



**Regione Toscana**

***RELAZIONE 2011***  
***sulla Qualità della Prestazione***

## Indice generale

1. INTRODUZIONE.....	3
1.1 Presentazione.....	3
2. OBIETTIVI – RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	4
2.1 Albero della performance.....	4
2.2 Obiettivi strategici.....	5
2.3 Obiettivi e piani operativi.....	8
2.4 Obiettivi individuali.....	15
3. PROSPETTIVE FUTURE.....	18
3.1 Le criticità e le opportunità.....	18
3.2 Indirizzi per gli enti dipendenti.....	21

# **1. INTRODUZIONE**

## **1.1 Presentazione**

La redazione della **Relazione sulla Qualità della Prestazione** è disciplinata dall'articolo 28 sexies del Decreto del Presidente della Giunta Regionale 24 marzo 2010, n. 33/R ad oggetto "*Regolamento di attuazione della Legge Regionale 08/01/2009, n. 1 (Testo unico in materia di organizzazione ed ordinamento del personale)*". A norma di tale articolo la Relazione **evidenzia i risultati organizzativi ed individuali raggiunti**, nell'esercizio 2011, dalla struttura della Giunta Regionale **rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse**, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

I contenuti della **Relazione sulla Qualità della Prestazione** rappresentano pertanto la **conclusione dell'intero ciclo di programmazione, misurazione e valutazione**, relativamente all'esercizio **2011**, delle prestazioni di tutta la struttura amministrativa regionale, che ha visto il suo inizio con l'approvazione del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (approvazione avvenuta con deliberazione della Giunta Regionale n. 518/2011). Il documento, tuttavia, essendo inserito in un processo "circolare" (il ciclo di programmazione, misurazione e valutazione) non può che rappresentare, altresì, un importante "impulso" per la "ritaratura" del ciclo medesimo grazie agli effetti di ritorno (feedback) prodotti.

La **presente Relazione** si articola in **ulteriori due sezioni** nelle quali vengono illustrati:

- **i risultati di performance** conseguiti dall'amministrazione regionale nell'esercizio 2011 secondo una logica "a cascata";
- **le prospettive future** con l'**evidenziazione dei punti di forza e di debolezza** del ciclo.

## **2. OBIETTIVI – RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI**

### ***2.1 Albero della performance***

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

Le **Aree strategiche** di intervento individuate **nel Piano Regionale di Sviluppo 2011-2015** (approvato con Risoluzione n. 49 del 29/06/2011), che rappresenta lo strumento principale di definizione della strategia e dell'azione dell'Amministrazione Regionale, sono:

- **Area competitività del sistema regionale e capitale umano.**
- **Area sostenibilità, qualità del territorio e infrastrutturazione.**
- **Area diritti di cittadinanza e coesione sociale.**
- **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.

Gli **obiettivi strategici**, a loro volta, sono stati **declinati sulla struttura organizzativa secondo una logica "a cascata"** utilizzando i seguenti strumenti:

- i **Programmi delle Direzioni Generali**, con i quali dette unità organizzative hanno esplicitato i propri obiettivi, indicatori, valori target e linee di azione per l'esercizio 2011 derivandoli direttamente dagli obiettivi strategici contenuti nel Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2011;
- i **Piani delle Aree di Coordinamento**, con i quali dette unità organizzative hanno esplicitato i propri obiettivi, indicatori, valori target e linee di azione per l'esercizio 2011, in coerenza con i Programmi delle Direzioni Generali;
- i **Piani dei Settori**, con i quali dette unità organizzative hanno esplicitato i propri obiettivi, indicatori, valori target e linee di azione per l'esercizio 2011 derivandoli direttamente dai Piani delle Aree di Coordinamento. Da tali Piani sono stati assegnati gli obiettivi individuali all'intero personale del comparto.

## **2.2 Obiettivi strategici**

Il **conseguimento degli obiettivi strategici ha coinvolto l'intera struttura** regionale in quanto gli stessi si caratterizzano per un impatto fortemente trasversale sulla "macchina burocratica". Ciò non toglie, ovviamente, che certi obiettivi siano da attribuirsi più marcatamente alla competenza di alcune Direzioni Generali piuttosto che a quella di altre, ma i medesimi, proprio in relazione al loro carattere strategico, sono stati conseguiti con il contributo dell'intera struttura.

All'interno del **Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2011** (approvato con deliberazione della Giunta Regionale n. 518/2011) sono stati **definiti i seguenti obiettivi di valenza strategica** e prospettiva pluriennale, rappresentanti la descrizione dei risultati che l'Amministrazione si è prefissa di raggiungere per eseguire con successo gli indirizzi politico programmatici:

1. **dinamismo e competitività dell'Economia Toscana;**
2. **valorizzare il talento ed il capitale umano;**
3. **patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita";**
4. **una nuova governance per il sistema regionale dei Servizi Pubblici Locali;**
5. **una rete di infrastrutture moderne ed efficienti;**
6. **coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio;**
7. **l'integrazione delle politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti;**
8. **una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa;**
9. **progetto toscano di federalismo fiscale.**

Il **monitoraggio finale sullo stato di avanzamento 2011** relativo al conseguimento **degli obiettivi strategici** anzidetti è stato approvato con **deliberazione di Giunta Regionale n. 138 del 27 febbraio 2012** (pubblicata sul sito internet regionale nell'apposita sezione "*Trasparenza Valutazione Merito*"), a cui si rimanda per la puntuale verifica dello stesso ed in cui sono state dettagliate le **azioni compiute nell'ambito dei nove obiettivi strategici** individuati, ovvero (per grandi aggregati):

- per quanto concerne l'obiettivo strategico 1:
  - avvio normativo, procedurale ed attuativo della **Legge sulla competitività;**
  - sviluppo delle politiche di **sostegno alle imprese agricole;**
  - promozione e sostegno del **sistema della ricerca e dell'alta formazione;**
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 2:
  - potenziamento dell'offerta di **attività e servizi per l'infanzia (0-6);**
  - prevenzione della **dispersione scolastica e agevolazione** dell'accesso della popolazione **all'istruzione;**
  - promozione dell'avvio normativo, procedurale ed attuativo del **Progetto Giovani;**
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 3:
  - sviluppo quali-quantitativo del progetto della **Via Francigena;**
  - politiche di sostegno, promozione e qualificazione degli interventi nel **settore cultura;**

- per quanto concerne l'obiettivo strategico 4:
  - riforma dei **servizi pubblici**;
  - riforma dei servizi di **Trasporto Pubblico Locale (TPL) su gomma**;
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 5:
  - aggiornamento dell'intesa generale quadro con il Governo;
  - sviluppo delle azioni per la **mobilità sostenibile**;
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 6:
  - integrazioni al **Piano di Indirizzo Territoriale**, al **Piano Paesaggistico** ed ai **Progetti di territorio**;
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 7:
  - stesura di una proposta di **Piano sociale e sanitario integrato** (PSSIR 2011-2015);;
  - raccordo delle **politiche integrate socio-sanitarie** con alcuni Progetti Integrati di Sviluppo (PIS);
  - aggiornamento dei criteri di **assegnazione del Fondo Sanitario**;
  - revisione dell'**offerta socio-sanitaria**;
  - sistema di monitoraggio;
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 8:
  - rivisitazione della **governance regionale**;
  - potenziamento e sviluppo del **sistema di programmazione e controllo**;
  - **semplificazione amministrativa** regionale;
  - **dematerializzazione** delle comunicazioni interne ed esterne attraverso l'uso degli strumenti di comunicazione di Regione Toscana;
  - diffusione dello **Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP) telematico**;
  - **riduzione dei costi** di funzionamento e razionalizzazione della macchina amministrativa;
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 9:
  - coordinamento dei sistemi tributari dei diversi livelli istituzionali per contrastare a tutto campo l'**evasione fiscale e contributiva**;
  - attivazione di misure di contrasto all'evasione fiscale, **recupero del gettito e redistribuzione sul territorio**;

A seguito di tale monitoraggio sono stati ritenuti **pienamente conseguiti, per l'esercizio 2011, gli obiettivi strategici** (organizzativi) posti con il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2011 autorizzando, conseguentemente, la corresponsione di quota parte degli incentivi legati alla prestazione organizzativa sia al comparto che al personale dirigente. **Il contributo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi costituisce, infatti, uno dei tre fattori sui quali si articola il sistema di valutazione delle prestazioni di tutto il personale regionale unitamente ai seguenti:**

- **il raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati;**
- **le competenze ed i comportamenti professionali e organizzativi messi in atto nello svolgimento del proprio ruolo.**

Tale fattore, tuttavia, assume (rispetto agli altri due) un **peso percentuale diverso** sull'intera valutazione **a seconda delle categorie di dipendenti oggetto di valutazione**, ovvero:

- il 30% sulla valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale (a fronte

- del 70% assunto dalla valutazione circa il conseguimento degli altri due fattori);
- il 40% sulla valutazione dei Direttori di Aree di Coordinamento (a fronte del 60% assunto dalla valutazione circa il conseguimento degli altri due fattori);
- il 45% sulla valutazione dei Dirigenti (a fronte del 55% assunto dalla valutazione circa il conseguimento degli altri due fattori);
- il 55% sulla valutazione dei dipendenti con incarico di posizione organizzativa (a fronte del 45% assunto dalla valutazione circa il conseguimento degli altri due fattori);
- il 60% sulla valutazione del restante personale del comparto (a fronte del 40% assunto dalla valutazione circa il conseguimento degli altri due fattori).

## 2.3 Obiettivi e piani operativi

Come già descritto nel paragrafo 2.1 gli **obiettivi strategici** sono stati **declinati sulla struttura organizzativa secondo una logica "a cascata"** utilizzando i Programmi di Direzione Generale, i Piani delle Aree di Coordinamento ed i Piani dei Settori. Nelle tabelle che seguono è possibile apprezzare la sintesi delle percentuali di conseguimento degli obiettivi di struttura 2011 delle diverse unità organizzative regionali sulla base del monitoraggio condotto dai relativi Responsabili.

OBIETTIVI DI STRUTTURA 2011 DELLA DIREZIONE GENERALE PRESIDENZA			
Unità	Descrizione	Conseguimento %	Numero
DG	PRESIDENZA	100,00	5
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>5</b>
Agenzia	AGENZIA PER LE ATTIVITA' DI INFORMAZIONE DEGLI ORGANI DI GOVERNO	91,35	9
Settore	SISTEMA REGIONALE DI PROTEZIONE CIVILE	100,00	6
Settore	ATTIVITA' GENERALI DELLA PRESIDENZA	100,00	5
Settore	UFFICIO ED OSSERVATORIO ELETTORALE. POLITICHE PER LA PARTECIPAZIONE	100,00	3
Settore	TUTELA DEI CONSUMATORI E UTENTI - POLITICHE DI GENERE, SULL'OMOFOBIA	100,00	8
Settore	COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	100,00	10
Settore	UFFICIO DI COLLEGAMENTO DELLA REGIONE TOSCANA CON LE ISTITUZIONI UE	100,00	3
Settore	DELEGAZIONE DI ROMA	100,00	4
Settore	ATTIVITA' INTERNAZIONALI	98,33	6
Settore	AFFARI ISTITUZIONALI E DELLE AUTONOMIE LOCALI	100,00	8
	<b>Media – Totale</b>	<b>98,97</b>	<b>62</b>
ACO	PROGRAMMAZIONE	100,00	4
Settore	STRUMENTI DELLA PROGRAMMAZIONE REGIONALE E LOCALE	100,00	4
Settore	VALUTAZIONE DI IMPATTO AMBIENTALE	100,00	2
Settore	STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE, PROGRAMMAZIONE NEGOZIATA, CONTROLLI UE	100,00	4
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>14</b>
ACO	RICERCA	100,00	11
Settore	STUDI E RICERCHE	100,00	4
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>15</b>
ACO	PROGETTI SPECIALI REGIONALI	100,00	8
Settore	POLITICHE REGIONALI PER L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI	88,80	8
Settore	SUPPORTO ALL'ATTIVITA' NORMATIVA E CONSULENZA GIURIDICA	100,00	4
	<b>Media – Totale</b>	<b>96,27</b>	<b>20</b>
ACO	ATTIVITA' LEGISLATIVE E GIURIDICHE	100,00	12
Settore	ATTIVITA' LEGISLATIVA E GIURIDICA II	100,00	7
Settore	ATTIVITA' LEGISLATIVA E GIURIDICA I	100,00	5
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>24</b>
	<b>MEDIA COMPLESSIVA – TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>99,21</b>	<b>140</b>

## OBIETTIVI DI STRUTTURA 2011 DELLA DIREZIONE GENERALE ORGANIZZAZIONE E RISORSE

Unità	Descrizione	Conseguimento %	Numero
DG	ORGANIZZAZIONE E RISORSE	95,40	7
	<b>Media – Totale</b>	<b>95,40</b>	<b>7</b>
Settore	AFFARI GENERALI	100,00	9
Settore	SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE	100,00	3
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>12</b>
ACO	ORGANIZZAZIONE PERSONALE E SISTEMI INFORMATIVI	92,06	9
Settore	INFRASTRUTTURE E TECNOLOGIE	100,00	8
Settore	FORMAZIONE, COMPETENZE, SISTEMI DI VALUTAZIONE	90,56	6
Settore	ORGANIZZAZIONE, RECLUTAMENTO, ASSISTENZA NORMATIVA	100,00	11
Settore	COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA E TUTELA DELLA PRIVACY	98,33	6
Settore	SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO ALLE DECISIONI	100,00	4
Settore	TECNOLOGIE INNOVATIVE E SERVIZI DI FONIA	93,75	4
Settore	AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE	100,00	3
Settore	SISTEMI INFORMATIVI E SERVIZI. UFFICIO REGIONALE DI STATISTICA	90,00	4
	<b>Media – Totale</b>	<b>96,08</b>	<b>55</b>
ACO	RISORSE FINANZIARIE	100,00	10
Settore	CONTABILITA'	98,33	6
Settore	CONTROLLO STRATEGICO E DI GESTIONE	100,00	6
Settore	TRIBUTI E SANZIONI	100,00	5
Settore	CONTRATTI	100,00	6
Settore	POLITICHE FISCALI E FINANZA LOCALE	100,00	6
Settore	PATRIMONIO E LOGISTICA	100,00	6
Settore	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO FINANZIARIO	100,00	6
	<b>Media – Totale</b>	<b>99,79</b>	<b>51</b>
	<b>MEDIA COMPLESSIVA – TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>97,82</b>	<b>125</b>

**OBIETTIVI DI STRUTTURA 2011 DELLA DIREZIONE GENERALE COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

<b>Unità</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Conseguimento %</b>	<b>Numero</b>
DG	COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE	100,00	8
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>
Settore	AFFARI GENERALI, GIURIDICI E LEGISLATIVI	100,00	5
Settore	SISTEMI INFORMATIVI ED INFORMATICI	100,00	4
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>9</b>
ACO	INDUSTRIA ARTIGIANATO INNOVAZIONE TECNOLOGICA	100,00	6
Settore	RICERCA INDUSTRIALE, INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO	100,00	7
Settore	POLITICHE ORIZZONTALI DI SOSTEGNO ALLE IMPRESE	100,00	7
Settore	GESTIONE PROGRAMMA OPERATIVO POR CREO FESR	100,00	4
Settore	INFRASTRUTTURE E SERVIZI ALLE IMPRESE	100,00	3
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>27</b>
ACO	TURISMO COMMERCIO E TERZIARIO	100,00	6
Settore	PROGETTI SPECIALI INTEGRATI DI SVILUPPO TURISTICO	100,00	5
Settore	DISCIPLINA, POLITICHE E INCENTIVI DEL COMMERCIO E ATTIVITA' TERZIARIE	100,00	4
Settore	DISCIPLINA E POLITICHE DI SVILUPPO E DI PROMOZIONE DEL TURISMO	100,00	4
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>19</b>
ACO	FORMAZIONE ORIENTAMENTO E LAVORO	100,00	8
Settore	GESTIONE PROGRAMMA OPERATIVO POR FSE	100,00	5
Settore	FORMAZIONE E ORIENTAMENTO	100,00	7
Settore	LAVORO	100,00	6
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>26</b>
ACO	ISTRUZIONE ED EDUCAZIONE	100,00	9
Settore	INFANZIA	100,00	5
Settore	ISTRUZIONE ED EDUCAZIONE	100,00	5
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>19</b>
ACO	SVILUPPO RURALE	100,00	7
Settore	PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE E SISTEMI DELLA CONOSCENZA	98,00	5
Settore	PRODUZIONI AGRICOLE VEGETALI	100,00	4
Settore	POLITICHE AGROAMBIENTALI, ATTIVITA' FAUNISTICA-VENATORIA E PESCA	100,00	5
Settore	PROGRAMMAZIONE COMUNITARIA DELLO SVILUPPO RURALE	100,00	4
Settore	SVILUPPO DELL'IMPRESA AGRICOLA E AGROALIMENTARE	100,00	4
Settore	VALORIZZAZIONE DELL'IMPRENDITORIA AGRICOLA	100,00	2
Settore	ZOOTECNIA, PESCA E AGRICOLTURA BIOLOGICA	100,00	1
Settore	SERVIZIO FITOSANITARIO REGIONALE, SERVIZI AGROAMBIENTALI DI VIGILANZA	100,00	4
Settore	PROGRAMMAZIONE AGRICOLA - FORESTALE	100,00	5
Settore	SISTEMI INFORMATIVI, PROMOZIONE E COMUNICAZIONE IN AGRICOLTURA	100,00	3
Settore	FORMAZIONE PROFESSIONALE IN AGRICOLTURA - ANIMAZIONE RURALE	100,00	5
Settore	TECNICHE AGRONOMICHE - VITICOLTURA E ENOLOGIA	100,00	3
	<b>Media – Totale</b>	<b>99,85</b>	<b>52</b>
ACO	CULTURA	98,57	7
Settore	BIBLIOTECHE, ARCHIVI E ISTITUZIONI CULTURALI	100,00	6
Settore	MUSEI ED ECOMUSEI	100,00	5
Settore	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE	100,00	5
Settore	SPETTACOLO	100,00	5
	<b>Media – Totale</b>	<b>99,71</b>	<b>28</b>
	<b>MEDIA COMPLESSIVA – TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>99,95</b>	<b>188</b>

**OBIETTIVI DI STRUTTURA 2011 DELLA DIREZIONE GENERALE DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE**

<b>Unità</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Conseguimento %</b>	<b>Numero</b>
DG	DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE	97,14	14
	<b>Media – Totale</b>	<b>97,14</b>	<b>14</b>
Settore	AFFARI GIURIDICI E LEGALI	100,00	7
Settore	STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE SOCIO-SANITARIA	98,18	11
Settore	INVESTIMENTI E SVILUPPO TECNOLOGICO	100,00	6
Settore	SISTEMA INFORMATIVO E TECNOLOGIE INFORMATICHE	95,90	10
Settore	FINANZA, CONTABILITA' E CONTROLLO	100,00	3
Settore	POLITICHE DEL FARMACO, INNOVAZIONE E APPROPRIATEZZA	100,00	10
	<b>Media – Totale</b>	<b>99,01</b>	<b>47</b>
ACO	SISTEMA SOCIO-SANITARIO REGIONALE	97,50	12
Settore	SERVIZI ALLA PERSONA SUL TERRITORIO	95,00	10
Settore	SERVIZI DI PREVENZIONE IN SANITA' PUBBLICA E VETERINARIA	100,00	7
Settore	PREVENZIONE, IGIENE E SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO	100,00	10
Settore	DIRITTI E SERVIZI SOCIO-SANITARI DELLA PERSONA IN OSPEDALE	100,00	7
Settore	RESIDENZIALITA' TERRITORIALE, CURE INTERMEDIE E PROTEZIONE	100,00	6
Settore	QUALITA' DEI SERVIZI E PARTECIPAZIONE DEL CITTADINO	95,83	8
	<b>Media – Totale</b>	<b>98,33</b>	<b>60</b>
ACO	INCLUSIONE SOCIALE	100,00	12
Settore	ASSOCIAZIONISMO E IMPEGNO SOCIALE	100,00	10
Settore	POLITICHE PER IL CONTRASTO AL DISAGIO SOCIALE	100,00	9
Settore	POLITICHE ABITATIVE	100,00	9
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>40</b>
	<b>MEDIA COMPLESSIVA – TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>98,62</b>	<b>161</b>

**OBIETTIVI DI STRUTTURA 2011 DELLA DIREZIONE GENERALE POLITICHE TERRITORIALI AMBIENTALI E PER LA MOBILITA'**

<b>Unità</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Conseguimento %</b>	<b>Numero</b>
DG	POLITICHE TERRITORIALI AMBIENTALI E PER LA MOBILITA'	100,00	10
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>10</b>
Settore	ATTIVITA' AMMINISTRATIVE	70,00	4
Settore	PROGRAMMAZIONE, RICERCA E GOVERNO DELLE RISORSE	86,67	3
Settore	AFFARI GIURIDICI E LEGALI PER LE MATERIE AMBIENTALI E DEL TERRITORIO	100,00	9
	<b>Media – Totale</b>	<b>85,56</b>	<b>16</b>
ACO	PIANIFICAZIONE TERRITORIALE E PAESAGGIO	100,00	6
Settore	PIANIFICAZIONE DEL TERRITORIO	88,35	6
Settore	TUTELA RIQUALIFICAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PAESAGGIO	100,00	1
Settore	SISTEMA INFORMATIVO TERRITORIALE ED AMBIENTALE	100,00	7
	<b>Media – Totale</b>	<b>97,09</b>	<b>20</b>
ACO	MOBILITA' E INFRASTRUTTURE	100,00	8
Settore	PIANIFICAZIONE DEL SISTEMA INTEGRATO DELLA MOBILITA' E DELLA LOGISTICA	98,75	4
Settore	PORTI COMMERCIALI, INTERPORTI E PORTI E APPRODI TURISTICI	99,00	4
Settore	INFRASTRUTTURE DI TRASPORTO STRATEGICHE E CAVE NEL TERRITORIO	100,00	6
Settore	VIABILITA' DI INTERESSE REGIONALE	100,00	5
	<b>Media – Totale</b>	<b>99,55</b>	<b>27</b>
ACO	TRASPORTO PUBBLICO LOCALE	100,00	5
Settore	STRATEGIA E PROGRAMMAZIONE DEL TPL DI COMPETENZA REGIONALE	100,00	4
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>9</b>
ACO	AMBIENTE ENERGIA E CAMBIAMENTI CLIMATICI	100,00	8
Settore	UFFICIO TECNICO DEL GENIO CIVILE DI MASSA E CARRARA	100,00	5
Settore	SERVIZIO IDROLOGICO REGIONALE	100,00	4
Settore	TUTELA E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE AMBIENTALI	100,00	4
Settore	AUTORITA' DI VIGILANZA SULLE ATTIVITA' MINERARIE	100,00	5
Settore	RIFIUTI E BONIFICHE DEI SITI INQUINATI	100,00	5
Settore	UFFICIO TECNICO DEL GENIO CIVILE DI AREA VASTA LIVORNO-LUCCA-PISA	100,00	7
Settore	TUTELA E GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE	96,00	5
Settore	PREVENZIONE DEL RISCHIO IDRAULICO E IDROGEOLOGICO	100,00	5
Settore	UFFICIO TECNICO GENIO CIVILE AREA VASTA FIRENZE PRATO PISTOIA AREZZO	100,00	6
Settore	PROTEZIONE E VALORIZZAZIONE FASCIA COSTIERA E DELL'AMBIENTE MARINO	100,00	6
Settore	UFFICIO TECNICO DEL GENIO CIVILE DI AREA VASTA GROSSETO-SIENA	100,00	5
Settore	TUTELA DALL'INQUINAMENTO ELETTROMAGNETICO ED ACUSTICO	100,00	3
	<b>Media – Totale</b>	<b>99,69</b>	<b>68</b>
	<b>MEDIA COMPLESSIVA – TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>96,98</b>	<b>150</b>

## OBIETTIVI DI STRUTTURA 2011 DELLA DIREZIONE GENERALE AVVOCATURA

Unità	Descrizione	Conseguimento %	Numero
DG	AVVOCATURA	98,80	10
	<b>Media – Totale</b>	<b>98,80</b>	<b>10</b>
Settore	CONTENZIOSO - RACCORDO CON AVVOCATURE DI ENTI PUBBLICI	95,83	4
Settore	CONTENZIOSO COMUNITARIO, TRIBUTARIO, DEL LAVORO E COMMISSARIALI	95,83	4
	<b>Media – Totale</b>	<b>95,83</b>	<b>8</b>
	<b>MEDIA COMPLESSIVA – TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>97,32</b>	<b>18</b>

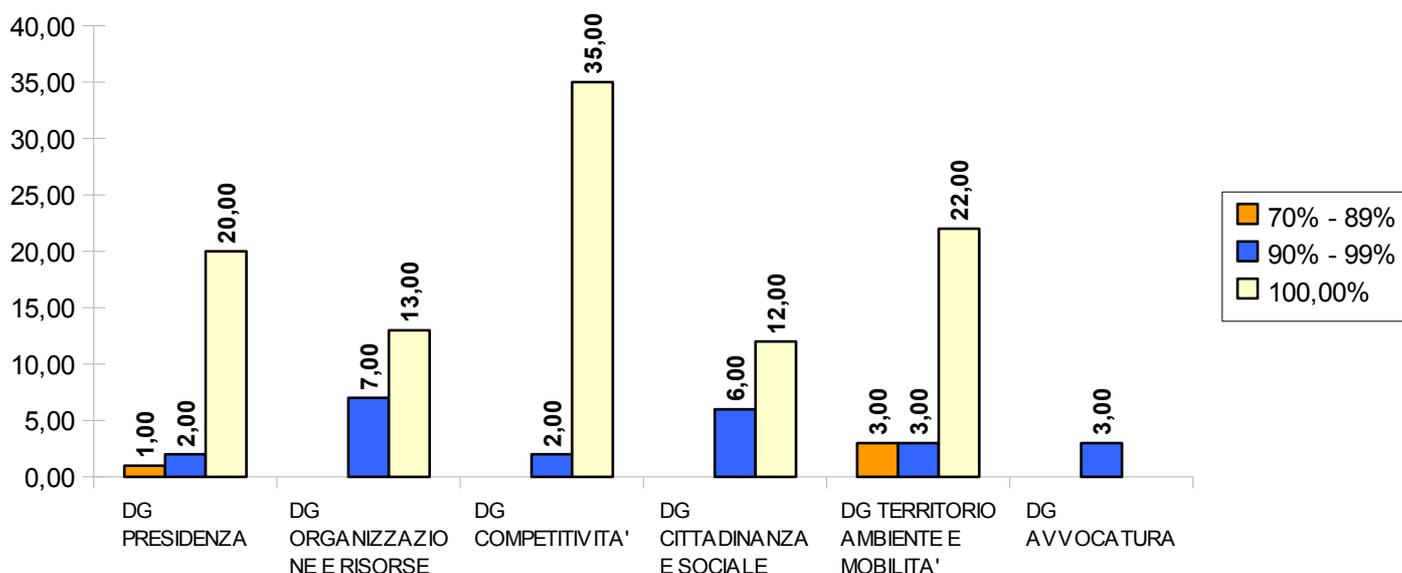
Le **percentuali di conseguimento degli obiettivi assegnati** alla struttura dell'ente dipendono dal **riscontro effettuato, a posteriori, sul valore assunto dagli indicatori** correlati ai singoli obiettivi **con i relativi valori target** definiti all'inizio del periodo di valutazione.

Sui dati sopra riportati si possono svolgere le seguenti considerazioni:

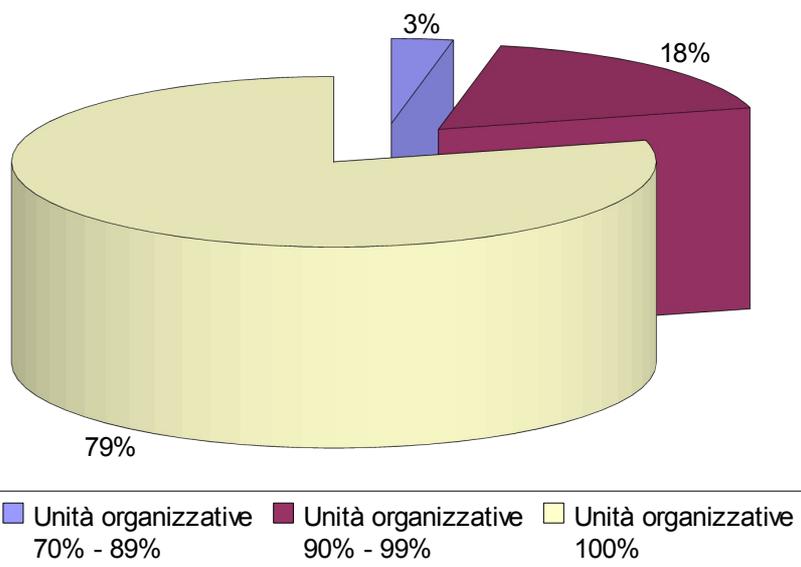
- **tutti gli obiettivi assegnati** (per un totale pari a **782**) sono stati **realizzati con una percentuale minima pari al 70%**;
- la **percentuale media di conseguimento degli obiettivi da parte delle Direzioni Generali** (nr. 6 compresa l'Avvocatura) è **pari al 98,56%**;
- la **percentuale media di conseguimento degli obiettivi da parte delle Aree di Coordinamento** (nr. 18) è **pari al 99,34%**;
- la **percentuale media di conseguimento degli obiettivi da parte dei Settori** (nr. 105, compresa l'Agenzia per le attività di informazione degli organi di governo della Regione) è **pari al 98,69%**.

Il tutto reso immediatamente visibile dalle seguenti elaborazioni grafiche.

**Unità organizzative regionali distinte in base al grado di conseguimento degli obiettivi**



### Suddivisione Unità Organizzative Regionali in base al grado di conseguimento degli obiettivi



Si rimanda alla successiva sezione per un'analisi critica circa la tipologia degli indicatori a disposizione e di come gli stessi influenzino in modo determinante la definizione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati.

## 2.4 Obiettivi individuali

Per quanto concerne gli obiettivi individuali dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale Il **monitoraggio finale sul conseguimento 2011** dei medesimi ha condotto all'assunzione della **deliberazione di Giunta Regionale n. 572 del 02 luglio 2012** (pubblicata sul sito internet regionale nell'apposita sezione "*Trasparenza Valutazione Merito*", a cui si rimanda per la puntuale verifica della stessa) nella quale è stata esplicitata la valutazione dei suddetti Dirigenti, effettuata esprimendo un giudizio da 0 a 7 sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sui comportamenti tenuti, riportata, altresì, nella seguente tabella.

RIEPILOGO VALUTAZIONE DIRETTORI GENERALI E AVVOCATO GENERALE 2011			
Direttore	Obiettivi	Comportamenti	Sintesi
Antonio Davide Barretta	6,00	5,00	5,80
Lucia Bora	6,00	5,00	5,80
Riccardo Baracco (01/07/2011 – 31/12/2011)	6,00	5,00	5,80
Alessandro Cavalieri	6,00	5,00	5,80
Carla Donati	5,40	5,00	5,32
Mauro Grassi (01/01/2011 – 30/06/2011)	6,00	5,00	5,80
Beatrice Sassi	5,20	5,00	5,16
<b>MEDIA</b>	<b>5,80</b>	<b>5,00</b>	<b>5,64</b>

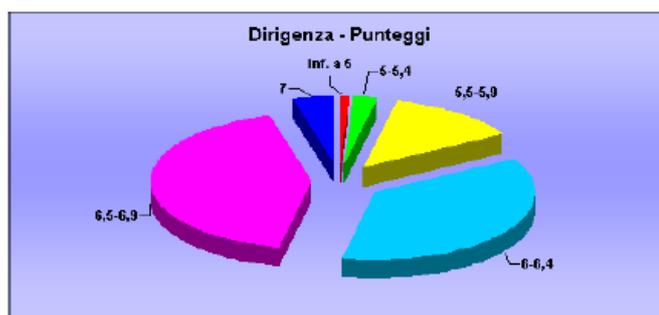
Con **deliberazione di Giunta Regionale n. 571 del 02 luglio 2012** (pubblicata sul sito internet regionale nell'apposita sezione "*Trasparenza Valutazione Merito*", a cui si rimanda per la puntuale verifica della stessa) si è provveduto ad esprimere una **valutazione sui risultati conseguiti per l'anno 2011 dal Direttore dell'Agenzia per le attività di informazione degli organi di governo della Regione**, sulla base di una relazione rimessa dal Direttore della citata Agenzia e della relativa proposta di valutazione del Direttore Generale della Direzione Generale Presidenza.

Per quello che attiene al **monitoraggio sul conseguimento degli obiettivi 2011** degli altri **Dirigenti**, lo stesso è stato **effettuato da parte del Direttore Generale competente** (Dirigente responsabile di Area di Coordinamento o Dirigente assegnato Direttamente al Direttore Generale) **o da parte del Direttore di Area di Coordinamento** con esplicitazione della valutazione tramite l'espressione di un giudizio da 0 a 7 sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sui comportamenti tenuti (come anche per l'esplicitazione della valutazione relativa al personale del comparto). Nella seguente rappresentazione (riscontrabile anche sul sito internet regionale nell'apposita sezione "*Trasparenza Valutazione Merito*") viene effettuata un'**analisi di sintesi** dei dati relativi al **grado di differenziazione nella premialità** con distinzione a seconda della Direzione Generale di appartenenza.

### Quadro riassuntivo valutazioni 2011 personale dirigenziale - Punteggi

DIREZIONI GENERALI	Punteggi (*)						Dirigenti valutati
	<5	5<-5,5	5,5<-6	6<-6,5	6,5<-7	7	
PRESIDENZA	1	2	2	13	2	1	21
ORGANIZZAZIONE E RISORSE	0	1	5	10	3	0	19
COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE	0	0	5	14	18	0	37
DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE	0	0	0	0	12	4	16
POLITICHE TERRITORIALI, AMBIENTALI E PER LA MOBILITA'	0	0	4	5	16	0	25
AVVOCATURA	0	0	0	2	0	0	2
<b>Totali:</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>44</b>	<b>51</b>	<b>5</b>	<b>120</b>

(\*) Legenda Punteggi:  
 <5 = punteggi inferiori a 5  
 5<-5,5 = punteggi compresi tra 5 e 5,4  
 5,5<-6 = punteggi compresi tra 5,5, e 5,9  
 6<-6,5 = punteggi compresi tra 6 e 6,4  
 6,5<-7 = punteggi compresi tra 6,5 e 6,9  
 7 = punteggio uguale a 7

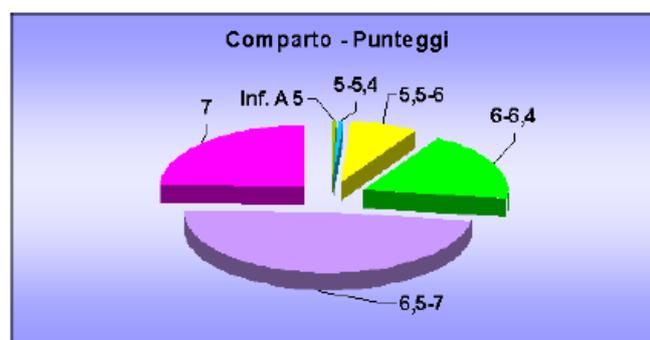


Per ciò che riguarda **il monitoraggio sul conseguimento degli obiettivi 2011 del personale del comparto**, lo stesso è stato **effettuato da parte del Dirigente competente**. Nella seguente rappresentazione (riscontrabile anche sul sito internet regionale nell'apposita sezione "*Trasparenza Valutazione Merito*") viene effettuata un'**analisi di sintesi** dei dati relativi al **grado di differenziazione nella premialità** con distinzione a seconda della Direzione Generale di appartenenza.

### Quadro riassuntivo valutazioni 2011 personale comparto - Punteggi

DIREZIONI GENERALI	Punteggi (*)						Dipendenti valutati
	<5	5-<5,5	5,5-<6	6-<6,5	6,5-<7	7	
PRESIDENZA	0	0	2	58	105	90	255
ORGANIZZAZIONE E RISORSE	5	3	71	139	274	37	529
COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE	2	2	11	29	213	178	435
DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE	2	5	6	22	106	123	264
POLITICHE TERRITORIALI, AMBIENTALI E PER LA MOBILITA'	1	2	68	141	289	95	596
AVVOCATURA	1	0	1	1	22	0	25
<b>Totali:</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>159</b>	<b>390</b>	<b>1009</b>	<b>523</b>	<b>2104</b>

(\*) **Legenda Punteggi:**  
 <5 = punteggi inferiori a 5  
 5-<5,5 = punteggi compresi tra 5 e 5,4  
 5,5-<6 = punteggi compresi tra 5,5, e 5,9  
 6-<6,5 = punteggi compresi tra 6 e 6,4  
 6,5-<7 = punteggi compresi tra 6,5 e 6,9  
 7 = punteggio uguale a 7



### **3. PROSPETTIVE FUTURE**

#### **3.1 Le criticità e le opportunità**

Il 2011 è l'anno di prima applicazione del **nuovo sistema di valutazione della qualità della prestazione** (vedi **Delibera n. 278 del 26 aprile 2011**): a conclusione del primo ciclo di valutazione è stato possibile individuare **alcuni ambiti di miglioramento che hanno portato alla definizione di linee evolutive per l'ottimizzazione del sistema** basate sui seguenti principi guida:

- **razionalizzazione e semplificazione dell'impianto complessivo attraverso un miglior bilanciamento dei fattori valutativi** in cui alla componente organizzativa sia attribuito un ruolo più significativo rispetto a quella individuale (*in linea con il nuovo protocollo d'intesa sul lavoro pubblico tra il Ministro per la pubblica amministrazione, le Regioni, le Province, i Comuni e le Organizzazioni sindacali*);
- **focalizzazione sull'individuazione di obiettivi operativi** come declinazione degli obiettivi strategici e, conseguentemente, rappresentativi dell'azione Amministrativa e dei relativi risultati attesi;
- **quantificazione e misurazione**, progressivamente **sempre più puntuale, dei risultati della prestazione dell'Ente**, attraverso l'identificazione di parametri (ad es. indicatori di outcome) che consentano una rappresentazione rilevante, sintetica e misurabile dell'obiettivo a cui sono associati, facilitino la rilevazione e misurazione dei risultati raggiunti ed evidenzino il contributo dei singoli e delle diverse aree di responsabilità;
- **consolidamento del ruolo assunto dall'Organismo Indipendente di Valutazione** (OIV) costituito con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 244/2011.

In linea con tali elementi si è ritenuto:

- di **mantenere la coerenza complessiva del Ciclo della qualità della prestazione** e dei relativi strumenti a supporto (Programma di Direzione Generale, Piano di Lavoro, etc. - confronta la Del. 278) funzionali alla programmazione e misurazione degli obiettivi secondo un processo cosiddetto "a cascata";
- di **dare enfasi alla definizione e attribuzione di obiettivi trasversali** comuni a tutte le posizioni dirigenziali;
- di **rafforzare il collegamento degli obiettivi individuali con gli obiettivi complessivi dell'Ente** attraverso la revisione dell'attuale articolazione del Contributo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Fattore 1) correlandolo ai soli obiettivi strategici dell'Ente e non anche agli obiettivi della struttura dirigenziale di livello superiore.

Tale integrazione al sistema trova rispondenza nella volontà di garantire 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 la macchina Amministrativa**.

Inoltre, la revisione delle modalità di attuazione del sistema che si dovessero rendere necessarie anche a fronte di eventuali mutamenti del contesto normativo e organizzativo di riferimento sono demandate alla struttura regionale competente in

materia.

Uno dei **maggiori fattori di criticità** riscontrati nel corso dell'esercizio 2011 è rappresentato dal **basso grado di "sfidabilità" e qualificazione degli obiettivi** definiti dall'intero sistema, in conseguenza di una logica che vede la **programmazione dell'attività amministrativa e la sua rendicontazione** come **essenzialmente legata al sistema premiante/incentivante**, snaturandone, di fatto, il suo significato più proprio di strumento fondamentale per la crescita organizzativa e personale. Urge, quindi, compiere un "balzo" culturale che consenta di superare tale vista "limitata" recuperando, anche tramite gli interventi correttivi illustrati di seguito, il vero significato dell'attività di programmazione e rendicontazione.

Per ciò che attiene alla definizione degli **indicatori** lo sforzo da compiere, coerentemente con i contenuti delle deliberazioni di Giunta Regionale n. 518/2011 che disciplina il sistema di valutazione delle prestazioni dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale e n. 314/2012 che approva il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2012, è quello di individuare indicatori **utili a rappresentare i miglioramenti e i risultati ottenuti** (da esprimere in termini di **numero/numero** per garantire la confrontabilità spaziale e temporale) evitando il proliferare di indicatori non rappresentativi del valore aggiunto creato. Ciò a motivo del fatto che la definizione di **indicatori non adeguati** e/o volti a rappresentare la situazione relativa ai carichi di lavoro sopportati dalle strutture organizzative **contribuiscono** fortemente **ad inficiare i risultati ottenuti** "appiattendo" verso l'alto (in modo, sostanzialmente, indifferenziato) le conseguenti valutazioni circa il conseguimento degli obiettivi. Le **maggiori criticità** in tale senso riscontrate, **nel corso del 2011**, sono le seguenti:

- **presenza di pochi indicatori in "senso stretto" (numeratore/denominatore);**
- **assenza di indicatori di outcome;**
- **assenza di indicatori di carattere pluriennale** (utili per misurare il raggiungimento della priorità programmatica e degli obiettivi strategici);
- **presenza di indicatori poco sfidanti basati sull'attività ordinaria.**

Stante quanto precede, **nel corso del 2012** risultano **in corso di effettuazione i seguenti interventi** "correttivi":

- **"ritaratura" degli indicatori presenti nei vari Piani di Direzione Generale** e loro ridefinizione in modo da renderli quanto più significativi possibile (nel senso sopra illustrato);
- **definizione di un set di indicatori di outcome** (almeno uno per ogni obiettivo strategico, come previsto dalla deliberazione di Giunta Regionale n. 314/2012), **anche a carattere pluriennale**, da utilizzare in via sperimentale sul 2012, per monitorare l'andamento del grado di conseguimento degli obiettivi strategici;
- **incontri dedicati e collettivi, rivolti all'intera dirigenza regionale**, con lo scopo di ottenere una maggiore sensibilizzazione sull'argomento (la conduzione degli incontri è affidata ai membri dell'Organismo Indipendente di Valutazione e a esperti di chiara fama in materia).

**Nell'esercizio 2012**, inoltre e coerentemente con il disposto della deliberazione della Giunta Regionale n. 314/2012, risulta avviato un **processo, sperimentale, di classificazione di tutti gli obiettivi** regionali, da quelli strategici a quelli operativi della dirigenza, in modo da ricondurre all'attuazione di questi l'intera azione amministrativa, consentendo anche la **correlazione agli obiettivi delle corrispettive risorse finanziarie**. Il processo, che andrà **"a regime"** dall'**esercizio 2013**, è coordinato dalla Direzione Generale Organizzazione (quantunque coinvolga tutte le strutture dirigenziali). Negli ultimi mesi dell'anno in corso verrà effettuata una ricodifica dei decreti, relativi all'intero esercizio, di due unità organizzative regionali "pilota".

Sempre nell'ambito degli **interventi correttivi** tesi ad **ottenere una migliore definizione degli obiettivi** conferendo agli stessi caratteristiche di maggiore "sfidabilità" e qualificazione e producendo, di contro, **un minore appiattimento dei risultati ed una maggiore differenziazione nei punteggi valutativi**, infine ed a partire dall'esercizio **2013, verrà prevista:**

- **nell'ambito del contributo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi** (in proposito si veda il paragrafo 2.2 della presente Relazione), **l'introduzione**, al posto di un meccanismo on/off (realizzato/non realizzato), **di un meccanismo che consenta di valutare il conseguimento percentuale** degli obiettivi (sulla base dei necessari indicatori) e, di conseguenza, parametri la percentuale ottenuta al peso assunto dal contributo in questione sull'intera valutazione;
- **l'introduzione di un set di indicatori di natura gestionale** utili a **rappresentare**, trasversalmente per tutte le Direzioni Generali, **lo stato di conseguimento dell'obiettivo strategico n. 8 "Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa"**;
- **l'introduzione, per la valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale, in aggiunta alle attuali quattro fasce di merito** (a cui corrispondono le percentuali di risultato spettanti, a seconda dei punteggi valutativi ottenuti) **di un'ulteriore quinta fascia**, senza ampliare, ovviamente, la scala dei punteggi valutativi attribuibili (range 0 - 7);
- **l'introduzione, nella valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale, di un fattore di correzione** attraverso l'espressione di un giudizio qualitativo **sulle modalità di organizzazione e gestione delle attività della struttura coordinata**.

### ***3.2 Indirizzi per gli enti dipendenti***

In armonia con quanto previsto per l'amministrazione regionale entro il Regolamento di attuazione del Testo Unico in materia di organizzazione e ordinamento del personale (L.R. 1/2009), gli **enti dipendenti si doteranno**, a partire dall'esercizio 2013 (relativo alla consuntivazione dei risultati 2012), **di una Relazione sulla Qualità della Prestazione Organizzativa**. Nella citata Relazione, analogamente con ciò che viene effettuato dall'amministrazione regionale, gli enti dipendenti **daranno conto della performance dell'ente** medesimo con particolare attenzione circa il conseguimento degli **obiettivi propri dei Direttori Generali o degli Amministratori unici**. Detta **Relazione** dovrà essere **pubblicata da parte dell'ente sul proprio sito internet unitamente al Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa** per garantire la necessaria trasparenza ed accessibilità della documentazione.

La Relazione sulla Qualità della Prestazione Organizzativa degli enti dipendenti dovrà essere trasmessa alle strutture regionali competenti ed all'Organismo Indipendente di Valutazione entro il primo bimestre dell'esercizio successivo a quello di riferimento. **L'Organismo Indipendente di Valutazione**, una volta effettuati i necessari riscontri provvederà a formulare una **proposta complessiva per la valutazione dei Direttori** degli enti dipendenti, a norma della deliberazione della Giunta Regionale n. 727/2011.