e) Si rinvia la PTPC aggiornamento 2020 – 2022 pubblicato nell'apposita sezione di AT
- f) Programma delle opere e degli interventi

*«Beh, ecco, se mi posso permettere, spesso il termine utopia è la maniera più comoda per liquidare quello che non si ha voglia, capacità o coraggio di fare. Un sogno sembra un sogno fino a quando non si comincia a lavorarci. E allora può diventare qualcosa di infinitamente più grande» Adriano Olivetti*

**18 DIC. 2020**



A large, handwritten signature in black ink, appearing to read "Salvatore Minaldi". To its left is a circular official seal or stamp. The stamp contains the text "CONSORZIO PER LE AUTOSTRADE DEL SICILIANO", "MESSINA", and "DIRETTORE GENERALE" above the name "Salvatore Minaldi".