



PIANO DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA 2011

(ex art. 28 quinquies del regolamento di attuazione della LR 01/2009)

Giugno 2011



Sommario

SOMMARIO.....	2
1. INTRODUZIONE.....	3
2. PRESENTAZIONE DEL PIANO.....	3
3. LA REGIONE TOSCANA: IDENTITÀ, PERSONALE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	3
3.1 IL PERSONALE REGIONALE.....	4
3.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	5
4. IL PIANO DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA NELL'AMBITO DEGLI STRUMENTI DELLA PROGRAMMAZIONE REGIONALE.....	9
5. ALBERO DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....	11
5.1 AREA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA REGIONALE E CAPITALE UMANO.....	11
5.1.1 Dinamismo e competitività dell'economia toscana.....	11
5.1.2 Valorizzare il talento e il capitale umano.....	12
5.1.3 Il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita".....	12
5.2. AREA SOSTENIBILITÀ, QUALITÀ DEL TERRITORIO E INFRASTRUTTURA.....	14
5.2.1 Una nuova governance per il sistema regionale dei Servizi Pubblici Locali.....	14
5.2.2 Una rete di infrastrutture moderne ed efficienti.....	14
5.2.3 Coesione territoriale e attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio.....	14
5.3. AREA DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE.....	16
5.3.1 L'integrazione delle politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti.....	16
5.4. AREA GOVERNANCE, EFFICIENZA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E PROIEZIONE INTERNAZIONALE.....	18
5.4.1 Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa.....	18
5.4.2 Federalismo solidale e contrasto all'evasione.....	18
5.5. COMPETENZA DELLE DIREZIONI GENERALI.....	20
6. PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA E PRESTAZIONE INDIVIDUALE.....	21
7. LE RISORSE FINANZIARIE.....	24
8. IL MONITORAGGIO DEL PIANO DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA.....	25
9. LA RENDICONTAZIONE E LA TRASPARENZA.....	25
ALLEGATI.....	26
PRESIDENZA.....	27
ORGANIZZAZIONE E RISORSE.....	30
COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE.....	32
DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE.....	35
POLITICHE TERRITORIALI, AMBIENTALI E PER LA MOBILITA'.....	37
AVVOCATURA REGIONALE.....	39
INDICE TABELLE.....	41
INDICE FIGURE.....	41

1. Introduzione

La Pubblica amministrazione è stata interessata negli ultimi decenni da incisivi interventi legislativi che ne hanno modificato i modi d'azione, delineando un nuovo contesto nel quale la diffusione di una cultura incentrata sul raggiungimento di obiettivi e sulla capacità manageriale dei dirigenti rappresenta un elemento di forte impulso per l'organizzazione delle attività istituzionali.

In questo ambito, la L.R. 1/2009, così come riformata, e il successivo regolamento di attuazione, pongono le basi per il miglioramento della qualità della prestazione, anche attraverso l'implementazione e la diffusione di modelli e tecniche di analisi e progettazione organizzativa innovativi, nell'ottica del miglioramento continuo.

Per far questo è fondamentale un processo di graduale cambiamento della cultura organizzativa che consenta di governare l'attuazione degli indirizzi strategici e gli impatti sull'azione amministrativa dell'Ente.

Occorrerà pertanto, progressivamente, garantire una maggiore integrazione del ciclo della qualità della prestazione con la programmazione economica e finanziaria dell'Ente, mettere a sistema l'analisi d'impatto delle politiche pubbliche quale parametro di misurazione e avviare confronti con enti analoghi per funzioni e tipologia. A tal fine sarà necessario coinvolgere nel processo complessivo di miglioramento tutti gli stakeholder che a vario titolo sono interessati e coinvolti dal sistema di programmazione, misurazione e valutazione delle attività della Regione.

Pertanto il processo di piena attuazione del sistema, del quale questo documento rappresenta solo la prima esperienza, sarà graduale e utilizzerà al meglio le competenze interne all'Ente e le esperienze già maturate in materia di valutazione della performance organizzativa, prevedendo una piena operatività a partire dal 2012.

2. Presentazione del Piano

Il Piano della qualità della prestazione organizzativa (di seguito denominato "Piano") rappresenta la scelta dell'amministrazione di garantire trasparenza e informazione sui programmi di attività dell'Ente e sui risultati conseguiti, è un documento programmatico annuale con proiezione triennale adottato in coerenza con i contenuti, gli strumenti ed il ciclo di programmazione regionale.

Nel Piano sono definiti gli obiettivi, gli indicatori ed i valori di riferimento su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati organizzativi e sono esplicitati gli obiettivi individuali dei direttori generali e dell'avvocato generale.

In coerenza con il Piano sono sviluppati annualmente i programmi di direzione generale e i piani di lavoro, che costituiscono la base per la misurazione e la valutazione della qualità della prestazione del personale dirigente e delle categorie.

I contenuti di questo documento rappresentano pertanto il punto di partenza dell'intero ciclo di programmazione, misurazione e valutazione delle prestazioni di tutta la struttura amministrativa regionale.

Occorre tenere presente che, essendo la prima applicazione del nuovo sistema di valutazione, la struttura del Piano è necessariamente sperimentale e sarà soggetta a successivi e graduali miglioramenti.

3. La Regione Toscana: identità, personale e struttura organizzativa

Istituita come regione a statuto ordinario, la Regione Toscana ha iniziato ad operare nella seconda metà del 1970.



Con il trasferimento delle funzioni e degli uffici dallo Stato alle regioni (con i decreti presidenziali del 1972 e del 1977) si crearono le condizioni per l'inizio dell'attività vera e propria di gestione, controllo e programmazione sulle materie di cui all'art. 117 della Costituzione.

Il ruolo delle Regioni ha subito un profondo cambiamento a seguito delle modifiche introdotte dalla Legge Costituzionale 3/2001 al Titolo V della Costituzione Italiana, che prevedono l'assunzione da parte delle Regioni e delle Amministrazioni locali del ruolo di programmazione, coordinamento e attuazione di una serie di materie a competenza esclusiva o concorrente, nel rispetto dei basilari principi sanciti in via principale dalla L. 59/1997 "Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle Regioni ed Enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa".

Secondo lo Statuto della Regione Toscana, emanato nel 2005 in attuazione dell'art. 123 della Costituzione, la Regione Toscana rappresenta la comunità regionale, opera al fine di realizzare il pieno sviluppo della persona e dei principi di libertà, giustizia, uguaglianza, solidarietà, rispetto della dignità personale e dei diritti umani e conforma la propria attività al principio di sussidiarietà ed opera, a tal fine, per avvicinare nella più ampia misura ai cittadini l'organizzazione della vita sociale e l'esercizio delle funzioni pubbliche.

Lo Statuto stabilisce che la programmazione sia il metodo dell'attività regionale e ne determina gli obiettivi annuali e pluriennali.

3.1 Il personale regionale¹

Complessivamente prestano servizio presso la Giunta della Regione Toscana 2269 dipendenti, di cui 131 dirigenti.

Dal punto di vista di genere, nel personale delle categorie si registra una preponderanza femminile: sui complessivi 2269 dipendenti, 1302 sono donne e 967 uomini. Si tratta del proseguimento di una tendenza ormai pluriennale che però, a differenza del passato, non coinvolge più solamente le categorie economiche più basse.

Le tipologie contrattuali vedono una netta prevalenza dei contratti a tempo indeterminato, in accordo con la volontà dell'amministrazione di ricorrere in modo sempre più limitato ai contratti a tempo determinato.

La tabella relativa ai titoli di studio evidenzia un livello di scolarizzazione alto con una presenza pari al 48% di laureati (laurea magistrale e nuovo ordinamento) ed al 38% di diplomati sul totale del personale regionale. Titoli di studio inferiori rappresentano la minoranza.

Tab 1 – Distribuzione del personale in servizio tra le Direzioni²

DIREZIONE GENERALE	Comparto ³	Dirigenza	Totale
Avvocatura	25	3	28
Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze	439	38	477
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	265	21	286
Organizzazione e Risorse	533	20	553
Politiche territoriali, ambientali e per la mobilità	591	26	617
Presidenza	285	23	308
TOTALE	2138	131	2269

1 Fonte: DataMart Giuridico al 30/04/2011

2 Nel computo per personale dirigente sono compresi i Direttori Generali, mentre tra il personale della DG Presidenza è compreso quello dell'Agenzia per l'Informazione

3 Con il termine "comparto" si intendono i dipendenti appartenenti alle categorie contrattuali A,B,C e D



Tab 2 – Distribuzione del personale per inquadramento e genere

Inquadramento	Femmine	Maschi
Comparto	56%	44%
Dirigenza	28%	72%

Tab 3 – Livello di scolarizzazione

DESCRIZIONE TITOLO DI STUDIO	%
Altri titoli post Laurea	1%
Diploma	38%
Laurea	46%
Laurea breve	2%
Licenza Media	12%
Specializzazione post laurea	1%
TOTALE	100%

Dal punto di vista delle competenze, il personale delle categorie vede una prevalenza di professionalità ascrivibili principalmente all'area della Programmazione, che con il 27% è la più numerosa e rispecchia la mission fondamentale dell'Ente, e all' area Amministrativa (22 %) ma si registra una buona presenza numerica anche del personale appartenente alle famiglie dei Servizi Direzionali (17%) e dei Sistemi Informativi e Tecnologie (10%).

Tab 4 – Le professionalità presenti

FAMIGLIE PROFESSIONALI ⁴	%
Amministrativa	22%
Comunicazione e Informazione	3%
Gestione Risorse finanziarie	7%
Legislativo-legale	2%
Organizzazione e Risorse Umane	3%
Programmazione	27%
Servizi Direzionali	17%
Sistemi informativi e tecnologie	10%
Tecnica-Professionale	8%
TOTALE	100%

3.2 La struttura organizzativa

La struttura operativa della Giunta regionale è costituita da 5 direzioni generali e dall'Avvocatura regionale, che è collocata in posizione di autonomia rispetto alle altre direzioni generali.

Le direzioni generali così come definite dalla L.R. 01/2009 e dai successivi atti amministrativi che ne hanno specificato numero e funzioni sono:

- Presidenza
- Organizzazione e risorse
- Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze
- Diritti di cittadinanza e coesione sociale
- Politiche territoriali, ambientali e per la mobilità

4 Il sistema dei profili professionali è relativo al personale appartenente al comparto

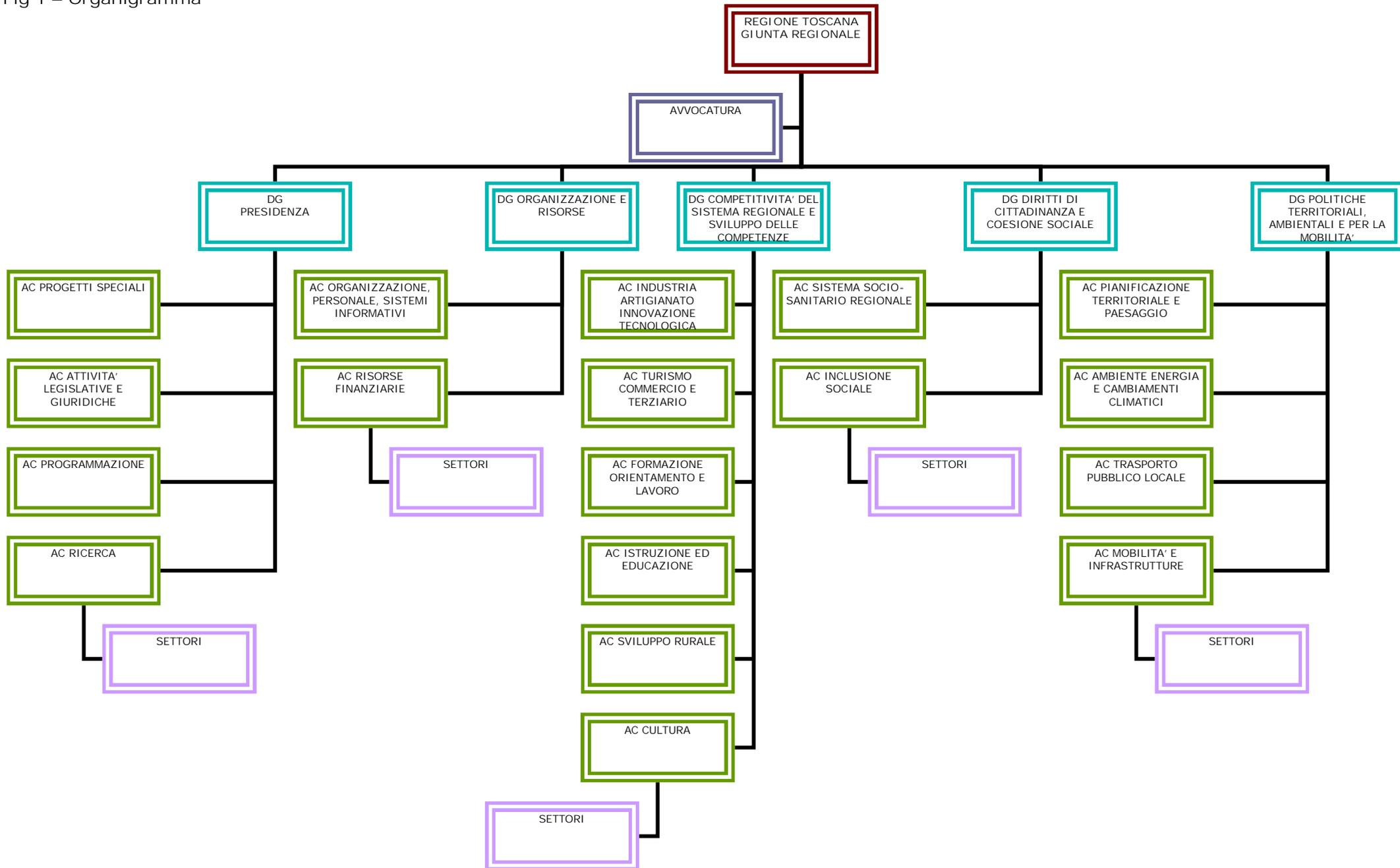


Le direzioni generali sono le strutture di massima dimensione a supporto degli organi di governo della Regione mentre le aree di coordinamento (AC) e i settori sono le strutture a responsabilità dirigenziale costituite all'interno delle direzioni generali e dell'Avvocatura regionale.

Le AC sono strutture dirigenziali di maggiore complessità e sono istituite, in ambiti di competenze omogenee o con funzioni trasversali, per la direzione amministrativa e funzionale dei settori e delle posizioni dirigenziali individuali a cui sono sovraordinate.

Di seguito l'organigramma della struttura operativa della Giunta della Regione Toscana e una descrizione delle principali competenze delle Direzioni generali.

Fig 1 – Organigramma



Direzione Presidenza

La direzione generale Presidenza è la struttura di supporto tecnico ed amministrativo per l'esercizio delle funzioni del Presidente della Giunta regionale.

La direzione garantisce il presidio delle coerenze dell'attività regionale in relazione, in particolare, alle funzioni concernenti:

- la produzione normativa
- la programmazione
- l'informazione e la comunicazione istituzionale
- i rapporti istituzionali con gli enti locali

Inoltre assicura:

- la rispondenza complessiva dell'attività della struttura operativa della Regione e degli enti e organismi dipendenti agli obiettivi definiti dalla Giunta regionale
- il costante raccordo con gli indirizzi impartiti dagli organi di direzione politica
- la coerenza generale dei profili organizzativi, finanziari e giuridici dell'azione regionale

Il direttore generale della Presidenza sovrintende alle funzioni svolte dai direttori generali nell'ambito delle direzioni di competenza avvalendosi del Comitato tecnico di direzione (CTD), che costituito dai direttori generali e dall'Avvocato generale ed è presieduto dallo stesso direttore generale della Presidenza.

In particolare la direzione cura le attività inerenti gli atti del Presidente e della Giunta, coordina i rapporti istituzionali con le altre Regioni, gli Organi dello Stato e le istituzioni dell'Unione Europea. Coordina l'iniziativa normativa della Giunta e svolge attività di consulenza giuridica e assistenza per il controllo di regolarità amministrativa. Coordina inoltre l'attività di programmazione regionale, governa il Sistema regionale delle autonomie locali; svolge attività di concertazione e rapporti istituzionali con gli enti locali. Cura le relazioni internazionali, i rapporti con le comunità toscane all'estero e la cooperazione allo sviluppo. Governa il sistema di Protezione civile. Promuove la cultura della legalità e cura la sicurezza urbana e l'ordinamento della polizia locale. Cura l'informazione e la comunicazione istituzionale. Coordina le iniziative per l'attrattività degli investimenti. Cura la partecipazione e l'osservatorio elettorale regionale. Promuove le pari opportunità e politiche di genere, la tutela dei consumatori-utenti. La direzione si occupa di università e ricerca.

All'interno della direzione sono costituite quattro aree di coordinamento (AC):

1. AC progetti speciali regionali
2. AC attività legislative e giuridiche
3. AC programmazione
4. AC ricerca

Direzione Organizzazione e risorse

La direzione si occupa delle attività inerenti le politiche del personale, l'organizzazione e i sistemi informativi. Inoltre coordina l'attuazione delle politiche di bilancio, la gestione economico finanziaria e la fiscalità. Infine la Direzione presidia gli aspetti della sicurezza nel luogo di lavoro e il direttore generale ricopre le funzioni di datore di lavoro.

All'interno della direzione sono costituite due aree di coordinamento (AC):

1. AC organizzazione, personale, sistemi informativi
2. AC risorse finanziarie

Direzione Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze

La direzione promuove gli interventi volti ad accrescere la buona occupazione con un'attenzione specifica a tutti i settori del sistema economico e produttivo.

In particolare si occupa di promuovere lo sviluppo dell'industria, artigianato e innovazione tecnologica, turismo, commercio e terziario. Promuove iniziative volte alla formazione, orientamento e lavoro, educazione, istruzione e promuove lo sviluppo rurale e l'internazionalizzazione del sistema economico.

All'interno della direzione sono costituite cinque aree di coordinamento (AC):

1. AC industria, artigianato, innovazione tecnologica
2. AC turismo, commercio e terziario
3. AC formazione, orientamento e lavoro
4. AC istruzione ed educazione

5. AC sviluppo rurale
6. AC cultura

Direzione Diritti di cittadinanza e coesione sociale

La direzione si occupa dell'organizzazione del servizio sanitario regionale e della promozione delle politiche volte a favorire l'inclusione sociale. La direzione si occupa dell'ordinamento e dell'organizzazione del servizio sanitario regionale, del governo delle politiche regionali per la salute, dell'integrazione socio-sanitaria e non autosufficienza, della sicurezza sul lavoro, dell'igiene pubblica. Altra competenza della direzione riguarda l'edilizia residenziale pubblica e le politiche abitative, le politiche abitative, le politiche per gli immigrati e il contrasto del disagio sociale, le politiche per i giovani, lo sport e l'associazionismo sportivo.

All'interno della direzione sono costituite due aree di coordinamento (AC):

1. AC sistema socio-sanitario regionale
2. AC inclusione sociale

Direzione Politiche territoriali, ambientali e per la mobilità

La direzione si occupa di pianificazione territoriale e paesaggio. Segue l'attuazione delle politiche per l'energia, per la tutela dall'inquinamento e la protezione della natura, la prevenzione del rischio idraulico e idrogeologico, la riduzione del rischio sismico, la mobilità e le infrastrutture.

All'interno della direzione sono costituite quattro aree di coordinamento (AC):

1. AC pianificazione territoriale e paesaggio
2. AC ambiente, energia e cambiamenti climatici
3. AC trasporto pubblico locale
4. AC mobilità e infrastrutture

Avvocatura regionale

L'Avvocatura si occupa della Rappresentanza, del patrocinio ed assistenza nei procedimenti giudiziari ed arbitrali dell'Amministrazione regionale e degli enti dipendenti dalla Regione. Propone la nomina di membri di collegio arbitrali. Svolge attività di consulenza connessa a controversie. Esprime pareri in ordine alla instaurazione di liti attive o passive e sui provvedimenti che riguardano reclami o questioni mosse in via amministrativa che possono costituire oggetto di controversie e sugli atti di transazione o rinuncia. Esprime pareri sull'assunzione a carico dell'Amministrazione degli oneri di difesa nei procedimenti di responsabilità civile o penale nei confronti di amministratori o dipendenti. Verifica la legittimità degli atti di Giunta.

4. Il Piano della qualità della prestazione organizzativa nell'ambito degli strumenti della programmazione regionale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è finalizzato alla misurazione del contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una struttura/unità organizzativa/area di responsabilità apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il sistema, come definito all'art 28 septies del regolamento di attuazione della L.R. 01/2009, monitora in particolare una serie di ambiti:

1. GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA, attraverso l'individuazione ex ante delle priorità e valutazione ex post degli obiettivi conseguiti, delle attività svolte e dei servizi offerti;
2. STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE e in particolare la valutazione dell'efficienza dell'amministrazione nell'impiego delle risorse a disposizione;
3. GLI IMPATTI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA, attraverso l'individuazione e valutazione degli effetti dell'azione amministrativa;
4. BENCHMARK, cioè la comparazione con altre amministrazioni o soggetti esterni dei punti di forza e di debolezza dell'Ente.

In questo primo anno di applicazione, tuttavia, non tutti gli ambiti descritti sono oggetto di analisi, definizione di obiettivi e risultati attesi coerenti e successivo monitoraggio e valutazione: come detto in premessa il sistema richiede un processo di graduale adattamento, anche di tipo culturale, e di perfezionamento.

Tuttavia era importante cogliere l'occasione data dall'avvio della nuova legislatura per cominciare a correlare effettivamente la dimensione della programmazione strategica per l'attuazione delle politiche con la definizione della performance organizzativa.

In questo senso il Piano sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e delle politiche, il ciclo di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa, intesa quale risultato complessivo dell'Ente ed è finalizzata alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi dell'Ente e delle strutture organizzative in cui si articola. In coerenza con obiettivi e risultati attesi della struttura amministrativa sono individuati obiettivi e risultati attesi di tutto il personale a cominciare dai direttori.

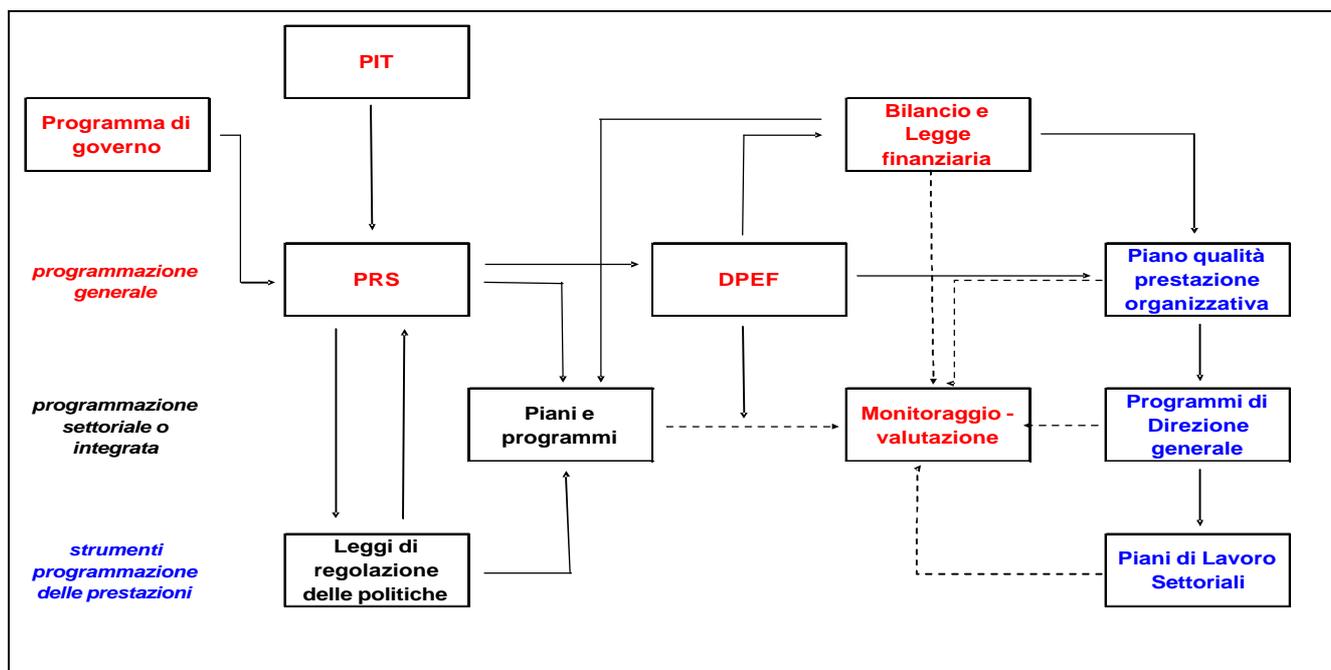
E' in tale contesto che deve essere intesa la stretta correlazione tra gli strumenti di programmazione degli obiettivi strategici dell'Ente, quali il PRS e il DPEF, e il Piano che partendo da tali obiettivi di Ente pone le basi per la successiva declinazione degli obiettivi delle direzioni generali e del personale.

Il Piano della qualità della prestazione è quindi lo strumento di raccordo e quadratura tra gli obiettivi politico-istituzionale e le azioni amministrative.

Gli strumenti di programmazione regionale che definiscono gli obiettivi politico-istituzionali sono il Programma di governo, il Programma regionale di sviluppo, il Documento di programmazione economica e finanziaria e il Piano d'indirizzo territoriale.

Di seguito uno schema riepilogativo che correla gli strumenti di programmazione strategica con gli strumenti e il ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione, declinata tra i vari livelli organizzativi:

Fig 2 – Dalla programmazione strategica al Ciclo della Performance



5. Albero della qualità della prestazione: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici, e obiettivi operativi. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione. Ha inoltre una valenza di comunicazione esterna.

Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e le priorità politico-programmatiche.

Rispetto alle aree sono definiti gli obiettivi strategici, che hanno una prospettiva pluriennale e rappresentano la descrizione di un "traguardo" che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo gli indirizzi politico-programmatici.

Con il passaggio agli obiettivi operativi, infine, si declinano in un orizzonte di breve periodo (di norma corrispondente ad un anno) le linee strategiche.

Gli obiettivi strategici sono da intendersi quali obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni e alle attese degli stakeholder, programmati su base triennale, aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione.

Gli obiettivi strategici sono direttamente derivanti dagli indirizzi politico-istituzionale e sono individuati in armonia con il Programma di governo e con il PRS.

In particolare il Piano declina gli obiettivi strategici e operativi partendo dalle Aree di intervento come individuate nel PRS 2011-2015 che rappresenta lo strumento principale di definizione della strategia e dell'azione dell'amministrazione regionale:

1. Area Competitività del sistema regionale e capitale umano
2. Area Sostenibilità, qualità del territorio e infrastrutturazione
3. Area Diritti di cittadinanza e coesione sociale
4. Area Governance, efficienza della pubblica amministrazione e proiezione internazionale

All'interno di ciascuna area sono stati individuati gli obiettivi strategici per l'Ente, con una prospettiva di medio-lungo periodo e collegati a questi gli obiettivi operativi.

Considerata la novità del Piano e la sua correlazione da un lato con la programmazione strategica e dall'altro con la programmazione annuale del lavoro e con gli strumenti di valutazione previsti (vedi delibera GR 278 del 26/04/2011), la struttura del documento e gli obiettivi individuati saranno oggetto di costante monitoraggio, riflessione e rimodulazione non solo per tenerne sotto controllo il grado di conseguimento e di rispondenza alle attese dell'amministrazione ma anche in prospettiva di un migliore definizione per il Piano del 2012.

Collegato al presente Piano, che individua nelle schede allegate gli obiettivi individuali dei direttori generali, c'è un processo "a cascata" che prevede che dagli obiettivi strategici si passi a quelli organizzativi assegnati a ciascuna Direzione, area di coordinamento e struttura dirigenziale con i relativi indicatori di risultati e valori attesi (attraverso i c.d. Piani di lavoro). Sempre "a cascata" sono poi definiti gli obiettivi individuali della dirigenza e del personale delle categorie.

5.1 Area Competitività del sistema regionale e capitale umano

Obiettivi strategici

5.1.1 Dinamismo e competitività dell'economia toscana

La realizzazione degli obiettivi di sviluppo economico, sociale e territoriale non può prescindere dal rafforzamento del ruolo regionale in termini di governance del sistema regionale. Da questa impostazione deriva anche l'adozione dello strumento dei Progetti integrati di sviluppo, strumenti che derivano da un confronto con attori del mondo produttivo, sociale e culturale e

che, in particolare per quelli che si riferiscono alle azioni per il sistema produttivo toscano, intendono realizzare una concentrazione delle risorse dei vari piani e programmi di riferimento, sulla base delle priorità individuate dai PIS.

Nel dettaglio gli obiettivi perseguiti sono:

- avvio normativo, procedurale e attuativo della Legge sulla competitività attraverso la revisione del quadro complessivo all'interno del quale collocare le procedure negoziali e a bando per il sostegno delle imprese. Nel contesto così delineato, saranno perseguiti gli obiettivi di sostegno alla ricerca, per massimizzarne l'efficacia e valorizzare le attività di ricerca applicata, e favorire i processi di trasferimento tecnologico; di sostegno all'innovazione, alla crescita e all'imprenditorialità delle imprese; di sviluppo della competitività dei distretti e dei sistemi produttivi, della crescita delle imprese e della loro internazionalizzazione; di sviluppo, con un approccio fortemente integrato, del complesso del sistema terziario; di sostegno all'attrazione degli investimenti diretti.
- politiche di sostegno alle imprese agricole, con specifico riferimento a quelle di giovani, e all'integrazione fra produzione, distribuzione, consumo lungo la filiera regionale agro-industriale come elemento distintivo. Particolare attenzione dovrà essere dedicata al supporto dei processi di innovazione e ricerca, alle agevolazioni per l'accesso al credito e alla diversificazione degli investimenti verso le agri-energie. Saranno sviluppate anche azioni di sostegno legate alla green economy, che può rappresentare un'occasione per rafforzare le opportunità occupazionali e di reddito nelle aree rurali, oltre che un elemento di salvaguardia della biodiversità e tutela del paesaggio. Particolare importanza rivestono anche le politiche legate alla tutela del patrimonio forestale, in funzione della prevenzione dai rischi legati a fenomeni di dissesto idrogeologico, ma anche per l'attivazione di una filiera del legno che valorizzi l'uso di questa risorsa in altri campi, in primis quelli dell'edilizia.

5.1.2 Valorizzare il talento e il capitale umano

Gli indirizzi strategici regionali in questo ambito saranno sempre più finalizzati a sostenere l'occupabilità delle persone e la valorizzazione del capitale umano. A tal fine, il sistema di istruzione costituisce una leva strategica sia per costruire un'economia che punti sui giovani, valorizzandone lo sviluppo personale e favorendone l'affermazione professionale in un mercato del lavoro qualificato, sia per consentire l'accesso e la permanenza delle donne nel mercato del lavoro attraverso il consolidamento del sistema dei servizi per l'infanzia sin qui costruito. Pertanto la Regione sarà impegnata a incentivare la creazione di lavoro qualificato e ridurre la precarietà, mantenendo l'obiettivo di favorire in primo luogo la creazione di posti di lavoro stabili e di qualità; promuovere l'educazione, la formazione e la qualificazione del capitale umano lungo tutto l'arco della vita.

Nel dettaglio gli obiettivi perseguiti sono:

- potenziare l'offerta di attività e servizi per l'infanzia (0-6) nell'ottica della continuità educativa e promuovere l'innovazione per l'efficacia didattica per prevenire la dispersione scolastica. Favorire l'accesso della popolazione all'istruzione con specifico riferimento a quella universitaria, e garantendo l'efficienza e l'efficacia degli interventi di istruzione e formazione in un sistema integrato;
- promuovere l'avvio normativo, procedurale e attuativo del Progetto Giovani con riferimento alle linee di intervento relative al rapporto con il lavoro e con l'imprenditoria giovanile e sostenere l'alta formazione e la qualificazione professionale dei giovani in raccordo con la domanda del sistema produttivo; favorire la mobilità transnazionale a supporto della formazione e dell'occupabilità, consentendo ai cittadini toscani di realizzare esperienze formative e lavorative all'estero, mettendoli in grado di operare nel contesto internazionale; potenziare il sistema dei servizi per l'impiego per la riqualificazione professionale e il reinserimento sul mercato del lavoro.

5.1.3 Il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"

La valorizzazione del patrimonio e delle attività culturali della Toscana non può prescindere dalla creazione delle condizioni per la migliore messa a sistema delle risorse e delle capacità gestionali pubbliche e private, che sarà perseguita grazie alla costruzione di un sistema di governance orientato all'integrazione della programmazione fra Stato, Regione e sistema locale. Sarà valutata anche la possibilità di introdurre agevolazioni nella forma di credito

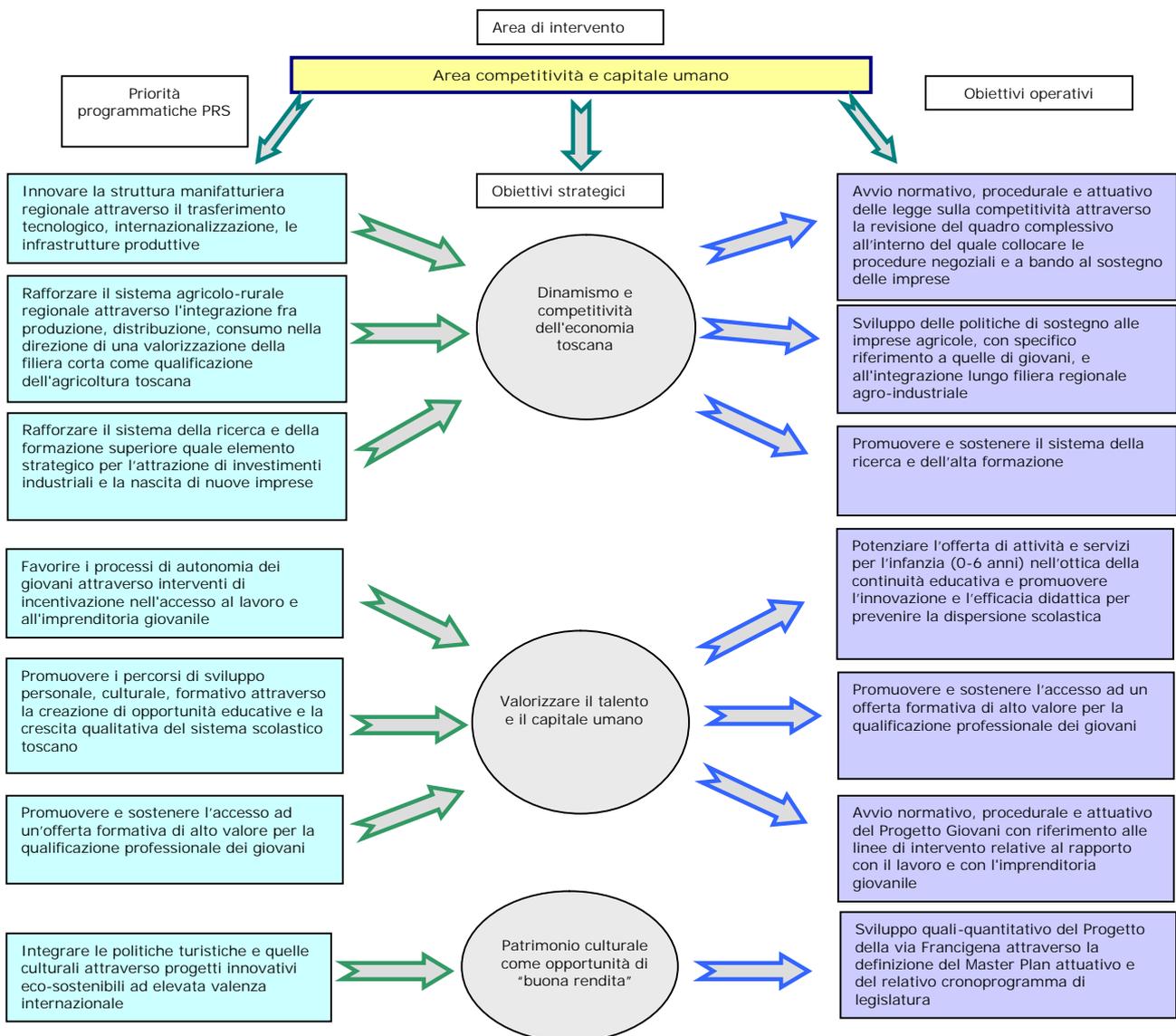
d'imposta o di detrazioni (sull'IRAP) per le imprese residenti in Toscana che finanzino il settore della cultura, anche in funzione della creazione di un distretto tecnologico per i beni culturali, che aggregi le eccellenze che si sono sviluppate e articolate negli ultimi decenni in termini di tecnologie per la conservazione dei beni culturali o per la loro fruizione. Ulteriore priorità è rappresentata dalla integrazione tra politiche culturali e di promozione turistica, con la definizione di specifici modelli per la creazione e gestione di "sistemi turistici tematici" eco-compatibili e ad elevata valenza internazionale.

Nel dettaglio gli obiettivi perseguiti sono:

- sviluppo quali-quantitativo del Progetto della Via Francigena attraverso la definizione del Master Plan attuativo e del relativo cronoprogramma di legislatura.
- politiche di sostegno, promozione e qualificazione degli interventi relativi a musei ed ecomusei, sistema documentario toscano, istituzioni culturali di rilievo regionale, attività teatrali, musicali, di danza, cinematografiche e audiovisive, cultura contemporanea.

Di seguito uno schema di sintesi:

Fig 3 – Area competitività del sistema regionale e capitale umano



5.2. Area Sostenibilità, qualità del territorio e infrastrutturazione

Obiettivi strategici

5.2.1 Una nuova governance per il sistema regionale dei Servizi Pubblici Locali

Relativamente al sistema regionale dei Servizi Pubblici Locali, che comprende settori (servizio idrico e di gestione dei rifiuti) di straordinaria importanza per la nostra economia, gli obiettivi prioritari sono rappresentati da:

- modifica della disciplina regionale in materia, anche per adeguarla alla evoluzione di quella nazionale. Ciò con la finalità, da un lato, di ridefinire la governance complessiva del sistema e dall'altro, di ridurre il numero degli ATO e aumentare la loro dimensione territoriale, incentivando di converso un processo aggregativo dei soggetti gestori finalizzato alla generazione di maggiori investimenti, economie di scala, competitività e qualità del servizio. La Regione mira dunque a riordinare l'intero sistema dei Servizi Pubblici Locali, con l'obiettivo finale di una maggiore qualità del servizio, una maggiore efficienza del sistema tariffario, e contemporaneamente con l'obiettivo di dotare la nostra regione del complesso infrastrutturale di qualità per modernizzare l'intero settore.
- la Regione sarà inoltre impegnata a realizzare una nuova governance anche nel sistema del Trasporto Pubblico Locale, avendo l'intero territorio toscano come ambito di riferimento per l'affidamento dei servizi e la loro gestione. Il percorso di riforma del sistema riguarderà, in momenti successivi, la creazione di un Ufficio unico per l'esercizio associato delle funzioni concernenti l'espletamento delle procedure concorsuali per l'affidamento dei servizi di TPL, la gestione, il controllo, la vigilanza e il monitoraggio; l'aggiornamento dei parametri del modello di costi standard per il servizio; il sostegno ai processi di aggregazione delle diverse aziende; per addivenire, infine, alla promozione dell'affidamento del servizio di TPL con una procedura di gara europea che abbia le giuste caratteristiche di trasparenza.

5.2.2 Una rete di infrastrutture moderne ed efficienti

Lo sviluppo delle infrastrutture costituisce una priorità regionale, soprattutto in termini di realizzazione effettiva di quanto programmato, in modo da dotare il territorio dei requisiti necessari per lo sviluppo competitivo. Tutto ciò non può prescindere dalla promozione di:

- un aggiornamento dell'Intesa Generale Quadro con il Governo sulle infrastrutture di trasporto, che favorisca l'accelerazione della realizzazione delle grandi opere di interesse nazionale e regionale (tratto toscano del sistema dell'Alta Velocità/Alta Capacità e nodo ferroviario di Firenze; rafforzamento dei collegamenti di lunga percorrenza stradali e autostradali (potenziamento A1 e A11) e ferroviari; potenziamento, messa in sicurezza e ammodernamento della rete stradale regionale (FI-PI-LI e Siena-Firenze).
- risulta inoltre prioritario sviluppare azioni per la mobilità sostenibile, completando la rete tranviaria dell'area fiorentina e la realizzazione del people mover tra Pisa aeroporto e la stazione ferroviaria, potenziare la piattaforma logistica toscana e rafforzare la dotazione aeroportuale e la specializzazione delle funzioni di aeroporto di rilevanza internazionale per Pisa e di city airport per Firenze.

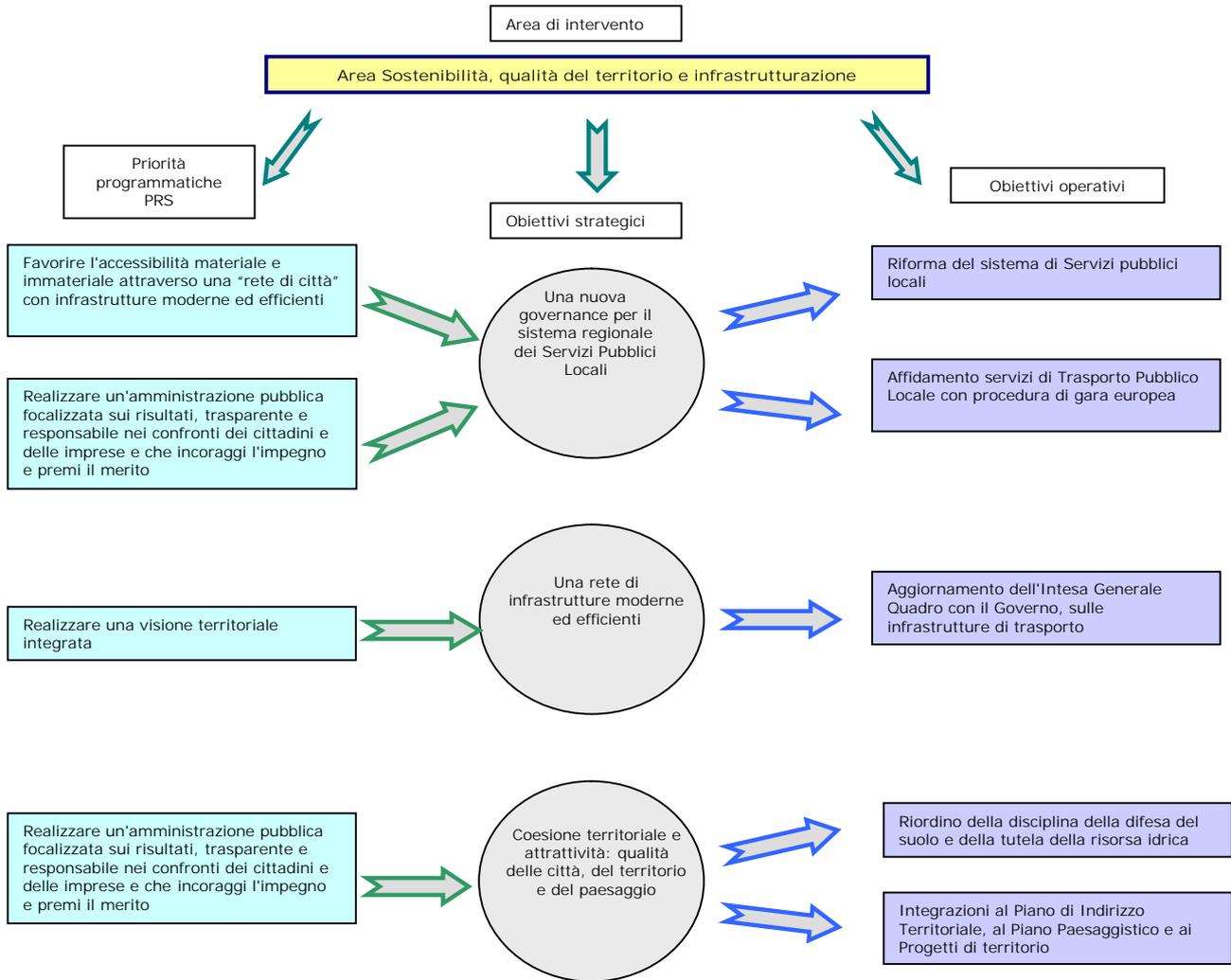
5.2.3 Coesione territoriale e attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio

Il cuore dell'azione regionale è rappresentato da:

- integrazioni al Piano di Indirizzo Territoriale, al Piano Paesaggistico e ai Progetti di territorio in modo tale da garantire una capacità di risposta più rapida ed efficace alle necessità delle imprese e dei cittadini, coniugando la salvaguardia e la riproduzione delle risorse essenziali del territorio con le necessità di mantenimento e sviluppo delle attività umane, a partire da quelle produttive. Le finalità sono individuate nella definizione di tempi e procedure certe per la formazione e l'approvazione degli strumenti e degli atti della pianificazione; nella promozione del riuso e della riqualificazione dei volumi e delle aree già urbanizzate rispetto al consumo di nuovo suolo; nel completamento della definizione del quadro conoscitivo, con l'aggiornamento dell'impianto cartografico digitale; nell'integrazione coerente tra le politiche dello sviluppo economico e quelle di tutela del territorio e del paesaggio; nella definizione e implementazione di progetti di territorio a rilevanza regionale.

Di seguito uno schema di sintesi:

Fig 4 – Area sostenibilità, qualità del territorio e infrastrutture



5.3. Area Diritti di cittadinanza e coesione sociale

Obiettivi strategici

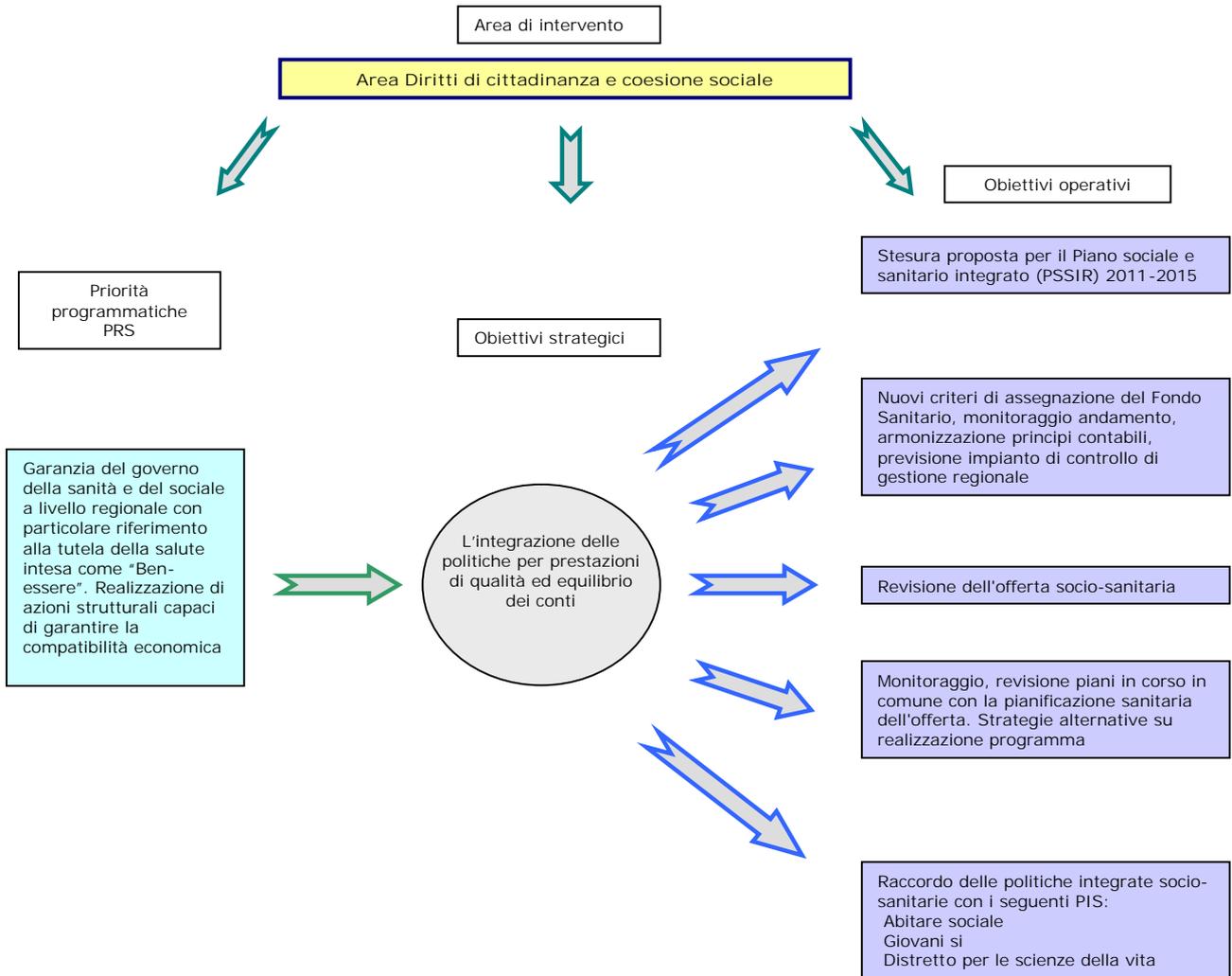
5.3.1 L'integrazione delle politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti
Per affrontare i bisogni emergenti, oggi è più che mai indispensabile focalizzare l'attenzione sulle aree di intervento che consentano di ottimizzare le risorse, attraverso azioni strutturali capaci di incidere da una parte sulla revisione della rete ospedaliera e dall'altra sul potenziamento dell'assistenza territoriale, rafforzando il sistema a rete nel quale coinvolgere il terzo settore in una integrazione efficace tra servizi sociali, sanitari e altri settori relativi ad una adeguata promozione della pubblica tutela.

Nel dettaglio gli obiettivi perseguiti sono:

- La stesura di una proposta di Piano sociale e sanitario integrato (PSSIR 2011-2015), assume in quest'ottica un'importanza decisiva per cogliere le sinergie concrete che si possono realizzare nei contesti territoriali.
- L'integrazione rappresenta d'altra parte, per il tramite dei Progetti integrati di sviluppo, anche un elemento centrale dell'intera programmazione regionale: per questo il PSSIR dovrà evidenziare i raccordi con i PIS Abitare sociale, Giovani sì e Distretto per le scienze della vita.
- La capacità di coniugare la compatibilità economica con un'elevata qualità ed efficacia delle prestazioni erogate continua a rappresentare l'orizzonte dell'azione regionale. A fronte di un contesto in continuo divenire tuttavia, diventa indispensabile aggiornare i criteri di assegnazione del Fondo Sanitario, implementando il monitoraggio degli andamenti, l'armonizzazione dei principi contabili, la previsione di un impianto di controllo di gestione regionale. Solo così sarà possibile dare continuità al perseguimento degli obiettivi: di sicurezza e qualità delle prestazioni, sviluppo e potenziamento dei servizi, accessibilità e prossimità al cittadino; di consolidamento delle caratteristiche di un sistema socio sanitario "proattivo", orientato alla prevenzione, al potenziamento della sanità d'iniziativa e alla gestione della cronicità; di contrasto all'esclusione sociale.
- Il percorso fin qui delineato avrà uno snodo fondamentale nella complessiva revisione dell'offerta socio-sanitaria, con la stesura di un nuovo repertorio delle funzioni socio-sanitarie.
- Rilevanza centrale assumerà il successivo monitoraggio, che dovrà consentire, in comune appunto con la pianificazione sanitaria dell'offerta, la revisione dei piani in corso e l'eventuale definizione di strategie alternative per la realizzazione dei programmi.

Di seguito uno schema di sintesi:

Fig 5 – Area diritti di cittadinanza e coesione sociale



5.4. Area Governance, efficienza della pubblica amministrazione e proiezione internazionale

Obiettivi strategici

5.4.1 Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa

L'avvio della presente legislatura ha già conosciuto diversi interventi di razionalizzazione, a partire dalla riduzione dei costi della politica e dalla riorganizzazione della pubblica amministrazione toscana. Sebbene la legge finanziaria regionale collegata al bilancio previsionale 2011 abbia già avviato altre riforme strutturali (es. promozione turistica, servizi pubblici locali, etc.), la continua contrazione delle risorse disponibili impone l'efficientamento costante del loro utilizzo, determinando la necessità del potenziamento e dello sviluppo del sistema di programmazione e controllo delle politiche regionali. In questo senso assume importanza capitale l'impostazione di un efficace sistema di monitoraggio strategico, finalizzato a dare conto dello stato di attuazione delle azioni contenute nei principali strumenti programmatici regionali, a partire dalla verifica dello stato di avanzamento dei PIS e degli indicatori di contesto e di risultato previsti dal PRS.

L'ottimizzazione dell'uso delle risorse pubbliche passa anche attraverso la rivisitazione della governance regionale, ovvero l'attuazione di un complesso di riforme istituzionali che provveda, sulla base dei principi della collaborazione e della sussidiarietà, al riordino dei compiti degli enti locali e della Regione, per consentire una più incisiva capacità del sistema istituzionale nel suo complesso di rispondere alle nuove sfide economiche e sociali. Si tratterà di favorire il passaggio dalla cooperazione istituzionale all'esercizio associato di funzioni, quale strumento per raggiungere obiettivi di unità dell'amministrazione, di risparmio, di qualità e semplificazione nei rapporti con i cittadini e le imprese.

Nel dettaglio gli obiettivi perseguiti sono:

- proseguire il percorso della semplificazione amministrativa. In primo luogo, con la rivisitazione della normativa che sovrintende alla definizione ed approvazione dei piani e programmi regionali, per accelerare i tempi di definizione delle politiche regionali. In seconda battuta, con azioni di sistema capaci di garantire un rapporto più diretto e immediato di cittadini e imprese con una PA efficiente che, grazie a un capillare utilizzo delle tecnologie e allo sviluppo di strumenti di misurazione e riduzione degli oneri amministrativi e dei tempi burocratici, assicura la semplificazione di procedure, abbatte i tempi di attesa e riduce i costi di funzionamento nel servizio di amministrazione e nei rapporti con i cittadini e con le imprese. Sarà data piena attuazione al nuovo Codice dell'amministrazione digitale, mediante la revisione dei processi organizzativi interni, finalizzata all'implementazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), favorendo la dematerializzazione delle comunicazioni interne ed esterne attraverso l'uso degli strumenti di comunicazione di Regione Toscana e la semplificazione della gestione documentale. L'utilizzo delle TIC sarà esteso anche al rapporto tra Pubblica amministrazione, cittadini e imprese, attraverso la diffusione sul territorio dei servizi di pagamento on line e dei sistemi di e-procurement
- Diffusione del SUAP telematico, con la riorganizzazione del censimento dei procedimenti amministrativi regionali su base telematica e lo sviluppo della mappatura in tempo reale dei singoli procedimenti in corso.

5.4.2 Federalismo solidale e contrasto all'evasione

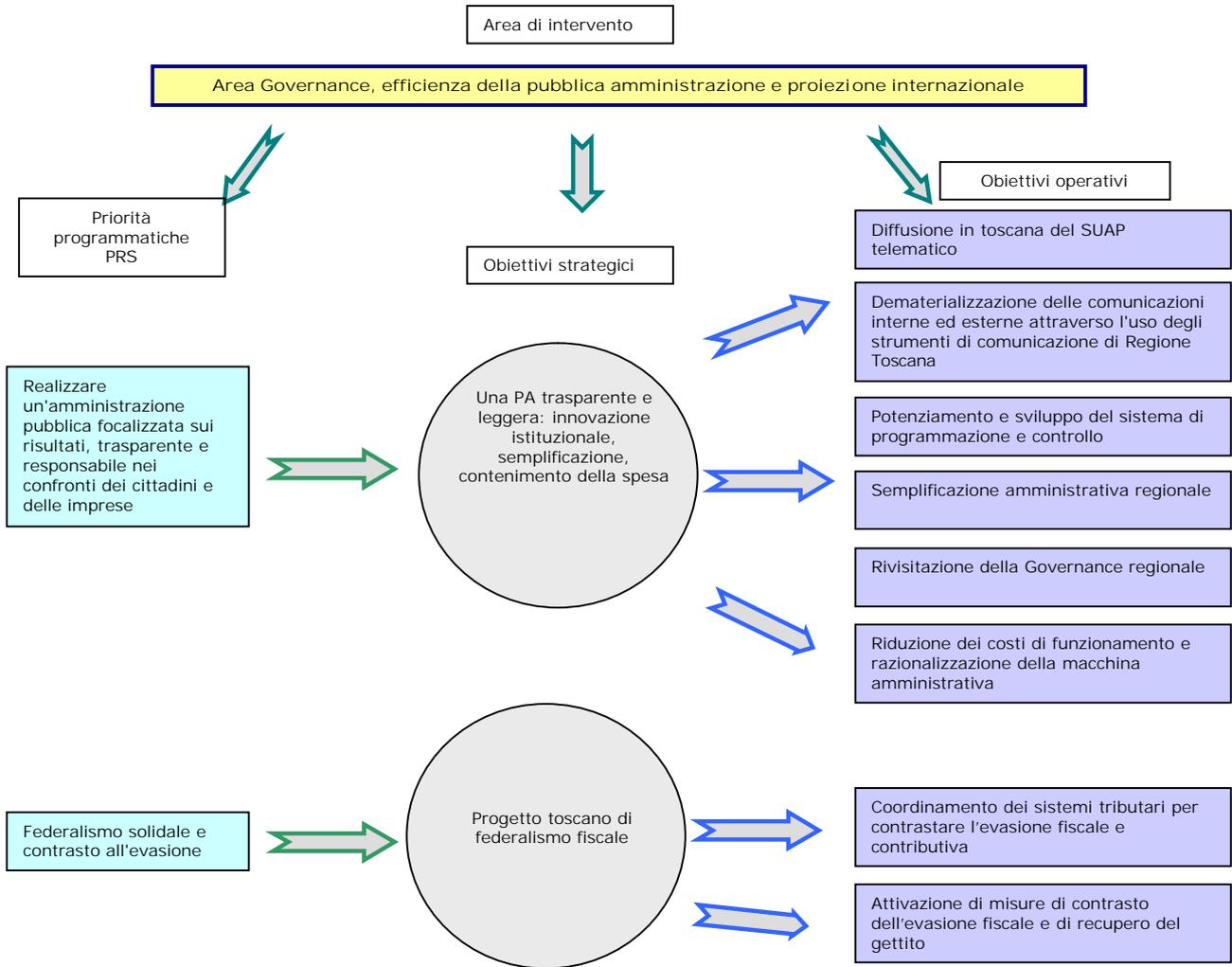
La riforma del federalismo fiscale costituisce una scelta fondamentale, nel rispetto dei diritti costituzionalmente garantiti a tutti i cittadini italiani. Il progetto toscano di federalismo fiscale, che dovrà intrecciarsi con il futuro federalismo istituzionale, si svilupperà seguendo una serie di principi guida: riorganizzazione, razionalizzazione e quindi semplificazione del sistema tributario regionale e locale; coordinamento e cooperazione costante tra i vari livelli di governo sul territorio; utilizzo della leva fiscale e dell'autonomia che il federalismo concederà per sostenere gli investimenti e le politiche economiche e sociali e recupero dell'evasione fiscale e redistribuzione del maggior gettito sul territorio.

Nel dettaglio gli obiettivi perseguiti sono:

- il coordinamento dei sistemi tributari dei diversi livelli istituzionali, attraverso il dispiegamento del sistema informativo catasto-fiscaltà, per contrastare a tutto campo l'evasione fiscale e contributiva.
- l'attivazione di misure di contrasto all'evasione fiscale, recupero del gettito e redistribuzione sul territorio

Di seguito uno schema di sintesi:

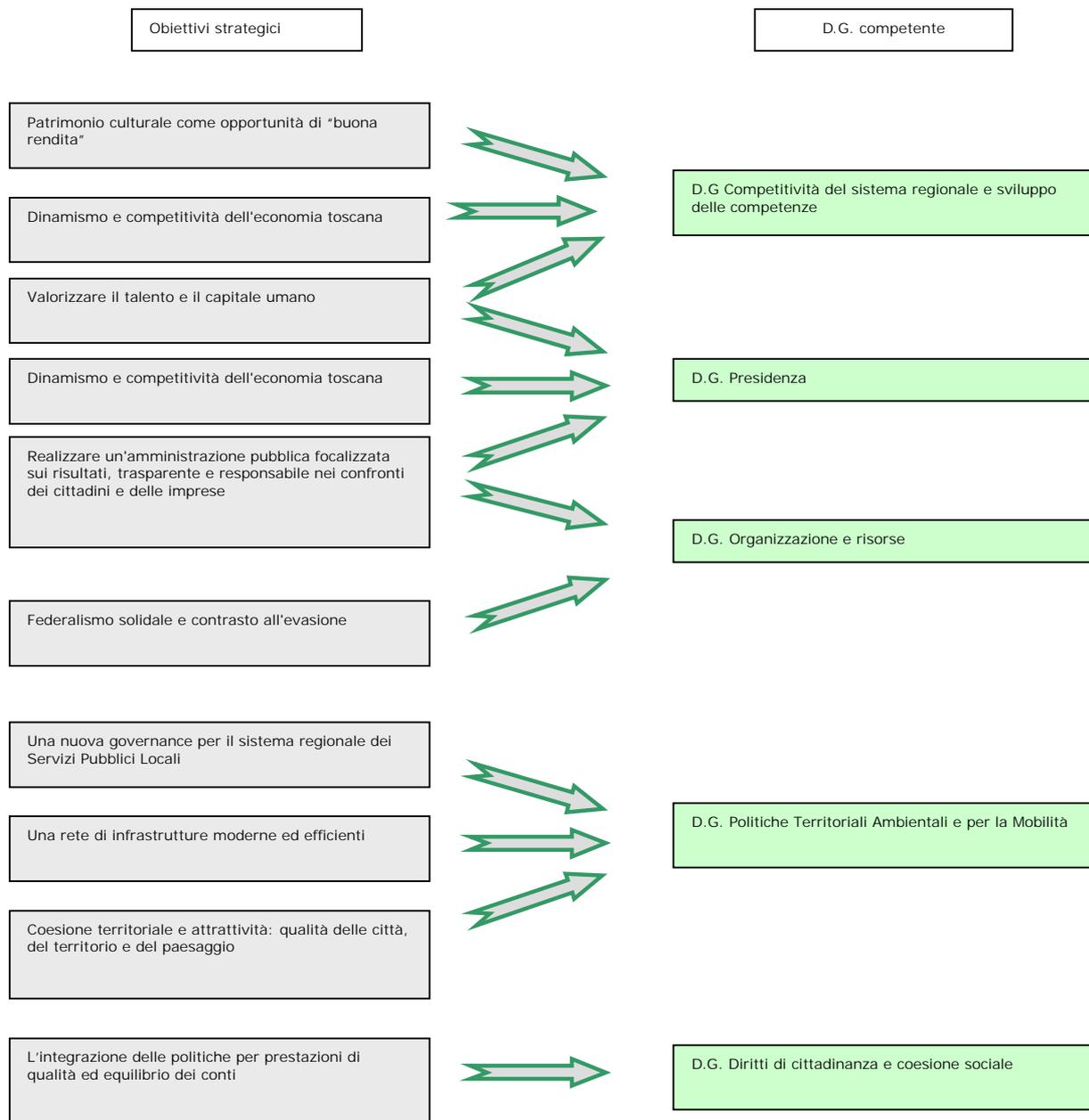
Fig 6 – Area governante, efficienza della PA e proiezione internazionale



5.5. Competenza delle Direzioni Generali

Gli obiettivi strategici individuati dal presente Piano sono perseguiti dalle strutture organizzative in collaborazione tra loro. Di seguito si propone una lettura "organizzativa" che correla gli obiettivi strategici con gli ambiti di competenza delle Direzioni, nella logica della prevalenza.

Fig 7 – Competenze delle D.G.



6. Prestazione organizzativa e prestazione individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa è finalizzato alla misurazione del contributo che una struttura/unità organizzativa/area di responsabilità apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione organizzativa è volto a:

- a) migliorare l'organizzazione dell'Ente e la qualità delle prestazioni erogate;
- b) incentivare il buon andamento dell'amministrazione;
- c) valorizzare ed incentivare il merito sulla base dei risultati;
- d) assicurare la trasparenza delle informazioni relative all'organizzazione

Quanto espresso, non può prescindere da uno sviluppo del ciclo di gestione della prestazione in maniera coerente con i contenuti, gli strumenti e il ciclo della programmazione regionale.

Scaturiscono infatti dal PRS, atto fondamentale della programmazione regionale in quanto stabilisce quali siano gli interventi ritenuti prioritari nell'arco della legislatura, le linee guida per il Piano che a sua volta collega gli obiettivi strategici dell'amministrazione agli obiettivi operativi.

Con delibera di Giunta n. 278 del 26 aprile 2011 è stato approvato il nuovo sistema di valutazione delle prestazioni, che correla la prestazione organizzativa e il raggiungimento degli obiettivi di Ente (strategici e operativi) con la prestazione individuale e in particolare con il contributo di ciascuno al perseguimento delle strategie dell'amministrazione.

Il ciclo di gestione della prestazione si suddivide in sei fasi:

- a) la individuazione degli obiettivi, con l'articolazione dei risultati attesi e dei relativi indicatori;
- b) l'assegnazione degli obiettivi al personale, in modo coerente con l'allocazione delle risorse;
- c) il monitoraggio delle attività in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) la misurazione e valutazione della qualità della prestazione;
- e) l'applicazione di sistemi premianti;
- f) la rendicontazione e la trasparenza dei risultati conseguiti.

Il sistema evidenzia la correlazione fra la qualità della prestazione organizzativa e quella individuale.

Viene prevista infatti l'attribuzione di obiettivi trasversali comuni a tutte le posizioni di coordinamento ed il collegamento a obiettivi dell'Ente e della struttura dirigenziale per favorire un processo di condivisione delle conoscenze che metta nelle condizioni ciascun dipendente di fornire il proprio contributo non solo al raggiungimento dei propri obiettivi ma più in generale degli obiettivi di tutta l'organizzazione.

In coerenza con in Piano sono adottati gli strumenti a supporto del Sistema di misurazione della qualità della prestazione nei quali individuare, definire ed assegnare gli obiettivi per tutto il personale della Giunta regionale. In particolare gli strumenti sono:

- Il Programma di direzione generale che individua gli obiettivi della Direzione e gli obiettivi di struttura attribuiti alle ACO e i relativi piani di azione funzionali alla definizione dei piani di lavoro.
- Il Piano di lavoro individua gli obiettivi di struttura attribuiti ai settori e i relativi piani di azione con indicazione delle attività assegnate al personale del comparto titolare o meno di PO.
- Le schede di assegnazione obiettivi individuali al personale del comparto, le schede di assegnazione obiettivi individuali al personale del comparto titolare di posizione

organizzativa e le schede di assegnazione obiettivi e comportamenti individuali ai dirigenti.

Fig 8 – Declinazione degli obiettivi strategici dell’Ente in obiettivi operativi delle strutture



La verifica del contributo individuale al conseguimento dei risultati dell'organizzazione si combina con la verifica del livello di professionalità raggiunto e con la promozione di miglioramento dello stesso.

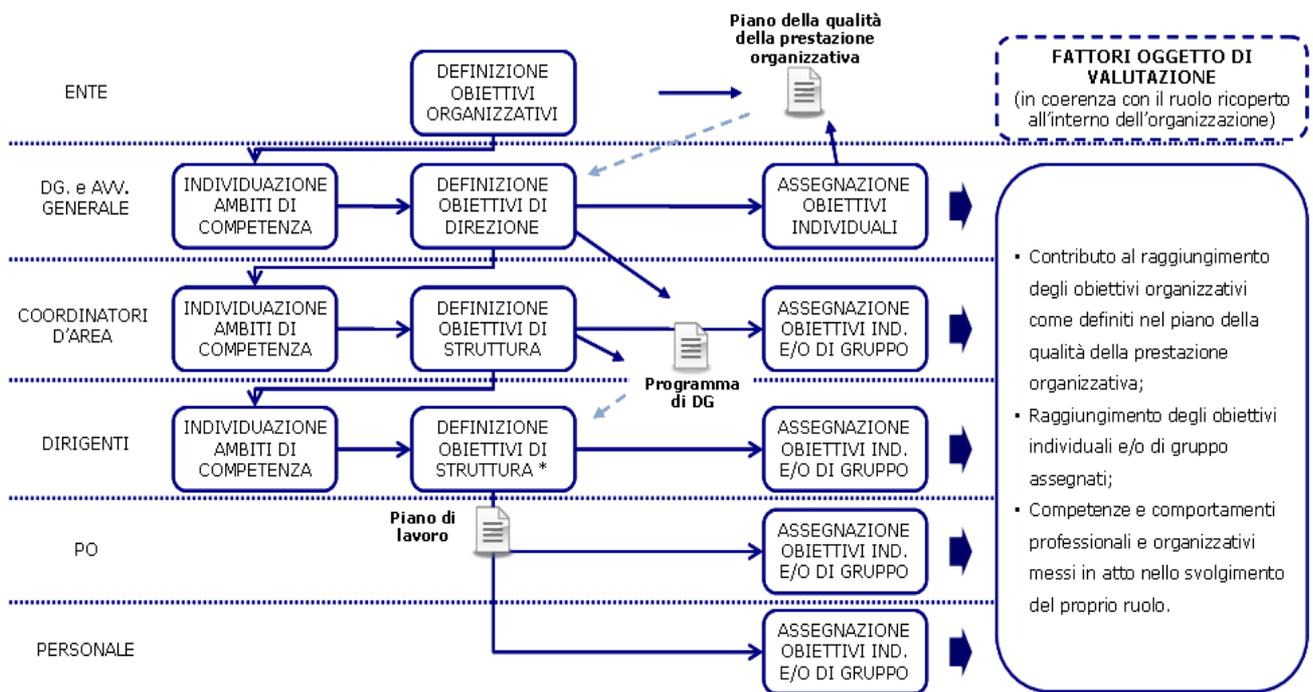
Il sistema si articola su tre distinti fattori di valutazione:

- contributo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi come definiti nel presente Piano
- raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati
- competenze e comportamenti professionali e organizzativi messi in atto nello svolgimento del proprio ruolo.

Dal punto di vista dei soggetti coinvolti la catena valutatore-valutato si articola come segue:

- Giunta regionale valuta i Direttori Generali e l'Avvocato generale
- I direttori generali valutano i dirigenti responsabili di AC, dirigenti responsabili di settore di diretto riferimento, posizioni organizzative di diretto riferimento, personale assegnato
- I dirigenti responsabili di Area di coordinamento valutano i dirigenti responsabili di settore di diretto riferimento, posizioni organizzative di diretto riferimento e personale assegnato
- I dirigenti non responsabili di area di coordinamento valutano le posizioni organizzative di diretto riferimento e il personale assegnato.

Fig 9 – Dagli obiettivi organizzativi a quelli individuali



Ulteriore soggetto coinvolto nel ciclo di misurazione e di valutazione è l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), istituito ai sensi dell'art. 20 della L.R. 01/2009 e del successivo regolamento di attuazione, unico per il personale della Giunta regionale e degli enti dipendenti. L'organismo indipendente di valutazione svolge in particolare le seguenti funzioni:

- § monitora il funzionamento del sistema di valutazione nel suo complesso, informando la Giunta di eventuali criticità
- § presidia il processo di misurazione e valutazione della qualità della prestazione organizzativa
- § valida la relazione sulla qualità della prestazione
- § garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione
- § vigila sulla corretta attribuzione dei premi ai dipendenti
- § promuove e attesta l'assolvimento dei premi ai dipendenti
- § promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza
- § valuta gli esiti di rilevazioni sul clima organizzativo promosse dall'amministrazione
- § valuta gli esiti di rilevazioni sul clima organizzativo promosse dall'amministrazione
- § redige annualmente le graduatorie, anche in forma aggregata, delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e delle categorie
- § propone annualmente alla Giunta regionale le valutazioni dei direttori generali e dell'avvocato generale.

7. Le risorse finanziarie

Il quadro degli obiettivi strategici si completa con le risorse finanziarie del bilancio regionale 2011/2013, suddivise per direzioni e per classificazione economica (Titolo) complessivamente le spese correnti raggiungono 84% e gli investimenti il 15% delle risorse totali.

Tab 5 – Risorse finanziarie 2011-2013

Direzione generale	Spese Correnti	Investimenti	Rimborso prestiti	TOTALE
Presidenza ⁵	222,0	89,2	0	311,2
Avvocatura	2,6	0	0	2,6
Organizzazione e risorse	1.179,6	147,2	254,2	1.581,0
Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze	1.018,1	1.351,7	0	2.369,8
Diritti di cittadinanza e coesione sociale ⁶	20.611,4	1.630,2	0	22.241,6
Politiche territoriali, ambientali e per la mobilità	1.180,0	1.188,3	0	2.368,3
TOTALE	24.213,8	4.406,6	254,2	28.874,5

Dati: in milioni di euro

Nella tabella seguente è presentato il dettaglio delle risorse 2011.

Tab 6 – Risorse 2011⁷

Direzione generale	Spese correnti	Investimenti	Rimborso Prestiti	TOTALE
Presidenza	1.075	55,3	0	162,8
Avvocatura	0,9	0	0	0,9
Organizzazione e risorse	394,6	78,3	86,3	559,2
Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze	509,8	684,9	0	1.194,7
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	7.123,4	888,8	0	8.012,2
Politiche territoriali, ambientali e per la mobilità	513,6	808,6	0	1.340,2
TOTALE	8.667,7	2.515,9	86,3	11.269,9

Dati: in milioni di euro

Va peraltro segnalato che tale quadro finanziario è condizionato dai vincoli derivanti dal patto di stabilità, i quali non consentiranno di utilizzare pienamente le risorse stanziare sul bilancio regionale: tenuto conto che sono attualmente escluse dal patto le spese per la sanità per il rimborso di prestiti e la quota di cofinanziamento UE dei programmi comunitari, per le altre spese soggette al patto, i cui stanziamenti di bilancio ammontano a quasi 3,4 miliardi di euro, il tetto in termini di impegni imposto dal patto è di quasi 1,9 miliardi (pari a circa il 56% delle risorse disponibili).

⁵ Nei dati relativi alla Presidenza è compreso l'Ufficio di Gabinetto del Presidente della Giunta

⁶ Le risorse della DG Diritti di Cittadinanza e coesione sociale comprendono anche i trasferimenti correnti per il funzionamento del sistema sanitario regionale, che per il 2011-2013 ammontano a 17.429,6 milioni di euro

⁷ Le risorse sono state determinate sulla base degli stanziamenti di bilancio 2011-2013, comprese le risorse 2011 derivanti dall'applicazione dell'avanzo; sono escluse le contabilità speciali e alcune poste tecniche.

8. Il monitoraggio del Piano della qualità della prestazione organizzativa

Il sistema di monitoraggio del Piano è impostato con riferimento sia agli obiettivi strategici sia agli obiettivi operativi attribuiti ai diversi livelli di responsabilità.

Il monitoraggio di tali obiettivi è effettuato attraverso l'individuazione ex ante di una serie di indicatori, in grado, attraverso la loro combinazione e analisi integrata, di presidiare adeguatamente i processi di attuazione e di misurare il grado di raggiungimento di tali obiettivi, sia sotto il profilo organizzativo interno che dal punto di vista dei risultati "esterni" conseguiti.

Tali indicatori saranno identificati facendo riferimento a tre dimensioni fondamentali:

- attuazione finanziaria

Definizione dei budget finanziari assegnati ai singoli obiettivi e rilevazione dello stato di avanzamento dei processi di spesa (sia riferiti al bilancio regionale che relativi ai soggetti attuatori) in termini di impegni e pagamenti;

- attuazione procedurale

Definizione della sequenza di fasi attuative necessarie alla realizzazione dell'obiettivo, con le relative scadenze (previste / effettive) e prodotti intermedi;

- attuazione fisica

Individuazione degli indicatori che esprimono in termini quantitativi i livelli di output correlati ai singoli obiettivi, articolati in indicatori di realizzazione (specificatamente legati a monitorare il prodotto direttamente conseguito) e indicatori di risultato (più orientati a valutare gli effetti ultimi e gli outcomes)

Per ogni indicatore sarà individuato il valore atteso (target) a conclusione del periodo di riferimento, nonché i criteri di definizione statistica e le modalità di alimentazione.

Ulteriori indicatori (finanziari, procedurali o fisici) sono individuati per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi generali a livello di Ente.

Il sistema è realizzato attraverso il raccordo e l'utilizzo in via prioritaria dei sistemi di monitoraggio esistenti, in primo luogo del sistema di controllo strategico, che ha la funzione di presidiare lo stato di avanzamento delle azioni progettuali attraverso cui sono attuate le priorità del Programma regionale di sviluppo, e del controllo di gestione, focalizzato sul monitoraggio dei profili di efficienza gestionale, con particolare riferimento all'aspetto delle risorse finanziarie.

Inoltre i sistemi di monitoraggio esistenti, sia di carattere generale che di tipo settoriale, saranno ulteriormente strutturati al fine di assicurare al meglio i flussi informativi necessari ad alimentare il sistema degli indicatori.

9. La rendicontazione e la trasparenza

Ogni anno ai sensi dell'art. 28 sexies del regolamento di attuazione della L.R. 01/2009 è adottata dalla Giunta la Relazione sulla qualità della prestazione che evidenzia i risultati raggiunti nell'anno precedente.

La rendicontazione dei risultati risponde ad un obiettivo di accountability nei confronti degli organi di indirizzo politico-amministrativo, dei vertici delle amministrazioni, degli stakeholder nonché dei cittadini.

Il Piano e la Relazione sono pubblicati a tal fine sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

Allegati

Di seguito le schede con gli obiettivi individuali dei direttori con peso di ciascun obiettivo, indicatori di risultato e valori target.

OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE GENERALE

NOME	ANTONIO DAVIDE
COGNOME	BARRETTA
DIREZIONE GENERALE	PRESIDENZA
MATRICOLO	18274

TIPOLOGIA	COD.	DESCRIZIONE	PESO	N°	INDICATORI	PESO	VALORE TARGET
OBIETTIVI STRATEGICI O DI PROCESSO	1	Potenziamento e sviluppo del sistema di programmazione e controllo	35%	1	Definizione di un sistema di monitoraggio dei progetti integrati di sviluppo del PRS	50%	85%
				2	Definizione di un sistema di monitoraggio dei compiti assegnati dagli organi politici e che sono oggetto di discussione in CTD e degli adempimenti amministrativi conseguenti a L.R. di particolare rilevanza	50%	100%
	TOTALE					100%	
	2	Semplificazione amministrativa regionale	15%	1	Modifica di norme e regolamenti per semplificazione e accelerazione del processo di definizione e approvazione di piani e programmi regionali	40%	90%
				2	Revisione della L.R. 10/2010 e predisposizione relativi regolamenti in vista della semplificazione valutazioni VIA VAS	30%	90%
				3	Impegno dell'AIR e della MOA per l'analisi e valutazione preventiva di impatto di leggi e regolamenti e per la riduzione degli oneri burocratici interni – conclusione delle sperimentazioni attivate per il 2011	30%	90%
	TOTALE					100%	
	3	Rivisitazione della governance regionale	10%	1	Riforma del sistema delle autonomie locali – rapporto di verifica dell'attuale sistema delle relazioni tra la Regione, gli EE.LL. e la società civile desumibile	100%	90%

					dalla legislazione vigente		
					TOTALE	100%	
4	Promuovere e sostenere il sistema della ricerca e dell'alta formazione Toscano	10%	1	Definizione ed implementazione del modello di supporto alle istituzioni universitarie per l'attrazione delle risorse europee della ricerca	70%	31/12/2011	
			2	Contribuire alla prosecuzione ed al rafforzamento del sistema della ricerca, favorendo l'ingresso dei giovani attraverso assegni di ricerca	30%	31/12/2011	
					TOTALE	100%	
Peso obiettivi strategici o di processo		70%					

TIPOLOGIA	COD.	DESCRIZIONE	PESO	N°	INDICATORI	PESO	VALORE TARGET
OBIETTIVI TRASVERSALI COMUNI	1	Miglioramento del Clima Organizzativo e comunicazione interna	15%	1	Incontri con i dirigenti, a cadenza mensile, per il trasferimento e la condivisone degli obiettivi strategici e delle linee guida gestionali	100%	80%
	TOTALE					100%	
	2	Riduzione dei costi di funzionamento e razionalizzazione della macchina amministrativa	15%	1	Diminuzione, al netto di eventuali funzioni aggiuntive, del numero di strutture dirigenziali mediante accorpamento delle funzioni	100%	3%
	TOTALE					100%	
Peso obiettivi trasversali comuni			30%				

Peso complessivo obiettivi Individuali	100%
--	------

NOTE

DATA _____
FIRMA _____

OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE GENERALE

NOME	CARLA
COGNOME	DONATI
DIREZIONE GENERALE	ORGANIZZAZIONE E RISORSE
MATRICOLA	16472

TIPOLOGIA	COD.	DESCRIZIONE	PESO	N°	INDICATORI	PESO	VALORE TARGET	
OBIETTIVI STRATEGICI O DI PROCESSO	1	Diffusione in Toscana del SUAP telematico	20%	1	Attivazione del sistema telematico di accettazione di pratiche automatica per i SUAP toscani in conformità con il dpr 160/2010(1)	100%	31/12/2011	
						TOTALE	100%	
	2		Dematerializzazione delle comunicazioni interne ed esterne e degli atti attraverso l'uso degli strumenti di comunicazione di Regione Toscana	20%	1	Numero di comunicazioni dematerializzate della DG OR verso gli uffici della Giunta Regionale/totale comunicazioni interne	40%	>= 30%
					2	Numero comunicazioni dematerializzate da e verso i fornitori/totale comunicazioni verso fornitori	40%	>= 30%
					3	Numero comunicazioni dematerializzate verso enti locali toscani /totale comunicazioni verso enti locali	20%	>= 10%
						TOTALE	100%	
	3		Lotta all'illegalità e all'evasione	30%	1	Numero comuni in Toscana che adottano il sistema informativo catasto-fiscaltà ai fini della lotta all'evasione	30%	>=20
					2	Livello degli accertamenti in linea con le previsioni iniziali di bilancio	70%	100%
						TOTALE	100%	
	Peso obiettivi strategici o di processo			70%				

TIPOLOGIA	COD.	DESCRIZIONE	PESO	N°	INDICATORI	PESO	VALORE TARGET
OBIETTIVI TRASVERSALI COMUNI	1	Miglioramento del Clima Organizzativo e comunicazione interna	20%	1	Numero di staff dirigenziali per il trasferimento e la condivisione degli obiettivi strategici e delle linee guida gestionali	50%	6
				2	Percentuale di assenze dei dipendenti rispetto al valore medio in Regione Toscana (2)	50%	< = media 2010
	TOTALE					100%	
	2	Riduzione dei costi di funzionamento e razionalizzazione della macchina amministrativa	10%	1	% di risparmio (3)	100%	5%
	TOTALE					100%	
Peso obiettivi trasversali comuni			30%				

Peso complessivo obiettivi Individuali	100%
--	------

NOTE

- (1) Con riferimento alle segnalazioni certificate di inizio di attività (SCIA)
 (2) Rapporto fra il totale delle ore di assenza per malattia, infortunio e permessi retribuiti e le ore lavorabili da contratto al netto delle ferie effettuate/fruite, del distacco sindacale, dei permessi sindacali e politici, dello sciopero, ... - Il valore target viene rapportato alla media di RT dell'anno 2010
 (3) Calcolato sul bilancio di previsione 2011/bilancio pluriennale programmato 2010

DATA _____
 FIRMA _____

OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE GENERALE

NOME	ALESSANDRO
COGNOME	CAVALIERI
DIREZIONE GENERALE	COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE
MATRICOLA	16238

TIPOLOGIA	COD.	DESCRIZIONE	PESO	N°	INDICATORI	PESO	VALORE TARGET	
OBIETTIVI STRATEGICI O DI PROCESSO	1	Avvio normativo, procedurale e attuativo del Progetto Giovani con riferimento alle linee di intervento relative al rapporto con il lavoro e con l'imprenditoria giovanile	10%	1	Presentazione della PdL sul sistema regionale dei tirocini di qualità in Giunta Regionale	50%	31/12/2011	
				2	Presentazione della PdL di modifica e integrazione della legge sull'imprenditoria giovanile in Giunta Regionale	50%	31/12/2011	
	TOTALE						100%	
	2	Avvio normativo, procedurale e attuativo della Legge sulla competitività attraverso la revisione del quadro complessivo all'interno del quale collocare le procedure negoziali e a bando per il sostegno delle imprese.	10%	1	Presentazione della PdL sulla competitività in Giunta Regionale	50%	31/12/2011	
				2	Elaborazione dello strumento di definizione delle procedure negoziali e contrattuali per le politiche di intervento a favore delle imprese e del territorio	50%	31/12/2011	
	TOTALE						100%	
	3	Sviluppo quali-quantitativo del Progetto della Via Francigena attraverso la definizione del Master Plan attuativo e del relativo cronoprogramma di legislatura	10%	1	Definizione del Master Plan attuativo e del cronoprogramma in funzione delle risorse disponibili del progetto Via Francigena	50%	31/12/2011	
				2	Realizzazione completa di almeno una tratta della Via Francigena	50%	31/12/2011	
	TOTALE						100%	
	4	Potenziare l'offerta di attività e servizi per l'infanzia (0-6 anni) nell'ottica della continuità educativa e promuovere	15%	1	Definizione di un progetto regionale per la generalizzazione della scuola dell'infanzia e la continuità educativa 0-6 anni	50%	31/07/2011	

		l'innovazione e l'efficacia didattica per prevenire la dispersione scolastica		2	Definizione delle linee guida sulla programmazione zonale integrata e delle linee guida per la programmazione integrata dell'offerta formativa e del dimensionamento scolastico	50%	31/07/2011
TOTALE						100%	
5		Promuovere e sostenere l'accesso ad un'offerta formativa di alto valore per la qualificazione professionale dei giovani	10%	1	Avvio dei percorsi di istruzione e formazione professionale nella logica della sussidiarietà integrativa regionale	50%	31/12/2011
				2	Incrementare – mediante borse di studio – la frequenza dei giovani a dottorati di ricerca ad alta qualificazione e a carattere internazionale	50%	50 borse di studio triennale
TOTALE						100%	
6		Sviluppo delle politiche di sostegno alle imprese agricole, con specifico riferimento a quelle di giovani, e all'integrazione lungo la filiera regionale agro-industriale	15%	1	Incremento del numero delle imprese agricole di giovani, in rapporto alle risorse disponibili	50%	31/12/2011
				2	Incremento degli accordi di filiera e dei contratti pluriennali in funzione delle risorse a disposizione per le politiche di intervento ad esse finalizzate	50%	31/12/2011
TOTALE						100%	
Peso obiettivi strategici o di processo			70%				

TIPOLOGIA	COD.	DESCRIZIONE	PESO	N°	INDICATORI	PESO	VALORE TARGET	
OBIETTIVI TRASVERSALI COMUNI	1	Miglioramento del Clima Organizzativo e comunicazione interna alla DG con specifico riferimento alla integrazione fra le Aree di Coordinamento	10%	1	Numero delle riunioni di staff con i coordinatori di Area	50%	almeno 5 al mese	
				2	Numero delle riunioni di staff con i Dirigenti e con il personale del comparto	50%	almeno 2 l'anno	
	TOTALE						100%	
	2	Riduzione dei costi di funzionamento e razionalizzazione della struttura interna alla DG con specifico riferimento a processi di riorganizzazione del personale	10%	1	Costi di funzionamento delle strutture della DG rispetto alle funzioni definite dal Programma di attività con specifico riferimento ai dirigenti assegnati		100%	riduzione dell' 1%
					TOTALE			
	3	Miglioramento del livello fiduciario, nel perseguimento degli obiettivi dell'Ente e del Programma di Governo, da parte del Presidente e degli Assessori di riferimento	10%	1	Numero staff con ciascun Assessore e con il Presidente		100%	Almeno 2 al mese
TOTALE						100%		
Peso obiettivi trasversali comuni			30%					

Peso complessivo obiettivi Individuali	100%
--	------

NOTE

DATA _____
 FIRMA _____

OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE GENERALE

NOME	BEATRICE
COGNOME	SASSI
DI REZIONE GENERALE	DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE
MATRICOLA	18258

TIPOLOGIA	COD.	DESCRIZIONE	PESO	N°	INDICATORI	PESO	VALORE TARGET	
OBIETTIVI STRATEGICI O DI PROCESSO	1	Stesura proposta per il Piano sociale e sanitario integrato (PSSIR) 2011-2015	20%	1	Stesura documento iniziale entro il mese di giugno	60%	100%	
				2	Stesura documento intermedio entro il mese di novembre	40%	100%	
	TOTALE						100%	
	2	Nuovi criteri di assegnazione del Fondo Sanitario, monitoraggio andamenti, armonizzazione principi contabili, previsione impianto di controllo di gestione regionale	15%	1	Individuazione dei nuovi criteri	50%	100%	
				2	Individuazione format per il monitoraggio di andamento dei bilanci	50%	100%	
	TOTALE						100%	
	3	Revisione dell'offerta socio-sanitaria	15%	1	Stesura nuovo repertorio delle funzioni socio-sanitarie	100%	100%	
	TOTALE						100%	
	4	Monitoraggio e revisione piani in corso in comune con la pianificazione sanitaria dell'offerta. Strategie alternative su realizzazione programmi	10%	1	Individuazione opere a carattere strategico a livello regionale	100%	60%	
	TOTALE						100%	
	5	Raccordo delle politiche integrate socio-sanitarie con i seguenti PIS: Abitare sociale; Giovani sì, Distretto per le scienze della vita	10%	1	Integrazione obiettivi e azioni del PSSIR con i PIS individuati	100%	80%	
	TOTALE						100%	
	Peso obiettivi strategici o di processo			70%				

TIPOLOGIA	COD.	DESCRIZIONE	PESO	N°	INDICATORI	PESO	VALORE TARGET
OBIETTIVI TRASVERSALI COMUNI	1	Miglioramento del Clima Organizzativo e comunicazione interna	15%	1	Perseguimento integrazione area socio- sanitaria e area inclusione sociale	100%	80%
	TOTALE					100%	
	2	Riduzione dei costi di funzionamento e razionalizzazione della macchina amministrativa	15%	1	Allestimento reportistica direzionale	50%	80%
				2	Perfezionamento organizzazione della Direzione Generale	50%	100%
	TOTALE					100%	
Peso obiettivi trasversali comuni			30%				

Peso complessivo obiettivi Individuali	100%
--	------

NOTE

DATA
FIRMA

OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE GENERALE

NOME	MAURO
COGNOME	GRASSI
DIREZIONE GENERALE	POLITICHE TERRITORIALI, AMBIENTALI E PER LA MOBILITA'
MATRICOLO	15588

TIPOLOGIA	COD.	DESCRIZIONE	PESO	N°	INDICATORI	PESO	VALORE TARGET	
OBIETTIVI STRATEGICI O DI PROCESSO	1	Riforma del sistema dei Servizi Pubblici Locali	10%	1	Predisposizione documento preliminare	100%	31/12/2011	
	TOTALE						100%	
	2	Riordino della disciplina della difesa del suolo e della tutela della risorsa idrica	15%	1	Predisposizione documento preliminare	100%	31/12/2011	
	TOTALE						100%	
	3	Aggiornamento dell' Intesa Generale Quadro con il Governo, sulle infrastrutture di trasporto	10%	1	Proposta di Delibera alla G.R. per l'approvazione dello schema di aggiornamento	100%	31/12/2011	
	TOTALE						100%	
	4	Affidamento dei servizi di Trasporto Pubblico Locale con procedura di gara europea	10%	1	Predisposizione dell'avvio preliminare di gara per il lotto unico	100%	31/12/2011	
	TOTALE						100%	
	5	Integrazione al Piano di Indirizzo Territoriale; Piano Paesaggistico; progetti di territorio	25%	1	Predisposizione documento di avvio del procedimento	50%	31/12/2011	
				2	Proposta di Accordo di programma quadro per il progetto Parco Agricolo della Piana	50%	31/12/2011	
TOTALE						100%		
Peso obiettivi strategici o di processo			70%					

TIPOLOGIA	COD.	DESCRIZIONE	PESO	N. °	INDICATORI	PESO	VALORE TARGET
OBIETTIVI TRASVERSALI COMUNI	1	Riduzione dei costi di funzionamento e razionalizzazione della macchina amministrativa	20%	1	Riduzione dei costi di funzionamento e razionalizzazione della struttura interna della Direzione Generale. Riduzione dei costi di missione	100%	31/12/2011
	TOTALE					100%	
	2	Miglioramento del Clima Organizzativo e comunicazione interna	10%	1	Staff dirigenziali periodici per il trasferimento e la condivisione degli obiettivi strategici e delle linee guida	100%	6
	TOTALE					100%	
Peso obiettivi trasversali comuni			30%				

Peso complessivo obiettivi Individuali	100%
--	------

NOTE

DATA _____
FIRMA _____

OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE GENERALE

NOME	LUCIA
COGNOME	BORA
DIREZIONE GENERALE	AVVOCATURA REGIONALE
MATRICOLA	7505

TIPOLOGIA	COD.	DESCRIZIONE	PESO	N°	INDICATORI	PESO	VALORE TARGET	
OBIETTIVI STRATEGICI O DI PROCESSO	1	Ottimizzazione e consolidamento dell'attività di tutela delle prerogative regionali anche in relazione ai procedimenti di contenzioso costituzionale	40%	1	Numero riunioni di staff legale per lo studio delle cause	50%	6	
				2	Numero giorni utili per la preparazione dell'eventuale impugnativa	50%	40	
	TOTALE						100%	
	2	Ottimizzazione e consolidamento dell'attività di consulenza dell'Avvocatura Regionale, anche in relazione alla verifica sotto il profilo legale degli atti da sottoporre all'approvazione della Giunta Regionale	20%	1	Numero atti verificati/Numero richieste parere ricevuti	100%	100%	
	TOTALE						100%	
	3	Adeguamento alle novità introdotte dal nuovo codice del processo amministrativo e dalla L. 24/2010 in materia di digitalizzazione della giustizia e processo telematico	10%	1	Numero documenti inviati tramite "registro firma"	100%	50%	
TOTALE						100%		
Peso obiettivi strategici o di processo			70%					

TIPOLOGIA	COD.	DESCRIZIONE	PESO	N°	INDICATORI	PESO	VALORE TARGET
OBIETTIVI TRASVERSALI COMUNI	1	Digitalizzazione delle informazioni e loro conseguente trattamento informatico	15%	1	Numero degli atti giudiziari in arrivo all'Avvocatura Regionale e depositati presso le cancellerie scannerizzati	50%	90%
				2	Numero di fascicoli elettronici creati e gestiti da gennaio 2011 rispetto al complessivo numero ricorsi archiviati	50%	50%
	TOTALE					100%	
	2	Ottimizzazione della trasmissione elettronica delle comunicazioni interne alla rete RT	15%	1	Numero atti giudiziari inviati tramite "registro firma"	100%	50%
	TOTALE					100%	
Peso obiettivi trasversali comuni			30%				

Peso complessivo obiettivi Individuali	100%
--	------

NOTE

DATA _____
 FIRMA _____

Indice tabelle

TAB 1 – DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE IN SERVIZIO TRA LE DIREZIONI	4
TAB 2 – DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER INQUADRAMENTO E GENERE.....	5
TAB 3 – LIVELLO DI SCOLARIZZAZIONE	5
TAB 4 – LE PROFESSIONALITÀ PRESENTI	5
TAB 5 – RISORSE FINANZIARIE 2011-2013.....	24
TAB 6 – RISORSE 2011.....	24

Indice figure

FIG 1 – ORGANIGRAMMA	7
FIG 2 – DALLA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA AL CICLO DELLA PERFORMANCE	10
FIG 3 – AREA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA REGIONALE E CAPITALE UMANO	13
FIG 4 – AREA SOSTENIBILITÀ, QUALITÀ DEL TERRITORIO E INFRASTRUTTURE.....	15
FIG 5 – AREA DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE.....	17
FIG 6 – AREA GOVERNANTE, EFFICIENZA DELLA PA E PROIEZIONE INTERNAZIONALE	19
FIG 7 – COMPETENZE DELLE D.G.	20
FIG 8 – DECLINAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ENTE IN OBIETTIVI OPERATIVI DELLE STRUTTURE ...	22
FIG 9 – DAGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI A QUELLI INDIVIDUALI	23