



**Regione Toscana**

***RELAZIONE 2012***  
***sulla Qualità della Prestazione***

## Indice generale

1. INTRODUZIONE.....	3
1.1 Presentazione.....	3
2. OBIETTIVI – RISULTATI RAGGIUNTI.....	4
2.1 Albero della performance.....	4
2.2 Obiettivi strategici.....	5
2.3 Obiettivi e piani operativi.....	8
2.4 Obiettivi individuali.....	14
3. PROSPETTIVE FUTURE.....	18
3.1 Efficacia e criticità del ciclo della performance.....	18
3.2 Gli interventi correttivi.....	22
3.3 Relazione sulla Qualità della Prestazione degli enti dipendenti.....	27
APPENDICE.....	28
Esemplificativo delle modalità di misurazione e valutazione della prestazione relativa ai Direttori Generali e all'Avvocato Generale.....	28

## **1. INTRODUZIONE**

### **1.1 Presentazione**

La redazione della **Relazione sulla Qualità della Prestazione** è disciplinata dall'articolo 28 sexies del Decreto del Presidente della Giunta Regionale 24 marzo 2010, n. 33/R ad oggetto "*Regolamento di attuazione della Legge Regionale 08/01/2009, n. 1 (Testo unico in materia di organizzazione ed ordinamento del personale)*". A norma di tale articolo la Relazione **evidenzia i risultati organizzativi ed individuali raggiunti**, nell'esercizio 2012, dalla struttura della Giunta Regionale **rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse**, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

I contenuti della **Relazione sulla Qualità della Prestazione** rappresentano pertanto la **conclusione dell'intero ciclo di programmazione, misurazione e valutazione**, relativamente all'esercizio **2012**, delle prestazioni di tutta la struttura amministrativa regionale, che ha visto il suo inizio con l'approvazione del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (approvazione avvenuta con deliberazione della Giunta Regionale n. 314/2012). Il documento, tuttavia, essendo inserito in un processo "circolare" (il ciclo di programmazione, misurazione e valutazione) non può che rappresentare, altresì, un importante "impulso" per la "ritaratura" del ciclo medesimo grazie agli effetti di ritorno (feedback) prodotti.

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

- **i risultati di performance** conseguiti dall'amministrazione regionale nell'esercizio 2012 secondo una logica "a cascata";
- **le prospettive future con l'evidenziazione dei punti di forza e di debolezza del ciclo e le azioni messe in atto per il miglioramento e lo sviluppo dell'intero sistema.**

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

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

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

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

- **Area competitività del sistema regionale e capitale umano.**
- **Area sostenibilità, qualità del territorio e infrastrutturazione.**
- **Area diritti di cittadinanza e coesione sociale.**
- **Area governance, efficienza della pubblica amministrazione e proiezione internazionale.**

**All'interno di ciascuna Area** sono stati individuati **gli obiettivi strategici** per l'Ente, con una prospettiva di medio-lungo periodo.

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

- i **Programmi delle Direzioni Generali**, con i quali dette unità organizzative hanno esplicitato i propri obiettivi, indicatori, valori target e linee di azione per l'esercizio 2012 derivandoli direttamente dagli obiettivi strategici contenuti nel Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2012;
- i **Piani delle Aree di Coordinamento**, con i quali dette unità organizzative hanno esplicitato i propri obiettivi, indicatori, valori target e linee di azione per l'esercizio 2012, in coerenza con i Programmi delle Direzioni Generali;
- i **Piani dei Settori**, con i quali dette unità organizzative hanno esplicitato i propri obiettivi, indicatori, valori target e linee di azione per l'esercizio 2012 derivandoli direttamente dai Piani delle Aree di Coordinamento. Da tali Piani sono stati assegnati gli obiettivi individuali all'intero personale del comparto.

## **2.2 Obiettivi strategici**

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

All'interno del **Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2012** (approvato con deliberazione della Giunta Regionale n. 314/2012) sono stati **definiti i seguenti obiettivi di valenza strategica** e prospettiva pluriennale, rappresentanti la descrizione dei risultati che l'Amministrazione si è prefissa di raggiungere per eseguire con successo gli indirizzi politico programmatici:

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

Il **monitoraggio finale sullo stato di avanzamento 2012** relativo al conseguimento **degli obiettivi strategici** anzidetti è stato approvato con **deliberazione di Giunta Regionale n. 137 del 04 marzo 2013** (pubblicata sul sito internet regionale nell'apposita sezione "*Trasparenza Valutazione Merito*"), a cui si rimanda per la puntuale verifica dello stesso ed in cui sono state dettagliate le **azioni compiute nell'ambito dei nove obiettivi strategici** individuati, ovvero (per grandi aggregati):

- per quanto concerne l'obiettivo strategico 1:
  - **semplificazioni per agevolare la competitività del sistema produttivo toscano;**
  - **attuazione del Piano regionale di sviluppo economico;**
  - **sostegno alle imprese nei processi di sviluppo aziendale;**
  - filiera agroindustria-turismo e commercio-cultura (**Progetto Vetrina toscana**);
  - **progetti integrati ambiente-territorio-agricoltura;**
  - **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;
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 2:
  - **incentivare e sostenere la domanda di servizi per l'infanzia;**

- **sviluppo e consolidamento del progetto Giovani Si;**
- **potenziamento e riorganizzazione di strumenti di sostegno al mercato del lavoro** e degli interventi sugli ammortizzatori sociali;
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 3:
  - **attuazione del Master Plan Via Francigena;**
  - sostegno all'**adeguamento dei sistemi museali della Toscana ai nuovi requisiti** previsti dal Testo unico della cultura (LR 21/2010);
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 4:
  - **attuazione della L.R. 69/2011;**
  - attuazione della **riforma sul Trasporto Pubblico Locale;**
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 5:
  - predisposizione proposta di **Piano Regionale Integrato Infrastrutture e Mobilità (PRIIM);**
  - **monitoraggio e attuazione programmi infrastrutture mobilità;**
  - accelerazione e monitoraggio delle **opere pubbliche strategiche;**
  - **sviluppo della banda larga;**
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 6:
  - **revisione della L.R. 1/2005;**
  - **integrazione del PIT con valore di Piano Paesaggistico;**
  - avvio della redazione di **specifici progetti di territorio di rilevanza regionale;**
  - **nuova legge sulla difesa del suolo, tutela della risorsa idrica e tutela dall'erosione costiera;**
  - razionalizzazione, **riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili;**
  - predisposizione **Piano rifiuti, Piano Ambientale ed Energetico, Piano qualità dell'Aria;**
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 7:
  - progetto **Giovani Si (politiche abitative);**
  - definizione delle modalità e le forme di **partecipazione-contribuzione del cittadino al costo dei servizi** alla luce delle disposizioni nazionali (**ISEE**);
  - **riorganizzazione della rete sanitaria** secondo modelli di intensità assistenziale;
  - **integrazione e riqualificazione degli ESTAV;**
  - **razionalizzazione dei costi di gestione del patrimonio dell'edilizia residenziale pubblica** salvaguardando i principi di equità sociale;
  - **riassetto del sistema della non autosufficienza;**
  - **sviluppo della sanità d'iniziativa;**
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 8:
  - razionalizzazione delle spese di funzionamento degli uffici regionali e la riorganizzazione della spesa (**spending review**);
  - **riordino, razionalizzazione e gestione efficiente delle risorse organizzative dell'ente e degli enti dipendenti;**
  - **riassetto istituzionale** in materia di enti locali;
  - attuazione degli **interventi legislativi nazionali in materia di semplificazioni e liberalizzazione** e relativo monitoraggio (DL Monti);
  - interventi di **valorizzazione e dismissione del patrimonio immobiliare;**
  - **semplificazione/dematerializzazione:** riduzione degli oneri amministrativi, cancelleria telematica, sismica, edilizia, ambiente, prevenzione;

- politiche di coesione: **presidio della conclusione del ciclo 2007-2013; impostazione del nuovo ciclo 2014-2020;**
- applicazione della normativa sulla **sicurezza sui luoghi di lavoro alle sedi regionali;**
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 9:
  - coordinamento e revisione dei **sistemi tributari e fiscali: attività di contrasto all'evasione ed all'illegalità economica;** impostazione delle manovre fiscali per il 2013;
  - **integrazione banche dati Comuni e Province tramite Elisa;**

A seguito di tale monitoraggio sono stati ritenuti **complessivamente conseguiti, per l'esercizio 2012, gli obiettivi strategici** (organizzativi) posti con il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2012 autorizzando, conseguentemente, la corresponsione di quota parte degli incentivi legati alla prestazione organizzativa sia al comparto che al personale dirigente. **Il contributo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi costituisce, infatti, uno dei tre fattori sui quali si articola il sistema di valutazione delle prestazioni di tutto il personale regionale unitamente ai seguenti:**

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

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

- il 30% sulla valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale (a fronte del 70% assunto dalla valutazione circa il conseguimento degli altri due fattori);
- il 40% sulla valutazione dei Direttori di Aree di Coordinamento (a fronte del 60% assunto dalla valutazione circa il conseguimento degli altri due fattori);
- il 45% sulla valutazione dei Dirigenti (a fronte del 55% assunto dalla valutazione circa il conseguimento degli altri due fattori);
- il 55% sulla valutazione dei dipendenti con incarico di posizione organizzativa (a fronte del 45% assunto dalla valutazione circa il conseguimento degli altri due fattori);
- il 60% sulla valutazione del restante personale del comparto (a fronte del 40% assunto dalla valutazione circa il conseguimento degli altri due fattori).

## 2.3 Obiettivi e piani operativi

Come già descritto nel paragrafo 2.1 gli **obiettivi strategici** sono stati **declinati sulla struttura organizzativa secondo una logica "a cascata"** utilizzando i Programmi di Direzione Generale, i Piani delle Aree di Coordinamento ed i Piani dei Settori. Nelle tabelle che seguono è possibile apprezzare la sintesi delle percentuali di conseguimento degli obiettivi di struttura 2012 delle diverse unità organizzative regionali (attive al 31/12/2012) sulla base della consuntivazione condotta dai relativi Responsabili.

**Legenda:** Nella colonna *conseguimento %* viene fornita l'indicazione della percentuale media di conseguimento di tutti gli obiettivi di pertinenza dell'unità (di programma e di struttura), mentre nella colonna *numero* vengono indicati il quantitativo di obiettivi di pertinenza dell'unità. Le righe orizzontali (*media-totale*) forniscono la media aritmetica di conseguimento percentuale fatta sulle unità che precedono la riga, nonché il computo complessivo degli obiettivi di pertinenza di dette unità. La fonte dei dati è rappresentata dal DB PDL2 (Banca dati nella quale sono presenti gli obiettivi di struttura ed individuali relativi all'intero ente).

OBIETTIVI 2012 DELLA DIREZIONE GENERALE PRESIDENZA			
Unità	Descrizione	Conseguimento %	Numero
DG	PRESIDENZA	100,00	20
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>20</b>
Agenzia	AGENZIA PER LE ATTIVITA' DI INFORMAZIONE DEGLI ORGANI DI GOVERNO	100,00	8
Settore	SISTEMA REGIONALE DI PROTEZIONE CIVILE	100,00	4
Settore	ATTIVITA' GENERALI DELLA PRESIDENZA	100,00	5
Settore	UFFICIO DI COLLEGAMENTO DELLA REGIONE TOSCANA CON LE ISTITUZIONI UE	100,00	6
Settore	DELEGAZIONE DI ROMA	100,00	5
Settore	ATTIVITA' INTERNAZIONALI	100,00	6
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>34</b>
ACO	PROGRAMMAZIONE	100,00	10
Settore	STRUMENTI DELLA PROGRAMMAZIONE REGIONALE E LOCALE	100,00	5
Settore	POLITICHE PER LA PARTECIPAZIONE UFFICIO ED OSSERVATORIO ELETTORALE	100,00	3
Settore	POLITICHE REGIONALI PER L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI	100,00	7
Settore	STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE, PROGRAMMAZIONE NEGOZIATA, CONTROLLI UE	100,00	8
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>33</b>
ACO	ATTIVITA' LEGISLATIVE GIURIDICHE E ISTITUZIONALI	100,00	14
Settore	ATTIVITA' LEGISLATIVA E GIURIDICA II	100,00	4
Settore	AFFARI ISTITUZIONALI E DELLE AUTONOMIE LOCALI	100,00	5
Settore	VALUTAZIONE DI IMPATTO AMBIENTALE OPERE PUBBLICHE STRATEGICHE	100,00	5
Settore	ATTIVITA' LEGISLATIVA E GIURIDICA I	100,00	4
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>32</b>
ACO	RISORSE FINANZIARIE	100,00	15
Settore	CONTABILITA'	100,00	11
Settore	CONTROLLO STRATEGICO E DI GESTIONE	99,57	7
Settore	TRIBUTI E SANZIONI	100,00	6
Settore	POLITICHE FISCALI E FINANZA LOCALE	100,00	11
Settore	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO FINANZIARIO	100,00	8
	<b>Media – Totale</b>	<b>99,93</b>	<b>58</b>
	<b>MEDIA COMPLESSIVA – TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>99,99</b>	<b>177</b>

## OBIETTIVI 2012 DELLA DIREZIONE GENERALE ORGANIZZAZIONE

Unità	Descrizione	Conseguimento %	Numero
DG	ORGANIZZAZIONE	98,34	10
	<b>Media – Totale</b>	<b>98,34</b>	<b>10</b>
Settore	CONTRATTI	98,57	7
Settore	PATRIMONIO E LOGISTICA	100,00	6
Settore	SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE	100,00	8
	<b>Media – Totale</b>	<b>99,52</b>	<b>21</b>
ACO	ORGANIZZAZIONE PERSONALE E SISTEMI INFORMATIVI	98,48	11
Settore	INFRASTRUTTURE E TECNOLOGIE PER LO SVILUPPO SOCIETA' INFORMAZIONE	100,00	21
Settore	FORMAZIONE, COMPETENZE, SISTEMI DI VALUTAZIONE	87,92	8
Settore	ORGANIZZAZIONE, RECLUTAMENTO, ASSISTENZA NORMATIVA	100,00	15
Settore	COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA E TUTELA DELLA PRIVACY	100,00	5
Settore	SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO ALLE DECISIONI. UFFICIO DI STATISTICA	100,00	6
Settore	SERVIZI INFRASTRUTTURALI TECNOLOGIE INNOVATIVE E FONIA	100,00	5
Settore	AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE	100,00	5
Settore	SERVIZI GENERALI E SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI	100,00	14
Settore	SISTEMI INFORMATIVI E SERVIZI E TECNOLOGIE DELLA CONOSCENZA	98,99	11
	<b>Media – Totale</b>	<b>98,54</b>	<b>101</b>
	<b>MEDIA COMPLESSIVA – TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>98,80</b>	<b>132</b>

OBIETTIVI 2012 DELLA DIREZIONE GENERALE COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE			
Unità	Descrizione	Conseguimento %	Numero
DG	COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE	99,83	24
	<b>Media – Totale</b>	<b>99,83</b>	<b>24</b>
Settore	AFFARI GENERALI, GIURIDICI E LEGISLATIVI	100,00	6
Settore	SISTEMI INFORMATIVI ED INFORMATICI	100,00	4
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>10</b>
ACO	INDUSTRIA ARTIGIANATO INNOVAZIONE TECNOLOGICA	100,00	13
Settore	RICERCA INDUSTRIALE, INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	100,00	7
Settore	POLITICHE ORIZZONTALI DI SOSTEGNO ALLE IMPRESE	100,00	7
Settore	MONITORAGGIO PROGRAMMI E PROGETTI DI SVILUPPO ECONOMICO	100,00	6
Settore	INFRASTRUTTURE PER LO SVILUPPO ECONOMICO E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	100,00	7
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>40</b>
ACO	TURISMO COMMERCIO E TERZIARIO	100,00	9
Settore	PROGETTI SPECIALI INTEGRATI DI SVILUPPO TURISTICO	100,00	5
Settore	DISCIPLINA, POLITICHE E INCENTIVI DEL COMMERCIO E ATTIVITA' TERZIARIE	100,00	5
Settore	DISCIPLINA E POLITICHE DI SVILUPPO E DI PROMOZIONE DEL TURISMO	100,00	9
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>28</b>
ACO	FORMAZIONE ORIENTAMENTO E LAVORO	99,23	13
Settore	GESTIONE PROGRAMMA OPERATIVO POR FSE	100,00	8
Settore	FORMAZIONE E ORIENTAMENTO	100,00	10
Settore	LAVORO	98,33	6
	<b>Media – Totale</b>	<b>99,39</b>	<b>37</b>
ACO	ISTRUZIONE ED EDUCAZIONE	88,39	12
Settore	INFANZIA	97,50	8
Settore	ISTRUZIONE ED EDUCAZIONE	95,00	6
	<b>Media – Totale</b>	<b>93,63</b>	<b>26</b>
ACO	SVILUPPO RURALE	100,00	13
Pos. Ind.	RETE DATI A GROMETEO-CLIMATICI	100,00	3
Pos. Ind.	SUPPORTO AL VIVAISMO VITICOLO	100,00	3
Settore	PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE E SISTEMI DELLA CONOSCENZA	99,13	8
Settore	PRODUZIONI AGRICOLE VEGETALI	100,00	7
Settore	POLITICHE AGROAMBIENTALI, ATTIVITA' FAUNISTICA-VENATORIA E PESCA	100,00	7
Settore	PROGRAMMAZIONE COMUNITARIA DELLO SVILUPPO RURALE	100,00	5
Settore	SVILUPPO DELL'IMPRESA AGRICOLA E AGROALIMENTARE	100,00	5
Settore	VALORIZZAZIONE DELL'IMPRENDITORIA AGRICOLA	100,00	3
Settore	SERVIZIO FITOSANITARIO REGIONALE, SERVIZI AGROAMBIENTALI DI VIGILANZA	100,00	6
Settore	PROGRAMMAZIONE AGRICOLA - FORESTALE	100,00	8
Settore	SISTEMI INFORMATIVI, PROMOZIONE E COMUNICAZIONE IN AGRICOLTURA	100,00	3
Settore	FORMAZIONE PROFESSIONALE IN AGRICOLTURA - ANIMAZIONE RURALE	100,00	5
	<b>Media – Totale</b>	<b>99,93</b>	<b>76</b>
ACO	CULTURA	100,00	9
Settore	BIBLIOTECHE, ARCHIVI E ISTITUZIONI CULTURALI	100,00	5
Settore	MUSEI ED ECOMUSEI	100,00	5
Settore	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE	100,00	6
Settore	SPETTACOLO	100,00	5
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>30</b>
ACO	RICERCA	98,33	6
Settore	STUDI E RICERCHE	98,57	7
	<b>Media – Totale</b>	<b>98,45</b>	<b>13</b>
	<b>MEDIA COMPLESSIVA – TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>99,03</b>	<b>284</b>

**OBIETTIVI 2012 DELLA DIREZIONE GENERALE DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE**

Unità	Descrizione	Conseguimento %	Numero
DG	DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE	96,48	29
	<b>Media – Totale</b>	<b>96,48</b>	<b>29</b>
Settore	AFFARI GENERALI	100,00	10
Settore	AFFARI GIURIDICI E LEGALI	100,00	11
Settore	SISTEMA INFORMATIVO E TECNOLOGIE INFORMATICHE	100,00	11
Settore	FINANZA, CONTABILITA' CONTROLLO E INVESTIMENTI	95,26	19
Settore	POLITICHE DEL FARMACO, INNOVAZIONE E APPROPRIATEZZA	100,00	10
	<b>Media – Totale</b>	<b>99,05</b>	<b>61</b>
ACO	SISTEMA SOCIO-SANITARIO REGIONALE	94,92	16
Settore	SERVIZI ALLA PERSONA SUL TERRITORIO	100,00	15
Settore	SERVIZI DI PREVENZIONE IN SANITA' PUBBLICA E VETERINARIA	92,50	8
Settore	PREVENZIONE, IGIENE E SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO	100,00	7
Settore	DIRITTI E SERVIZI SOCIO-SANITARI DELLA PERSONA IN OSPEDALE	100,00	7
Settore	RESIDENZIALITA' TERRITORIALE, CURE INTERMEDIE E PROTEZIONE	100,00	10
Settore	GOVERNO CLINICO, PROGRAMMAZIONE E RICERCA	100,00	11
Settore	QUALITA' DEI SERVIZI E PARTECIPAZIONE DEL CITTADINO	98,82	11
	<b>Media – Totale</b>	<b>98,28</b>	<b>85</b>
ACO	POLITICHE SOCIALI TUTELA LEGALITA' PRATICA SPORTIVA SICUREZZA URBANA	100,00	12
Settore	POLITICHE ABITATIVE	99,17	12
Settore	POLITICHE CARCERARIE E PER LE PERSONE IMMIGRATE E A RISCHIO ESCLUSIONE SOCIALE	100,00	5
Settore	POLITICHE DI WELFARE REGIONALE E CULTURA DELLA LEGALITA'	100,00	11
Settore	POLITICHE PER LE FAMIGLIE E TUTELA DEI MINORI	100,00	4
Settore	TUTELA CONSUMATORI E UTENTI POLITICHE DI GENERE IMPRENDITORIA FEMMINILE	100,00	12
	<b>Media – Totale</b>	<b>99,86</b>	<b>56</b>
	<b>MEDIA COMPLESSIVA – TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>98,42</b>	<b>231</b>

**OBIETTIVI 2012 DELLA DIREZIONE GENERALE POLITICHE TERRITORIALI AMBIENTALI E PER LA MOBILITA'**

Unità	Descrizione	Conseguimento %	Numero
DG	POLITICHE TERRITORIALI AMBIENTALI E PER LA MOBILITA'	98,94	33
	<b>Media – Totale</b>	<b>98,94</b>	<b>33</b>
Settore	ATTIVITA' AMMINISTRATIVE	100,00	6
Settore	PROGRAMMAZIONE, RICERCA E GOVERNO DELLE RISORSE	100,00	9
Settore	AFFARI GIURIDICI E LEGALI PER LE MATERIE AMBIENTALI E DEL TERRITORIO	100,00	10
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>25</b>
ACO	PIANIFICAZIONE TERRITORIALE E PAESAGGIO	100,00	13
Settore	PIANIFICAZIONE DEL TERRITORIO	100,00	18
Settore	TUTELA RIQUALIFICAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PAESAGGIO	100,00	5
Settore	SISTEMA INFORMATIVO TERRITORIALE ED AMBIENTALE	78,79	14
	<b>Media – Totale</b>	<b>94,70</b>	<b>50</b>
ACO	MOBILITA' E INFRASTRUTTURE	99,81	13
Settore	PIANIFICAZIONE DEL SISTEMA INTEGRATO DELLA MOBILITA' E DELLA LOGISTICA	99,38	4
Settore	PORTI COMMERCIALI, INTERPORTI E PORTI E APPRODI TURISTICI	98,94	9
Settore	INFRASTRUTTURE DI TRASPORTO STRATEGICHE E CAVE NEL TERRITORIO	100,00	8
Settore	VIABILITA' DI INTERESSE REGIONALE	99,64	14
	<b>Media – Totale</b>	<b>99,55</b>	<b>48</b>
ACO	TRASPORTO PUBBLICO LOCALE	100,00	8
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>
ACO	AMBIENTE ENERGIA E CAMBIAMENTI CLIMATICI	98,75	14
Settore	UFFICIO TECNICO DEL GENIO CIVILE DI MASSA E CARRARA	100,00	7
Settore	SERVIZIO IDROLOGICO REGIONALE	100,00	8
Settore	TUTELA E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE AMBIENTALI	100,00	8
Settore	AUTORITA' DI VIGILANZA SULLE ATTIVITA' MINERARIE	100,00	7
Settore	RIFIUTI E BONIFICHE DEI SITI INQUINATI	89,35	7
Settore	UFFICIO TECNICO DEL GENIO CIVILE DI AREA VASTA LIVORNO-LUCCA-PISA	100,00	7
Settore	TUTELA E GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE	97,05	10
Settore	PREVENZIONE DEL RISCHIO IDRAULICO E IDROGEOLOGICO	98,07	8
Settore	UFFICIO TECNICO GENIO CIVILE AREA VASTA FIRENZE PRATO PISTOIA AREZZO	100,00	7
Settore	PROTEZIONE E VALORIZZAZIONE FASCIA COSTIERA E DELL'AMBIENTE MARINO	96,46	8
Settore	UFFICIO TECNICO DEL GENIO CIVILE DI AREA VASTA GROSSETO-SIENA	100,00	9
Settore	ENERGIA E TUTELA DALL'INQUINAMENTO ELETTROMAGNETICO ED ACUSTICO	98,00	10
	<b>Media – Totale</b>	<b>98,28</b>	<b>110</b>
	<b>MEDIA COMPLESSIVA – TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>98,58</b>	<b>274</b>

## OBIETTIVI 2012 DELLA DIREZIONE GENERALE AVVOCATURA

Unità	Descrizione	Conseguimento %	Numero
DG	AVVOCATURA	100,00	36
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>36</b>
Settore	CONTENZIOSO - RACCORDO CON AVVOCATURE DI ENTI PUBBLICI	100,00	9
Settore	CONTENZIOSO COMUNITARIO E GESTIONI COMMISSARIALI. SUPPORTO AI PROCESSI	100,00	3
	<b>Media – Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>12</b>
	<b>MEDIA COMPLESSIVA – TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>100,00</b>	<b>48</b>

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

Sui dati sopra riportati si possono svolgere le seguenti considerazioni:

- **tutti gli obiettivi assegnati** (per un totale pari a **1.146**) sono stati **realizzati con una percentuale media minima pari al 78,79%**;
- la **percentuale media di conseguimento degli obiettivi da parte delle Direzioni Generali** (nr. 6 compresa l'Avvocatura) è **pari al 98,93%**;
- la **percentuale media di conseguimento degli obiettivi da parte delle Aree di Coordinamento** (nr. 17) è **pari al 98,70%**;
- la **percentuale media di conseguimento degli obiettivi da parte dei Settori** (nr. 103, compresa l'Agenzia per le attività di informazione degli organi di governo della Regione e due posizioni individuali interne all'Area di Coordinamento Sviluppo Rurale) è **pari al 99,17%**.

## **2.4 Obiettivi individuali**

Gli **obiettivi individuali** assegnati entro la struttura regionale **sono valutati**:

- **dalla Giunta regionale (su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione), relativamente ai Direttori Generali e l'Avvocato generale;**
- **dai Direttori Generali,** relativamente ai Responsabili di Area di Coordinamento, ai Dirigenti responsabili di settore di diretto riferimento, alle posizioni organizzative di diretto riferimento ed al personale assegnato;
- **dai Responsabili di Area di Coordinamento,** relativamente ai Dirigenti responsabili di settore di diretto riferimento, alle posizioni organizzative di diretto riferimento ed al personale assegnato;
- **dai Dirigenti,** relativamente alle posizioni organizzative di diretto riferimento ed al personale assegnato.

Per quanto concerne gli obiettivi individuali dei **Direttori Generali e dell'Avvocato Generale** il monitoraggio finale sul conseguimento 2012 dei medesimi ha condotto all'assunzione della **delibera della Giunta Regionale n. 534 del 01 luglio 2013** (pubblicata sul sito internet regionale nell'apposita sezione "Trasparenza Valutazione Merito", a cui si rimanda per la puntuale verifica della stessa). Nella delibera richiamata **gli obiettivi individuali assegnati sono stati considerati complessivamente raggiunti**, anche se la proposta di valutazione da parte dell'**Organismo Indipendente di Valutazione** considerava **pienamente raggiunto l'obiettivo trasversale rappresentato dalla riduzione dei costi di funzionamento attraverso la piena attuazione del piano dei risparmi** approvato dal Comitato Tecnico di Direzione, mentre, in una scala di valutazione da 0 a 7, la motivazione della proposta alla Giunta di una valutazione pari a 4 per gli altri ambiti relativi alla valutazione dei risultati raggiunti, si fondava sul fatto che gli obiettivi erano stati definiti non in linea con le indicazioni fornite nel corso del 2012 sia dall'OIV, sia dalla Giunta stessa ossia: **senza benchmark, solo di attività e non di risultato, non quantitativi, non sfidanti.**

Inoltre l'OIV ha valutato insufficiente il livello di differenziazione delle valutazioni dei propri dirigenti da parte dei Direttori Generali in quanto alcuni hanno concentrato le valutazioni al massimo dell'incentivazione possibile mentre altri hanno valutato tutti i dirigenti nella seconda fascia di valutazione.

La promozione di una valutazione più realistica e differenziata delle prestazioni infatti rappresenta un elemento di valutazione (vedi art. 28 octies comma 3 del regolamento di attuazione della LR 01/2009 che norma il sistema di valutazione, la delibera 314/2012 che approva il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2012 e la delibera 851/2012 che approva la Relazione sulla performance 2011).

**I Direttori inoltre, pur non valutando direttamente tutti i dirigenti hanno comunque il ruolo di "assicurare l'unitarietà di azione della direzione generale"** (art. 7, comma 1 della LR 01/2009 - TU in materia di organizzazione).

La **Giunta Regionale**, pur condividendo le osservazioni dell'OIV tuttavia, in considerazione del fatto che si tratta del primo ciclo di valutazione supportato dall'OIV e della **disponibilità formalizzata da parte dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale di arrivare alla riduzione del 50%, per l'annualità 2012, del premio di risultato di loro spettanza** in considerazione dell'eccezionalità della situazione finanziaria ed economica contemporanea, **ha stabilito la**

**distribuzione agli interessati del premio di risultato nella misura del 10% della loro retribuzione annua, sospendendo la puntuale applicazione del sistema di valutazione.**

Con **delibera di Giunta Regionale n. 239 del 08 aprile 2013** (pubblicata sul sito internet regionale nell'apposita sezione "*Trasparenza Valutazione Merito*", a cui si rimanda per la puntuale verifica della stessa) si è provveduto ad esprimere una **valutazione sui risultati conseguiti per l'anno 2012 dal Direttore dell'Agenzia per le attività di informazione degli organi di governo della Regione**, sulla base di una relazione rimessa dal Direttore della citata Agenzia e della relativa proposta di valutazione del Direttore Generale della Direzione Generale Presidenza. La valutazione espressa con detta delibera è stata **positiva** ed il **premio di risultato al Direttore dell'Agenzia** è stato attribuito **nella misura del 14,8% della retribuzione annua** (su un massimo del 20%), in modo tale da assicurarne la coerenza complessiva con l'intero sistema premiante relativo alla Dirigenza regionale.

Per quello che attiene alla **valutazione sul conseguimento degli obiettivi 2012** degli altri **Dirigenti**, lo stesso è stato **effettuato da parte del Direttore Generale competente** (che ha valutato i Responsabili di Area di Coordinamento ed i Dirigenti responsabili di Settore di diretto riferimento) **o da parte del Responsabile di Area di Coordinamento attraverso:**

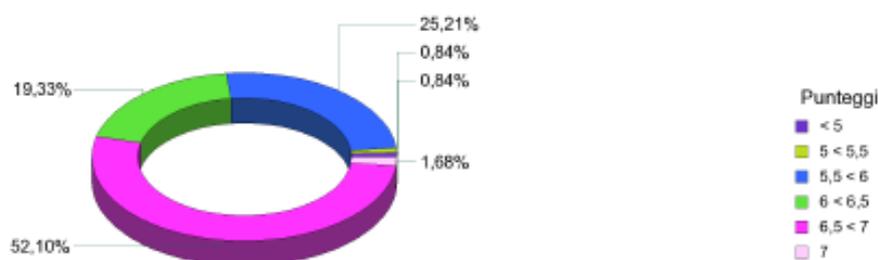
- **il livello percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali** (con conversione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi in un punteggio, su una scala da 0 a 7);
- **il livello agito nelle competenze e comportamenti professionali e organizzativi attinenti allo svolgimento del proprio ruolo** (con l'espressione di un giudizio da 0 a 7 sulle competenze oggetto di misurazione).

Nelle seguenti rappresentazioni viene effettuata un'**analisi di sintesi** dei dati relativi al **grado di differenziazione nella premialità** con distinzione a seconda della Direzione Generale di appartenenza, nonché un'**analisi relativa alla distribuzione per fasce di merito** (si veda, in proposito, anche quanto contenuto sul sito internet regionale nell'apposita sezione "*Trasparenza Valutazione Merito*").

## Valutazione Dirigenti 2012 - Analisi punteggi

DIREZIONI GENERALI	Valutati	Punteggi					
		< 5	5 < 5,5	5,5 < 6	6 < 6,5	6,5 < 7	7
PRESIDENZA	21		1	6	4	9	1
ORGANIZZAZIONE	13			13			
COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE	37			6	10	21	
DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE	21				7	13	1
POLITICHE TERRITORIALI, AMBIENTALI E PER LA MOBILITA'	25			5	2	18	
AVVOCATURA	2	1				1	
<b>TOTALI</b>	<b>119</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>23</b>	<b>62</b>	<b>2</b>

**Distribuzione dei dirigenti per punteggio**

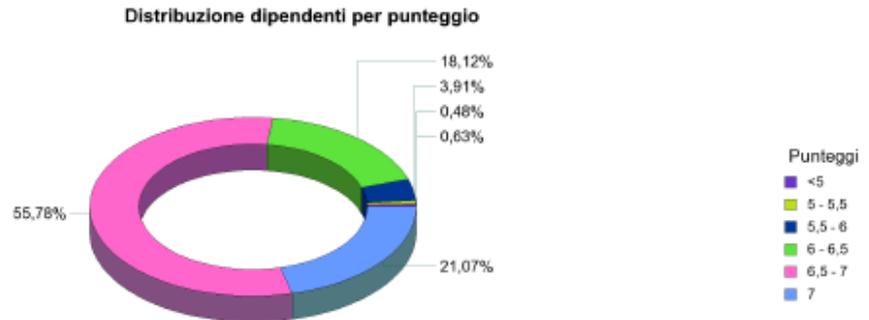


VALUTAZIONE DIRIGENTI 2012 PER FASCE DI MERITO – QUADRO DI SINTESI					
Risorse umane	Totale valutati	FASCE			
		I	II	III	IV
<i>Dirigenti</i>	119	87 (73,11%)	32 (26,89%)	-	-

Per ciò che riguarda **la valutazione sul conseguimento degli obiettivi 2012 del personale del comparto**, lo stesso è stato **effettuato da parte del Dirigente competente** con esplicitazione della valutazione tramite l'espressione di un giudizio da 0 a 7 sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sui comportamenti tenuti. Nelle seguenti rappresentazioni viene effettuata un'**analisi di sintesi** dei dati relativi al **grado di differenziazione nella premialità** con distinzione a seconda della Direzione Generale di appartenenza, nonché un'**analisi relativa alla distribuzione per fasce di merito** (si veda, in proposito, anche quanto contenuto sul sito internet regionale nell'apposita sezione "Trasparenza Valutazione Merito").

Valutazione del Comparto e PO - 2012 - Analisi punteggi

DIREZIONI GENERALI	Valutati	Punteggi					
		<5	5 - 5,5	5,5 - 6	6 - 6,5	6,5 - 7	7
PRESIDENZA	359	3	1	5	53	242	55
ORGANIZZAZIONE	402	7	1	35	129	159	71
COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE	431	2	5	10	35	242	137
DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE	273		2	7	26	166	72
POLITICHE TERRITORIALI, AMBIENTALI E PER LA MOBILITA'	579	1	1	22	129	329	97
AVVOCATURA	25			2	3	16	4
<b>TOTALI:</b>	<b>2069</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>81</b>	<b>375</b>	<b>1154</b>	<b>436</b>



VALUTAZIONE COMPARTO E POSIZIONI ORGANIZZATIVE 2012 PER FASCE DI MERITO – QUADRO DI SINTESI					
Risorse umane	Totale valutati	FASCE			
		I	II	III	IV
Comparto e P.O.	2.069	2.046 (98,89%)	21 (1,01%)	1 (0,05%)	1 (0,05%)

### **3. PROSPETTIVE FUTURE**

#### ***3.1 Efficacia e criticità del ciclo della performance***

A **conclusione del primo ciclo della performance supportato dall'Organismo Indipendente di Valutazione** si impongono alcune considerazioni maturate in seguito all'esperienza compiuta e all'impulso in tale senso proveniente dall'Organismo.

Il nuovo **sistema di valutazione della qualità della prestazione**, adottato a partire dall'anno 2011 e sotto la spinta innovatrice del Decreto Legislativo n. 150 del 27/10/2009 (c.d. riforma Brunetta), **non ha**, per molti versi, **sortito gli effetti sperati legati alla tanto auspicata differenziazione delle valutazioni** tesa a premiare, effettivamente, il merito. Anche il meccanismo relativo all'introduzione delle fasce di merito, i cui effetti risultano peraltro "congelati" a livello nazionale dal Decreto Legislativo n. 141 del 01/08/2011 fino all'apertura della prossima tornata contrattuale, non è stato sufficiente a produrre un'adeguata differenziazione (riguardante tutti i livelli della struttura ma che risulta particolarmente rilevante sui ruoli dirigenziali). Una **riflessione** si dovrà fare, quindi, **sulla necessità ed opportunità del mantenimento dell'istituto delle fasce di merito** nell'ordinamento regionale, visto il processo in corso di svolgimento relativo alla revisione della Legge Regionale n. 1 del 16/01/2009 (in cui è inserita la disciplina del nuovo sistema di valutazione), avviato anche a seguito dell'adozione della Legge n. 190 del 06/11/2012 (Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione) e del Decreto Legislativo n. 33 del 14/03/2013 (Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni).

Il **sistema di valutazione della qualità della prestazione**, inoltre, nella sua attuale **condizione "ibrida" (in parte valutazione, in parte controllo) risulta rigido ed incerto** ed insufficiente a svolgere la funzione che gli sarebbe propria. Risalta, in particolare, la **carenza della dimensione gestionale della performance, ossia il suo essere parte integrante di un Sistema di Controllo Direzionale**, in cui sia definito un processo organizzativo sistematico (procedure e tempi nella definizione degli obiettivi e nel loro monitoraggio) ed un supporto tecnico-contabile adeguato (budget, reporting periodico, analisi delle variazioni). Ciò, inoltre, ha come effetto, tra gli altri, quello di conferire un **carattere eminentemente "autoreferenziale" ai prodotti generati dal sistema** medesimo, stante, altresì, la **mancanza** entro l'attuale modello organizzativo **di un'unica struttura di riferimento deputata a verificarne gli esiti**. Anche su questo versante si aprono delle importanti prospettive di **riflessione per addivenire ad uno sviluppo integrato dei sistemi di monitoraggio e controllo su cui incardinare il sistema di valutazione**, alla stregua di quanto già previsto per gli enti locali (in cui è evidente la centralità rappresentata da Piano Esecutivo di Gestione) e nei sistemi maggiormente evoluti.

Infine, nella sua impostazione "teorica" (dal regolamento di attuazione della L.R. n. 1 del 16/01/2009 che ha ridisegnato il ciclo della performance fino alle delibere che dal 2011 ad oggi ne hanno dato attuazione) il **Piano della qualità della prestazione** dovrebbe essere lo **strumento di raccordo e quadratura tra gli obiettivi politico-istituzionali e le azioni amministrative**. Risultano, quindi, assolutamente evidenti

le **interconnessioni con il sistema della programmazione regionale** contenuto nella L.R. n. 49 del 11/08/1999, il cui processo di revisione può rappresentare l'opportunità di definire non solo un effettivo collegamento tra programmazione strategica e operativa, ma anche di gettare le basi per costruire un **evoluto sistema di programmazione e controllo che**, facendo proprio il concetto di trasparenza e amministrazione aperta richiamato nelle più recenti riforme legislative nazionali (vedi sopra), **consenta:**

- **agli amministratori di tenere sotto controllo l'andamento complessivo dell'Ente e le capacità di perseguimento delle finalità istituzionali;**
- **al management di verificare l'andamento complessivo della gestione al fine di assumere decisioni per un suo miglioramento;**
- **ai portatori di interesse di esercitare un'effettiva partecipazione alle scelte strategiche e di gestione.**

In questo senso, quindi, il **Piano della qualità della prestazione**, se si vuole evolvere verso nuove metodologie di rendicontazione che superino le interpretazioni correlate al rispetto del dettato normativo e si pongano l'obiettivo di mettere a disposizione di tutti gli interlocutori rilevanti nell'organizzazione le informazioni necessarie all'esercizio del proprio ruolo, **deve diventare parte degli strumenti con i quali si attuano le priorità politico programmatiche, sviluppando, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e delle politiche, il ciclo di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa**, intesa quale risultato complessivo dell'Ente e finalizzato alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi dell'Ente e delle strutture organizzative in cui si articola. E proprio per "incarnare" al meglio questo ruolo nel **Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2013** (delibera della Giunta Regionale n. 99/2013) è stato sancito che, entro la fine dell'anno, tutti **gli obiettivi della struttura devono essere definiti secondo una logica "a cascata" secondo la quale ogni unità organizzativa dell'ente associa i propri obiettivi a quelli dell'unità organizzativa superiore, in modo tale da consentire di mappare tutta l'azione amministrativa e da ricondurla al conseguimento degli obiettivi** così da mettere a disposizione un cruscotto di monitoraggio strategico che ne permetta di seguire l'andamento dello stato realizzativo tramite l'elencazione dei decreti dirigenziali associati agli obiettivi, le risorse finanziarie impegnate per il loro conseguimento e le unità uomo impegnate per la loro realizzazione.

Oltre alle considerazioni sopra riportate uno dei **maggiori fattori di criticità** riscontrati, anche nel corso dell'esercizio 2012, è rappresentato dal **basso grado di "sfidabilità" e qualificazione degli obiettivi** definiti dall'intero sistema regionale, in conseguenza di una logica che vede la **programmazione dell'attività amministrativa e la sua rendicontazione** come **essenzialmente legata al sistema premiante/incentivante**, snaturandone, di fatto, il suo significato più proprio di strumento fondamentale per la crescita organizzativa e per lo sviluppo del personale.

Sulla base delle osservazioni formulate dell'Organismo Indipendente di Valutazione si è, poi, compiuta un'analisi dei punti di forza e di debolezza del ciclo di valutazione, partendo dalle **caratteristiche che lo stesso dovrebbe avere per garantire adeguata efficacia**, ovvero:

- **multidimensionalità degli obiettivi.** E' auspicabile che l'organizzazione sia

valutata su diversi aspetti, capaci di misurare il valore prodotto per il cittadino con le risorse disponibili (in primo luogo gli outcome ma anche la soddisfazione dei cittadini per i servizi erogati, la sostenibilità economica e l'efficienza);

- **obiettivi misurabili:** è migliorabile solo ciò che risulta chiaramente misurabile. A tale proposito sarà fondamentale misurare il punto di partenza e su tale base fissare l'obiettivo, evitando che gli obiettivi si traducano in termini di svolgimento di azioni;
- **i riferimenti per la definizione degli obiettivi devono essere il punto di partenza** (dato consuntivo dell'anno precedente) **ed il confronto con la performance tra le regioni a livello nazionale;**
- **gli obiettivi devono essere sfidanti, il loro raggiungimento deve richiedere un impegno aggiuntivo rispetto alla normalità;**
- **le modalità di calcolo dell'incentivazione e la reportistica con cui sono presentati i risultati devono essere di facile comprensione ed interpretazione** da parte di tutti i portatori di interesse (stakeholders);
- **il ciclo della performance deve svolgersi in tempi adeguati e l'incentivazione deve essere erogata ai dipendenti successivamente alla conclusione dell'intero processo di valutazione di tutto il personale;**
- **gli obiettivi delle Direzioni Generali, il loro raggiungimento e l'ammontare dell'erogazione del premio conseguito devono essere messe a disposizione di tutti i portatori di interesse** (stakeholders).

Appare, tuttavia, opportuno evidenziare che **già nella definizione del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2013** (adottato con delibera della Giunta Regionale n. 99 del 19/02/2013) **molte delle criticità riscontrate nel 2012 sono state affrontate e sono in fase di modifica.** Sono stati **effettuati interventi correttivi nella definizione sia degli obiettivi sia degli indicatori.** Sono stati **introdotti riferimenti di benchmark,** nonché **obiettivi quantitativi in prospettiva di trend.** Per ciò che attiene, infine, alla **definizione degli indicatori** il percorso, come proseguito nel 2013, è teso ad individuare indicatori sempre più **utili a rappresentare i miglioramenti e i risultati ottenuti** (da esprimere in termini di **numero/numero almeno per una percentuale pari al 50%**) evitando il proliferare di indicatori non rappresentativi del valore aggiunto creato.

In proposito si rammenta, inoltre, che con delibera della Giunta Regionale n. 561 del 08/07/2013 si è provveduto ad approvare il **monitoraggio circa l'andamento semestrale delle attività connesse agli obiettivi strategici fissati con il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2013.**

Nell'ambito degli interventi di cui ai punti precedenti rientra a pieno titolo anche quello che ha visto coinvolti i **dirigenti della Giunta Regionale** in un **progetto formativo mirato allo sviluppo delle loro competenze sui temi della valutazione della performance, ai fini del miglioramento della governance regionale.**

Il percorso formativo ha avuto quale destinataria degli interventi formativi la dirigenza regionale in quanto di fondamentale importanza per la definizione e la soddisfazione degli obiettivi di governance e sviluppo economico e sociale del territorio toscano: la ratio sottostante dal percorso è stata caratterizzata dal superamento della visione frammentaria e circoscritta al proprio ambiente di lavoro a favore della costruzione di una *vision* di insieme strategica e di lungo periodo che, in particolare nel settore pubblico, deve unire punti di vista politici ed approcci tecnici.

Coerentemente con i documenti di programmazione regionale e/o di indirizzo politico, **il progetto si è proposto l'obiettivo di supportare la dirigenza**

**nell'individuazione:**

- **degli indicatori relativi agli obiettivi dei dirigenti dell'Ente nell'ambito delle direzioni di riferimento;**
- **della relativa mappa di collegamento funzionale con gli obiettivi delle Direzioni Generali.**

Su un totale di **117 dirigenti convocati**, la **partecipazione** alle varie iniziative formative previste dal percorso (laboratori di formazione-azione e testimonianze di best-practices) è stata **in media del 70 %**.

### **3.2 Gli interventi correttivi**

Stante quanto contenuto nel paragrafo precedente e nelle more delle riflessioni e dei processi in atto gli **interventi "correttivi" per il 2013** sono (oltre a quelli già definiti a seguito dell'approvazione del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2013 approvato con delibera della Giunta Regionale n. 99 del 19/02/2013):

- A) **l'introduzione, per la valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale, di ulteriori due fasce valutative di merito** rispetto a quelle definite con il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2013, rimodulando, di conseguenza la scala dei punteggi attribuibili;
- B) **puntuale definizione del meccanismo di misurazione e valutazione del livello di contributo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi;**
- C) **la revisione della tempistica connessa con il ciclo della performance** anche al fine della sua armonizzazione ed integrazione con il ciclo relativo alla programmazione economica e finanziaria annuale.

#### **A) Fasce valutative di merito**

Per quanto concerne **l'introduzione, per la valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale, di ulteriori due fasce valutative di merito, l'intervento è teso a rafforzare il percorso avviato con l'approvazione del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2013** nel quale, si veda in proposito il paragrafo 4.2 del citato Piano (*Il sistema di misurazione e valutazione dei Direttori Generali*), si è provveduto a disciplinare l'introduzione di una quinta fascia di merito in aggiunta alle quattro già presenti. La collocazione nell'ambito delle fasce valutative di merito rischia, se tra i valori soglia che ne delimitano l'accesso alle medesime c'è una differenza troppo elevata, di anestetizzare lo sforzo di differenziazione e personalizzazione della valutazione, spingendo gran parte dei risultati nelle fasce valutative più alte (come dimostrato dall'analisi compiuta sul ciclo della performance 2012). Portare il numero delle fasce valutative di merito al massimo rispetto a quanto previsto dall'articolo 28 duodecies del Regolamento di attuazione della L.R. n. 1/2009 **consente di massimizzare gli "scalini" sui quali si possono attestare le percentuali della quota massima di risultati individuali in conseguenza delle valutazioni effettuate, con l'intento di perseverare nella ricerca della differenziazione delle valutazioni** la cui mancanza viene segnalata come uno dei fattori di maggiore criticità del ciclo della performance.

La tabella seguente, che sostituisce quella contenuta a pagina 39 del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2013, rappresenta la conversione in percentuale della quota massima di premio sulla base delle sette fasce di merito per la valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale (valevole a fare data dal ciclo della performance in corso):

VALUTAZIONE DIRETTORI GENERALI E AVVOCATO GENERALE		
Punteggio – sintesi valutativa	Fasce di merito	Percentuale della quota del 70% del massimo premio di risultato spettante
7,0	I fascia	100,00%
da 6,5 a 6,9	II fascia	90,00%
da 6,0 a 6,4	III fascia	80,00%
da 5,0 a 5,9	IV fascia	70,00%
da 4,0 a 4,9	V fascia	60,00%
da 3,0 a 3,9	VI fascia	50,00%
da 0,0 a 2,9	VII fascia	0,00%

A fini esemplificativi si veda, in Appendice, un quadro riepilogativo circa la valutazione dei Direttori Generali redatta sulla base delle fasce di merito di cui alla tabella che precede.

Per quello che attiene la **valutazione dei Dirigenti** pare **opportuno attivare un confronto, anche con le Organizzazioni Sindacali, al fine di omogeneizzare il relativo sistema di valutazione con quello dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale** con lo stesso intento di perseverare nella ricerca della differenziazione delle valutazioni secondo il percorso avviato con l'approvazione del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2013 .

#### **B) Il meccanismo di misurazione e valutazione del livello di contributo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi**

In coerenza con quanto approvato con la Delibera della Giunta Regionale n. 851 del 24/09/2012 e n. 99 del 19/02/2013 **a partire dal presente Ciclo di valutazione viene introdotto un meccanismo di misurazione del Livello di Contributo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi** (Fattore 1 del Sistema di misurazione e Valutazione della prestazione), come definiti nel Piano della qualità della prestazione organizzativa 2013, **che presenta le caratteristiche di seguito illustrate.**

In particolare, **il livello del contributo ai risultati dell'Ente è collegato agli obiettivi di quest'ultimo** e ritenuto adeguato al loro raggiungimento

**Il livello di raggiungimento degli obiettivi organizzativi dell'Ente sarà valutato da parte della Giunta Regionale attraverso l'espressione di un giudizio in termini di valore percentuale,** tenendo conto del livello di conseguimento medio degli indicatori individuati ad hoc per ciascuno degli obiettivi strategici attribuiti alle Direzioni nel Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (cfr. esempio sottostante).

Direzione Generale	Obiettivo strategico assegnato alla Direzione Generale (cfr Piano delle Qualità della Prestazione Organizzativa e Programma di DG)	Livello di conseguimento dell'indicatore (%)		
		Valore Target	Valore Indicatore a consuntivo	
Competitività del sistema Regionale e sviluppo delle Competenze	1. Dinamismo e competitività dell'economia toscana	70	65	93%
		90	90	100%
	2. Valorizzare il talento e il capitale umano	50	10	20%
		2%	1%	50%
	3. Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	10%	10%	100%
		35%	35%	70%
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	1. Dinamismo e competitività dell'economia toscana	80	80	100%
		90	90	50%
	2. Valorizzare il talento e il capitale umano	50	0	0%
		50%	40%	100%
	3. Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	10%	5%	50%
		35%	35%	100%
(..)	(..)	(..)	(..)	(..)

livello di conseguimento degli indicatori

Elementi di valutazione	Percentuale di conseguimento complessiva in base agli elementi di valutazione
Livello di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, valutati tenendo conto del livello di conseguimento dei relativi indicatori, delle relative modalità di conseguimento degli stessi e delle evoluzioni del contesto interno ed esterno di riferimento (es. equilibrio economico-finanziario dell'ente, situazione socio-economica del territorio, ecc.)	80%

Per i Direttori Generali e l'Avvocato Generale il livello del **contributo** risulterà **adeguato nel caso in cui la percentuale di conseguimento complessiva in base agli elementi di valutazione risulti superiore al valore soglia del 70%**. La percentuale massima di premio di risultato (pari al 30% del totale di quello erogabile, come da paragrafo 2.2 del presente documento), spettante in funzione dell'adeguatezza o meno del livello di contributo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, sarà, quindi, corrisposta per valori del livello di conseguimento degli obiettivi organizzativi uguali o superiori al valore soglia sopra riportato.

Per quanto concerne la **valutazione dei Dirigenti e del personale del comparto**, pare **opportuno attivare un confronto, anche con le Organizzazioni Sindacali, al fine di verificare l'introduzione di un meccanismo analogo** per la misurazione e la valutazione del livello di contributo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, **anche attraverso la fissazione di valori soglia differenziati**.

### **C) Tempistica del ciclo della performance**

Infine, per quello che attiene all'**ultimo intervento correttivo** di cui sopra si evidenzia che lo stesso si rende **necessario al fine di rendere maggiormente armonico e certo lo svolgimento del ciclo della performance** in modo da consentire ai vari attori del processo (Direttori Generali, Dirigenti e personale, ognuno per quanto di relativa spettanza) di conoscere quanto prima le strategie e gli obiettivi che sono chiamati a perseguire in modo da orientare ed implementare l'attività di programmazione, controllo e gestione della propria unità organizzativa. In questo senso il ciclo della performance regionale deve dipanarsi secondo la seguente **tempistica** (esplicitata anche nella tabella a pagina seguente):

1. **entro il mese di novembre di ogni anno** e, comunque, in occasione dell'adozione da parte della Giunta Regionale del Documento di Programmazione Economica e Finanziaria (DPEF), **viene approvata dalla Giunta Regionale la prima bozza di Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa per l'anno successivo, in cui si individua l'elenco degli obiettivi strategici e le correlate risorse finanziarie**, in armonia con il Piano Regionale di Sviluppo ed il Documento di Programmazione Economica e Finanziaria, e sulla base dei risultati (preconsuntivi) conseguiti nell'anno in corso;
2. **entro il mese di gennaio** di ogni anno:
  - a) **adozione** da parte della Giunta Regionale **del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa** per l'anno in corso sulla base di quanto deciso al punto precedente e previa condivisione con l'Organismo Indipendente di Valutazione. Il Piano **conterrà i target da raggiungere con riferimento ai dati consuntivi** riferiti all'anno precedente;
  - b) **predisposizione**, a cura del controllo direzionale e di gestione, del **monitoraggio finale sul conseguimento degli obiettivi strategici e dell'istruttoria tecnica con riferimento agli obiettivi assegnati a ciascun Direttore Generale e all'Avvocato Generale**, relativi all'anno precedente. L'istruttoria tecnica evidenzierà:
    - lo stato di avanzamento rispetto al valore target degli indicatori di outcome influenzati dalla Direzione Generale attraverso la sua azione;
    - il livello di conseguimento degli obiettivi strategici assegnati alla Direzione Generale;
    - il livello di conseguimento degli obiettivi trasversali.L'intera **documentazione**, una volta predisposta, **sarà trasmessa all'Organismo Indipendente di Valutazione**;
3. **entro il mese di febbraio** di ogni anno:
  - a) **la Giunta Regionale adotta**, sulla base degli esiti di cui al precedente punto 2 b), **la delibera sul conseguimento degli obiettivi strategici** di cui al Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa **dell'anno precedente autorizzando la conseguente corresponsione di quota parte degli incentivi legati alla prestazione organizzativa** di tutto il personale;
  - b) **effettuazione**, da parte dei competenti valutatori, **della valutazione del personale del comparto** (tramite l'espressione di un giudizio da 0 a 7 sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sui comportamenti tenuti) **e dei Dirigenti** (tramite la trasformazione della percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi in un punteggio, da 0 a 7, ponderato per il peso dei medesimi e l'espressione di un giudizio da 0 a 7 sulle competenze

- e comportamenti agiti) e **chiusura dei cicli di valutazione relativi**;
- c) **predisposizione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione della proposta di valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale**, sulla base dell'istruttoria tecnica predisposta entro il mese precedente, valutata anche la capacità di organizzazione e gestione delle attività della struttura coordinata (tale valutazione potrà comportare una riduzione della quota massima del premio di risultato distribuita in funzione dei risultati individuali in misura del 5%);
- d) **completa definizione**, da parte dei competenti responsabili di tutto l'albero della performance, con riferimento all'anno in corso, **attraverso la definizione degli obiettivi organizzativi ed individuali** per tutte le strutture, ed assegnazione a tutto il personale degli obiettivi individuali e dei comportamenti attesi;
4. **entro il mese di marzo** di ogni anno **adozione da parte della Giunta Regionale degli atti deliberativi di competenza circa le valutazioni riferite all'anno precedente** (Direttori Generali e Avvocato Generale e Direttore Agenzia per le attività di informazione degli organi di governo);
5. **entro il mese di aprile** di ogni anno **approvazione da parte della Giunta Regionale della Relazione sulla Qualità della Prestazione** relativa all'anno precedente;
6. **entro il mese di maggio** di ogni anno **validazione**, a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione, **della Relazione sulla Qualità della Prestazione relativa all'anno precedente**;
7. **entro il mese di luglio** di ogni anno:
- a) **predisposizione**, attraverso i dati e le informazioni assunte dal controllo direzionale e di gestione, **del monitoraggio intermedio relativamente ai risultati conseguiti circa gli obiettivi organizzativi e strategici** con riferimento al semestre appena trascorso;
- b) **eventuale rimodulazione degli obiettivi** organizzativi ed individuali a seguito del monitoraggio di cui alla lettera precedente.

NUOVA TEMPISTICA CICLO PERFORMANCE			
Mese	Programmazione	Monitoraggio	Valutazione
Novembre	<i>Adozione Giunta prima bozza Piano Qualità Prestazione Organizzativa (PQPO) – concomitante ed in armonia con adozione DPEF</i>		
Gennaio	<i>Delibera Giunta adozione PQPO</i>	<i>Monitoraggio finale obiettivi strategici e istruttoria Direttori Generali e Avvocato anno precedente</i>	
Febbraio	<i>Completa definizione albero performance attraverso la definizione degli obiettivi organizzativi e individuali per tutte le strutture per l'anno in corso</i>		<i>Delibera Giunta conseguimento obiettivi strategici – valutazione Dirigenti e Comparto – Proposta valutazione OIV Direttori Generali e Avvocato</i>
Marzo			<i>Delibera Giunta valutazione Direttori Generali e Avvocato e Direttore Agenzia informazione</i>
Aprile		<i>Delibera Giunta adozione Relazione Qualità Prestazione (RQP)</i>	
Maggio			<i>Validazione RQP da parte OIV</i>
Luglio	<i>Eventuale rimodulazione degli obiettivi organizzativi e individuali</i>	<i>Monitoraggio intermedio obiettivi organizzativi e strategici delle strutture</i>	

### **3.3 Relazione sulla Qualità della Prestazione degli enti dipendenti**

Visto quanto disposto dalla Relazione sulla Qualità della Prestazione 2011 (approvata con delibera della Giunta Regionale n. 851 del 24 settembre 2012) in merito all'opportunità per gli **enti dipendenti** di dotarsi, anch'essi, di una **Relazione sulla Qualità della Prestazione Organizzativa** e considerata l'esperienza maturata nel primo anno di utilizzazione di detto strumento si ritiene necessario esplicitare le seguenti **precisazioni**:

- **entro il primo bimestre dell'esercizio successivo a quello di riferimento gli enti dipendenti provvederanno, previa condivisione con la Direzione Generale di riferimento, a trasmettere alle strutture regionali competenti ed all'Organismo Indipendente di Valutazione una relazione esplicativa e riferita all'andamento di indicatori quantitativi (oggettivi) circa l'attività effettuata dai Direttori (o Amministratori Unici o Segretari Generali) e finalizzata al conseguimento degli obiettivi strategici** fissati entro i Piani della Qualità della Prestazione Organizzativa. **L'Organismo Indipendente di Valutazione, una volta effettuati i necessari riscontri e, eventualmente, assunte le ulteriori informazioni integrative, provvederà a formulare una proposta complessiva per la valutazione dei Direttori degli enti dipendenti, a norma della delibera della Giunta Regionale n. 727/2011;**
- **entro il 30 aprile di ciascun anno gli enti dipendenti provvederanno a trasmettere alle strutture regionali competenti ed all'Organismo Indipendente di Valutazione una Relazione sulla Qualità della Prestazione Organizzativa in cui gli stessi, analogamente con ciò che viene effettuato dall'amministrazione regionale, daranno conto della performance realizzata dell'ente medesimo nell'esercizio precedente nonché forniranno un quadro riepilogativo delle valutazioni operate al termine del ciclo della performance. Dette Relazioni dovranno essere, inoltre, oggetto di validazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione.**

Le **Relazioni di cui sopra** saranno **pubblicate da parte dell'ente sul proprio sito internet unitamente al Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa** per garantire la necessaria trasparenza ed accessibilità della documentazione.

Infine, **gli enti dipendenti provvederanno, a fare data dall'esercizio in corso, ad adottare, entro il mese di agosto di ciascun anno, un monitoraggio semestrale circa lo stato di realizzazione degli obiettivi strategici propri.** Detto monitoraggio verrà trasmesso alle competenti Direzioni Generali ed all'Organismo Indipendente di Valutazione.

## **APPENDICE**

### ***Esemplificativo delle modalità di misurazione e valutazione della prestazione relativa ai Direttori Generali e all'Avvocato Generale***

La presente appendice illustra un esemplificativo, con riferimento ai Direttori Generali e all'Avvocato Generale, sulle modalità di misurazione, valutazione e calcolo delle quote incentivanti distribuibili a fine del ciclo di valutazione.

Il sistema come da Delibera 518/2011 è articolato su tre fattori di valutazione, ovvero:

1. Il contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, come definiti nel Piano della qualità della prestazione organizzativa (fattore 1)
2. Il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (fattore 2)
3. Le competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti nello svolgimento del proprio ruolo (fattore 3)

Rispetto al sistema incentivante una quota pari al 30% è attribuita in correlazione al primo fattore e una quota pari al 70% è attribuita in correlazione al secondo e al terzo fattore .

La quota del 70% è distribuita in funzione del punteggio ottenuto sulla sintesi valutativa individuale dove il fattore 2 incide pro-quota per l' 80% mentre il fattore 3 incide pro-quota per il 20%.

Nell'ipotesi che il livello di raggiungimento degli obiettivi organizzativi sia ritenuto adeguato (distribuzione del 100% della quota relativa al Fattore 1) dalla Giunta Regionale le quote da distribuire, in corrispondenza di ciascuna fascia, sono quelle riportate nella tabella sottostante:

FASZIA DI MERITO	QUOTA ORGANIZZATIVA		QUOTA INDIVIDUALE		QUOTA COMPLESSIVA	
I FASZIA	100%del 30%	+	100%del 70%	=	30%+70%	= 100%
II FASZIA	100%del 30%	+	90%del 70%	=	30%+63%	= 93%
III FASZIA	100%del 30%	+	80%del 70%	=	30%+56%	= 86%
IV FASZIA	100%del 30%	+	70%del 70%	=	30%+49%	= 79%
V FASZIA	100%del 30%	+	60%del 70%	=	30%+42%	= 72%
VI FASZIA	100%del 30%	+	50%del 70%	=	30%+35%	= 65%
VII FASZIA	0%del 30%	+	0%del 70%	=	0%+0%	= 0%

del totale della quota distribuibile. Per DG/ Avvocato Generale la quota distribuibile è pari al 20% della retribuzione annua

Nell'ipotesi che il livello di raggiungimento degli obiettivi organizzativi sia ritenuto non adeguato dalla Giunta (mancato superamento del valore soglia) le quote da distribuire in corrispondenza di ciascuna fascia sono quelle riportate nella tabella sottostante:

FASZIA DI MERITO	QUOTA ORGANIZZATIVA		QUOTA INDIVIDUALE		QUOTA COMPLESSIVA	
I FASZIA	0%del 30%	+	100%del 70%	=	0%+ 70%	= 70%
II FASZIA	0%del 30%	+	90%del 70%	=	0%+ 63%	= 63%
III FASZIA	0%del 30%	+	80%del 70%	=	0%+ 56%	= 56%
IV FASZIA	0%del 30%	+	70%del 70%	=	0%+ 49%	= 49%
V FASZIA	0%del 30%	+	60%del 70%	=	0%+ 42%	= 42%
VI FASZIA	0%del 30%	+	50%del 70%	=	0%+ 35%	= 35%
VII FASZIA	0%del 30%	+	0%del 70%	=	0%+0%	= 0%

del totale della quota distribuibile. Per DG/ Avvocato Generale la quota distribuibile è pari al 20% della retribuzione annua

Si rammenta, inoltre, che, come già riportato nel Piano della Qualità della Prestazione

Organizzativa 2013 (approvato con delibera della Giunta Regionale n. 99 del 19/02/2013), la misurazione e valutazione circa il raggiungimento degli obiettivi individuali dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale 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 (dove, ad es. con il punteggio 0 si rappresenti un obiettivo conseguito in misura inferiore al 40%, con il punteggio 3 un obiettivo conseguito in misura inferiore al 65% e con il punteggio 7 si rappresenti un obiettivo conseguito al 100%). Il giudizio sul livello di conseguimento complessivo degli obiettivi da parte del valutatore sarà espresso sulla base di un quadro informativo su:

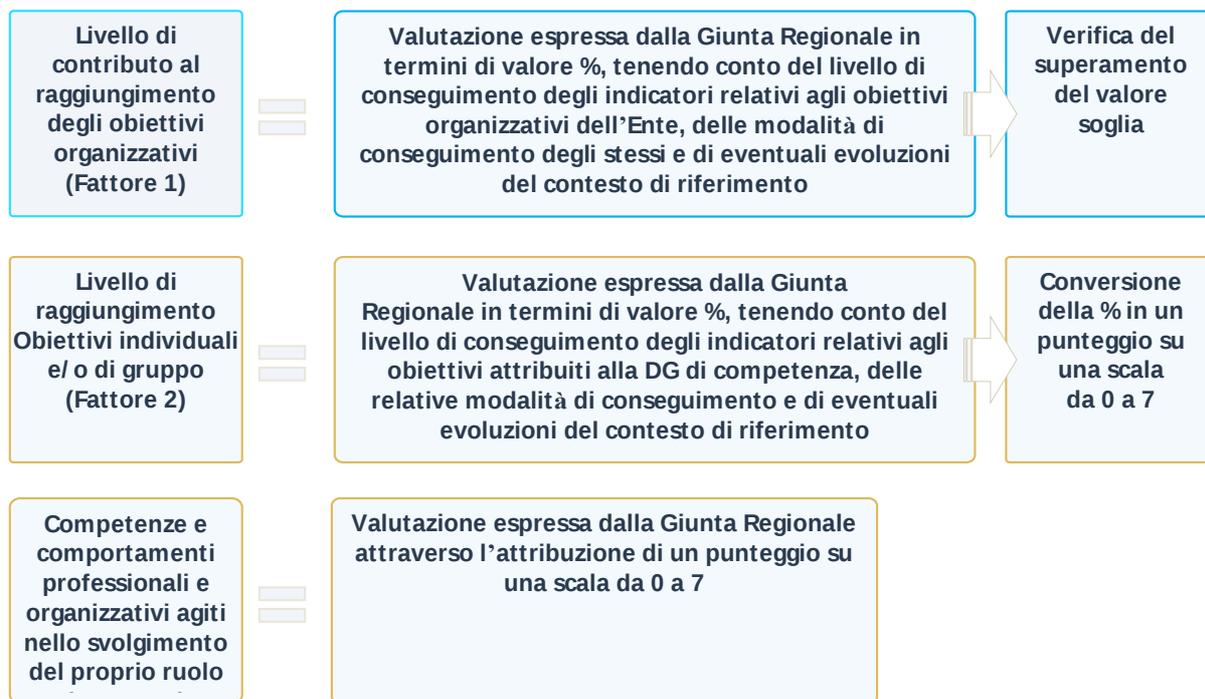
- stato di avanzamento rispetto al valore target degli indicatori di outcome influenzati dalla Direzione Generale attraverso la sua azione;
- livello di conseguimento degli obiettivi strategici assegnati alla Direzione Generale;
- livello di conseguimento degli obiettivi trasversali.

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).

Rimane inalterato il terzo fattore di valutazione che misura il livello di competenze e comportamenti organizzativi adottati nella conduzione della Direzione generale e nel conseguimento dei risultati attesi. Tale fattore incide pro-quota (20%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito nel fattore 2. Il livello agito è misurato attraverso l'espressione di un giudizio, su una scala da 0 a 7.

Di seguito un esemplificativo che riassume i fattori incidenti sulla sintesi valutativa.



Infine 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.