



Regione Toscana

IL PIANO 2012
della Qualità della Prestazione
Organizzativa

Indice Generale

Indice generale

1. INTRODUZIONE.....	3
In breve – motivazioni e significato del Piano.....	3
2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	4
Gestione, Organismo Indipendente di Valutazione, miglioramento.....	4
3. QUADRO ORGANIZZATIVO.....	8
La Regione Toscana: personale e risorse finanziarie.....	8
4. ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	13
Aree strategiche, obiettivi strategici ed obiettivi individuali.....	13
5. LINEE GUIDA.....	20
La definizione degli obiettivi operativi e degli indicatori.....	20
6. INDIRIZZI PER GLI ENTI DIPENDENTI.....	22
Il Piano della Performance e la valutazione dei risultati dei Direttori.....	22
APPENDICE.....	23
Matrice obiettivi strategici – Direzioni.....	23

1. INTRODUZIONE

In breve – motivazioni e significato del Piano

La redazione del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa è disciplinata dall'articolo 28 quinquies 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)".

Il Piano si proietta su un orizzonte temporale triennale, viene approvato annualmente dalla Giunta Regionale ed è coerente con i contenuti, gli strumenti ed il ciclo dell'intera programmazione regionale.

Entro il Piano sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici (triennali) e gli obiettivi individuali dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale (annuali), e in relazione a questi saranno poi definiti i relativi indicatori e target, ai fini della misurazione e valutazione della performance nei confronti dei portatori d'interesse di riferimento e, quindi, dell'intera collettività. Per quanto concerne gli indicatori particolare attenzione verrà posta alla definizione di indicatori di outcome (con i quali si misurano gli "impatti sociali" dell'attività regionale) e di output (con i quali si misurano i risultati dell'attività regionale in termini quantitativi) accanto agli altri indicatori di performance correntemente utilizzati (di efficienza, efficacia, attività).

In coerenza con il Piano sono sviluppati annualmente i programmi di direzione generale e i piani di lavoro, che costituiscono la base per l'individuazione degli obiettivi individuali dei dirigenti e a cascata di tutto il personale regionale.

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.

Il presente Piano rappresenta lo "scorrimento annuale" del Piano 2011, approvato con deliberazione della Giunta Regionale n. 518/2011, con le implementazioni derivanti da una migliore definizione e qualificazione degli obiettivi (soprattutto con riferimento a quelli individuali dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale) secondo una logica "a cascata" (dall'alto verso il basso) e tale da consentire la programmazione ed il conseguente monitoraggio di tutta l'attività regionale, anche quella ordinaria o di routine.

Nel prossimo paragrafo viene illustrato il ciclo della performance regionale negli aspetti relativi alla sua gestione ed alle azioni previste per il suo miglioramento ed implementazione continua dopo un anno di "sperimentazione" partita con l'approvazione del Piano del 2011. Viene, altresì, dato conto del ruolo assunto dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) costituito, a fare data dal 01/01/2012, con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 244/2011.

2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Gestione, Organismo Indipendente di Valutazione, miglioramento

Gestione

Gli **strumenti**, come definiti nella delibera di Giunta 278 del 26 aprile 2011, **attraverso i quali sono definiti gli obiettivi operativi** per tutta la struttura regionale, in coerenza con gli obiettivi strategici e gli obiettivi individuali dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale contenuti nel presente documento sono:

- il **Programma di direzione generale** che individua gli obiettivi della Direzione e gli obiettivi di struttura attribuiti alle Aree di Coordinamento e i relativi piani di azione;
- il **Piano di lavoro** che 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 Posizione Organizzativa;
- 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.

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

- la **Giunta regionale** valuta i Direttori Generali e l'Avvocato generale;
- i **direttori generali** valutano i dirigenti responsabili di Area di Coordinamento, i dirigenti responsabili di settore di diretto riferimento, le posizioni organizzative di diretto riferimento ed il personale assegnato;
- i **dirigenti responsabili di Area di Coordinamento** valutano i dirigenti responsabili di settore di diretto riferimento, le posizioni organizzative di diretto riferimento ed il personale assegnato;
- i **dirigenti non responsabili di Area di Coordinamento** valutano le posizioni organizzative di diretto riferimento ed il personale assegnato.

Organismo Indipendente di Valutazione

Come già accennato nell'Introduzione con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 244/2011 è stato costituito, a fare data dal 01/01/2012, l'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) per il personale della Giunta Regionale e degli enti dipendenti** con le seguenti finalità:

- **monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione;**
- **validare la relazione sulla qualità della prestazione organizzativa;**
- **garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione;**
- **vigilare sulla corretta attribuzione dei premi ai dipendenti;**

- **promuovere ed attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza;**
- **valutare gli esiti di eventuali rilevazioni sul clima organizzativo;**
- **formulare la proposta annuale di valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale.**

L'**Organismo Indipendente di Valutazione** opera in modo collegiale ed è composto da tre membri esterni all'amministrazione regionale dotati di elevata professionalità e di pluriennale esperienza in materia di valutazione, con particolare riferimento al settore pubblico. Le prime **indicazioni** fornite dall'Organismo sono state recepite nel paragrafo seguente tra le **azioni da intraprendersi per il miglioramento del ciclo** della performance.

Miglioramento del ciclo

Dopo il primo anno di applicazione del nuovo sistema di valutazione si avverte la necessità di un **approfondimento sia sul piano della comunicazione** concernente il significato del sistema di valutazione, **sia sul complesso delle regole**, da rendere più comprensibili e condivise.

Elemento basilare del sistema, in quanto precedente logicamente, non è la valutazione della performance, dell'ente e dei suoi dipendenti, ma l'**individuazione degli obiettivi**, strategici per l'ente e operativi per la macchina, a cui seguirà appunto la valutazione dei risultati.

Per fare 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 i portatori di interesse** che a vario titolo sono interessati e coinvolti dal sistema di programmazione, misurazione e valutazione delle attività della Regione.

E' auspicabile affinché la definizione degli obiettivi annuali possa consentire di svolgere a pieno le funzioni di controllo strategico, di valutazione del funzionamento della macchina nel suo complesso e di base per il sistema di valutazione dei dipendenti, che l'intero quadro di **definizione degli obiettivi** sia anno per anno deliberato quanto più **in concomitanza con l'inizio dell'esercizio finanziario** che coincide normalmente con l'anno solare così da "saldare" la definizione degli obiettivi strategici e operativi per tutta la macchina regionale con la programmazione economico- finanziaria e con le risorse disponibili.

Tutta la **programmazione regionale** (PRS, piani di settore, PISS, ecc.) deve, necessariamente, essere concepita **"a cascata"**, con partenza rappresentata dal Piano Regionale di Sviluppo e dalle sue ramificazioni (PISS Piani di settore), e deve consentire alle direzioni di **tradurre in azione amministrativa le attività da**

pianificate.

In questa logica, **tutta l'azione amministrativa** deve essere convogliata e **diretta al raggiungimento degli obiettivi** annuali e pluriennali: nessuna attività, anche quella con caratteristiche routinarie, può considerarsi essere "svincolata" dalla mission individuata istituzionalmente. Ecco il motivo per cui emerge la necessità di provvedere, entro l'esercizio 2012, all'**avvio di un processo di classificazione di tutti gli obiettivi regionali**, da quelli strategici a quelli operativi della dirigenza, in modo da ricondurre all'attuazione di questi tutta l'azione amministrativa.

Per quanto riguarda, poi, la **valutazione dei risultati della Regione Toscana e degli enti collegati**, anche sulla scorta di quanto indicato in merito dall'Organismo Indipendente di Valutazione, sarebbe importante:

- **ampliare gli ambiti di valutazione in essere**, con una particolare attenzione all'impatto finale dell'azione amministrativa (**valutazione degli outcome**) ed alla salute finanziaria ed organizzativa (**valutazione sull'evoluzione delle voci rilevanti di bilancio e sul grado di modernizzazione**);
- in linea con quanto già realizzato per il sistema sanitario regionale, **evitare i rischi di autoreferenzialità** nelle valutazioni, conferendo particolare rilievo al **confronto con le prestazioni di realtà simili (benchmarking)** ed introducendo pratiche di verifica del gradimento dei destinatari delle politiche e degli interventi (**indagini di customer/stakeholder satisfaction**); a tal fine si ritiene opportuno identificare con sempre maggiore chiarezza i destinatari finali (stakeholders) delle azioni di ciascuna Direzione e sviluppare adeguati strumenti di indagine, sia al fine di raccogliere indicazioni utili per la definizione degli obiettivi (input), sia per la verifica successiva a consuntivo dei risultati raggiunti (valutazione degli outcome).
- **migliorare i metodi di rilevazione e misurazione dei risultati, nonché la qualità e significatività degli indicatori utilizzati.**
- definire un **efficace sistema di comunicazione verso i destinatari** finali dell'Azione Regionale avente ad oggetto i risultati conseguiti e le azioni poste in essere per colmare eventuali gap esistenti.

Per quello che attiene, inoltre, alla **valutazione delle prestazioni dei Dirigenti e dei dipendenti**, anche sulla scorta di quanto indicato in merito dall'Organismo Indipendente di Valutazione, sarebbe importante:

- **rafforzare il collegamento tra valutazione dei risultati dell'organizzazione nel suo insieme, o di parti della stessa e valutazioni individuali;**
- **promuovere una valutazione più realistica e differenziata delle prestazioni**, anche attraverso la condivisione di regole per la definizione di una distribuzione obiettivo delle valutazioni capace di rendere conto delle differenze di prestazioni, qualora rilevate;

- **rafforzare il collegamento tra valutazione, sviluppo professionale e dell'organizzazione nel suo insieme**, ovvero non limitare il ruolo della valutazione alla distribuzione di incentivi monetari;
- **promuovere analisi di clima organizzativo**, finalizzate a raccogliere la percezione e le aspettative dei dipendenti verso l'organizzazione e, anche sulla base di queste, suggerire interventi sulle politiche del personale. Per quanto concerne tale azione di miglioramento si sottolinea che un'analisi di clima organizzativo sarà avviata nel corso dell'esercizio 2012;
- **migliorare le modalità con cui si garantisce la trasparenza.**

La necessità di promuovere una valutazione più realistica e differenziata delle prestazioni emerge con forza anche dall'attività di ricerca sulla **spending review** effettuata **sui dati a consuntivo 2010** e condivisa dall'Istituto Regionale Programmazione Economica Toscana (IRPET) e dal gruppo MES (Management E Sanità). Tale ricerca ha evidenziato che mentre il **meccanismo di incentivazione** delle risorse umane può dirsi utilizzato in modo **appropriato** ed efficace quando la percentuale **media di conseguimento dell'obiettivo è intorno al 60%**, la percentuale media di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti Regionali è molto vicina al 100% per, circa, l'84% dei Dirigenti, probabilmente a motivo del fatto che **gli obiettivi da conseguirsi sono stati mal posti ed erano poco sfidanti e facilmente raggiungibili.**

3. QUADRO ORGANIZZATIVO

La Regione Toscana: personale e risorse finanziarie

Complessivamente risultano **in servizio al 31/01/2012 presso la Giunta Regionale Toscana 2405 dipendenti** tra i quali:

- **120 Dirigenti;**
- **112 dipendenti direttamente dall'Agenzia Regionale Toscana per le Erogazioni in Agricoltura;**
- **27 Giornalisti** (3 Capiservizio e 24 Redattori);
- **8 comandati** presso la Regione.

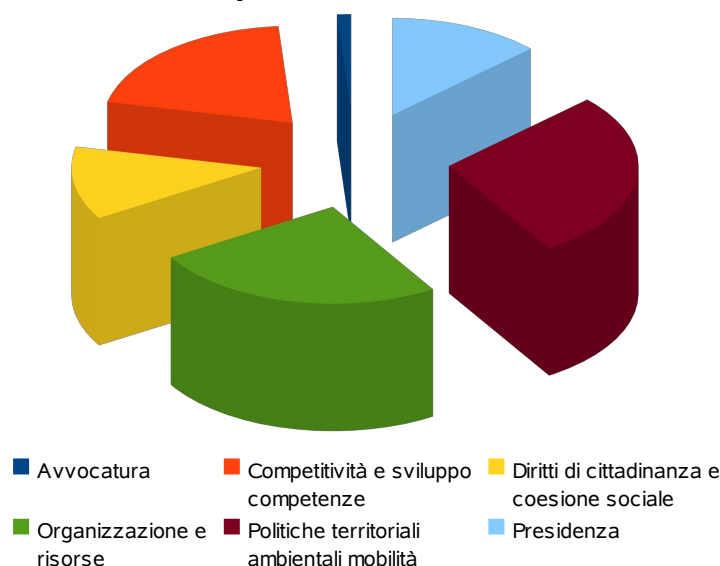
Si veda, a fini esplicativi, la seguente tabella (nella quale non sono inseriti i 27 Giornalisti dipendenti dell'Agenzia dell'Informazione).

DISTRIBUZIONE PERSONALE IN SERVIZIO AL 31/01/2012			
Struttura	Comparto	Dirigenza	Totale
<i>Avvocatura</i>	25	2	27
<i>Competitività e sviluppo competenze</i>	427	34	461
<i>Diritti di cittadinanza e coesione sociale</i>	256	18	274
<i>Organizzazione e risorse</i>	528	19	547
<i>Politiche territoriali ambientali mobilità</i>	591	22	613
<i>Presidenza</i>	273	19	292
<i>Segreterie organi politici della Giunta</i>	52	0	52
<i>A.R.T.E.A.</i>	106	6	112
TOTALE	2258	120	2378

Fonte: DataMart Giuridico al 31/01/2012

Nel grafico che segue viene, invece, visualizzata la **distribuzione del personale in servizio entro le Direzioni della Giunta Regionale**.

Distribuzione personale Giunta al 31/01/2012



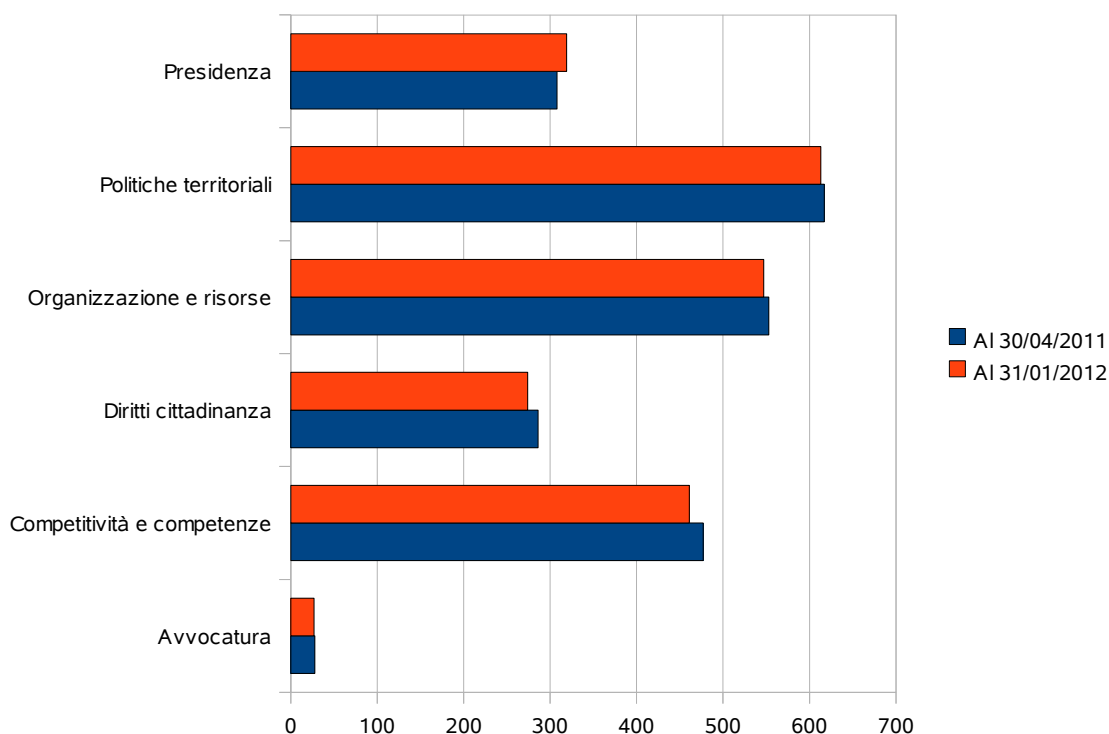
Nella tabella e grafico seguenti sono evidenziate le **differenze tra il personale in servizio** entro le Direzioni della Giunta Regionale **al 30/04/2011** (data alla quale è stato predisposto l'analogo quadro conoscitivo sulla struttura regionale e il suo personale, contenuto nel Piano della Qualità della prestazione organizzativa 2011) **ed al 31/01/2012**.

DISTRIBUZIONE PERSONALE GIUNTA		
Struttura	Al 30/04/2011	Al 31/01/2012
Avvocatura	28	27
Competitività e sviluppo competenze	477	461
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	286	274
Organizzazione e risorse	553	547
Politiche territoriali ambientali mobilità	617	613
Presidenza	308	319
TOTALE	2269	2241

Fonte: DataMart Giuridico al 30/04/2011 ed al 31/01/2012

Tra il personale della DG Presidenza è compreso quello dell'Agenzia di Informazione per omogeneità comparativa tra i dati a disposizione

Distribuzione Personale Giunta



Dal punto di vista di genere, nel **personale** delle categorie si registra una **preponderanza femminile** (si veda, a fini esplicativi, la tabella che segue): sui circa 2200 dipendenti del comparto il 60% dei medesimi risulta di sesso femminile (dato in aumento rispetto al 30/04/2011 in cui la percentuale si attestava al 56%). Si tratta del proseguimento di una tendenza ormai pluriennale che però, a differenza del passato, non coinvolge più solamente le categorie economiche più basse.

DISTRIBUZIONE PERSONALE PER INQUADRAMENTO E GENERE		
Inquadramento	Femmine	Maschi
<i>Comparto</i>	60,00%	40,00%
<i>Dirigenza</i>	37,00%	63,00%

Fonte: DataMart Giuridico al 31/01/2012: dalla rappresentazione è escluso il personale giornalistico e quello delle Segreterie degli Organi Politici della Giunta

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

SCOLARIZZAZIONE PERSONALE IN SERVIZIO AL 31/01/2012	
Titolo di studio	percentuale
<i>Post Laurea</i>	2,30%
<i>Laurea</i>	44,58%
<i>Laurea breve</i>	1,92%
<i>Diploma</i>	38,28%
<i>Licenza Media</i>	12,77%
<i>Licenza Elementare</i>	0,15%
TOTALE	100,00%

Fonte: DataMart Giuridico al 31/01/2012

Per quanto concerne la spesa di personale, il consuntivo redatto secondo il criterio di cassa **al 31/12/2011** evidenzia una **spesa complessiva** per il **personale a tempo indeterminato** pari a **€ 82.347.285,42**. Nella tabella che segue la spesa citata viene ripartita in termini percentuali sulle varie categorie contrattuali.

RIPARTIZIONE SPESA PERSONALE AL 31/12/2011 SULLE CATEGORIE DI INQUADRAMENTO	
Categoria di inquadramento	percentuale
<i>Categoria A</i>	0,02%
<i>Categoria B</i>	7,26%
<i>Categoria C</i>	26,24%
<i>Categoria D</i>	51,63%
<i>Dirigenza</i>	13,85%
<i>Giornalisti</i>	1,00%
TOTALE	100,00%

Fonte: Rapporto sul Personale della Giunta Regionale al 31/12/2011: sono incluse nel computo tutte le somme pagate nel corso del 2011 anche se riferite ad anni precedenti

Per quanto attiene, infine, alle **risorse finanziarie** del bilancio regionale 2012/2014, suddivise per direzioni e per classificazione economica (Titolo) complessivamente **le spese correnti raggiungono l'86% e gli investimenti il 13%** delle risorse totali. Si vedano, in proposito, le seguenti rappresentazioni esplicative (i dati sono da intendersi iscritti in milioni di euro).

Risorse finanziarie 2011 – 2013				
Direzione Generale	Spese correnti	Investimenti	Rimborso prestiti	Totale
Avvocatura	2,6	0,0	0,0	2,6
Competitività e sviluppo competenze	779,5	657,6	0,0	1.437,1
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	20.527,7	1.649,3	0,0	22.177,0
Organizzazione e risorse	1.197,9	104,3	262,7	1.564,9
Politiche territoriali ambientali mobilità	1.162,9	1.001,2	0,0	2.164,1
Presidenza	271,7	104,0	0,0	375,7
TOTALE	23.942,3	3.516,4	262,7	27.721,4

Fonte: Estrazione di dati dal Bilancio Regionale

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

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 2012 -2014 ammontano a 18.177 milioni di euro (6.002 milioni per il 2012)

Risorse finanziarie 2012				
Direzione Generale	Spese correnti	Investimenti	Rimborso prestiti	Totale
Avvocatura	0,9	0,0	0,0	0,9
Competitività e sviluppo competenze	412,8	448,4	0,0	861,2
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	7.007,7	1.053,5	0,0	8.061,2
Organizzazione e risorse	439,9	60,3	85,3	585,5
Politiche territoriali ambientali mobilità	430,8	734,1	0,0	1.164,9
Presidenza	179,8	73,2	0,0	253,0
TOTALE	8.471,9	2.369,5	85,3	10.926,7

Fonte: Estrazione di dati dal Bilancio Regionale

Le risorse sono state determinate sulla base degli stanziamenti di bilancio 2012 -2014, comprese le risorse 2012 derivanti dall'applicazione dell'avanzo; sono escluse le contabilità speciali e alcune poste tecniche

4. ALBERO DELLA PERFORMANCE

Aree strategiche, obiettivi strategici ed obiettivi individuali

Aree strategiche

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 e **collegati a questi gli obiettivi operativi**.

Oltre alle quattro Aree Strategiche di cui sopra assume **fondamentale importanza**, nella definizione degli obiettivi legati al governo del territorio, anche l'attuazione del **raccordo tra il Piano Regionale di Sviluppo ed il Piano di Indirizzo Territoriale**.

La lettura del **Piano Regionale di Sviluppo**, inoltre, non solo induce ad individuare i 9 obiettivi strategici già fatti propri dal precedente Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2011, ma evidenzia con chiarezza i 3 "**punti cardine**" su cui si impernia il sistema delle azioni regionali rivolte al conseguimento degli obiettivi strategici, ovvero:

- **Equità** – secondo il quale un sistema di *welfare* equo e rigoroso deve poter garantire il sostegno pubblico, attraverso **contributi economici, agevolazioni e servizi, ai soggetti che ne hanno realmente diritto e in misura proporzionale al bisogno**. Tale priorità dovrà, necessariamente, **coniugarsi con il rigore e la sobrietà** del funzionamento dell'Amministrazione Regionale).
- **Crescita** – secondo il quale è necessario **rilanciare lo sviluppo economico regionale** nonostante le difficoltà derivanti dall'azzeramento delle risorse erariali che garantivano il finanziamento dei servizi essenziali (viabilità, ambiente, agricoltura e trasporto pubblico locale).
- **Giovani** – secondo il quale risulta indispensabile (anche al fine di **sviluppare la crescita economica**) mettere in atto delle **politiche di sostegno** per le fasce di età più basse investendo in settori quali le **abitazioni** e la **formazione professionale**.

Quanto precede da realizzarsi nell'ottica di un **continuo processo di razionalizzazione della spesa di funzionamento degli uffici regionali** (già attivato in misura consistente con la legge finanziaria e di bilancio per il 2011) e di **verifica dell'efficacia delle politiche di spesa sotto il profilo dell'allocazione delle risorse**, attraverso le metodologie di *spending review* da mettersi a regime anche presso gli enti dipendenti e le aziende sanitarie. Tali metodologie devono consentire di:

- impostare il **riesame dei programmi di spesa** regionali, **individuare le criticità**, le **opzioni di riallocazione delle risorse** e le possibili **strategie di miglioramento** dei risultati sul piano della qualità e dell'economicità dell'azione amministrativa;
- **individuare**, in relazione agli obiettivi di ciascun programma di spesa, **precisi indicatori verificabili ex post**;
- incardinare un'attività di **revisione della spesa** a regime all'interno dell'Amministrazione Regionale **come fase ordinaria preliminare** alla predisposizione del bilancio di previsione.

L'obiettivo finale delle metodologie di analisi di *spending review* è quello di **fornire al policy maker regionale uno strumento di valutazione e controllo delle dinamiche e delle tipologie di spesa**, che possa consentire la possibilità di applicare al bilancio regionale tagli che discendano da una scelta consapevole. Il governo regionale dovrebbe essere messo nella condizione di realizzare ogni anno un bilancio preventivo che non sia eccessivamente vincolato dall'eredità del passato (magari corretta con tagli o aggiunte lineari), ma che invece rifletta quanto più possibile il sistema di valori del governo regionale.

Obiettivi strategici e obiettivi individuali

Gli obiettivi strategici discendono dalle Aree Strategiche di intervento individuate nel Piano Regionale di Sviluppo 2011-2015.

Gli obiettivi strategici risultano coerenti con quelli definiti nel Piano della Qualità per l'anno 2011, pur con le rivisitazioni necessarie per conformarsi all'evoluzione della situazione di grande difficoltà economica e finanziaria che sta avvolgendo il paese e che ha condotto:

- a livello nazionale:
 - all'emanazione del cosiddetto Decreto "*Salva Italia*" (recante disposizioni per la crescita, l'equità ed il consolidamento dei conti pubblici);
 - all'emanazione del cosiddetto Decreto "*Cresci Italia*" (recante disposizioni per accrescere la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività)
 - alla predisposizione di una riforma del mercato del lavoro;
- a livello regionale all'emanazione di una Legge Finanziaria e di una Legge di Bilancio 2012 in cui tra le maggiori criticità emergono quella relativa al trasporto pubblico locale, al patto di stabilità ed al mantenimento del medesimo livello di spesa dell'esercizio precedente.

Il conseguimento degli obiettivi strategici coinvolge 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 piuttosto che a quella di altre, ma i medesimi, proprio in relazione al loro carattere strategico, dovranno essere realizzati con il contributo dell'intera struttura (si veda, in proposito in appendice, la matrice obiettivi strategici – Direzioni in cui si evidenzia in modo schematico le interrelazioni tra i due aggregati).

Gli obiettivi individuali dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale discendono, ovviamente, dagli obiettivi strategici e rappresentano declinazioni di tali obiettivi.

(1) Dinamismo e competitività dell'economia toscana

In linea di continuità con l'anno 2011 si è rafforzato il ruolo regionale in termini di governance con l'intento di realizzare gli obiettivi di sviluppo economico, sociale e territoriale. Viene riconfermata l'importanza dello strumento dei Progetti Integrati di Sviluppo (PIS), strumenti che derivano da un confronto con attori del mondo produttivo, sociale e culturale. In particolare per i PIS che si riferiscono alle azioni per il sistema produttivo toscano, si intende realizzare una concentrazione delle risorse dei vari piani e programmi di riferimento, sulla base delle priorità individuate dagli stessi. Gli obiettivi individuali da conseguirsi per la realizzazione dell'obiettivo strategico in argomento verteranno su:

- la semplificazione dei procedimenti di accesso ai finanziamenti da parte delle imprese; la modifica delle modalità di intervento in materia di infrastrutture per insediamenti produttivi, con estensione della tipologia e incentivazione del recupero di infrastrutture esistenti; l'unificazione nel bilancio regionale delle risorse da destinare agli interventi a favore delle imprese; l'ampliamento della strumentazione tipica della politica industriale; l'attuazione di quanto previsto dalla modifica della L.R. 35/2000 sullo sviluppo economico in materia di revoca dei contributi; la previsione di norme di indirizzo per l'attuazione dei c.d. "contratti pre-commerciali. Ciò in relazione alla legge in materia di competitività del sistema produttivo toscano;
- il contrasto delle debolezze del sistema produttivo ed economico toscano, il sostegno al rafforzamento dell'offerta turistica, il favorire l'insediamento di imprese straniere. Ciò in relazione al Piano Regionale di Sviluppo Economico 2012 – 2015 approvato nel mese di agosto 2011;
- sostegno alle imprese nei processi di sviluppo aziendale, qualificazione, integrazione di filiera e aggregazione territoriale, migliorando livelli di servizi e di accoglienza nel quadro del miglioramento della qualità urbana e territoriale;
- incentivazione delle politiche di sostegno alle imprese agricole confermando l'importanza del progetto Filiera corta e sostenendo l'integrazione della Filiera regionale agro-industriale, turistico-commerciale e della cultura locale anche con lo sviluppo del Progetto Vetrina Toscana. L'aumento della competitività delle imprese agricole sostenendo i processi di innovazione e di ricerca, il ricambio generazionale, l'accesso al credito e le opportunità occupazionali e di reddito nelle aree rurali;
- lo sviluppo di progetti integrati in materia ambientale (risorse idriche, difesa del suolo, territorio, agricoltura e foreste) anche con finalità occupazionali e di contrasto agli effetti dei cambiamenti climatici. Ciò in relazione alla nuova

programmazione dell'Unione Europea relativa che attraverserà un orizzonte temporale intercorrente tra il 2014 ed il 2020;

- lo sviluppo del trasferimento industriale della attività di ricerca e dell'innovazione nei sistemi di impresa in raccordo con il sistema pubblico della ricerca e con i processi di internazionalizzazione.

(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. La Regione anche per l'anno 2012 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.

Gli obiettivi individuali da conseguirsi per la realizzazione dell'obiettivo strategico in argomento verteranno su:

- incentivare e sostenere la domanda di servizi per l'infanzia (0-6 anni), anche al fine di favorire lo sviluppo dell'offerta e di incrementare l'occupazione giovanile e femminile. Inoltre aumentare la diffusione dei servizi nei territori sprovvisti, la riduzione delle liste d'attesa, la creazione e il potenziamento dei servizi integrativi al nido tradizionale (nidi aziendali) centri gioco educativi e centri bambini e genitori. Lo sviluppo dei servizi deve passare attraverso una nuova prospettiva che ripensa il sistema prescolare e individua un unico percorso educativo da 0 a 6 anni;
- completare l'attuazione del Progetto Giovani che si dispiega attraverso le seguenti linee: diritto allo studio e incentivi all'alta formazione; avvicinamento al lavoro e formazione continua; sostegno ed attività economiche; contributi per la mobilità all'estero;
- il potenziamento e la riorganizzazione degli strumenti di sostegno al mercato del lavoro e degli interventi relativi agli ammortizzatori sociali anche in linea con riforma nazionale del mercato del lavoro.

(3) Il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"

La valorizzazione del patrimonio e delle attività culturali della Toscana richiede la creazione delle condizioni per ottimizzare il sistema delle risorse e delle capacità gestionali pubbliche e private: tale ottimizzazione sarà perseguita grazie alla costruzione di un sistema di governance fra Stato, Regione e sistema locale.

Gli obiettivi individuali da conseguirsi per la realizzazione dell'obiettivo strategico in argomento verteranno su:

- l'attuazione di un sistema di concertazione con il territorio;
- dare attuazione al Master Plan della Via Francigena, integrandolo con azioni di promozione e incentivazione alla localizzazione di attività finalizzate alla valorizzazione dell'itinerario in coerenza con il Piano Operativo della Via Francigena 2012-2014;
- il sostegno all'adeguamento dei sistemi museali della Toscana ai nuovi requisiti previsti dal Testo unico della cultura (L.R. 21/2010).

(4) Una nuova governance per il sistema regionale dei Servizi Pubblici Locali

Relativamente al sistema regionale dei Servizi Pubblici Locali, che comprende il

servizio idrico, la gestione dei rifiuti ed il Trasporto Pubblico Locale, gli obiettivi individuali da conseguirsi per la realizzazione dell'obiettivo strategico in argomento verteranno su:

- attuazione della L.R. 69/2011 "Istituzione dell'Autorità idrica toscana e delle Autorità per il servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani" in materia di riattribuzione delle funzioni attualmente svolte dalle AATO, compresa l'istituzione dell'Osservatorio del servizio idrico integrato e di gestione integrata dei rifiuti urbani (composto da tecnici qualificati) per supportare la Regione nel garantire trasparenza e informazione sui servizi, e la creazione, presso il Consiglio regionale, di un Comitato consultivo per la qualità del servizio, composto, tra l'altro, da soggetti designati dalle associazioni sindacali, ambientaliste e dei consumatori;
- attuazione della riforma sul Trasporto Pubblico Locale per la parte relativa alla gara unica del Trasporto Pubblico Locale-Gomma, rimodulando la rete sulla massima integrazione modale e introducendo costi "standard" regionali per contenere le spese.

(5) 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 e per realizzare una visione territoriale integrata. Gli obiettivi individuali da conseguirsi per la realizzazione dell'obiettivo strategico in argomento verteranno su:

- Predisposizione proposta di Piano Regionale Integrato Infrastrutture e Mobilità (PRIIM);
- Monitoraggio e attuazione dell'Intesa Quadro con il Governo sulle infrastrutture di trasporto pubblico e del Programma pluriennale della viabilità di interesse regionale;
- accelerazione e monitoraggio delle opere pubbliche strategiche;
- sviluppo della banda larga.

(6) Coesione territoriale e attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio

Risulta necessario realizzare un'amministrazione pubblica focalizzata sui risultati, trasparente e responsabile nei confronti dei cittadini e delle imprese e che incoraggi l'impegno e premi il merito. Fondamentale importanza assumerà nel conseguimento dell'obiettivo l'attuazione del raccordo tra il Piano Regionale di Sviluppo ed il Piano di Indirizzo Territoriale.

Gli obiettivi individuali da conseguirsi per la realizzazione dell'obiettivo strategico in argomento verteranno su:

- la revisione della L.R. 1/2005;
- l'integrazione del PIT, con valore di Piano Paesaggistico;
- l'avvio della redazione di specifici Progetti di territorio di rilevanza regionale;
- lo sviluppo di progetti integrati in materia ambientale tutelando i territori non urbanizzati attraverso l'integrazione con le politiche agricole e di sviluppo rurale;
- predisposizione della normativa in materia di difesa del suolo, tutela della risorsa idrica e tutela dall'erosione costiera;
- razionalizzazione e la riduzione dei consumi energetici migliorando l'efficienza

energetica degli uffici e dei processi produttivi sviluppando le energie rinnovabili per raggiungere gli obiettivi comunitari al 2020;

- creare un contesto favorevole allo sviluppo sulla Green economy attraverso la produzione di politiche integrate di coinvolgere i diversi attori economici e sociali (Predisposizione proposta Piano regionale Ambientale ed Energetico; Predisposizione proposta del Piano Rifiuti e Bonifiche; Predisposizione proposta del Piano Regionale per la qualità dell'aria).

(7) L'integrazione delle politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti

Per affrontare i bisogni emergenti nel settore sanitario e sociale, 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. La proposta di Piano Sanitario 2012-2015 integra in un unico documento programmatico i temi sanitari e quelli sociali: la salute della persona è al centro del sistema e ciò è possibile solo attraverso l'integrazione necessaria fra tutte le politiche; di fondamentale importanza risulta anche lo sviluppo di azioni per garantire al massimo l'equità di accesso ai servizi a tutte le fasce della popolazione. Le strategie che il Piano persegue nelle sue azioni mirano a garantire la coesione sociale, la qualità e sicurezza, l'innovazione e lo sviluppo della ricerca. Tutto questo mirando a costruire una vera alleanza fra cittadini, professionisti e istituzioni. Gli obiettivi individuali da conseguirsi per la realizzazione dell'obiettivo strategico in argomento verteranno su:

- Progetto Giovani sì, cui si collegano gli interventi di sostegno in tema di politiche abitative, per permettere ai giovani di uscire dal nucleo familiare attraverso contributi per l'affitto e misure di accompagnamento per l'acquisto della prima casa;
- definizione delle modalità e le forme di partecipazione- contribuzione del cittadino al costo dei servizi alla luce delle disposizioni nazionali (ISEE);
- revisione dell'offerta socio-sanitaria in merito alla riorganizzazione della rete ospedaliera con l'individuazione, per tipologie di ospedali, dei servizi garantiti;
- integrazione e riqualificazione degli ESTAV;
- razionalizzazione dei costi di gestione del patrimonio dell'edilizia residenziale pubblica salvaguardando i principi di equità sociale;
- riassetto del sistema della non autosufficienza;
- sviluppo della sanità di iniziativa.

(8) 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. Gli obiettivi individuali da conseguirsi per la realizzazione dell'obiettivo strategico in argomento verteranno su:

- la razionalizzazione delle spese di funzionamento degli uffici regionali e la riorganizzazione della spesa (spending review);
- riordino, razionalizzazione e gestione efficiente delle risorse organizzative

- dell'ente e degli enti dipendenti;
- riassetto istituzionale sia alla luce delle modifiche dettate dalla normativa statale (per gli enti locali, ed in particolare per le province) sia ai sensi della LR 68/2011 per il riordino del sistema delle autonomie locali dove è indicato l'obiettivo di perseguire la cooperazione istituzionale e finanziaria, sostenere l'esercizio associato di funzioni; favorire le unioni e le fusioni di Comuni; definire le nuove politiche regionali a favore dei territori montani;
 - attuazione degli interventi legislativi nazionali in materia di semplificazioni e liberalizzazione e relativo monitoraggio (D.L. Monti);
 - interventi di valorizzazione e dismissione del patrimonio immobiliare;
 - accelerazione dei processi di semplificazione anche in materia di sismica, edilizia, ambiente e riduzione degli oneri amministrativi;
 - dematerializzazione delle comunicazioni interne ed esterne attraverso l'uso degli strumenti di comunicazione di Regione Toscana attraverso l'implementazione delle Tecnologie dell'Informazione e Comunicazione (TIC); fra le azioni attivabili con il protocollo di intesa con Anci è prevista l'estensione a tutti i Comuni toscani delle infrastrutture tecniche, il sistema informativo su catasto e fiscalità, la diffusione delle comunicazioni in videoconferenza e streaming, la formazione dei dipendenti nelle amministrazioni pubbliche toscane, il coinvolgimento delle scuole, l'utilizzo dei servizi centralizzati, lo sviluppo delle connettività diffuse in favore di turismo, commercio e cultura. Dematerializzazione anche nell'ambito della giustizia attraverso il progetto della cancelleria telematica;
 - potenziamento e sviluppo del sistema di programmazione e controllo attuando la cabina di regia sulle politiche di coesione da attuarsi tramite il monitoraggio sulle fasi conclusive della programmazione 2007-2013 e sul coordinamento per l'impostazione della nuova programmazione dell'Unione Europea che attraverserà un orizzonte temporale intercorrente tra il 2014 ed il 2020;
 - applicazione della normativa sulla sicurezza sui luoghi di lavoro alle sedi regionali.

(9) Federalismo solidale e contrasto all'evasione

Il progetto toscano di federalismo fiscale, si sviluppa 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 per sostenere gli investimenti e le politiche economiche e sociali e recupero dell'evasione fiscale e redistribuzione del maggior gettito sul territorio.

Gli obiettivi individuali da conseguirsi per la realizzazione dell'obiettivo strategico in argomento verteranno su:

- Coordinamento e revisione dei sistemi tributari e fiscali dei diversi livelli istituzionali e attivazione di misure di contrasto all'evasione fiscale, recupero del gettito e redistribuzione sul territori per contrastare l'evasione fiscale e contributiva in linea con l'attuazione del Progetto Integrato di Sviluppo "Contrasto all'evasione fiscale ed all'illegalità economica" il cui obiettivo è il recupero delle entrate fiscali e contributive di tutte le amministrazioni impositrici presenti sul territorio regionale. Impostazione della manovra fiscale per l'esercizio 2013;
- utilizzo delle banche dati del sistema Elisa anche ai fini della gestione dell'indicatore ISEE.

5. LINEE GUIDA

La definizione degli obiettivi operativi e degli indicatori

Per la **definizione degli obiettivi operativi** e degli indicatori le Direzioni dell'ente si attengono alle seguenti prescrizioni al fine di garantire il coordinamento e l'unitarietà dell'azione amministrativa:

- **individuare le azioni e le priorità** necessarie per addivenire al conseguimento dell'obiettivo;
- **individuare gli indicatori** atti a misurare l'efficacia delle azioni di cui al punto precedente;
- **individuare almeno un indicatore di outcome** (con il quale misurare l'impatto sociale dell'azione) **per ogni obiettivo strategico**.

Per quanto concerne la definizione degli **obiettivi** si rammenta che gli stessi, in armonia con quanto previsto nel Regolamento di attuazione della Legge Regionale n. 1/2009, devono presentare alcuni **elementi qualificanti**:

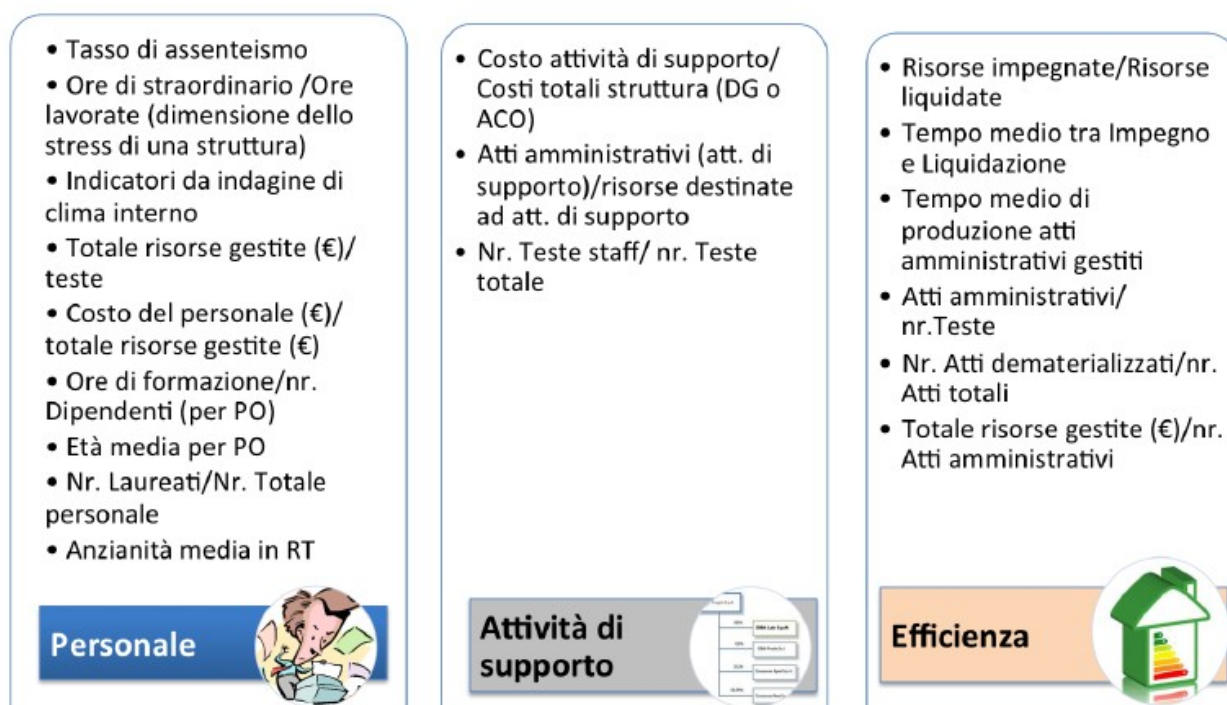
- essere **rilevanti e pertinenti** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Ente;
- essere **specifici e misurabili**, consentendo la verifica dell'avvenuta realizzazione mediante uno o più indicatori sintetici di risultato;
- essere tali da **determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi**;
- essere **riferibili ad un arco temporale determinato** (di norma pari ad un anno);
- essere **commisurati a eventuali valori di riferimento** derivanti da standard definiti e da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- essere **confrontabili nel tempo**;
- essere **correlati alla quantità e qualità delle risorse** a disposizione;
- essere **articolati in fasi di avanzamento** con una loro tempistica;
- prevedere un **responsabile di obiettivo**.

Per ciò che attiene agli **indicatori** (da esprimere in termini di **numero/numero** per garantire la confrontabilità spaziale e temporale) lo sforzo da compiere, coerentemente con i contenuti della deliberazione di Giunta Regionale n. 518/2011 che disciplina il sistema di valutazione delle prestazioni dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale, è quello di individuare indicatori **utili a rappresentare i miglioramenti e i risultati ottenuti** evitando il proliferare di indicatori non rappresentativi del valore aggiunto creato e tenendo, altresì, presente "*Gli indicatori per il monitoraggio e la valutazione delle politiche regionali previste dal PSR 2011-2015*"

Per quello che riguarda gli **indicatori di outcome** gli stessi possono essere qualificati come indici che descrivono in modo sintetico un fenomeno (la **soddisfazione finale dei bisogni della collettività**) e capaci di fornire, attraverso il confronto con uno standard di riferimento, informazioni sulla efficacia di un'azione (es. incremento di

benessere di periodo, grado di soddisfazione degli utenti).

L'obiettivo strategico n. 8 "Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa" si qualifica, per la sua stessa natura, come "trasversale" su tutte le Direzioni Generali dell'ente e tutte le prestazioni individuali dei Direttori Generali contribuiranno al suo conseguimento. Sarà, quindi, necessario attuare un coordinamento per la definizione delle azioni utili al raggiungimento dell'obiettivo, nonché stabilire una correlata pesatura. Tale coordinamento non potrà che espletarsi all'interno del Comitato Tecnico di Direzione che potrà avvalersi di un set di indicatori di natura gestionale (che misurano la capacità organizzativa dei Direttori Generali) da ricavarsi anche tra quelli esemplificati nella seguente tabella, una volta analizzata, preliminarmente, la loro deducibilità.



Visto il ruolo assunto a fare data dal 01/01/2012 dall'**Organismo Indipendente di Valutazione** (si veda il paragrafo 2 del presente documento) una volta definiti gli **obiettivi dei Direttori Generali, i programmi di Direzione Generale, i Piani di Lavoro saranno trasmessi a tale Organismo** affinché il medesimo possa, eventualmente, eccepire la necessità di effettuare modifiche e/o integrazioni che, conseguentemente, saranno ricomprese nei documenti predisposti.

Si ritiene, infine, necessario fissare un **termine perentorio per la conclusione dell'intera procedura relativa alla fissazione degli obiettivi 2012** che sarà effettuata entro **un mese dalla presente deliberazione** (compresa la trasmissione all'Organismo Indipendente di Valutazione di tutta la documentazione correlata), invitando i singoli Direttori Generali ed il Comitato Tecnico di Direzione a vigilare, ognuno per quanto di propria spettanza, affinché il termine venga rispettato.

6. INDIRIZZI PER GLI ENTI DIPENDENTI

Il Piano della Performance e la valutazione dei risultati dei Direttori

Come previsto nello Statuto le **funzioni** amministrative riservate alla **Regione**, nel rispetto del principio di sussidiarietà, possono essere **esercitate anche tramite enti, aziende, agenzie e altri organismi pubblici** dipendenti, istituiti e ordinati con legge regionale. Per quanto concerne gli **enti dipendenti (strumentali)**, come individuati nella deliberazione di Giunta Regionale n. 727/2011, viene ravvisata la necessità di fornire alcuni indirizzi per la formulazione dei Piani della performance e per la valutazione dei risultati conseguiti dai Direttori dei medesimi enti.

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** di cui al punto precedente **si doteranno** di un **Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa** (Piano della Performance – documento annuale con proiezione triennale). Nel citato Piano **saranno definiti gli obiettivi, gli indicatori ed i valori di riferimento su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati organizzativi e saranno esplicitati gli obiettivi dei Direttori o degli Amministratori unici.** Analogamente con ciò che viene effettuato dall'amministrazione regionale, gli enti dipendenti individueranno gli obiettivi strategici entro i loro documenti di programmazione pluriennale ed annuale e, secondo una logica "a cascata" (dall'alto verso il basso) tale da consentire la programmazione ed il conseguente monitoraggio di tutta la loro attività, svilupperanno il Piano della Performance tenendo in debita considerazione quanto dettagliato nel presente documento per quanto replicabile nelle diverse tipologie organizzative e gestionali in cui si trovano ad operare. Il Piano in argomento sarà altresì frutto del confronto con le Direzioni Generali competenti per materia in moda da assicurarne l'inerenza rispetto agli obiettivi strategici su cui le stesse operano.

Essendo il presente il **primo anno – sperimentale - di introduzione del Piano della Performance nella "vita" degli enti dipendenti**, gli stessi avranno cura di **prepararlo e condividerlo con l'Organismo Indipendente di Valutazione entro il mese di giugno** corrente. **A "regime"**, ovvero a partire dal Piano previsto per l'annualità 2013, gli enti dipendenti predisporranno il Piano in modo tale da consentirne l'approvazione entro il termine previsto per la deliberazione del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa della struttura della Giunta Regionale (31 gennaio di ogni anno).

A consuntivo annuale i **Direttori o gli Amministratori Unici** degli enti di cui in argomento produrranno una **relazione esplicativa circa l'attività effettuata** e finalizzata al conseguimento degli obiettivi fissati (per i medesimi soggetti) entro i Piani della Qualità delle Prestazioni Organizzative. Dette relazioni dovranno essere inviate, **entro il primo bimestre dell'esercizio successivo** a quello di riferimento, **all'Organismo Indipendente di Valutazione** che, una volta effettuati i necessari riscontri e, eventualmente, assunte le ulteriori informazioni integrative, provvederà a formulare una **proposta complessiva per la valutazione dei Direttori** degli enti dipendenti, a norma della deliberazione della Giunta Regionale n. 727/2011.

APPENDICE

Matrice obiettivi strategici – Direzioni

Obiettivo strategico	Declinazione obiettivo	DIREZIONI GENERALI					
		Presidenza	Avvocatura	Organizzazione	Competitività	Coesione	PTAM
1. Dinamismo e competitività dell'economia toscana	Semplificazioni per agevolare la competitività del sistema produttivo toscano (accessi ai finanziamenti, l'attuazione di quanto previsto dalla modifica della LR 35/2000 sullo sviluppo economico in materia di revoca dei contributi ecc.)	X			X		
	Attuazione del Piano regionale di sviluppo economico				X		
	Miglioramento della qualità urbana e territoriale				X		X
	Progetti integrati ambiente-territorio-agricoltura				X		X
	Filiera agroindustria-turismo e commercio-cultura (Progetto Vetrina toscana)				X		
	Trasferimento industriale dell'attività di ricerca e innovazione nei sistemi d'impresa, in raccordo con il sistema pubblico della ricerca e con i processi di internazionalizzazione				X		
2. Valorizzare il talento e capitale umano	Incentivare e sostenere la domanda di servizi per l'infanzia, anche per favorire lo sviluppo dell'offerta, incrementando l'occupazione giovanile e femminile nel campo dei servizi educativi				X		
	Sviluppo e consolidamento del progetto GiovaniSi	X		X	X	X	
	Potenziamento e riorganizzazione degli strumenti di sostegno al mercato del lavoro e degli interventi sugli ammortizzatori sociali, compresa la finalizzazione delle attività formative				X		
3. Il patrimonio culturale come opportunità di buona rendita	Attuazione del Master Plan Via Francigena				X		
	Sostegno all'adeguamento dei sistemi museali della Toscana ai nuovi requisiti previsti dal Testo unico della cultura (L.R. 21/2010)				X		
4. Una nuova governance per il sistema dei Servizi Pubblici locali	Governance dei servizi pubblici: TPL, risorse idriche e rifiuti						X
5. Una rete di infrastrutture moderne ed efficienti	Predisposizione Piano regionale integrato infrastrutture e mobilità						X
	Monitoraggio programmi infrastrutture mobilità (IGQ, p. regionale)						X
	Sviluppo della banda larga			X			
6. Coesione territoriale e attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	Nuova legge sulla difesa del suolo, tutela della risorsa idrica e tutela dall'erosione costiera						X
	Predisposizione PAER (Piano Ambientale ed Energetico Regionale)						X
	Predisposizione Piano rifiuti, Piano Ambientale ed Energetico, Piano qualità dell'Aria						X
	Revisione della L.R. 1/2005				X		X
	Integrazione del PIT con valore di piano paesaggistico				X		X
	Avvio della redazione di specifici Progetti di territorio di rilevanza regionale				X		X
	Razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili						X

Obiettivo strategico	Declinazione obiettivo	DIREZIONI GENERALI					
		Presidenza	Avvocatura	Organizzazione	Competitività	Coesione	PTAM
7.L'integrazione delle politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti	Controllo della tenuta del quadro economico-finanziario complessivo del SSR					X	
	Sviluppo integrazione e qualificazione del ruolo degli ESTAV					X	
	Riorganizzazione della rete sanitaria secondo modelli di intensità assistenziale					X	
	Azioni per favorire la mobilità dei professionisti all'interno del SSR					X	
	Qualificare la formazione interna al SSR attraverso l'utilizzo delle risorse interne al sistema					X	
	Implementazione PSSIR					X	
	Sviluppo della sanità d'iniziativa					X	
	Razionalizzazione e riorganizzazione della struttura (integrazione sanità-sociale, personale estemo)					X	
	Razionalizzazione dei costi di gestione del patrimonio dell'edilizia residenziale pubblica					X	
	Non autosufficienza: riassetto del sistema					X	
8.Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	Messa a regime dell'attività di monitoraggio e controllo delle opere pubbliche ritenute strategiche in attuazione della L.R. 35/2011	X	X	X	X	X	X
	Prima attuazione dell'art. 115 della L.R. 66/2011 e della L.R. 8/2012 in relazione alle competenze della cabina di regia istituita con decisione della G.R. 5/2012	X	X	X	X	X	X
	Riassetto istituzionale in materia di enti locali con particolare riferimento al riordino delle funzioni connesse alla riforma delle province, anche alla luce del dibattito nazionale in materia	X	X	X	X	X	X
	Semplificazione/dematerializzazione: riduzione degli oneri amministrativi, cancelleria telematica, sismica, edilizia, ambiente, prevenzione	X	X	X	X	X	X
	Politiche di coesione: - presidio della conclusione del ciclo 2007-2013 - impostazione del nuovo ciclo 2014-2020	X	X	X	X	X	X
	Attuazione degli interventi legislativi nazionali in materia di semplificazioni e liberalizzazione e relativo monitoraggio (D.L. Monti)	X	X	X	X	X	X
	Definizione delle modalità di partecipazione-contribuzione del cittadino al costo dei servizi: ticket, ISEE	X	X	X	X	X	X
	Gestione efficiente delle risorse organizzative e applicazione dello spending review	X	X	X	X	X	X
9. Federalismo solidale e contrasto all'evasione	Applicazione della normativa sulla sicurezza sui luoghi di lavoro alle sedi regionali	X	X	X	X	X	X
	Coordinamento e revisione dei sistemi tributari e fiscali: - attività di contrasto all'evasione ed alla illegalità economica - impostazione della manovra fiscale per il 2013	X					
	Integrazione banche dati Comuni e Province tramite Elisa	X		X			