



**Regione Toscana**

***IL PIANO 2013***  
***della Qualità della Prestazione***  
***Organizzativa***

## Indice generale

1. INTRODUZIONE.....	3
2. QUADRO ORGANIZZATIVO.....	4
2.1 La Regione Toscana: personale e risorse finanziarie.....	4
3. IL CICLO E L'ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	10
3.1 Il ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della performance .....	10
3.2 L'albero della performance.....	12
3.3 Dagli obiettivi strategici alle competenze delle Direzioni Generali.....	22
3.4 Linee guida per la definizione degli obiettivi operativi e individuali.....	35
4. LE MODIFICHE AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	37
4.1 Il meccanismo di misurazione e valutazione del livello di conseguimento della prestazione organizzativa.....	37
4.2 Il sistema di misurazione e valutazione dei Direttori Generali.....	38

## **1. INTRODUZIONE**

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. Il Piano rappresenta, inoltre, lo **"scorrimento annuale" del Piano 2012**, approvato con deliberazione della Giunta Regionale n. 314/2012.

**Entro il Piano** sono esposti gli **obiettivi strategici** (triennali) e le conseguenti specificazioni (declinazioni) degli stessi, nonché i relativi **indicatori** e **valori attesi** (target), ai fini della misurazione e valutazione della performance nei confronti dei portatori d'interesse e dell'intera collettività.

**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** si articola in **tre sezioni** nelle quali vengono illustrati:

- **il quadro organizzativo** risultante al 31 dicembre, confrontato, per sommi parametri, con quello valevole al termine dei due esercizi precedenti;
- **il ciclo e l'albero della performance** regionale (fasi, strumenti a supporto del ciclo e attori coinvolti) e le linee guida per la definizione degli obiettivi operativi ed individuali;
- **le modifiche al sistema di misurazione e valutazione.**

## **2. QUADRO ORGANIZZATIVO**

### **2.1 La Regione Toscana: personale e risorse finanziarie**

Complessivamente risultano **in servizio al 31/12/2012 presso la Giunta Regionale Toscana 2181 dipendenti** (tra i quali 124 Dirigenti) oltre a:

- **134 dipendenti direttamente dall'Agenda Regionale Toscana per le Erogazioni in Agricoltura (A.R.T.E.A.);**
- **16 Giornalisti.**

Si veda, a fini esplicativi, la seguente tabella nella quale sono evidenziate le **differenze tra il personale in servizio** entro le strutture di massima dimensione dell'Ente **con** l'analogo quadro conoscitivo riferito al **biennio precedente**.

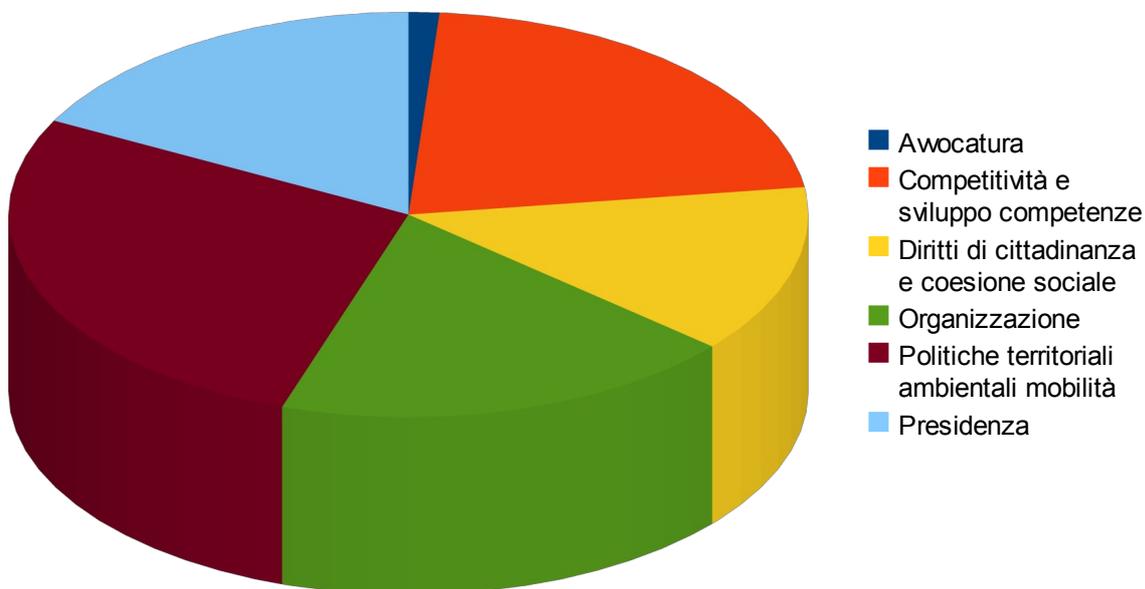
DISTRIBUZIONE PERSONALE ENTE									
Direzione Generale	Al 31/12/2010			Al 31/12/2011			Al 31/12/2012		
	Comparto	Dirigenza	Totale	Comparto	Dirigenza	Totale	Comparto	Dirigenza	Totale
Avvocatura	24	3	27	25	3	28	25	2	27
Competitività e sviluppo competenze	452	41	493	435	37	472	434	37	471
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	271	20	291	266	21	287	270	23	293
Organizzazione	548	21	569	532	20	552	397	14	411
Politiche territoriali ambientali mobilità	599	30	629	597	25	622	576	25	601
Presidenza	263	24	287	275	22	297	355	23	378
<b>TOTALE</b>	<b>2157</b>	<b>139</b>	<b>2296</b>	<b>2130</b>	<b>128</b>	<b>2258</b>	<b>2057</b>	<b>124</b>	<b>2181</b>

**Fonte: DataMart Giuridico**

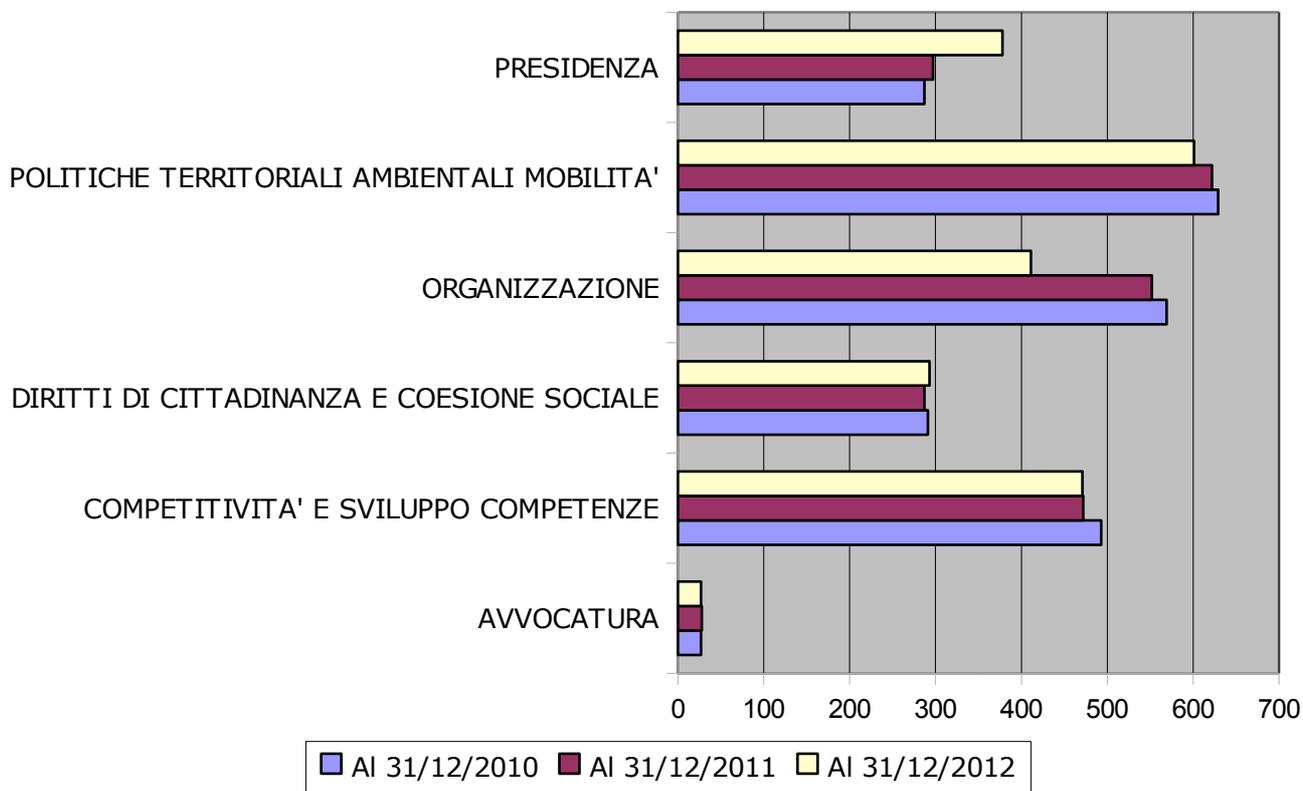
*Nel conteggio è stato considerato solo il personale della Giunta Regionale con esclusione del personale giornalistico, di quello delle Segreterie degli Organi Politici della Giunta e del personale di A.R.T.E.A.. Nel corso del 2012 è stata modificata la declaratoria e le funzioni della Direzione Generale Organizzazione e Risorse in Direzione Generale Organizzazione*

Le informazioni di cui alla precedente tabella sono immediatamente visualizzabili per mezzo delle rappresentazioni grafiche che seguono

### Distribuzione personale Giunta al 31/12/2012



### Distribuzione del personale della Giunta nelle strutture di massima dimensione



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 2057 dipendenti del comparto (dato al 31/12/2012) il 60% dei medesimi risulta di sesso femminile. Per quanto concerne, invece, il **personale dirigenziale** (pari a 124 unità al 31/12/2012) il **genere maschile** risulta **maggioritario** (pari al 64%).

DISTRIBUZIONE PERSONALE PER INQUADRAMENTO E GENERE						
Inquadramento	Al 31/12/2010		Al 31/12/2011		Al 31/12/2012	
	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi
Comparto	59%	41%	59%	41%	60%	40%
Dirigenza	35%	65%	38%	62%	36%	64%
<b>TOTALE</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>

**Fonte: DataMart Giuridico**

*Nel conteggio è stato considerato solo il personale della Giunta Regionale con esclusione del personale giornalistico, di quello delle Segreterie degli Organi Politici della Giunta e del personale di A.R.T.E.A..*

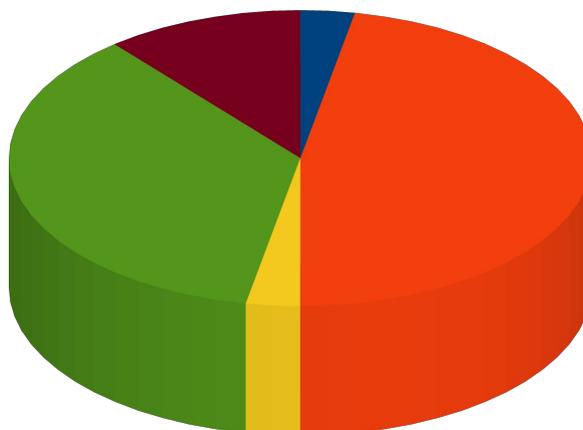
La tabella seguente, relativa ai titoli di studio, evidenzia un **livello di scolarizzazione alto** con una presenza pari al 47% di laureati ed al 36% di diplomati sul totale del personale della Giunta Regionale. Titoli di studio inferiori rappresentano la minoranza (come può essere agevolmente verificato dal successivo grafico).

SCOLARIZZAZIONE PERSONALE IN SERVIZIO			
Titolo di studio	percentuale al 31/12/2010	percentuale al 31/12/2011	percentuale al 31/12/2012
Post Laurea	2%	2%	3%
Laurea	47%	46%	47%
Laurea breve	2%	3%	3%
Diploma	37%	37%	36%
Licenza Media	12%	12%	11%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fonte: DataMart Giuridico**

*Nel conteggio è stato considerato solo il personale della Giunta Regionale con esclusione del personale giornalistico, di quello delle Segreterie degli Organi Politici della Giunta e del personale di A.R.T.E.A..*

### Scolarizzazione personale in servizio al 31/12/2012



■ Post Laurea ■ Laurea ■ Laurea breve ■ Diploma ■ Licenza Media

Al fine di ottenere una visione sulla **struttura del capitale umano** nella tabella che segue sono evidenziati alcuni **indicatori rilevanti** con i relativi valori assunti nel triennio 2010-2012. Dai valori assunti si può evincere la sostanziale immutabilità (all'interno del trascorso triennio) dei fenomeni analizzati.

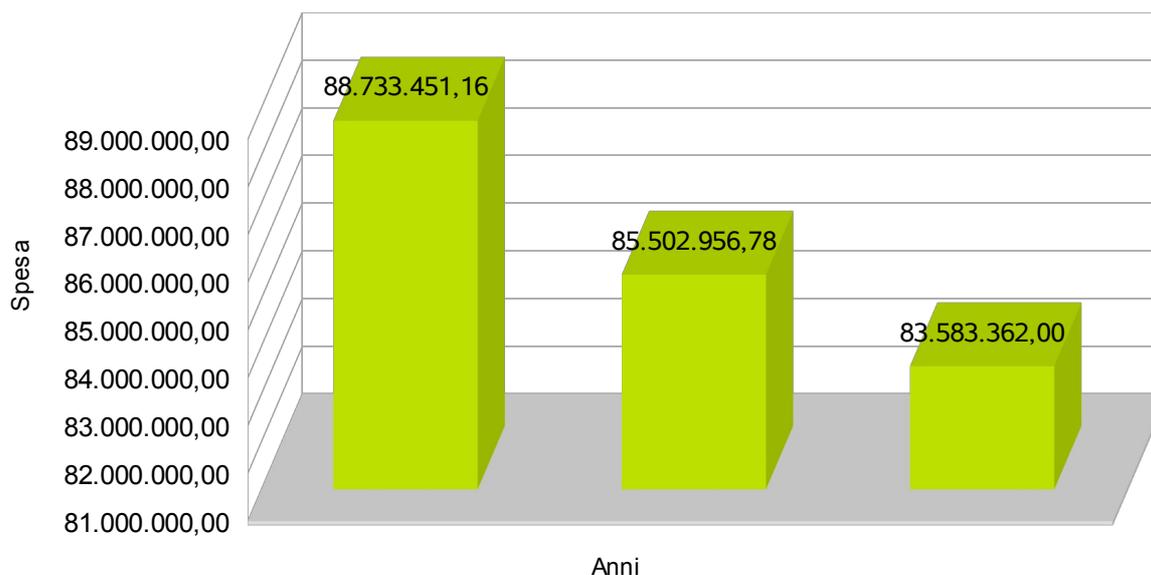
STRUTTURA DEL CAPITALE UMANO				
Indicatore	Significato	Valore al 31/12/2010	Valore al 31/12/2011	Valore al 31/12/2012
<i>Sommatoria età dipendenti/numero dipendenti</i>	L'indicatore evidenzia l'età media dei dipendenti come elemento descrittivo delle strutture	47 anni	47 anni	47 anni
<i>Sommatoria anzianità dei dipendenti nell'ente/numero dipendenti</i>	L'indicatore evidenzia l'anzianità media dei dipendenti come elemento descrittivo delle strutture	14 anni	15 anni	15 anni
<i>Numero totale dipendenti/numero strutture dirigenziali</i>	L'indicatore evidenzia il numero medio dei dipendenti come elemento che descrive il dimensionamento delle strutture	16 dipendenti	17 dipendenti	17 dipendenti

**Fonte: DataMart Giuridico**

*Nel conteggio è stato considerato solo il personale della Giunta Regionale (comparto e dirigenza) con esclusione del personale giornalistico dell'Agenzia di Informazione. Sono state considerate tutte le strutture organizzative, comprese le Direzioni Generali. L'anzianità media è stata calcolata considerando l'ultimo rapporto di lavoro a tempo indeterminato*

Per quanto concerne la **spesa di personale** (a tempo indeterminato e determinato), i consuntivi redatti secondo il criterio di cassa al termine dei tre esercizi precedenti evidenziano l'evoluzione della spesa **complessivamente sostenuta** nonché la **ripartizione sulle categorie contrattuali di inquadramento** di cui alle seguenti rappresentazioni esplicative.

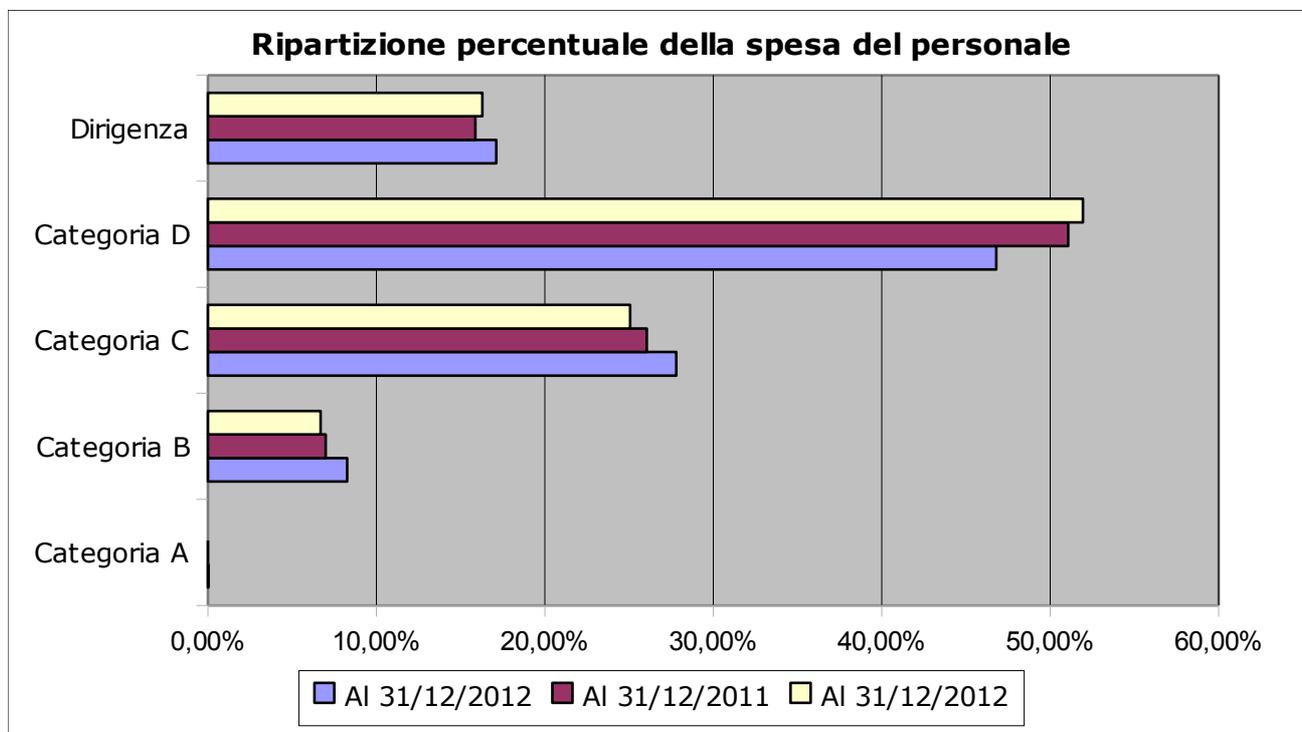
**Spesa complessiva personale periodo 2010 - 2012**



RIPARTIZIONE SPESA PERSONALE SULLE CATEGORIE DI INQUADRAMENTO			
Categoria di inquadramento	percentuale al 31/12/2010	percentuale al 31/12/2011	percentuale al 31/12/2012
Categoria A	0,02%	0,01%	0,00%
Categoria B	8,26%	6,99%	6,70%
Categoria C	27,80%	26,05%	25,07%
Categoria D	46,81%	51,08%	51,94%
Dirigenza	17,12%	15,88%	16,29%
<b>TOTALE</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: DataMart Giuridico

Nel conteggio è stato considerato solo il personale della Giunta Regionale con esclusione del personale giornalistico, di quello delle Segreterie degli Organi Politici della Giunta e del personale di A.R.T.E.A.. Sono incluse nel computo tutte le somme pagate nel corso dei vari esercizi anche se riferite ad anni precedenti

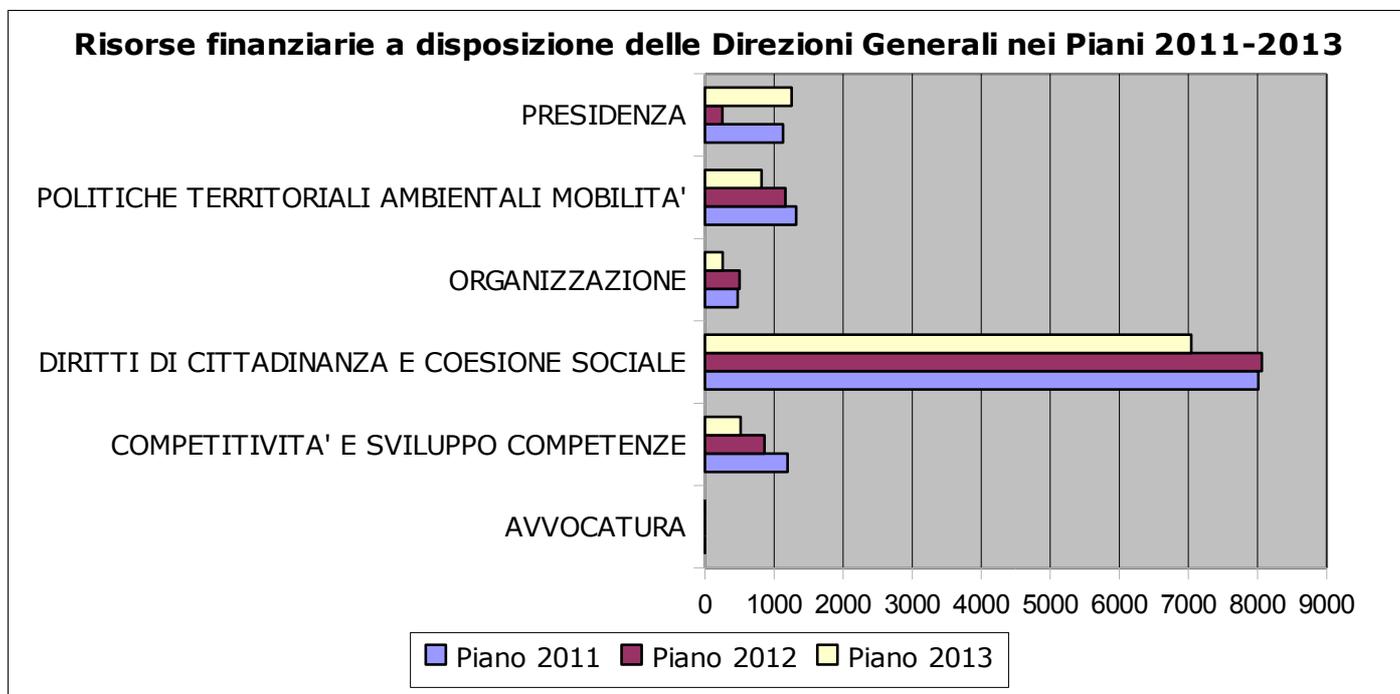


Per quanto attiene, infine, alle **risorse finanziarie** dalle seguenti rappresentazioni esplicative è possibile apprezzarne la **diminuzione nel triennio** a fronte della situazione di grave difficoltà economico-finanziaria nazionale e mondiale (da un totale di **risorse a disposizione nel Piano 2011 pari a circa 12 mila milioni di €** si passa ad un totale di **risorse a disposizione nel Piano 2013 pari a circa 10 mila milioni di €**, con una **riduzione pari a quasi il 20%**), nonché la preponderanza delle risorse messe a disposizione per spese correnti rispetto a quelle per spese di investimento (nel 2013 le risorse per spese di investimento saranno circa il 14% di quelle complessive).

RISORSE FINANZIARIE A DISPOSIZIONE NEL TRIENNIO 2011 – 2013									
Direzione Generale	Esercizio 2011			Esercizio 2012			Esercizio 2013		
	Correnti	Investimento	Tot.	Correnti	Investimento	Tot.	Correnti	Investimento	Tot.
Avvocatura	0,9	0,0	0,9	0,9	0,0	0,9	0,9	0,0	0,9
Competitività e sviluppo competenze	509,8	684,9	1.194,7	412,8	448,4	861,2	247,1	269,2	516,3
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	7.123,4	888,8	8.012,2	7.007,7	1.053,5	8.061,2	6.643,9	397,0	7.040,9
Organizzazione	394,6	78,3	472,9	439,9	60,3	500,2	198,3	57,0	255,3
Politiche territoriali ambientali mobilità	513,6	808,6	1.322,2	430,8	734,1	1.164,9	418,8	402,2	821,0
Presidenza	1.075,0	55,3	1.130,3	179,8	73,2	253,0	1.002,5	250,7	1.253,2
<b>TOTALE</b>	<b>9.617,3</b>	<b>2.515,9</b>	<b>12.133,2</b>	<b>8.471,9</b>	<b>2.369,5</b>	<b>10.841,4</b>	<b>8.511,5</b>	<b>1.376,1</b>	<b>9.887,6</b>

**Fonte: Estrazione di dati dal Bilancio Regionale**

I dati sono da intendersi iscritti in milioni di €. Le risorse, messe a disposizione nei Piani della Qualità della Prestazione Organizzativa dei vari esercizi, sono state determinate sulla base degli stanziamenti di bilancio con esclusione delle contabilità speciali. Non sono state evidenziate le risorse per rimborso di prestiti (afferenti per il 2011 ed il 2012 alla DG Organizzazione e Risorse e per il 2013 alla DG Presidenza) pari a 86,3 milioni di € nel 2011, 85,3 milioni di € nel 2012 e 592,1 milioni di € nel 2013. Nel corso del 2012 è stata modificata la declaratoria e le funzioni della Direzione Generale Organizzazione e Risorse in Direzione Generale Organizzazione



RISORSE FINANZIARIE A DISPOSIZIONE NEL TRIENNIO 2013 – 2015									
Direzione Generale	Esercizio 2013			Esercizio 2014			Esercizio 2015		
	Correnti	Investimento	Tot.	Correnti	Investimento	Tot.	Correnti	Investimento	Tot.
Avvocatura	0,9	0,0	0,9	0,9	0,0	0,9	0,9	0,0	0,9
Competitività e sviluppo competenze	247,1	269,2	516,3	127,7	96,6	224,3	126,4	93,4	219,8
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	6.643,9	397,0	7.040,9	6.664,6	175,8	6.840,4	6.716,7	25,8	6.742,5
Organizzazione	198,3	57,0	255,3	194,5	55,3	249,8	194,0	54,8	248,8
Politiche territoriali ambientali mobilità	418,8	402,2	821,0	414,8	151,7	566,5	417,0	127,6	544,6
Presidenza	1.002,5	250,7	1.253,2	872,9	31,7	904,6	869,6	31,8	901,4
<b>TOTALE</b>	<b>8.511,5</b>	<b>1.376,1</b>	<b>9.887,6</b>	<b>8.275,4</b>	<b>511,1</b>	<b>8.786,5</b>	<b>8.324,6</b>	<b>333,4</b>	<b>8.658,0</b>

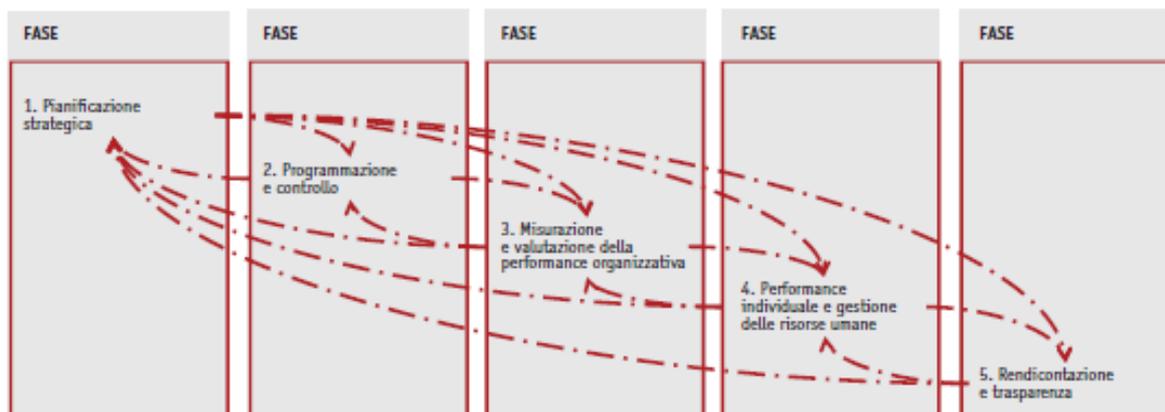
**Fonte: Estrazione di dati dal Bilancio Regionale**

I dati sono da intendersi iscritti in milioni di €. Le risorse sono state determinate sulla base degli stanziamenti di bilancio 2013-2015 con esclusione delle contabilità speciali. Non sono state evidenziate le risorse per rimborso di prestiti (DG Presidenza) pari a 592,1 milioni di € nel 2013, 94,5 milioni di € nel 2014 e 97,0 milioni di € nel 2015

### **3. IL CICLO E L'ALBERO DELLA PERFORMANCE**

#### ***3.1 Il ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della performance***

Le **fasi del Ciclo di gestione della performance** possono essere ricondotte a quelle esemplificate nella figura che segue.



La **fase di pianificazione strategica** concerne le attività di indirizzo e **la declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'Ente**. Si tratta di attività decisionali che impegnano l'Ente nell'analisi dell'ambiente di riferimento e della propria situazione organizzativa. In questa fase viene, quindi, identificata la performance dell'Amministrazione e gli indicatori utili per il controllo della stessa.

La **fase di programmazione e controllo** riguarda le attività che l'Ente pone in essere **per definire il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno dei propri obiettivi**. Tali attività si concretizzano nella traduzione operativa della performance dell'Amministrazione in termini di obiettivi ed indicatori utili al controllo del conseguimento degli stessi.

La **fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa** è costituita dall'insieme delle **attività** di misurazione e valutazione che l'Ente svolge al fine **di tradurre i propri obiettivi in set di indicatori monitorabili e seguire periodicamente l'andamento dei valori assunti** da questi ultimi mediante la predisposizione di report.

La **fase di performance individuale e gestione delle risorse umane** è rappresentata dall'**attività di definizione degli obiettivi che l'Ente assegna ai responsabili di unità organizzativa ed al personale ed alla successiva valutazione degli stessi**.

La **fase di rendicontazione e trasparenza** comprende le **attività che l'Ente pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo** di riferimento e portare i propri stakeholder a conoscenza dei risultati.

Gli **strumenti a supporto del ciclo della performance** e mediante i quali **sono definiti e consuntivati gli obiettivi operativi per tutta la struttura regionale**, in coerenza con gli obiettivi strategici di cui al paragrafo successivo e con gli obiettivi individuali dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale, sono:

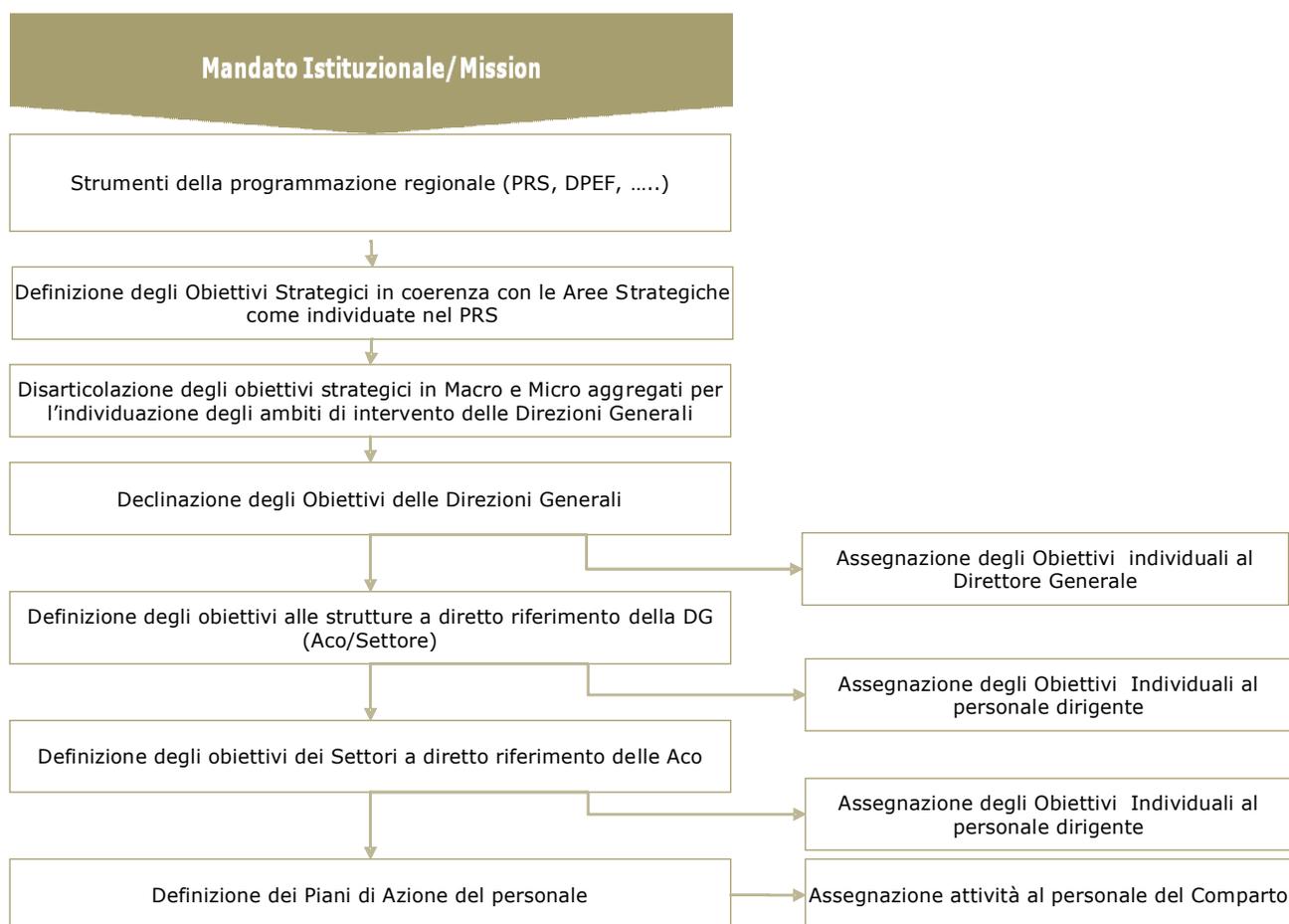
- i **Programmi delle Direzioni Generali**, con i quali dette unità organizzative esplicitano i propri obiettivi, indicatori, valori target e linee di azione per l'esercizio successivo derivandoli direttamente dagli obiettivi strategici contenuti nel Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa;
- i **Piani delle Aree di Coordinamento**, con i quali dette unità organizzative esplicitano i propri obiettivi, indicatori, valori target e linee di azione per l'esercizio successivo, derivandoli dai Programmi delle Direzioni Generali;
- i **Piani dei Settori**, con i quali dette unità organizzative esplicitano i propri obiettivi, indicatori, valori target e linee di azione per l'esercizio successivo derivandoli direttamente dai Piani delle Aree di Coordinamento o dai Programmi delle Direzioni Generali (nel caso in cui i Settori siano direttamente dipendenti da tali strutture);
- le **schede di assegnazione degli obiettivi e comportamenti individuali al personale**.

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

- la **Giunta regionale** valuta i Direttori Generali e l'Avvocato generale (su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione);
- l'**Organismo Indipendente di Valutazione** garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, formula la proposta annuale di valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale e valida la Relazione sulla qualità della prestazione organizzativa;
- 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.

### 3.2 L'albero della performance

Al fine di dare **concreta attuazione al proprio Mandato istituzionale/Mission** e valutare i suoi riflessi rispetto ai bisogni attesi dalla collettività e dagli stakeholder, la Regione Toscana ha sviluppato un **sistema di governo della performance** volto a monitorare le variabili chiave e le informazioni strategicamente rilevanti **secondo un processo progressivo cosiddetto "a cascata"** (cfr. figura) che consente, la definizione, assegnazione e riconduzione di ciascun atto/attività svolta a livello regionale ad uno specifico obiettivo strategico pluriennale. **In stretta coerenza con gli obiettivi strategici** si definiscono gli **obiettivi assegnati alle Direzioni Generali**, gli **obiettivi di ciascuna Area di Coordinamento e struttura dirigenziale** con i relativi indicatori di risultato e valori attesi, riportati nei documenti a supporto del ciclo (Programmi di Direzione Generale, Piani delle Aree di Coordinamento e Piani dei Settori). **In forte correlazione** sono poi **definiti gli obiettivi individuali e le attività del personale del comparto**.



Nello specifico, le **Aree strategiche di intervento individuate nel Piano Regionale di Sviluppo 2011-2015** (approvato con Risoluzione n. 49 del 29/06/2011) 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 tali **Aree** sono stati individuati gli **obiettivi strategici** per l'Ente, già fatti propri nel Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2012, come di seguito riportati.

<b>Area Strategica</b>	<b>Obiettivo Strategico</b>
<b>Area competitività del sistema regionale e capitale umano</b>	Dinamismo e competitività dell'economia toscana (1)
	Valorizzare il talento e il capitale umano (2)
	Patrimonio culturale come opportunità di buona rendita (3)
<b>Area sostenibilità, qualità del territorio e infrastrutturazione</b>	Una nuova governance per il sistema dei servizi pubblici locali (4)
	Una rete di infrastrutture moderne e efficienti (5)
	Coesione territoriale e attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio (6)
<b>Area diritti di cittadinanza e coesione sociale</b>	L'integrazione di politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti in materia socio-sanitaria (7)
<b>Area governance, efficienza della pubblica amministrazione e proiezione internazionale</b>	Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione e contenimento della spesa (8)
	Federalismo solidale e contrasto all'evasione (9)

La **declinazione degli obiettivi strategici** è avvenuta **nel rispetto dei seguenti punti "cardine"** su cui si impernia il sistema delle azioni regionali rivolte al conseguimento degli obiettivi, 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**.

Al fine di **misurare l'efficacia dell'azione amministrativa rispetto ai bisogni espressi dagli "stakeholder"** e dare piena attuazione a quanto approvato nella Deliberazione di Giunta Regionale n. 314/2012, per ciascuno degli obiettivi strategici sono stati **individuati** i relativi **indicatori di outcome** (definiti e approvati dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 851/2012). Questi ultimi essendo **rappresentativi degli "impatti sociali" in termini di benefici dell'azione regionale** sono stati ricondotti agli obiettivi strategici regionali, pur non rappresentandone univocamente il relativo livello di conseguimento. Infatti, essendo gli outcome l'espressione del beneficio ottenuto **a seguito dell'attuazione di specifici interventi (o servizi)**, i risultati attesi, oltre a non essere assolutamente esaustivi dell'azione dell'amministrazione regionale sull'ambito di intervento del relativo obiettivo strategico, potrebbero essere influenzati da fenomeni esterni e inattesi non direttamente collegabili e gestibili al solo livello regionale (variabili intervenienti). Tali indicatori saranno comunque **oggetto di monitoraggio e valutazione al fine di:**

- **attivare azioni di riprogrammazione futura** in funzione dei risultati emersi dalla misurazione dell'efficacia dell'azione amministrativa;
- **stabilire una relazione causa-effetto tra le azioni** poste in essere dalla declinazione degli obiettivi strategici (prospettiva interna) **e i risultati** ottenuti misurati dagli outcome (prospettiva esterna) al fine di indirizzare la programmazione futura e di valutare la coerenza delle iniziative realizzate rispetto agli obiettivi strategici determinati;
- **arricchire il quadro informativo a supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione per la proposta di valutazione qualitativa del ruolo agito e del livello di contributo del Direttore Generale.**

Di seguito, coerentemente alla revisione effettuata con le Direzioni Generali, si riporta per ciascun obiettivo strategico il **set di indicatori di outcome** individuati, **in termini di:**

- **significato dell'indicatore;**
- **modalità di calcolo;**
- **valore** relativo al fenomeno oggetto di misurazione rilevato nel triennio precedente (ove disponibile). Tale valore indica la base **di riferimento** per la verifica dell'andamento futuro;
- **fonte;**
- **benchmark** (ove disponibile);
- **valore target** per il triennio di riferimento;
- **modalità di costruzione**, ovvero metodologia utilizzata per la definizione dei valori target;
- **note esplicative.**

Obiettivo strategico	INDICATORI DI OUTCOME										
	Significato	Modalità di calcolo (numeratore/denominatore)	Valori di riferimento Regione Toscana		Fonte	Benchmark (ove disponibile)			Target 2013/2015		Note
			Anno	Emilia Romagna		Piemonte	Italia	Valore	Modalità di costruzione		
<b>1. Dinamismo e competitività dell'economia toscana</b>	Misura l'incidenza della spesa per Ricerca e Sviluppo regionale	Spesa per Ricerca e sviluppo della Regione Toscana / Spesa per Ricerca e Sviluppo pubblica e privata toscana	2009	I dati Istat non sono ancora disponibili	ISTAT	2009	n.d.	n.d.	n.d.	Mantenimento della media mobile triennale disponibile	Sulla base di dati storici
			2010	I dati Istat non sono ancora disponibili		2010	n.d.	n.d.	n.d.		
			2011	I dati Istat non sono ancora disponibili		2011	n.d.	n.d.	n.d.		
<b>2. Valorizzare il talento e capitale umano</b>	Misura il grado di abbandono delle scuole/istruzione	Popolazione 18-24 anni con al più la licenza media, che non ha concluso un corso di formazione professionale riconosciuto dalla Regione di durata > a 2 anni e che non frequenta corsi scolastici o svolge attività formative/popolazione 18-24 anni	2009	16,9%	ISTAT - Banca dati di Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo	2009	15,0%	19,8%	19,2%	Mantenimento quota 2011	
			2010	17,6%		2010	14,9%	17,6%	18,8%		
			2011	18,6%		2011	13,9%	16,0%	18,2%		
	Misura il livello di disoccupazione tra i giovani in età fra i 15 e i 24 anni	Persone in cerca di occupazione in età 15-24 anni/Forze lavoro in età 15-24 anni (media annua)	2009	17,8%	ISTAT - Banca dati di Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo; Banca dati sulle forze lavoro.	2009	18,3%	24,1%	25,4%	Mantenimento quota 2011	Sulla base di dati storici
			2010	23,1%		2010	22,4%	26,6%	27,8%		
			2011	24,9%		2011	21,9%	25,1%	29,1%		
<b>3. Il patrimonio culturale come opportunità di buona rendita</b>	Misura la fruizione e l'attrattività dei musei accreditati ai sensi della L.R. 21/2010 dalla Regione Toscana	Somma delle medie dei visitatori di ciascun museo accreditato	2009	439.185	Regione Toscana - Sistema Informativo musei	2009	n.d.	n.d.	n.d.	Mantenimento quota 2011	Le medie dei visitatori di ciascun museo accreditato si ottengono dividendo la somma dei visitatori degli ultimi 5 anni (con esclusione del min. e max.) per gli anni di riferimento, oppure, se non disponibili gli ultimi 5 anni, dividendo la somma dei visitatori presenti per i relativi anni
			2010	458.911		2010	n.d.	n.d.	n.d.		
			2011	477.850		2011	n.d.	n.d.	n.d.		

Obiettivo strategico	INDICATORI DI OUTCOME											
	Significato	Modalità di calcolo (numeratore/denominatore)	Valori di riferimento Regione Toscana		Fonte	Benchmark (ove disponibile)				Target 2013/2015		Note
			Anno	Emilia Romagna		Piemonte	Italia	Valore	Modalità di costruzione			
<b>4. Una nuova governance per il sistema dei Servizi Pubblici locali</b>	Misura la percentuale di utilizzo di mezzi pubblici di trasporto da parte di persone che si spostano per motivi di studio e di lavoro	Occupati, scolari ed utenti di mezzi pubblici/Totale delle persone che hanno usato i mezzi di trasporto per motivi di studio e lavoro	2009	scolari 28,4% lavoratori 8,1%	ISTAT - Indagine Multiscopo (a carattere campionario)	2009	scolari 33,5% lav. 7,3%	scolari 34,1% lav. 18,8%	scolari 32,1% lav. 13,3%	Mantenimento quota 2011	Sulla base di dati storici	
			2010	scolari 34,8% lavoratori 10,7%		2010	scolari 22,6% lav. 7,7%	scolari 34,3% lav. 14,4%	scolari 32,9% lav. 12,9%			
			2011	scolari 36,9% lavoratori 7,5%		2011	scolari 29,4% lav. 5,4%	scolari 41,6% lav. 15,0%	scolari 33,5% lav. 12,8%			
	Valuta l'efficienza del sistema di gestione e la capacità di realizzazione del sistema impiantistico. Misura la capacità del sistema di adeguarsi alla Direttiva 2008/98/CE	Quota di rifiuti urbani conferiti in discarica/Rifiuti urbani prodotti (dati in tonnellate)	2008	51,0%	ISPRA	2008	40,0%	42,0%	49,0%	34% nel 2015	Sulla base del trend degli ultimi anni e in considerazione delle politiche fino ad oggi attivate. La percentuale potrebbe ulteriormente incrementare a seguito dell'adozione del Piano regionale dei rifiuti	I dati relativi al 2011 sono in corso di elaborazione; i dati relativi allo smaltimento in discarica sono stimanti
			2009	48,0%		2009	34,0%	41,0%	48,0%			
			2010	43,0%		2010	28,0%	42,0%	46,0%			
			2011	n.d.		2011	n.d.	n.d.	n.d.			
	Valuta l'efficienza del sistema. L'efficienza del servizio pubblico può essere misurata attraverso il grado di copertura dei potenziali utenti del territorio	Popolazione allacciata ad acquedotto/Popolazione residente (utente del servizio idrico integrato)	2009	92,86%	ARPAT - Relazione sullo stato dell'ambiente in Toscana 2011	2009	n.d.	n.d.	n.d.	95% nel 2015	Sulla base di dati storici	
			2010	93,18%		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	93,48%		2011	n.d.	n.d.	n.d.			
	Misura il livello della qualità dei corpi idrici	Numero dei punti di monitoraggio dello stato della qualità delle acque che hanno raggiunto l'obiettivo "buono"/Totale dei punti di monitoraggio dello stato della qualità delle acque	2009	n.d.	ARPAT - Relazione sullo stato dell'ambiente in Toscana 2011; Monitoraggio corpi idrici sotterranei 2011	2009	n.d.	n.d.	n.d.	75% nel 2015	Sulla base di obiettivi di livello superiore	Assente il dato per il 2009 e 2010 in quanto il monitoraggio fa seguito alla DGR 100/2010
			2010	n.d.		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	57,00%		2011	n.d.	n.d.	n.d.			
	Valuta l'efficienza del sistema. L'efficienza del servizio pubblico può essere misurata attraverso il grado di copertura dei potenziali utenti del territorio	Popolazione allacciata a depurazione/Popolazione residente	2009	70,46%	ARPAT - Relazione sullo stato dell'ambiente in Toscana 2011	2009	n.d.	n.d.	n.d.	80% nel 2015	Sulla base di obiettivi di livello superiore	
			2010	71,11%		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	71,34%		2011	n.d.	n.d.	n.d.			

Obiettivo strategico	INDICATORI DI OUTCOME											
	Significato	Modalità di calcolo (numeratore/denominatore)	Valori di riferimento Regione Toscana		Fonte	Benchmark (ove disponibile)			Target 2013/2015		Note	
						Anno	Emilia Romagna	Piemonte	Italia	Valore		Modalità di costruzione
<b>5.Una rete di infrastrutture moderne ed efficienti</b>	Misura il volume di traffico passeggeri per la mobilità aerea	Passeggeri in transito agli aeroporti toscani/Numero degli aeroporti toscani considerati nel computo	2009	2.842.727	ENAC – Dati di traffico 2011; Assaeroporti	2009	1.480.778,00	1.669.264,00	n.d.	Aumento in misura > o = 10%	Sulla base di dati storici	Per l'anno 2012 il sistema aeroportuale vede un sostanziale mantenimento
			2010	2.886.426		2010	1.713.245,00	1.858.340,00	n.d.			
			2011	3.206.150		2011	1.836.286,00	1.960.565,00	n.d.			
	Misura la percentuale di imprese (con più di dieci addetti) dei settori di industria e servizi che potenzialmente dispongono di collegamento a banda larga (fissa e/o mobile)	Numero di imprese toscane con più di 10 addetti dei settori di industria e servizi che potenzialmente dispongono della banda larga fissa e/o mobile/Numero di imprese toscane con più di 10 addetti dei settori di industria e servizi	2009	82,3%	ISTAT – Rilevazione sulle tecnologie dell'informazione e della conoscenza nelle imprese con almeno 10 addetti (indagine campionaria)	2009	n.d.	n.d.	n.d.	90%	Sulla base di dati storici	Nel 2009 l'indicatore si riferisce alla sola banda larga fissa
			2010	82,4%		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	87%		2011	n.d.	n.d.	n.d.			
<b>6.Coesione territoriale e attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>	Valuta il contributo delle fonti di energia elettrica pulite e non esauribili nei consumi finali di energia elettrica al fine di aumentare l'utilizzo. L'indicatore discende direttamente dalla Direttiva 2009/28/CE	Quota di energia prodotta da fonti rinnovabili/Consumi finali lordi di energia (dati in Gwh)	2009	30,1%	GSE	2009	8,9%	26,3%	18,8%	39% nel 2015	Sulla base di obiettivi di livello superiore	
			2010	30,2%		2010	9,4%	26,1%	20,1%			
			2011	32,7%		2011	12,3%	31,0%	23,5%			
	Misura la media annuale di polveri sottili presenti nell'aria	Media annuale di polveri sottili (PM10) – microgrammi/metri cubi	2009	27,3	ARPAT- REGIONE TOSCANA	2009	n.d.	n.d.	n.d.	in diminuzione	Sulla base di dati storici	
			2010	25,9		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	27,4		2011	n.d.	n.d.	n.d.			

Obiettivo strategico	INDICATORI DI OUTCOME											
	Significato	Modalità di calcolo (numeratore/denominatore)	Valori di riferimento Regione Toscana		Fonte	Benchmark (ove disponibile)				Target 2013/2015		Note
			Anno	Emilia Romagna		Piemonte	Italia	Valore	Modalità di costruzione			
<b>6.Coesione territoriale e attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>	Misura il consumo di suolo	Superfici artificializzate su totale superficie regionale	2009	n.d.	Regione Toscana – Settore Sistema Informativo Territoriale e Ambientale	2009	n.d.	n.d.	n.d.	Inferiore a 8%	Sulla base dell'andamento storico dei dati regionali Uso e Copertura del Suolo (UCS)	
			2010	8,53%		2010	Dal 7,5% al 9%	Dal 4,5% al 6,5%	6,9%			
			2011	n.d.		2011	n.d.	n.d.	n.d.			
		Percentuale di interventi brown field su green field misurato come SUL di interventi di riuso in ambito urbano sul totale delle previsioni urbanistiche dei Piani Strutturali*	2009	n.d.	Regione Toscana – ACO Pianificazione Territoriale e Paesaggio	2009	n.d.	n.d.	n.d.	Superiore a 10%	In base al trend rilevato dal database Monitoraggio degli strumenti urbanistici	
			2010	n.d.		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	9,8%		2011	n.d.	n.d.	n.d.			
	Misura la percentuale di comuni dotati di strumenti di pianificazione adeguati alla legge regionale 1/2005 di governo del territorio	Strumenti comunali adeguati su totale strumenti	2009	n.d.	Regione Toscana – ACO Pianificazione Territoriale e Paesaggio	2009	n.d.	n.d.	n.d.	Aumento di circa 2 punti percentuali sia per i piani strutturali che per i regolamenti urbanistici	In base al trend rilevato dal database amministrativo per gli strumenti urbanistici	
			2010	92% dei Piani strutturali e 69% di Regolamenti Urbanistici		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	96% di Piani strutturali e 71% dei Regolamenti Urbanistici		2011	n.d.	n.d.	n.d.			
	Aggiornamento basi cartografiche	Comuni con cartografia in scala 1:2000 aggiornata negli ultimi 3 anni	2009	5,6% dei comuni toscani	Regione Toscana – Settore Sistema Informativo Territoriale e Ambientale	2009	n.d.	n.d.	n.d.	35% dei comuni toscani al 2015	Cartografia regionale disponibile	
			2010	20,5% dei comuni toscani		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	28% dei comuni toscani		2011	n.d.	n.d.	n.d.			

Obiettivo strategico	INDICATORI DI OUTCOME											
	Significato	Modalità di calcolo (numeratore/denominatori)	Valori di riferimento Regione Toscana		Fonte	Benchmark (ove disponibile)			Target 2013/2015		Note	
			2009	2010		Anno	Emilia Romagna	Piemonte	Italia	Valore		Modalità di costruzione
7.L'integrazione delle politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti	Misura la diminuzione dei tempi di attesa per le visite diagnostiche e specialistiche	Percentuale prestazioni specialistiche e diagnosti presenti nella DRG 493/2011 che rispettano i tempi di attesa definiti dai codici di priorità e con quesito diagnostico correttamente compilato	2009	n.d.	Sistema informativo regionale e Delibera Regione DRG 493/2011	2009	n.d.	n.d.	n.d.	>50%	Sulla base di obiettivi di livello superiore	*I valori degli anni 2010 e 2011 sono relativi ad una metodologia di calcolo dei tempi di attesa differente rispetto all'obiettivo del 2012, ma rappresentano comunque un punto di partenza da considerare
			2010	48%*		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	41%*		2011	n.d.	n.d.	n.d.			
	Misura la percentuale di strutture che hanno esiti migliori rispetto alla media nazionale secondo gli indicatori del Programma Nazionale Valutazione Esiti (PNE)	Numero strutture sopra la media nazionale/numero totale strutture considerate	2009	n.d.	Programma Nazionale Esiti PNE, Ministero della Salute e AGENAS	2009	n.d.	n.d.	n.d.	Miglioramento statisticamente e significativo rispetto agli anni precedenti	Sulla base di dati storici	Per ogni indicatore si calcola (n. strutture sopra la media nazionale/numero totale strutture considerate) e si fa una media degli indicatori
			2010	24,78%		2010	25,12%	n.d.	n.d.			
			2011	25,31%		2011	27,71%	n.d.	n.d.			
	Misura la percentuale di strutture che hanno esiti peggiori rispetto alla media nazionale secondo gli indicatori del Programma Nazionale Valutazione Esiti (PNE)	Numero strutture sotto la media nazionale/numero totale strutture considerate	2009	n.d.	Programma Nazionale Esiti PNE, Ministero della Salute e AGENAS	2009	n.d.	n.d.	n.d.	Miglioramento statisticamente e significativo rispetto agli anni precedenti	Sulla base di dati storici	Si calcola la media della percentuale di strutture sopra/sotto la media nazionale per ogni indicatore confrontabile negli anni
			2010	7,94%		2010	7,96%	n.d.	n.d.			
			2011	5,82%		2011	7,96%	n.d.	n.d.			
	Misura la percentuale di performance buone e ottime rispetto alle regioni del Network di valutazione	Numero indicatori con performance buone e ottime/n. indicatori totali	2009	n.d.	Il sistema di valutazione delle performance Network delle Regioni- Report 2011. Regione Toscana, Laboratorio Management e Sanità	2009	n.d.	n.d.	n.d.	Miglioramento statisticamente e significativo rispetto agli anni precedenti	Sulla base di dati storici	Fanno parte del network di valutazione le seguenti regioni: Toscana, Marche, Umbria, Basilicata, Liguria, PA Trento, PS Bolzano
			2010	n.d.		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	66,00%		2011	n.d.	n.d.	n.d.			
	Misura la qualità dei servizi sanitari in base alla soddisfazione ed esperienza degli utenti/pazienti	Numero utenti che si ritiene soddisfatto o molto soddisfatto del servizio sanitario/Numero utenti intervistati	2009	84%	Il sistema di valutazione delle performance della sanità toscana- Report 2009, 2010 e 2011. Regione Toscana, Laboratorio Management e Sanità	2009	n.d.	n.d.	n.d.	Miglioramento statisticamente e significativo rispetto agli anni precedenti	Sulla base di dati storici	Si considerano le indagini di soddisfazione degli utenti e della popolazione rispetto ai servizi sanitari analizzati per ciascun anno di riferimento; nel 2009 i servizi inclusi fanno riferimento al pronto soccorso e i medici di medicina generale; nel 2010 ai distretti sanitari e al percorso materno infantile; nel 2011 al pronto soccorso
			2010	65%		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	70%		2011	n.d.	n.d.	n.d.			
	Misura l'utilizzo dell'affidamento familiare per i minori italiani e stranieri in rapporto al complesso dei minori che vivono fuori famiglia	Numero minori fuori famiglia/Numero minori in affidamento familiare	2009	66%	Il sistema di valutazione delle performance della zone-distretto e Società della Salute del sistema sanitario toscano- Report 2009, 2010 e 2011. Regione Toscana, Laboratorio Management e Sanità - dati del Centro regionale infanzia e adolescenza	2009	n.d.	n.d.	n.d.	63,40%	Sulla base di dati raccolti annualmente dai servizi sociali, nell'ambito delle rilevazioni sui minori che vivono fuori famiglia	
			2010	57%		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	63%		2011	n.d.	n.d.	n.d.			

Obiettivo strategico	INDICATORI DI OUTCOME													
	Significato	Modalità di calcolo (numeratore/denominatore)	Valori di riferimento Regione Toscana		Fonte	Benchmark (ove disponibile)				Target 2013/2015		Note		
			Anno	Emilia Romagna		Piemonte	Italia	Valore	Modalità di costruzione					
<b>8. Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa</b>	Misura l'efficienza della struttura regionale	Spese correnti (impegni di spesa in milioni di €)/Numero dipendenti regionali (al 31/12 di ogni anno)	2009	2,74	Bilanci consuntivi regionali del triennio – Rapporti sul personale della Giunta Regionale del triennio	2009	n.d.	n.d.	n.d.	In aumento	Sulla base di dati storici	Il valore ha avuto negli ultimi tre esercizi un trend crescente che è stimato in aumento anche per quelli successivi. Si ritiene, comunque, opportuno far presente che la variabile "spese correnti" - misurata in termini di impegni – è fortemente condizionata dalla necessità di rispettare i vincoli imposti dal Patto di Stabilità 2013		
			2010	2,97		2010	n.d.	n.d.	n.d.					
			2011	3,56		2011	n.d.	n.d.	n.d.					
	Misura il disincaglio delle opere ferme, delle risorse presso i comuni non spese e dei residui passivi del bilancio regionale	Totale residui passivi bilancio regionale/Totale spesa bilancio regionale (impegni di spesa in milioni di €)	2009	23,31%	Bilanci consuntivi regionali del triennio	2009	n.d.	n.d.	n.d.	In aumento	Sulla base di dati storici		Si conferma il trend crescente come dimostrato dai valori degli esercizi precedenti. Si sottolinea, come sopra, la non completa "governabilità" della variabile "spesa", essendo, la medesima, necessariamente condizionata dai vincoli imposti dal Patto di Stabilità	
			2010	24,04%		2010	n.d.	n.d.	n.d.					
			2011	28,56%		2011	n.d.	n.d.	n.d.					
	Misura la percentuale di conseguimento degli obiettivi dal sistema sanitario toscano alle varie aziende sanitarie	Obiettivi raggiunti dai Direttori Generali A.S.L./Obiettivi totali	2009	82%	Delibera Regionale n. 719 del 01-08-2011, allegato 5	2009	n.d.	n.d.	n.d.	70%-75%	Sulla base di dati storici e di obiettivi di livello superiore			Si considerano sia i dati quasi definitivi relativi alla valutazione per l'anno 2011 e quelli in via di lavorazione per l'anno 2012 sia il contenuto della delibera GR n.87 del 12.02.2013 che assegna alle aziende gli obiettivi per l'anno in corso
			2010	62%	Delibera Regionale n. 910 del 24-10-2011, allegato 5	2010	n.d.	n.d.	n.d.					
			2011	n.d.	-	2011	n.d.	n.d.	n.d.					
<b>9. Federalismo solidale e contrasto all'evasione</b>	Misura l'efficacia e l'efficienza dell'attività di lotta all'evasione	Numero evasori accertati/Numero totale di contribuenti	2009	15,71%	Bilanci consuntivi regionali del triennio	2009	n.d.	n.d.	n.d.	Mantenimento quota 2011	Sulla base di dati storici	Il risultato ha avuto negli ultimi tre esercizi un trend crescente dovuto all'efficacia dell'azione svolta nella lotta all'evasione/elusione fiscale e si è attestato intorno al 16%, valore di stima che si conferma anche per gli anni successivi		
			2010	16,20%		2010	n.d.	n.d.	n.d.					
			2011	16,57%		2011	n.d.	n.d.	n.d.					

Le **principali modalità di costruzione del valore atteso** riportate nella tabella e maggiormente utilizzate sono sintetizzabili come segue:

- ⤴ **a seguito di *analisi di benchmarking***, ovvero attraverso la raccolta e l'analisi dei risultati ottenuti dalle migliori Amministrazioni o Enti equivalenti nell'erogazione di servizi simili e alla proiezione di tali risultati alla realtà corrente regionale;
- ⤴ **su base di *dati storici***, tramite l'analisi dell'andamento del fenomeno oggetto di misurazione in un arco temporale significativo e precedente all'anno di riferimento e alla proiezione di tale trend sulla realtà regionale;
- ⤴ **sulla base di *analisi ad hoc***, ovvero di ricerche personalizzate che, sviluppate attraverso analisi qualitative, quantitative o miste, su fenomeni direttamente o indirettamente collegati all'oggetto di indagine ne individua il trend futuro;
- ⤴ **in base ad *obiettivi di livello superiore*** e quindi prevedendo la definizione del valore target in modo strettamente collegato e dipendente dal valore atteso attribuito ad obiettivi di strutture di livello superiore.

Indipendentemente dalla metodologia utilizzata, il **valore target** può essere determinato **sia come valore puntuale** (ad es. incremento del X% del valore iniziale del fenomeno indagato) **sia in coerenza con il trend di andamento dell'indicatore** rilevato e disponibile (ad es. a livello nazionale). L'individuazione delle **migliori modalità di costruzione del valore target** è stata effettuata **in funzione:**

- **dello specifico indicatore** a cui si riferisce;
- **dell'economicità dell'elaborazione**, in termini di soddisfazione del rapporto "costo/beneficio" tra i costi sostenuti per l'utilizzo dell'indicatore stesso ed il valore aggiunto ottenibile dalla reperibilità/conoscenza del dato.

### ***3.3 Dagli obiettivi strategici alle competenze delle Direzioni Generali***

La **declinazione degli obiettivi strategici** di Ente, nel rispetto della logica dell'albero della performance, è stata orientata a partire dalla fase di programmazione attraverso una prima **analisi** di interrelazione tra questi ultimi e le **competenze caratterizzanti ciascuna Direzione Generale al fine di disarticolari in Macro e Micro aggregati** che declinano gli obiettivi strategici individuandone i relativi ambiti di intervento e fornendo una guida alle strutture regionali per la successiva definizione degli obiettivi di propria pertinenza.

**Per Ciascuna Direzione Generale** in funzione del proprio ambito di competenza e della capacità di influenzare attraverso la propria attività uno specifico aggregato **sono stati individuati degli indicatori, con i relativi valori target e dei risultati attesi**, per misurare l'efficacia delle azioni programmate nel triennio di riferimento. La **misurazione di tali indicatori è funzionale all'espressione**, da parte della Giunta Regionale, **del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici** come illustrato nel paragrafo dedicato.

A seguire si rappresenta la disarticolazione in Macro e Micro aggregati degli obiettivi strategici, nonché una tabella per ogni Direzione Generale di riferimento nelle quali sono individuati gli ambiti prioritari di intervento e gli specifici indicatori, valori iniziali (relativi all'anno 2012, quando noti), valori target (2013 e relativa tendenza per gli anni 2014/2015), risultati attesi connessi ed eventuali note, utili per monitorare puntualmente lo stato di conseguimento degli obiettivi strategici nonché per valutare il grado di realizzazione degli obiettivi individuali dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale.

In coda al paragrafo viene altresì definito un set di indicatori di natura gestionale (trasversali) utili per fornire informazioni attinenti al monitoraggio complessivo della "macchina" regionale nonché per la valutazione relativa al conseguimento degli obiettivi trasversali dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale.

I	OBIETTIVI STRATEGICI	II	DECLINAZIONE PER MACRO AGGREGATI	III	DECLINAZIONE PER MICRO AGGREGATI
01	Dinamismo e competitività dell'economia toscana	01	Piano Regionale di Sviluppo Economico	01	Azioni per la predisposizione e la revisione del Piano
				02	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano: sostenere l'accesso al credito per le PMI attraverso l'intervento nel sistema delle garanzie
				03	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano: promuovere la realizzazione, il recupero e la riqualificazione di aree da destinare a insediamenti produttivi
				04	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano: supportare i processi di internazionalizzazione delle imprese toscane
				05	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano: sostenere i processi di riposizionamento dell'offerta turistica
				06	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano: attrazione investimenti diretti esteri
				07	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano: assistenza tecnica alla realizzazione del Piano
				08	Attuazione del Piano Regionale Agricolo Forestale
				00	Altre iniziative per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano
		02	Altre linee di intervento sul dinamismo e la competitività dell'economia toscana	01	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.)
				02	Miglioramento della qualità urbana e territoriale
				03	Progetti integrati ambiente-territorio-agricoltura
				04	Filiera agroindustria-turismo e commercio-cultura ( Progetto Vetrina toscana)
				05	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
				06	Interventi per lo sviluppo integrato dell'area pratese
				00	Altre iniziative per la competitività e lo sviluppo economico
02	Valorizzare il talento e il capitale umano	01	Sviluppo e consolidamento del progetto GiovaniSi	01	Prestiti d'onore per alta formazione
				02	Borse di studio e tirocini
				03	Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) e Tecnica Superiore (IFTS)
				04	Assunzione di giovani laureati
				05	Sostegno all'imprenditoria giovanile (compresa quella agricola)
				06	Azioni per conciliare la vita familiare e il lavoro
				07	Sostegno alla locazione per l'emancipazione abitativa
				08	Contributi per lo svolgimento del servizio civile volontario
				09	Favorire l'orientamento scolastico e universitario
				00	Altre iniziative per lo sviluppo ed il consolidamento del progetto GiovaniSi
		02	Altre linee di intervento sulla valorizzazione del talento e del capitale umano	01	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
				02	Potenziamento e riorganizzazione degli strumenti di sostegno al mercato del lavoro e degli interventi sugli ammortizzatori sociali, compresa la finalizzazione delle attività formative
				00	Altre iniziative per valorizzare il talento ed il capitale umano

I	OBIETTIVI STRATEGICI	II	DECLINAZIONE PER MACRO AGGREGATI	III	DECLINAZIONE PER MICRO AGGREGATI
03	Patrimonio culturale come opportunità di buona rendita	01	Linee di intervento per sfruttare la rendita derivante dal patrimonio culturale	01	Attuazione del Master Plan Via Francigena
				02	Sostegno all'adeguamento dei sistemi museali della Toscana ai nuovi requisiti previsti dal Testo unico della cultura (L.R. 21/2010)
				00	Altre iniziative per sfruttare la rendita derivante dal patrimonio culturale
04	Una nuova governance per il sistema dei servizi pubblici locali	01	Governance dei servizi pubblici: TPL, risorse idriche e rifiuti	01	Servizio idrico (riduzione ATO e aumento dimensione, riduzione n° gestori, ecc.)
				02	Azioni per ottimizzare il sistema di gestione integrata dei rifiuti nelle tre autorità in cui è ripartita la Toscana ed azioni per la riduzione dei soggetti gestori
				03	Azioni di concorso ad un efficiente sistema idrico integrato regionale in raccordo con l'Autorità Idrica Toscana
				04	Azioni incentivanti l'aggregazione fra gli operatori del TPL gomma
				05	Incentivazione incremento produttività ed efficacia del TPL gomma
				06	Potenziamento del parco rotabile ferro e gomma e infrastrutture per TPL
				00	Altre iniziative per la governance dei servizi pubblici locali
05	Una rete di infrastrutture moderne e efficienti	01	Piano Regionale Integrato Infrastrutture e Mobilità	01	Azioni per la predisposizione e la revisione del Piano
				02	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano: grandi opere ferroviarie e stradali sul tratto toscano
				03	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano: ipotesi di adeguare la FI-PI-LI
				04	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano: People Mover tra Pisa aeroporto e stazione ferroviaria
				05	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano: sicurezza stradale e mobilità ciclabile
				06	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano: infomobilità
				07	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano: integrazione del sistema dei porti nazionali e istituzione autorità portuale dei porti regionali a Viareggio
				08	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano: rafforzamento dotazione aeroportuale, con specializzazione internazionale per Pisa e City Airport per Firenze
				09	Monitoraggio e attuazione dell'Intesa Quadro con il Governo sulle infrastrutture di trasporto pubblico
				00	Altre iniziative in merito di Piano Regionale Integrato Infrastrutture e Mobilità
		02	Altre linee di intervento per una rete di infrastrutture moderne ed efficienti	01	Sviluppo della banda larga e avvio della ultralarga
				00	Altre iniziative per disporre di una rete di infrastrutture moderne ed efficienti

I	OBIETTIVI STRATEGICI	II	DECLINAZIONE PER MACRO AGGREGATI	III	DECLINAZIONE PER MICRO AGGREGATI
06	Coesione territoriale e attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	01	Realizzazione degli interventi di Adattamento e di Contrasto ai cambiamenti climatici, anche attraverso la diffusione della green economy	01	Interventi per razionalizzare e ridurre i consumi energetici e aumentare la percentuale di energia prodotta da fonti rinnovabili
				02	Interventi per la gestione integrata della fascia costiera e del mare e la difesa della costa
				03	Interventi per il mantenimento e recupero dell'equilibrio idraulico ed idrogeologico anche attraverso il coordinamento delle attività di manutenzione e bonifica idraulica svolte da consorzi ed enti pubblici
				04	Interventi per la tutela quali-quantitativa della risorsa idrica e di contrasto alle crisi idriche
				05	Azioni di diffusione di filiere sostenibili
				06	Azioni per il sostegno del Distretto Tecnologico e la diffusione di smart grid in contesti urbani
				07	Mantenimento delle foreste
				00	Altri interventi di adattamento e contrasto ai cambiamenti climatici
		02	Programmazione Ambientale ed energetica Regionale	01	Approvazione e attuazione del PAER
				02	Sviluppo ed attuazione delle azioni strategiche, trasversali e dei Progetti Speciali del PAER
				03	Creazione di una banca dati unitaria con quanto contenuto nel S.I.R.A. Ed altre informazioni ambientali
				04	Predisposizione del Piano dei Rifiuti e delle Bonifiche
				05	Predisposizione del Piano della Qualità dell'Aria
				00	Altre azioni legate alla definizione ed attuazione della programmazione ambientale
		03	Uso sostenibile delle risorse naturali, prevenzione dal rischio sismico, sistema di protezione civile e corretta gestione dei rifiuti	01	Predisposizione della Legge Regionale sulle aree protette ed azioni per aumentarne la fruibilità e la gestione sostenibile, azioni a tutela della biodiversità
				02	Prevenzione del rischio sismico e riduzione dei possibili effetti
				03	Riduzione della popolazione esposta ai livelli di inquinamento (acustico, elettromagnetico, dell'aria e delle radiazioni naturali) superiore ai valori limite
				04	Azioni per la corretta gestione del ciclo dei rifiuti ed azioni volte a favorire il recupero delle aree da bonificare
				05	Interventi di autorizzazione e corretta gestione delle attività minerarie
				06	Aggiornamento disposizioni in materia di cave e torbiere
				07	Azioni conseguenti ad interventi calamitosi e gestione del Centro Funzionale Regionale
				08	Interventi di protezione civile
		00	Altri interventi legati all'uso sostenibile delle risorse naturali, alla prevenzione del rischio sismico ed alla corretta gestione dei rifiuti		
		04	Altre linee di intervento per la coesione territoriale e l'attrattività	01	Gestione ed aggiornamento della L.R. 1/2005
				02	Integrazione del PIT con valore di piano paesaggistico
				03	Specifici Progetti di territorio di rilevanza regionale
				04	Azioni in materia di edilizia rurale
				05	Azioni di cooperazione territoriale
06	Azioni di cooperazione internazionale				
00	Altre iniziative per la coesione territoriale e l'attrattività (qualità delle città, del territorio e del paesaggio)				

I	OBIETTIVI STRATEGICI	II	DECLINAZIONE PER MACRO AGGREGATI	III	DECLINAZIONE PER MICRO AGGREGATI
07	L'integrazione di politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti in materia socio-sanitaria	01	Gestione del Servizio Sanitario Regionale	01	Controllo della tenuta del quadro economico-finanziario complessivo del SSR
				02	Sviluppo integrazione e qualificazione del ruolo degli ESTAV
				03	Qualificare la formazione interna al SSR attraverso l'utilizzo delle risorse interne al sistema
				04	Razionalizzazione e riorganizzazione delle attività di integrazione socio-sanitaria a seguito dell'evoluzione delle SdS
				00	Altre iniziative in merito alla gestione del Servizio Sanitario Regionale
		02	Riorganizzazione, razionalizzazione e riassetto del Servizio Sanitario Regionale	01	Azioni per il riordino del servizio sanitario regionali attraverso gli interventi previsti in ambito ospedaliero, sul territorio e nelle strutture residenziali
				02	Azioni per il riordino del servizio sanitario regionale attraverso gli interventi in materia di emergenza-urgenza
				03	Azioni per il riordino del servizio sanitario regionale attraverso gli interventi inerenti l'attività dei laboratori
				04	Azioni per il riordino del servizio sanitario regionale attraverso gli interventi in materia di prevenzione
				05	Azioni per il riordino del servizio sanitario regionali attraverso gli interventi in materia di beni, servizi e farmaceutica
				06	Riorganizzazione dell'assetto delle cure primarie attraverso lo sviluppo degli accordi integrativi aziendali con la medicina generale
				07	Riorganizzazione del sistema dei controlli nelle RSA attraverso la categorizzazione del rischio
				08	Azioni per l'implementazione della salute in carcere e per il processo di superamento degli Ospedali Psichiatrici Giudiziari
				00	Altre iniziative in merito alla riorganizzazione, razionalizzazione e riassetto del Servizio Sanitario Regionale
		03	Piano Sociale Sanitario Integrato (PSSIR)	01	Azioni per la predisposizione e la revisione del Piano
				02	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano
		04	Sostegno alle famiglie in difficoltà	01	Interventi finanziari per favorire l'inclusione sociale e la lotta alla povertà
				00	Altre iniziative in merito al sostegno alle famiglie in difficoltà
		05	Edilizia residenziale pubblica	01	Razionalizzazione dei costi di gestione del patrimonio dell'edilizia residenziale pubblica
				00	Altre iniziative in merito all'edilizia residenziale pubblica

I	OBIETTIVI STRATEGICI	II	DECLINAZIONE PER MACRO AGGREGATI	III	DECLINAZIONE PER MICRO AGGREGATI		
08	Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione e contenimento della spesa	01	Riorganizzazione e contenimento della spesa	01	Attività di monitoraggio e controllo delle opere pubbliche ritenute strategiche in attuazione della L.R. 35/2011		
				02	Definizione delle modalità di partecipazione-contribuzione del cittadino al costo dei servizi: ticket, ISEE		
				03	Applicazione della spending review alla gestione delle risorse organizzative		
				04	Gestione efficiente ed efficace delle risorse organizzative e finanziarie in un'ottica di funzionamento		
				00	Altre iniziative per la riorganizzazione ed il contenimento della spesa		
		02	Innovazione istituzionale	01	Azioni di riordino del sistema degli enti locali		
		00	Altre iniziative in merito di innovazione istituzionale				
		03	Semplificazione	01	Semplificazione/dematerializzazione: riduzione degli oneri amministrativi, cancelleria telematica, sismica, edilizia, ambiente, prevenzione		
				02	Coordinamento dell'attuazione degli interventi legislativi nazionali di razionalizzazione in materia di contenimento della spesa pubblica e per la crescita (DL 95/2012, DL 174/2012, DL 179/2012, DL 228/2012 e L 190/2012)		
				00	Altre iniziative per la semplificazione e la trasparenza		
				04	Altre linee di intervento per migliorare l'efficienza della Pubblica Amministrazione	01	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
						02	Politiche di coesione: - presidio della conclusione del ciclo 2007-2013 - impostazione del nuovo ciclo 2014-2020
						03	Iniziative legali di prevenzione del contenzioso nei confronti della Regione Toscana e degli Enti dipendenti
		04	Interventi per la difesa in giudizio della Regione Toscana e degli Enti dipendenti				
		05	Azioni di miglioramento della governance nell'ambito dei processi strategici regionali				
		00	Altre iniziative per migliorare l'efficienza della Pubblica Amministrazione				
09	Federalismo solidale e contrasto all'evasione	01	Coordinamento e revisione dei sistemi tributari e fiscali	01	Coordinamento e revisione dei sistemi tributari e fiscali: - attività di contrasto all'evasione ed alla illegalità economica - impostazione della manovra fiscale		
				00	Altre iniziative per il coordinamento e la revisione dei sistemi tributari e fiscali		
		02	Altre linee di intervento per il federalismo solidale e contrasto all'evasione	01	Realizzazione sistema integrato contrasto all'evasione		
				02	Semplificazione degli adempimenti tributari e azioni di miglioramento della compliance fiscale		
				00	Altre iniziative per l'attuazione del federalismo solidale e la lotta all'evasione		

**AVVOCATURA**

I	OBIETTIVI STRATEGICI	II	DECLINAZIONE PER MACRO AGGREGATI	III	DECLINAZIONE PER MICRO AGGREGATI	INDICATORI E RISULTATI ATTESI					
						Modalità calcolo indicatore (numeratore/denominatore)	Valore iniziale	Valore target 2013	Valore target 2014-2015	Risultato atteso	Note
08	Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione e contenimento della spesa	04	Altre linee di intervento per migliorare l'efficienza della Pubblica Amministrazione	03	Iniziative legali di prevenzione del contenzioso nei confronti della Regione Toscana e degli Enti dipendenti	Numero pareri redatti entro i tempi/Numero totale pareri richiesti (DG, Enti e Agenzie Regionali)	100,00%	100,00%	100,00%	Consolidamento	
					Percentuale di gradimento/Numero pareri espressi (customer satisfaction)	70,00%	75,00%	80,00%	Miglioramento	Il questionario di gradimento è suddiviso in 4 sezioni che monitorano rispettivamente: Livello professionale della struttura; Professionalità dimostrata nell'attività di consulenza; Professionalità dimostrata nell'attività di difesa; Capacità organizzativa della Struttura. Per ogni questionario viene calcolata la media di gradimento. Il valore percentuale di gradimento definitivo viene calcolato sommando il valore medio ottenuto per ogni Direzione Generale o Ente dipendente.	
				04	Interventi per la difesa in giudizio della Regione Toscana e degli Enti dipendenti	Numero cause istruite/Numero cause assegnate	100,00%	100,00%	100,00%	Consolidamento	
						Numero cause evitate/Numero potenziali contenziosi	70,00%	75,00%	80,00%	Miglioramento	
						Percentuale di gradimento/Numero cause istruite (customer satisfaction)	70,00%	75,00%	80,00%	Miglioramento	Il questionario di gradimento è suddiviso in 4 sezioni che monitorano rispettivamente: Livello professionale della struttura; Professionalità dimostrata nell'attività di consulenza; Professionalità dimostrata nell'attività di difesa; Capacità organizzativa della Struttura. Per ogni questionario viene calcolata la media di gradimento. Il valore percentuale di gradimento definitivo viene calcolato sommando il valore medio ottenuto per ogni Direzione Generale o Ente dipendente.

**DIREZIONE GENERALE COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

I	OBIETTIVI STRATEGICI	II	DECLINAZIONE PER MACRO AGGREGATI	III	DECLINAZIONE PER MICRO AGGREGATI	INDICATORI E RISULTATI ATTESI					
						Modalità calcolo indicatore (numeratore/denominatore)	Valore iniziale	Valore target 2013	Valore target 2014-2015	Risultato atteso	Note
01	Dinamismo e competitività dell'economia toscana	01	Piano Regionale di Sviluppo Economico	04	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano: supportare i processi di internazionalizzazione delle imprese toscane	N. domande relative ad interventi di internazionalizzazione ammesse/ N. domande relative ad interventi di internazionalizzazione presentate	88,00%	90,00%	92,00%	Miglioramento	
				05	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano: sostenere i processi di riposizionamento dell'offerta turistica	Numero dei Comuni che hanno sottoscritto l'impegno ad aderire alla Piattaforma e che hanno avviato le procedure / Numero totale dei Comuni (287)	0,00%	17,00%	20,00%	Miglioramento	
				08	Attuazione del Piano Regionale Agricolo Forestale	Riduzione dei tempi (n. giorni) di concessione dell'autorizzazione all'attività di produzione, commercio dei vegetali e prodotti vegetali D.Lgs 214/05	90	80	60	Miglioramento	
				00	Altre iniziative per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano	Numero verifiche su progetti esistenti di strutture preposte alla promozione del sistema di trasferimento tecnologico / Numero progetti esistenti di strutture preposte alla promozione del sistema di trasferimento tecnologico	100,00%	100,00%	100,00%	Consolidamento	Promozione sistema di trasferimento tecnologico alle imprese attraverso l'incentivazione di strutture preposte
		Numero di domande di progetto istruite / Numero di domande di progetto presentate	0,00%			50,00%	100,00%	Miglioramento	Azioni di supporto congiunto RT MIUR a progetti di ricerca congiunti Università-Impresa		
		02	Altre linee di intervento sul dinamismo e la competitività dell'economia toscana	04	Filiera agroindustria-turismo e commercio-cultura ( Progetto Vetrina toscana)	Numero iniziative di Vetrina Toscana realizzate / Numero di iniziative di promozione sui musei toscani	0,00%	20,00%	20,00%	Consolidamento	
02	Valorizzare il talento e il capitale umano	01	Sviluppo e consolidamento del progetto GiovaniSi	02	Borse di studio e tirocini	Numero tirocini finanziati / Numero domande ammissibili al finanziamento presentate entro i 60gg precedenti	90,00%	90,00%	100,00%	Consolidamento	
				05	Sostegno all'imprenditoria giovanile (compresa quella agricola)	Numero domande di agevolazione istruite / Numero domande complete presentate o completate entro i 60gg precedenti	80,00%	80,00%	90,00%	Consolidamento	Incremento del numero di imprese Start up e crescita dimensionale delle PMI
				00	Altre iniziative per lo sviluppo ed il consolidamento del progetto GiovaniSi	Numero domande istruite / Numero domande presentate	100,00%	100,00%	100,00%	Consolidamento	Azioni di supporto alla formazione giovanile attraverso dottorati internazionali - Borse di studio Pegaso
		02	Altre linee di intervento sulla valorizzazione del talento e del capitale umano	00	Altre iniziative per valorizzare il talento ed il capitale umano	Numero domande istruite / Numero domande presentate	0,00%	100,00%	100,00%	Miglioramento	Sostegno ai percorsi di formazione formale e tirocinio
						Numero domande voucher istruite / Numero domande voucher presentate	0,00%	100,00%	100,00%	Miglioramento	Sostegno alla mobilità internazionale attraverso voucher
		03	Patrimonio culturale come opportunità di buona rendita	01	Linee di intervento per sfruttare la rendita derivante dal patrimonio culturale	01	Attuazione del Master Plan Via Francigena	Km di percorso omologati/Km di percorso ancora da omologare	33,00%	67,00%	100,00%
02	Sostegno all'adeguamento dei sistemi museali della Toscana ai nuovi requisiti previsti dal Testo unico della cultura (L.R. 21/2010)					Numero sistemi museali costituiti/Numero previsti	0,00%	36,00%	100,00%	Miglioramento	I sistemi museali di cui è prevista la costituzione risultano pari a 11
08	Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione e contenimento della spesa	03	Semplificazione	00	Altre iniziative per la semplificazione e la trasparenza	% Quota pagata / numero iscritti Registro Ufficiale dei Produttori (RUP)	30,00%	80,00%	90,00%	Miglioramento	Riduzione del contenzioso mettendo in atto procedure per garantire la riscossione della tariffa fitosanitaria annuale nell'anno di esercizio

**DIREZIONE GENERALE DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE**

I	OBIETTIVI STRATEGICI	II	DECLINAZIONE PER MACRO AGGREGATI	III	DECLINAZIONE PER MICRO AGGREGATI	INDICATORI E RISULTATI ATTESI						
						Modalità calcolo indicatore (numeratore/denominatore)	Valore iniziale	Valore target 2013	Valore target 2014-2015	Risultato atteso	Note	
01	Dinamismo e competitività dell'economia toscana	02	Altre linee di intervento sul dinamismo e la competitività dell'economia toscana	06	Interventi per lo sviluppo integrato dell'area pratese	Numero dei soggetti coinvolti nei percorsi formativi per Tecnici per lo sviluppo locale	-	20	30	Promozione sull'area pratese di una formazione post-diploma finalizzata a rendere disponibili tecnici per lo sviluppo locale, profilo dotato di competenze nel campo della promozione dello sviluppo locale, con particolare riferimento alla cultura della legalità, all'interno di amministrazioni pubbliche, associazioni, organizzazioni private, società di servizi, imprese		
02	Valorizzare il talento e il capitale umano	01	Sviluppo e consolidamento del progetto GiovaniSI	07	Sostegno alla locazione per l'emancipazione abitativa	Numero dei nuclei familiari fruitori dei contributi a sostegno della locazione	688	Almeno 1000 nuclei familiari	Almeno 1000 nuclei familiari	Azioni volte a garantire ai giovani toscani un sostegno alla locazione della durata di tre anni al fine di favorire la loro emancipazione dalla famiglia di origine e la costituzione di un nuovo ed autonomo nucleo familiare		
				08	Contributi per lo svolgimento del servizio civile volontario	Numero giovani con contratto di servizio civile	1000 unità	Almeno 1800 unità	Almeno 2000 unità	1) Azioni volte a garantire ai giovani toscani una maggiore autonomia sul piano economico attraverso un rimborso mensile garantito per 12 mesi; 2) Azioni volte a garantire ai giovani toscani una crescita personale attraverso l'acquisizione di conoscenze e competenze professionali avvicinandosi, spesso per la prima volta, al mondo del lavoro; 3) Promozione della cittadinanza attiva e del protagonismo positivo dei giovani mediante attività di solidarietà a favore della comunità		
07	L'integrazione di politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti in materia socio-sanitaria	01	Gestione del Servizio Sanitario Regionale	01	Qualificare la formazione interna al SSR attraverso l'utilizzo delle risorse interne al sistema	Formazione e docenza esterna/Formazione e docenza totale	17% (form.) 19% (doc.)	15% (form.) 15% (doc.)	15% (form.) 15% (doc.)	Riduzione complessiva della formazione esterna del personale SSR e riduzione del ricorso alla docenza esterna per l'organizzazione dei corsi aziendali	il primo valore target si riferisce alla percentuale di formazione esterna su quella complessiva, il secondo valore target si riferisce alla percentuale di docenza esterna su quella complessiva	
				02	Razionalizzazione e riorganizzazione delle attività di integrazione socio-sanitaria a seguito dell'evoluzione delle Sds	Approvazione Legge Modifica L.R. 40/2005	-	entro il 30/09/2013	-			
		02	Riorganizzazione, razionalizzazione e riassetto del Servizio Sanitario Regionale	01	Azioni per il riordino del servizio sanitario regionali attraverso gli interventi previsti in ambito ospedaliero, sul territorio e nelle strutture residenziali	Deliberazione che definisce il percorso ed attribuisce i criteri di riparto di 21 milioni di euro	-	entro il 30/04/2013	-	Miglioramento nella definizione del fabbisogno di posti letto ospedalieri e nel livello di appropriatezza dei ricoveri ospedalieri, anche al fine di un più efficiente rapporto tra i servizi erogati a livello ospedaliero e quelli erogati a livello territoriale		
				02	Azioni per il riordino del servizio sanitario regionale attraverso gli interventi in materia di emergenza-urgenza	Centrali da attivarsi nell'anno	12 centrali attive	Ulteriori 3 centrali attive	Ulteriori 3 centrali attive	Miglioramento della funzionalità delle centrali con riduzione dei relativi costi		
				03	Azioni per il riordino del servizio sanitario regionale attraverso gli interventi inerenti l'attività dei laboratori	Riduzione numero di officine trasfusionali	35 officine trasfusionali	Fino a 2 officine trasfusionali	Fino a 3 officine trasfusionali	Ottimizzazione delle attività svolte dai laboratori attraverso l'unificazione dei processi e lo sviluppo di una rete tra i soggetti interessati		
				04	Azioni per il riordino del servizio sanitario regionale attraverso gli interventi in materia di prevenzione	Numero delle unità funzionali	137 unità funzionali	Riduzione a 48 unità funzionali	Mantenimento di 48 unità funzionali	Riorganizzazione del livello di responsabilità delle strutture afferenti alla prevenzione collettiva		
				05	Azioni per il riordino del servizio sanitario regionali attraverso gli interventi in materia di beni, servizi e farmaceutica	Riduzione percentuale della spesa rispetto all'anno 2012	-	Riduzione della spesa farmaceutica territoriale pari al 2% rispetto al 2012	-		Contenimento dei costi per il sistema sanitario attraverso interventi in materia di appropriatezza prescrittiva, di distribuzione dei farmaci e di aumento della concorrenza per l'approvvigionamento dei dispositivi medici	
							-	Contenimento dei costi per l'acquisto dei dispositivi medici pari al 5% rispetto al 2012	-			
		06	Riorganizzazione del sistema dei controlli nelle RSA attraverso la categorizzazione del rischio	Avvio della sperimentazione in un numero minimo di strutture territoriali	-	Sperimentazione su otto strutture territoriali entro il 30/09/2013	Sperimentazione su ulteriori otto strutture territoriali					
		03	Piano Sociale Sanitario Integrato (PSSIR)	01	Azioni per la predisposizione e la revisione del Piano	Approvazione del PSSIR	-	entro il 31/10/2013	-	Approvazione dell'atto di programmazione sanitaria che permetta di integrare le attività programmatiche integrate socio-sanitarie		
Definizione quadro sinottico per il monitoraggio	-					entro il 31/12/2013	-					

**DIREZIONE GENERALE ORGANIZZAZIONE**

I	OBIETTIVI STRATEGICI	II	DECLINAZIONE PER MACRO AGGREGATI	III	DECLINAZIONE PER MICRO AGGREGATI	INDICATORI E RISULTATI ATTESI				NOTE			
						Modalità calcolo indicatore (numeratore/denominatore)	Valore iniziale	Valore target 2013	Valore target 2014-2015		Risultato atteso		
01	Dinamismo e competitività dell'economia toscana	02	Altre linee di intervento sul dinamismo e la competitività dell'economia toscana	03	Progetti integrati ambiente-territorio-agricoltura	Numero comuni toscani aventi a disposizione il software di gestione dell'anagrafe comunale degli immobili integrata con il sistema TOSCA/Numero comuni toscani	0,00%	5,00%	100,00%	Miglioramento nel contrasto all'evasione ambientale, fiscale e tributaria			
02	Valorizzare il talento e il capitale umano	01	Sviluppo e consolidamento del progetto GiovaniSi	02	Borse di studio e tirocini	Risorse liquidate annue/Risorse impegnate annue per borse di studio e tirocini formativi	75,43%	80,00%	90,00%	Miglioramento	Le risorse liquidate ed impegnate annue sono relative ai capitoli 71196 (compensi per tirocini formativi) e 71197 (compensi relativi a borse di studio)		
05	Una rete di infrastrutture moderne e efficienti	02	Altre linee di intervento per una rete di infrastrutture moderne ed efficienti	01	Sviluppo della banda larga e avvio della ultralarga	Numero centrali interconnesse/Numero centrali da attivare	20,00%	50,00%	80,00%	Miglioramento nello sviluppo del sistema			
						Redazione entro il 31/10/2013 di un documento di studio per la definizione di linee guida per la realizzazione di un'infrastruttura in fibra ottica di nuova generazione per la banda ultralarga in Toscana	0,00%	100,00%	-	Miglioramento del sistema della banda larga con studio di fattibilità sulla banda ultralarga			
08	Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione e contenimento della spesa	01	Riorganizzazione e contenimento della spesa	03	Applicazione della spending review alla gestione delle risorse organizzative	Costo postazioni di lavoro (Total Cost of Ownership - TCO)/Costo postazioni di lavoro anno precedente (Total Cost of Ownership - TCO)	100,00%	in diminuzione per almeno il 10%	in diminuzione per almeno il 3%	Miglioramento	il TCO deve intendersi quale costo della postazione di lavoro per ogni persona onnicomprensivo (pc, servizio stampanti, fileserver, consumabili, telefono, ecc.) ed inteso quale costo totale su liquidazioni di competenza del Settore Servizi Infrastrutturali Tecnologie Innovative e Fonia valorizzato in base alla media della categoria giuridico/economica dei dipendenti		
						Numero dipendenti di staff (impiegati in attività di supporto)/numero dipendenti di staff (impiegati in attività di supporto) anno precedente	90,00%	in diminuzione per almeno il 5%	in diminuzione	Miglioramento	Indicatore già presente e consuntivato nell'esercizio 2012 con riferimento ai contenuti delle decisioni della Giunta Regionale 38 del 6/8/2012 e 11 del 9/11/2012		
						Spesa per fitti passivi/Spesa per fitti passivi anno precedente	100,00%	in diminuzione per almeno il 15%	in diminuzione per almeno il 50%	Miglioramento			
		03	Semplificazione	01	Semplificazione/dematerializzazione: riduzione degli oneri amministrativi, cancelleria telematica, sismica, edilizia, ambiente, prevenzione	04	Gestione efficiente ed efficace delle risorse organizzative e finanziarie in un'ottica di funzionamento	Spesa complessiva personale/Spesa complessiva personale anno precedente	98,00%	in diminuzione per almeno il 2%	in diminuzione per almeno il 2%	Consolidamento nel triennio della tendenza complessiva	il computo considera il personale della Giunta con esclusione di quello di A.R.T.E.A.. Per calcolare il valore iniziale, alla spesa complessiva di cui a pagina 7 (seconda sezione) del presente Piano si è sommata la spesa per il personale giornalista e quella per il personale delle segreterie degli organi politici
								Risorse liquidate/impegnate su stato di avanzamento del Piano della Società dell'Informazione e della Conoscenza 2007-2012	90,00%	100,00%	-	Miglioramento	Indicatore già presente e consuntivato nell'esercizio 2012 sulla base dei dati finanziari riepilogativi messi a disposizione dal Settore Infrastrutture e Tecnologie per lo Sviluppo della Società dell'Informazione
								Numero atti amministrativi digitalizzati/Numero complessivo di atti amministrativi	0,00%	75,00%	100,00%	Miglioramento nella dematerializzazione nella gestione degli atti amministrativi	Per atti amministrativi si intendono i decreti dirigenziali e le delibere della Giunta regionale. Nel 2012 le delibere della Giunta sono state 1274 ed i decreti dirigenziali 6534 - per un totale complessivo pari a 7808 atti)
04	Altre linee di intervento per migliorare l'efficienza della Pubblica Amministrazione	00	Altre iniziative per migliorare l'efficienza della Pubblica Amministrazione	00	Altre iniziative per migliorare l'efficienza della Pubblica Amministrazione	Numero risposte fornite all'indagine sul benessere organizzativo/Numero dipendenti a cui è rivolta l'indagine	0,00%	50,00%	-	Miglioramento	Come parametro di riferimento per stabilire il valore target 2013 è stato preso il numero medio, pari al 41%, di risposte fornite (su quelle attese) all'indagine di clima organizzativo condotta nel 2007/2009 che ha coinvolto quasi tutte le Direzioni Generali (tranne una)		

DIREZIONE GENERALE POLITICHE TERRITORIALI AMBIENTALI E PER LA MOBILITA'											
I	OBIETTIVI STRATEGICI	II	DECLINAZIONE PER MACRO AGGREGATI	III	DECLINAZIONE PER MICRO AGGREGATI	INDICATORI E RISULTATI ATTESI				NOTE	
						Modalità calcolo indicatore (numeratore/denominatore)	Valore iniziale	Valore target 2013	Valore target 2014-2015		Risultato atteso
04	Una nuova governance per il sistema dei servizi pubblici locali	Governance dei servizi pubblici: TPL, risorse idriche e rifiuti	01	Azioni incentivanti l'aggregazione fra gli operatori del TPL gomma	soggetti capofila aggregati (gara lotto unico regionale)/soggetti capofila dei lotti (gara lotto unico regionale)	12,00%	75,00%	100,00%	Miglioramento nel triennio		
			02	Incentivazione incremento produttività ed efficacia del TPL gomma	ricavi ottenuti aziende TPL gomma/costi sostenuti aziende TPL gomma	29,00%	29,50%	32,00%	Consolidamento nel triennio	I valori sono rimodulati secondo l'andamento rilevato a dicembre 2012 e considerate le mancate previsioni di incremento tariffario da parte degli Enti Locali.	
			03	Potenziamento del parco rotabile ferro e gomma e infrastrutture per TPL	numero materiale rotabile immesso in servizio/numero materiale in circolazione a fine 2012	3776 (parco complessivo circolante a fine 2012)	2,30% (90/3.776)	in media 3,70% annuo (280/3.776)	Miglioramento nel triennio	Se si costruisce l'indicatore come rapporto ciò consente di apprezzare il livello di adeguamento del materiale rotabile Il valore iniziale è dato dal totale parco (unità) circolante 2012 (ferro 825, aggiornamento gen. 2012 - gomma 2951 agg. dic. 2012 - tot. 3.776); il target 2013 è di 60 unità ferro e 30 gomma (tot. 90) sul totale parco 2012; il target 2014 è di 40 unità ferro e 40 unità gomma (tot. 80) sul totale parco 2012; il target 2015 è di 200 unità gomma, sul totale parco 2012	
05	Una rete di infrastrutture moderne e efficienti	Piano Regionale Integrato Infrastrutture e Mobilità	01	Azioni per la predisposizione e la revisione del Piano	adozione del Piano dalla Giunta Regionale	-	entro il 30/06/2013	adozione delibera monitoraggio del Piano da parte della Giunta Regionale entro il 31 marzo	Consolidamento nel triennio del processo relativo al Piano Regionale Integrato Infrastrutture e Mobilità		
			05	Azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano, grandi opere e infomobilità	numero interventi avviati/numero interventi previsti	0,00%	90,00%	100,00%	Consolidamento nel triennio dell'intervento Infomobilità	Il target 2014-2015 è da intendersi relativo a numero interventi conclusi/numero interventi avviati	
06	Coesione territoriale e attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	01	Realizzazione degli interventi di Adattamento e di Contrasto ai cambiamenti climatici, anche attraverso la diffusione della green economy	03	Interventi per il mantenimento e recupero dell'equilibrio idraulico ed idrogeologico anche attraverso il coordinamento delle attività di manutenzione e bonifica idraulica svolte da consorzi ed enti pubblici	Interventi conclusi / Interventi totali previsti nel Piano Straordinario degli Interventi per la Difesa del Suolo	2%	25%	95%	Ultimazione degli interventi previsti nel Piano straordinario	
				04	Interventi per la tutela quali-quantitativa della risorsa idrica e di contrasto alle crisi idriche	Numero interventi attivati / numero interventi previsti negli Accordi di Programma	-	30,00%	60,00%	Attuazione degli Accordi di Programma in essere	
		02	Programmazione Ambientale ed energetica Regionale	01	Approvazione e attuazione del PAER	Atti di giunta	-	Delibera di adozione del PAER	Delibera annuale attuativa delle azioni previste nel PAER	Attuazione della programmazione ambientale ed energetica	
				03	Creazione di una banca dati unitaria con quanto contenuto nel S.I.R.A. Ed altre informazioni ambientali	Numero di Programmi di finanziamento con attivazione di monitoraggio informatico georeferenziato / numero di programmi di finanziamento totali in temi ambientali ed energetici	5,00%	30,00%	80,00%	Migliorare la trasparenza e la fruibilità dell'informazione ambientale	
				04	Predisposizione del Piano dei Rifiuti e delle Bonifiche	Atti deliberativi	-	Prima adozione in GR	Seconda Adozione (approvazione)	Completamento programmazione regionale sui rifiuti	
		03	Uso sostenibile delle risorse naturali, prevenzione dal rischio sismico, sistema di protezione civile e corretta gestione dei rifiuti	01	Predisposizione della Legge Regionale sulle aree protette ed azioni per aumentarne la fruibilità e la gestione sostenibile, azioni a tutela della biodiversità	Atti legislativi	-	Adozione legge	-	Consolidare il sistema di governance dei parchi e aree protette	
				02	Prevenzione del rischio sismico e riduzione dei possibili effetti	Atto di programmazione	-	Adozione allegato al PAER	-	Messa in sicurezza del patrimonio edilizio pubblico	Individuazione degli interventi, da inserire nel PAER, per la messa in sicurezza sismica del patrimonio di edilizia pubblica da realizzare su base pluriennale e individuazione dei finanziamenti necessari (con previsione temporale di medio e lungo periodo).
				06	Aggiornamento disposizioni in materia di cave e torbiere	Atti legislativi	-	Approvazione legge di modifica	-	Valorizzazione e tutela del settore estrattivo	
		04	Altre linee di intervento per la coesione territoriale e l'attrattività	01	Gestione ed aggiornamento della L.R. 1/2005	Adozione della GR testo modificato LR 1/2005	-	Adozione legge	Adozione regolamenti attuativi della LR 1/2005	Perfezionamento della disciplina dei procedimenti per gli strumenti e per gli atti di territorio previsti dalla LR 1/2005	
				02	Integrazione del PIT con valore di piano paesaggistico	Adozione dell'integrazione paesaggistica del PIT (piano Paesaggistico)	-	Adozione piano paesaggistico	Attivazione di progetti di paesaggio	Strumento adeguato per la valorizzazione del paesaggio regionale	
				03	Specifici Progetti di territorio di rilevanza regionale	Atti d'intesa per lo sviluppo e l'avvio di progetti di territorio (Parco Agricolo della Piana, Sistema fluviale dell'Arno)	-	Avvio accordo di pianificazione per il Parco; definizione quadro generale sistema fluviale dell'Arno	Accordi di pianificazione per il Parco; Contratti di fiume	Attuazione progetto Parco Agricolo della Piana e avvio Sistema fluviale dell'Arno	
				00	Altre iniziative per la coesione territoriale e l'attrattività (qualità delle città, del territorio e del paesaggio)	Avvio progetti sperimentali per la rigenerazione urbana	-	Masterplan per il nuovo centro civico di Aulla	Avvio di un progetto di recupero urbano	Migliorare l'efficacia delle politiche di rigenerazione urbana	

DIREZIONE GENERALE PRESIDENZA										
I	OBIETTIVI STRATEGICI	II	DECLINAZIONE PER MACRO AGGREGATI	III	DECLINAZIONE PER MICRO AGGREGATI	INDICATORI E RISULTATI ATTESI				
						Modalità calcolo indicatore (numeratore / denominatore)	Valore iniziale	Valore target 2013	Valore target 2014-2015	Risultato atteso
02	Valorizzare il talento e il capitale umano	01	Sviluppo e consolidamento del progetto GiovaniSi	00	Altre iniziative per lo sviluppo ed il consolidamento del progetto GiovaniSi	Produzione di report di monitoraggio generale; Produzione di report su accordo punti Giovani Si.	-	n. 3 report di monitoraggio generale (1/5 - 1/9 - 31/12); n. 4 report su accordo punti Giovani Si (1/4 - 1/7 - 1/10 - 31/12)	-	Attuazione di iniziative trasversali, con particolare riferimento all'implementazione dei Punti Giovani Si. Aggiornamento del progetto (attraverso decisione di GR in raccordo con il DPEF 2013)
08	Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione e contenimento della spesa	01	Riorganizzazione e contenimento della spesa	02	Definizione delle modalità di partecipazione-contribuzione del cittadino al costo dei servizi: ticket, ISEE	n. aziende ed enti del SSR che riceveranno le linee guida per uniformare le procedure di riscossione dei ticket contenute nella DGR 39/2013 / totale aziende ed enti del SSR che erogano prestazioni sanitarie.	-	80,00%	-	Coordinamento dell'attività relativa alla gestione finanziaria ticket sanità
		03	Semplificazione	00	Altre iniziative per la semplificazione e la trasparenza	Predisposizione di una PDL	-	entro il 31/7/2013	-	Elaborazione di una nuova disciplina in materia di programmazione regionale
05	Azioni di miglioramento della governance nell'ambito dei processi strategici regionali	Predisposizione documento unitario	-	Trasmissione al C.R. entro il 10/11/2013	-	Consolidamento del processo di formazione del DPEF, del bilancio, della legge finanziaria e dei collegati				
							09	Federalismo solidale e contrasto all'evasione	01	Coordinamento e revisione dei sistemi tributari e fiscali

Dimensione – Oggetto di analisi	INDICATORI TRASVERSALI							
	Significato	Modalità di calcolo (numeratore/denominatore)	Valori di riferimento		Fonte	Valore Target		Note
			2010	2011		2013	2014/2015	
Produttività/efficienza a produttiva	Esprime la capacità di conclusione dei procedimenti avviati, espressa come capacità di liquidare le risorse impegnate	Liquidato in milioni di Euro in conto competenza su risorse europee/Impegnato in milioni di Euro in conto competenza su risorse europee	2010	62,14%	Elaborazione Controllo Strategico e di Gestione	annualmente pari almeno al 80%	annualmente pari almeno al 100%	
			2011	58,27%				
			2012	57,51%				
	Esprime la capacità di destinazione delle risorse assegnate, espressa come capacità di impegnare le risorse messe a disposizione	Impegnato in milioni di Euro in conto competenza su risorse europee/risorse europee a disposizione in conto competenza	2010	41,78%	Elaborazione Controllo Strategico e di Gestione	annualmente pari almeno al 90%	annualmente pari almeno al 100%	
			2011	55,91%				
			2012	74,83%				
Semplificazione amministrativa	Contribuisce ad esprimere la capacità di semplificazione degli atti e di trasparenza	Numero comunicazioni dematerializzate inviate all'interno dell'ente/Numero comunicazioni inviate all'interno dell'ente totali	2010	n.d.	Registro firma - statistiche ente	almeno pari al 70%	100,00%	I dati si riferiscono ai protocolli dematerializzati rispetto al totale dei protocolli inviati
			2011	8,29%				
			2012	35,37%				
Gestione del capitale umano	Contribuisce ad evidenziare in che misura una struttura valorizza il personale attraverso la sicurezza sui luoghi di lavoro	Percentuale di popolazione dell'archivio SGLS	2010	-	Data base servizio prevenzione e protezione	100,00%	100,00%	Necessario provvedere alla continua manutenzione del sistema
			2011	-				
			2012	90,00%				

### **3.4 Linee guida per la definizione degli obiettivi operativi e individuali**

Gli **obiettivi**, 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**.

Inoltre, gli stessi **obiettivi** devono essere **definiti secondo una logica "a cascata" o di "padre e figlio"** secondo la quale ogni unità organizzativa dell'Ente associa i propri obiettivi a quelli dell'unità di livello organizzativo superiore (gli **obiettivi delle strutture organizzative non di massima dimensione** dovranno, quindi, necessariamente **discendere da obiettivi di strutture organizzative di livello superiore**). Quanto precede consente, evidentemente, di mappare completamente le attività che vengono effettuate dalle varie strutture utilizzando, altresì, la possibilità di raggrupparle e sintetizzarle per livello gerarchico (in cui l'unità di secondo livello declina gli obiettivi dell'unità di primo livello) e strategico (in cui l'unità di secondo livello sviluppa e specifica gli obiettivi dell'unità di primo livello secondo la "griglia strategica" contenuta nel paragrafo 3.3). Sarà, quindi, **possibile**, a partire dall'esercizio 2013, **riconduurre tutta l'azione amministrativa** (anche quella "routinaria") **al conseguimento degli obiettivi** così da predisporre un cruscotto di monitoraggio strategico che ne permetta di seguire l'**andamento dello stato realizzativo tramite**:

- **l'elencazione degli atti associati agli obiettivi**;
- **le risorse finanziarie impegnate per il loro conseguimento**;
- **le unità uomo impegnate per la loro realizzazione**.

Sarà, altresì, necessario **provvedere ad un costante monitoraggio degli obiettivi** sia dal punto di vista del relativo livello di conseguimento, sia dal punto di vista dell'eventuale necessità di aggiornarli e/o modificarli nel corso della gestione ed a seguito delle circostanze ad essa connesse. Ciò **per scongiurare il disallineamento del sistema di pianificazione e monitoraggio** della performance **con l'attualità** legata all'evolversi delle esigenze **gestionali e organizzative**.

In chiusura si evidenzia la necessità che gli **indicatori** (elaborati al fine di rappresentare sinteticamente lo stato di avanzamento relativo alla realizzazione degli obiettivi) debbano essere **espressi in termini di numero/numero** (per garantire la confrontabilità spaziale e temporale), **almeno per una percentuale pari al 50%** della "batteria" complessiva degli indicatori utilizzati, e che gli stessi siano **utili a rappresentare i miglioramenti e i risultati ottenuti** evitando il proliferare di indicatori non rappresentativi del valore aggiunto creato.

## **4. LE MODIFICHE AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Le principali modifiche introdotte a partire del Ciclo della qualità della prestazione 2013 riguardano:

- il meccanismo di misurazione e valutazione del livello di conseguimento degli obiettivi organizzativi;
- il sistema di misurazione e valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale.

### ***4.1 Il meccanismo di misurazione e valutazione del livello di conseguimento della prestazione organizzativa***

In coerenza con quanto approvato con Deliberazione della Giunta Regionale n. 851/2012, **a partire dal presente Ciclo** della Qualità della Prestazione, **viene introdotto un meccanismo di misurazione puntuale del Livello di Contributo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi** come definiti nel presente Piano della qualità della prestazione organizzativa (Fattore 1 del Sistema di misurazione e Valutazione della prestazione). **Il livello del contributo** ai risultati dell'Ente è collegato agli obiettivi di quest'ultimo, ed è **ritenuto adeguato o meno in dipendenza** del loro raggiungimento sulla base **della valutazione operata dalla Giunta** Regionale al termine del ciclo della qualità. Tale valutazione, formalizzata con apposita delibera sarà effettuata tenendo conto del livello di conseguimento medio degli indicatori individuati per ciascuno degli obiettivi strategici attribuiti alle Direzioni.

## **4.2 Il sistema di misurazione e valutazione dei Direttori Generali**

Il **sistema di valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale**, esplicitato nella Delibera della Giunta regionale n. 518/ 2011 allegato B, è in **stretta similitudine con il sistema previsto per la dirigenza ed il comparto regionale** anche se differenziato in relazione alle responsabilità gestionale e organizzative da ciascuno ricoperte. Dopo circa un anno e mezzo di applicazione del sistema, è stata ravvisata la **necessità di operare una maggiore differenziazione tra i sistemi al fine di rendere più sfidanti gli obiettivi operativi e individuali dei ruoli di vertice della struttura** amministrativa e, per quanto concerne il **sistema di valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale** di introdurre:

- **sulla prestazione individuale legata la fattore 2) Raggiungimento degli obiettivi individuali e 3) Competenze e Comportamenti agiti, un fattore di correzione** attraverso l'espressione di un giudizio qualitativo sulle modalità di organizzazione e gestione della struttura coordinata;
- **un'ulteriore quinta fascia senza ampliare la scala dei punteggi valutativi** attribuibili, in aggiunta alle attuali quattro fasce valutative di merito.

La **misurazione e valutazione circa il raggiungimento degli obiettivi individuali** avverrà attraverso l'**espressione di un giudizio qualitativo, proposto dall'Organismo Indipendente di Valutazione e validato dalla Giunta**, del livello percentuale complessivo di conseguimento degli obiettivi, convertito in un punteggio su una scala da 0 a 7. Il giudizio sul livello di conseguimento complessivo degli obiettivi da parte del valutatore sarà **espresso sulla base di** un quadro informativo su:

- **stato di avanzamento rispetto al valore target degli indicatori di outcome** influenzati dalla Direzione Generale attraverso la sua azione;
- **livello di conseguimento degli obiettivi strategici** assegnati alla Direzione Generale (si veda il paragrafo 3.3);
- **livello di conseguimento degli obiettivi trasversali.**

Per gli **obiettivi strategici** e gli obiettivi **trasversali** il **patrimonio informativo** sarà costituito dai seguenti elementi:

- **indicatore e relativo valore target** individuati per la misurazione dell'obiettivo;
- **valore a consuntivo** e relativo livello di conseguimento dell'indicatore;
- **valutazione qualitativa** sul livello di raggiungimento dell'obiettivo (relazione di consuntivo).

Inoltre la misurazione e valutazione dei risultati individuali dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale sarà collegata anche alla **capacità di organizzazione e gestione delle attività della struttura coordinata**: ciò potrà comportare una **riduzione** della quota massima del premio di risultato distribuita in funzione dei risultati individuali (fattore di valutazione 2 e 3) **in misura del 5%**.

La verifica è **effettuata dalla Giunta su proposta dell'OIV** sulla base dei seguenti elementi:

- a valle del ciclo di misurazione e valutazione del personale Dirigente la struttura regionale competente in materia fornirà all'OIV la documentazione necessaria (reportistica di sintesi sul **livello di conseguimento medio degli obiettivi individuali del personale Dirigente**) per effettuare le necessarie verifiche;
- l'OIV, sulla base delle informazioni ricevute **individuerà ulteriori elementi di approfondimento** funzionali all'eventuale applicazione, da proporre alla Giunta Regionale, del fattore correttivo;
- come elemento di riferimento si considera **il livello medio di raggiungimento degli obiettivi individuali da parte del personale dirigente della struttura coordinata**, ritenendo che un livello di **conseguimento medio troppo elevato** (ad es. superiore al 90%) **potrebbe** essere indicatore dell'attribuzione di **obiettivi poco sfidanti**: questo aspetto è relativo a tutto il personale dirigente (a diretto riferimento e non) in considerazione dell'azione di coordinamento che i Direttori devono svolgere per assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Infine, in coerenza con il sistema attualmente in uso, una parte della quota del premio di risultato è distribuita in funzione della sintesi valutativa sui fattori 2 e 3 del sistema incentivante.

Tale sintesi sarà convertita in percentuale della quota massima di premio sulla base di cinque fasce di merito come rappresentato nella tabella che segue:

PUNTEGGIO SINTESI VALUTATIVA	FASCE DI MERITO	Perc. della quota del 70% del massimo premio risultato spettante
<b>Da 6,5 a 7</b>	<b>I FASCIA</b>	100%
Da 5,5 a 6,4	II FASCIA	90%
<b>Da 4,5 a 5,4</b>	<b>III FASCIA</b>	75%
Da 3 a 4,4	IV FASCIA	50%
<b>Da 0 a 2,9</b>	<b>V FASCIA</b>	0%