



Regione Toscana

RELAZIONE 2013
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 organizzativi.....	10
2.4 Obiettivi individuali.....	16
2.5 Risorse utilizzate.....	20
2.6 Indicatori di outcome.....	24
2.7 Bilancio di genere.....	30
2.8 L'indagine di clima organizzativo.....	33
3. PROSPETTIVE FUTURE.....	39
3.1 Possibili tendenze evolutive del sistema della performance.....	39

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 2013, dalla struttura della Giunta Regionale **rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse**, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Coerentemente con quanto previsto entro le Linee guida del ciclo di Programmazione, Monitoraggio e Valutazione, approvate con delibera della Giunta Regionale n. 77 del 10/02/2014, i contenuti della **Relazione sulla Qualità della Prestazione** rappresentano la **conclusione dell'intero ciclo di programmazione, misurazione e valutazione**, relativamente all'esercizio **2013**, 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 delibera della Giunta Regionale n. 99/2013). 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:

- **gli obiettivi ed i risultati raggiunti** dall'amministrazione regionale nell'esercizio 2013 secondo una logica "a cascata" e con riferimento alle risorse utilizzate, all'andamento degli indicatori di outcome, alle politiche regionali in materia di pari opportunità ed agli esiti dell'indagine di clima organizzativo realizzata a fine 2013;
- **le prospettive future legate alle possibili tendenze evolutive del sistema della performance**, viste anche le riflessioni scaturite dai contenuti presenti nella sezione precedente.

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 2013 derivandoli direttamente dagli obiettivi strategici contenuti nel Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2013;
- 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 2013, 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 2013 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 2013** (approvato con delibera della Giunta Regionale n. 99/2013) 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** (Area Competitività);
2. **valorizzare il talento ed il capitale umano** (Area Competitività);
3. **patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"** (Area Competitività);
4. **una nuova governance per il sistema regionale dei Servizi Pubblici Locali** (Area Sostenibilità);
5. **una rete di infrastrutture moderne ed efficienti** (Area Sostenibilità);
6. **coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio** (Area Sostenibilità);
7. **l'integrazione delle politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti in materia socio-sanitaria** (Area Cittadinanza e Sociale);
8. **una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa** (Area Governance);
9. **federalismo solidale e contrasto all'evasione** (Area Governance).

Il **monitoraggio finale sullo stato di avanzamento 2013** relativo al conseguimento **degli obiettivi strategici** anzidetti è stato approvato con **delibera di Giunta Regionale n. 171 del 10 marzo 2014** (pubblicata sul sito internet regionale nell'apposita sezione "*Amministrazione trasparente - Performance*"). Nel report di monitoraggio, allegato alla delibera citata ed alla quale si rimanda per la sua puntuale verifica, si è rappresentato, per mezzo di apposite "schede obiettivo", lo stato dell'arte conclusivo circa l'effettuazione delle attività connesse al conseguimento degli obiettivi strategici 2013 con riferimento agli indicatori, ai valori target ed ai risultati attesi da parte delle Direzioni Generali di pertinenza. Si è provveduto, inoltre, a riportare in coda al documento di monitoraggio le relazioni a consuntivo con le quali ogni Direttore Generale ha illustrato i risultati conseguiti a fine anno sugli obiettivi prioritari descrivendo gli elementi di contesto in cui questi sono maturati, nonché gli ulteriori risultati raggiunti in corso d'anno che hanno qualificato il suo operato. Di seguito vengono dettagliati, **per ognuno dei nove obiettivi strategici** di cui sopra, **le relative declinazioni su cui si è incentrata l'azione regionale nell'anno 2013**:

- per quanto concerne l'obiettivo strategico 1:
 - **supportare i processi di internazionalizzazione delle imprese toscane;**
 - **sostenere i processi di riposizionamento dell'offerta turistica;**

- **attuazione del Piano Regionale Agricolo Forestale;**
- **altre iniziative per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano Regionale di Sviluppo Economico;**
- **progetti integrati ambiente-territorio-agricoltura;**
- **filiera agroindustria-turismo e commercio-cultura (Progetto Vetrina toscana);**
- **interventi per lo sviluppo integrato dell'area pratese;**
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 2:
 - **borse di studio e tirocini;**
 - **sostegno all'imprenditoria giovanile (compresa quella agricola);**
 - **sostegno alla locazione per l'emancipazione abitativa;**
 - **contributi per lo svolgimento del servizio civile volontario;**
 - **altre iniziative per lo sviluppo ed consolidamento del progetto GiovaniSi;**
 - **altre iniziative per valorizzare il talento ed il capitale umano;**
- 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:
 - **potenziamento del parco rotabile ferro e gomma e infrastrutture per TPL;**
 - **altre iniziative per la governance dei servizi pubblici locali;**
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 5:
 - **azioni per la predisposizione e la revisione del Piano Regionale Integrato Infrastrutture e Mobilità;**
 - **azioni per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano Regionale Integrato Infrastrutture e Mobilità, grandi opere e infomobilità;**
 - **sviluppo della banda larga e avvio della ultralarga;**
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 6:
 - **interventi per il mantenimento e il recupero dell'equilibrio idraulico ed idrogeologico anche attraverso il coordinamento delle attività di manutenzione e bonifica idraulica svolte da consorzi ed enti pubblici;**
 - **interventi per la tutela quali-quantitativa della risorsa idrica e di contrasto alle crisi idriche;**
 - **approvazione ed attuazione del Piano Ambientale Energetico Regionale;**
 - **creazione di una banca dati unitaria con quanto contenuto nel S.I.R.A. ed altre informazioni ambientali;**
 - **predisposizione del Piano dei Rifiuti e delle Bonifiche;**
 - **predisposizione della Legge Regionale sulle aree protette ed azioni per aumentarne la fruibilità e la gestione sostenibile, azioni a tutela della biodiversità;**
 - **prevenzione del rischio sismico e riduzione dei possibili effetti;**
 - **aggiornamento disposizioni in materia di cave e torbiere;**
 - **gestione ed aggiornamento della L.R. 1/2005;**
 - **integrazione del PIT con valore di piano paesaggistico;**
 - **specifici progetti di territorio di rilevanza regionale;**

- altre **iniziative per la coesione territoriale e l'attrattività (qualità delle città, del territorio e del paesaggio)**;
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 7:
 - **qualificare la formazione interna al servizio sanitario regionale attraverso l'utilizzo delle risorse interne al sistema;**
 - **razionalizzazione e riorganizzazione delle attività di integrazione socio-sanitaria a seguito dell'evoluzione delle società della salute;**
 - **azioni per il riordino del servizio sanitario regionale attraverso gli interventi previsti in ambito ospedaliero, sul territorio e nelle strutture residenziali;**
 - **azioni per il riordino del servizio sanitario regionale attraverso gli interventi**
 - **in materia di emergenza-urgenza;**
 - **inerenti l'attività dei laboratori;**
 - **in materia di prevenzione;**
 - **in materia di beni, servizi e farmaceutica;**
 - **riorganizzazione del sistema dei controlli nelle RSA attraverso la categorizzazione del rischio;**
 - **azioni per la predisposizione e la revisione del Piano Sociale Sanitario Integrato;**
- per quanto concerne l'obiettivo strategico 8:
 - **definizione delle modalità di partecipazione-contribuzione del cittadino al costo dei servizi: ticket, ISEE;**
 - **applicazione della spending review alla gestione delle risorse organizzative;**
 - **gestione efficiente ed efficace delle risorse organizzative e finanziarie** in un'ottica di funzionamento;
 - **semplificazione/dematerializzazione:** riduzione degli oneri amministrativi, cancelleria telematica, sismica, edilizia, ambiente, prevenzione;
 - **coordinamento dell'attuazione degli interventi legislativi nazionali di razionalizzazione in materia di contenimento della spesa pubblica e per la crescita;**
 - **altre iniziative per la semplificazione e la trasparenza;**
 - **politiche di coesione – presidio della conclusione del ciclo 2007-2013;**
 - **iniziative legali di prevenzione del contenzioso** nei confronti della Regione Toscana e degli enti dipendenti;
 - **interventi per la difesa in giudizio** della Regione Toscana e degli enti dipendenti;
 - **azioni di miglioramento della governance** nell'ambito dei processi strategici regionali;
 - **altre iniziative per migliorare l'efficienza della Pubblica Amministrazione;**
- 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.

A seguito di tale monitoraggio, come evidenziato nella tabella di cui appresso, sono stati ritenuti **complessivamente conseguiti, nella percentuale del 93,10%, per**

l'esercizio 2013, gli obiettivi strategici (organizzativi) posti con il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2013 reputando, conseguentemente, adeguato il livello del contributo fornito da tutti i dipendenti all'ottenimento dei risultati.

MONITORAGGIO FINALE OBIETTIVI PIANO DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA 2013										
Direzione Generale	obiettivi	indicatori	conseguimento per range %							conseguimento medio
			100%	99-95%	90-94%	80-89%	70-79%	60-69%	50-59%	
Avvocatura	2	5	5							100,00%
Competitività e Sviluppo Competenze	12	14	4	1		4	5			85,29%
Diritti di Cittadinanza e Coesione Sociale	12	14	10			2		2		91,79%
Governo del Territorio	4	4	4							100,00%
Organizzazione	7	11	7		1	2			1	93,13%
Politiche Ambientali Energia	7	7	6				1			96,43%
Politiche Mobilità Infrastrutture	6	6	4	1			1			94,17%
Presidenza	7	9	8				1			96,67%
Indicatori trasversali		4	2	1			1			94,03%
Totale complessivo	57	74	50	3	1	8	9	2	1	93,10% (1)
			68%	4%	1%	11%	12%	3%	1%	

(1) La percentuale indica il conseguimento complessivo degli obiettivi organizzativi dell'ente ed è calcolata sommando le percentuali di raggiungimento dei singoli indicatori divisa per il numero degli indicatori inclusi nel Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2013 (74 indicatori)

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:

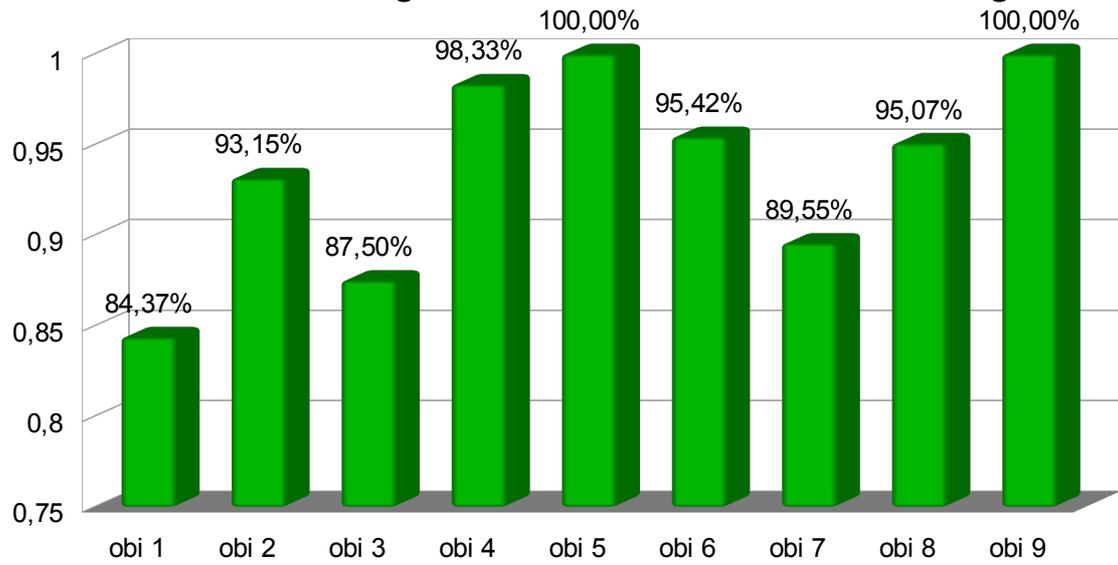
- **il raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati;**
- **le competenze ed i comportamenti professionali e organizzativi messi in atto nello svolgimento del proprio ruolo.**

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:

- Direttori Generali e Avvocato Generale 30%;
- Direttori di Aree di Coordinamento 40%;
- Dirigenti 45%;
- dipendenti con incarico di posizione organizzativa 55%;
- restante personale del comparto 60%.

Nella seguente rappresentazione grafica è possibile apprezzare il livello di conseguimento dei nove obiettivi strategici per l'anno 2013 ricavato dalla media delle percentuali di realizzazione delle relative declinazioni su cui si è incentrata l'azione regionale.

Percentuali di conseguimento 2013 dei nove obiettivi strategici



2.3 Obiettivi e piani operativi organizzativi

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 (non individuali) 2013 delle diverse unità organizzative regionali (attive al 31/12/2013) sulla base della consuntivazione condotta dai relativi Responsabili. Per quanto concerne gli obiettivi di Direzione Generale si sottolinea che il conseguimento percentuale degli stessi deriva oltre che dalla realizzazione degli obiettivi inseriti nel Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2013 (rendicontati con il monitoraggio finale approvato dalla delibera della Giunta Regionale n. 171/2014) anche dalla finalizzazione degli obiettivi di funzionamento della struttura, previsti nei Programmi di Direzione Generale in aggiunta a quelli di carattere più propriamente strategico inseriti nel Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (è, quindi, comprensibile come le percentuali di conseguimento esposte nelle tabelle che seguono possano differire da quelle esposte nella delibera della Giunta Regionale n. 171/2014).

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 (*avanzamento medio*) 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 2013 DELL'AVVOCATURA			
Area	Settore	Numero Obiettivi	Conseguimento %
Obiettivi DG	Obiettivi DG AVVOCATURA	19	95,53
	Avanzamento medio Obiettivi DG	19	95,53
Obiettivi Settori a diretto riferimento della DG	SET. - CONTENZIOSO - RACCORDO CON AVVOCATURE DI ENTI PUBBLICI	8	100,00
	Avanzamento Medio strutture a riferimento della DG	8	100,00
Avanzamento medio complessivo DG		27	97,76

OBIETTIVI 2013 DELLA DIREZIONE GENERALE COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Area	Settore	Numero Obiettivi	Conseguimento %
Obiettivi DG	Obiettivi DG COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE	22	92,54
	Avanzamento medio Obiettivi DG	22	92,54
ACO - CULTURA	Obiettivi di ACO CULTURA	9	100,00
	SET. - BIBLIOTECHE, ARCHIVI E ISTITUZIONI CULTURALI	10	100,00
	SET. - MUSEI ED ECOMUSEI	6	100,00
	SET. - SPETTACOLO	6	100,00
	SET. - VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE	6	100,00
	Avanzamento Medio ACO	37	100,00
ACO - EDUCAZIONE, ISTRUZIONE, UNIVERSITA' E RICERCA	Obiettivi di ACO EDUCAZIONE, ISTRUZIONE, UNIVERSITA' E RICERCA	24	100,00
	SET. - DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO E SOSTEGNO ALLA RICERCA	11	99,09
	SET. - INFANZIA	7	100,00
	SET. - ISTRUZIONE E EDUCAZIONE	7	100,00
	Avanzamento Medio ACO	49	99,77
ACO - FORMAZIONE, ORIENTAMENTO E LAVORO	Obiettivi di ACO FORMAZIONE, ORIENTAMENTO E LAVORO	14	99,13
	SET. - FORMAZIONE E ORIENTAMENTO	20	99,69
	SET. - GESTIONE PROGRAMMA OPERATIVO POR FSE	6	99,17
	SET. - LAVORO	7	100,00
	Avanzamento Medio ACO	47	99,50
ACO - INDUSTRIA, ARTIGIANATO, INNOVAZIONE TECNOLOGICA	Obiettivi di ACO INDUSTRIA, ARTIGIANATO, INNOVAZIONE TECNOLOGICA	14	96,20
	SET. - INFRASTRUTTURE PER LO SVILUPPO ECONOMICO. MONITORAGGIO E CONTROLLI	7	100,00
	SET. - POLITICHE ORIZZONTALI DI SOSTEGNO ALLE IMPRESE	11	100,00
	SET. - RICERCA INDUSTRIALE, INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	9	100,00
	Avanzamento Medio ACO	41	99,05
ACO - SVILUPPO RURALE	Obiettivi di ACO SVILUPPO RURALE	10	100,00
	SET. - ASSISTENZA ALLA PROGRAMMAZIONE DEGLI INTERVENTI COMUNITARI PER LO SVILUPPO RURALE E LA PESCA	6	100,00
	SET. - ATTIVITA' FAUNISTICA-VENATORIA, PESCA DILETTANTISTICA, POLITICHE AMBIENTALI	4	100,00
	SET. - FORESTAZIONE, PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE E INTERVENTI COMUNITARI PER L'AGROAMBIENTE	25	100,00
	SET. - FORMAZIONE PROFESSIONALE IN AGRICOLTURA - ANIMAZIONE RURALE	5	100,00
	SET. - POLITICHE COMUNITARIE E REGIONALI PER LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE AGRICOLE E AGROALIMENTARI	6	100,00
	SET. - PRODUZIONI AGRICOLE VEGETALI	6	100,00
	SET. - PROGRAMMAZIONE AGRICOLA-FORESTALE, ZOOTECNIA, SISTEMI INFORMATIVI, PROMOZIONE E COMUNICAZIONE IN AGRICOLTURA	14	92,07
	SET. - SERVIZIO FITOSANITARIO REGIONALE E DI VIGILANZA E CONTROLLO AGROFORESTALE	23	100,00
	SET. - VALORIZZAZIONE DELL'IMPRENDITORIA AGRICOLA	7	100,00
	Avanzamento Medio ACO	106	99,21
ACO - TURISMO, COMMERCIO E TERZIARIO	Obiettivi di ACO TURISMO, COMMERCIO E TERZIARIO	10	100,00
	SET. - DISCIPLINA E POLITICHE DI SVILUPPO E DI PROMOZIONE DEL TURISMO	4	99,11
	SET. - DISCIPLINA, POLITICHE E INCENTIVI DEL COMMERCIO E ATTIVITA' TERZIARIE	5	100,00
	SET. - PROGETTI SPECIALI INTEGRATI DI SVILUPPO TURISTICO	3	100,00
	Avanzamento Medio ACO	22	99,78
Avanzamento medio complessivo DG		324	98,55

OBIETTIVI 2013 DELLA DIREZIONE GENERALE DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE			
Area	Settore	Numero Obiettivi	Conseguimento %
Obiettivi DG	Obiettivi DG DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE	30	96,17
	Avanzamento medio Obiettivi DG	30	96,17
Obiettivi Settori a diretto riferimento della DG	SET. - AFFARI GIURIDICI E LEGALI	11	100,00
	SET. - FINANZA, CONTABILITA' E CONTROLLO	14	100,00
	SET. - PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE DEGLI INVESTIMENTI IN SANITA'	5	97,14
	SET. - POLITICHE DEL FARMACO, INNOVAZIONE E APPROPRIATEZZA	9	100,00
	SET. - RICERCA, INNOVAZIONE E RISORSE UMANE	10	97,81
	SET. - SISTEMA INFORMATIVO E TECNOLOGIE INFORMATICHE	12	93,75
	Avanzamento Medio strutture a riferimento della DG	61	98,12
ACO - POLITICHE SOCIALI DI TUTELA, LEGALITA', PRATICA SPORTIVA E SICUREZZA URBANA. PROGETTI INTEGRATI STRATEGICI	Obiettivi di ACO POLITICHE SOCIALI DI TUTELA, LEGALITA', PRATICA SPORTIVA E SICUREZZA URBANA. PROGETTI INTEGRATI STRATEGICI	19	99,05
	SET. - POLITICHE ABITATIVE	9	100,00
	SET. - POLITICHE DI WELFARE REGIONALE E CULTURA DELLA LEGALITA'	11	100,00
	SET. - POLITICHE PER LE FAMIGLIE E TUTELA DEI MINORI	14	100,00
	SET. - POLITICHE PER LE PERSONE IMMIGRATE E INTERVENTI PER GLI INDIVIDUI IN CONDIZIONE DI VULNERABILITA'	11	100,00
	SET. - TUTELA DEI CONSUMATORI E UTENTI, POLITICHE DI GENERE, INTERVENTI CONTRO LE DISCRIMINAZIONI	12	100,00
	Avanzamento Medio ACO	76	99,84
ACO - SISTEMA SOCIO-SANITARIO REGIONALE	Obiettivi di ACO SISTEMA SOCIO-SANITARIO REGIONALE	16	85,03
	SET. - POLITICHE PER L'INTEGRAZIONE SOCIO-SANITARIA E LA SALUTE IN CARCERE	3	100,00
	SET. - PREVENZIONE E SICUREZZA IN AMBIENTI DI VITA E DI LAVORO, ALIMENTI E VETERINARIA	11	81,82
	SET. - PROGRAMMAZIONE E ORGANIZZAZIONE DELLE CURE	13	99,23
	SET. - QUALITA' DEI SERVIZI, GOVERNO CLINICO E PARTECIPAZIONE	19	98,95
	Avanzamento Medio ACO	62	93,01
Avanzamento medio complessivo DG		229	96,78

OBIETTIVI 2013 DELLA DIREZIONE GENERALE GOVERNO DEL TERRITORIO			
Area	Settore	Numero Obiettivi	Conseguimento %
Obiettivi DG	Obiettivi DG GOVERNO DEL TERRITORIO	20	100,00
	Avanzamento medio Obiettivi DG	20	100,00
Obiettivi Settori a diretto riferimento della DG	SET. - PIANIFICAZIONE DEL TERRITORIO	12	100,00
	SET. - SISTEMA INFORMATIVO TERRITORIALE ED AMBIENTALE	8	100,00
	SET. - TUTELA, RIQUALIFICAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PAESAGGIO	6	100,00
	Avanzamento Medio strutture a riferimento della DG	26	100,00
Avanzamento medio complessivo DG		46	100,00

OBIETTIVI 2013 DELLA DIREZIONE GENERALE ORGANIZZAZIONE

Area	Settore	Numero Obiettivi	Conseguimento %
Obiettivi DG	Obiettivi DG ORGANIZZAZIONE	11	93,61
	Avanzamento medio Obiettivi DG	11	93,61
Obiettivi Settori a diretto riferimento della DG	SET. - CONTRATTI	10	100,00
	SET. - PATRIMONIO E LOGISTICA	17	100,00
	SET. - SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE	7	100,00
	Avanzamento Medio strutture a riferimento della DG	34	100,00
ACO - ORGANIZZAZIONE. PERSONALE. SISTEMI INFORMATIVI	Obiettivi di ACO ORGANIZZAZIONE. PERSONALE. SISTEMI INFORMATIVI	17	94,13
	SET. - AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE	4	100,00
	SET. - COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA E TUTELA DELLA PRIVACY	8	100,00
	SET. - FORMAZIONE, COMPETENZE, SISTEMI DI VALUTAZIONE	7	90,00
	SET. - INFRASTRUTTURE E TECNOLOGIE PER LO SVILUPPO DELLA SOCIETA' DELL'INFORMAZIONE	19	94,05
	SET. - ORGANIZZAZIONE, RECLUTAMENTO, ASSISTENZA NORMATIVA	14	100,00
	SET. - SERVIZI GENERALI E SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI	12	100,00
	SET. - SERVIZI INFRASTRUTTURALI, TECNOLOGIE INNOVATIVE E FONIA	5	98,50
	SET. - SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO ALLE DECISIONI. UFFICIO REGIONALE DI STATISTICA	14	100,00
	SET. - SISTEMI INFORMATIVI E TECNOLOGIE DELLA CONOSCENZA	30	94,59
	SET. - SISTEMI INFORMATIVI IN MATERIA DI PERSONALE	7	85,71
	Avanzamento Medio ACO	137	96,09
Avanzamento medio complessivo DG		182	96,56

OBIETTIVI 2013 DELLA DIREZIONE GENERALE POLITICHE AMBIENTALI, ENERGIA E CAMBIAMENTI CLIMATICI

Area	Settore	Numero Obiettivi	Conseguimento %
Obiettivi DG	Obiettivi DG POLITICHE AMBIENTALI, ENERGIA E CAMBIAMENTI CLIMATICI	21	97,02
	Avanzamento medio Obiettivi DG	21	97,02
Obiettivi Settori a diretto riferimento della DG	SET. - AUTORITA' DI VIGILANZA SULLE ATTIVITA' MINERARIE	8	98,75
	SET. - ENERGIA, TUTELA DELLA QUALITA' DELL'ARIA E DALL'INQUINAMENTO ELETTROMAGNETICO E AUSTICO	29	97,24
	SET. - PREVENZIONE DEL RISCHIO IDRAULICO E IDROGEOLOGICO	10	99,69
	SET. - PROTEZIONE E VALORIZZAZIONE FASCIA COSTIERA E DELL'AMBIENTE MARINO	8	97,53
	SET. - RIFIUTI E BONIFICHE DEI SITI INQUINATI	7	97,86
	SET. - SERVIZIO IDROLOGICO REGIONALE	6	100,00
	SET. - TUTELA E GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE	10	98,50
	SET. - TUTELA E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE AMBIENTALI	7	100,00
	SET. - UFFICIO TECNICO DEL GENIO CIVILE DI AREA VASTA FIRENZE, AREZZO, PRATO, PISTOIA. PREVENZIONE SISMICA.	6	100,00
	SET. - UFFICIO TECNICO DEL GENIO CIVILE DI AREA VASTA GROSSETO-SIENA E OPERE MARITTIME	9	100,00
	SET. - UFFICIO TECNICO DEL GENIO CIVILE DI AREA VASTA LIVORNO-LUCCA-PISA	14	100,00
	SET. - UFFICIO TECNICO DEL GENIO CIVILE DI MASSA E CARRARA	9	100,00
	Avanzamento Medio strutture a riferimento della DG	123	99,13
Avanzamento medio complessivo DG		144	98,08

OBIETTIVI 2013 DELLA DIREZIONE GENERALE POLITICHE MOBILITA', INFRASTRUTTURE E TRASPORTO PUBBLICO LOCALE

Area	Settore	Numero Obiettivi	Conseguimento %
Obiettivi DG	Obiettivi DG POLITICHE MOBILITA', INFRASTRUTTURE E TRASPORTO PUBBLICO LOCALE	14	97,50
	Avanzamento medio Obiettivi DG	14	97,50
ACO - MOBILITA' E INFRASTRUTTURE	Obiettivi di ACO MOBILITA' E INFRASTRUTTURE	13	97,69
	SET. - ATTIVITA' AMMINISTRATIVE	5	91,43
	SET. - INFRASTRUTTURE DI TRASPORTO STRATEGICHE E CAVE NEL GOVERNO DEL TERRITORIO	7	97,14
	SET. - PROGRAMMAZIONE PORTI COMMERCIALI, INTERPORTI E PORTI E APPRODI TURISTICI	12	97,71
	SET. - VIABILITA' DI INTERESSE REGIONALE	11	100,00
	Avanzamento Medio ACO	48	96,79
ACO - TRASPORTO PUBBLICO LOCALE	Obiettivi di ACO TRASPORTO PUBBLICO LOCALE	11	100,00
	Avanzamento Medio ACO	11	100,00
Avanzamento medio complessivo DG		73	98,10

OBIETTIVI 2013 DELLA DIREZIONE GENERALE PRESIDENZA

Area	Settore	Numero Obiettivi	Conseguimento %
Obiettivi DG	Obiettivi DG PRESIDENZA	18	100,00
	Avanzamento medio Obiettivi DG	18	100,00
Obiettivi Settori a diretto riferimento della DG	SET. - AGENZIA PER LE ATTIVITA' DI INFORMAZIONE DEGLI ORGANI DI GOVERNO DELLA REGIONE	4	100,00
	SET. - ATTIVITA' GENERALI DELLA PRESIDENZA	5	100,00
	SET. - ATTIVITA' INTERNAZIONALI	6	100,00
	SET. - AUDIT	1	100,00
	SET. - DELEGAZIONE DI ROMA	3	100,00
	SET. - SISTEMA REGIONALE DI PROTEZIONE CIVILE	5	100,00
	SET. - UFFICIO DI COLLEGAMENTO DELLA REGIONE TOSCANA CON LE ISTITUZIONI COMUNITARIE A BRUXELLES	8	97,50
	Avanzamento Medio strutture a riferimento della DG	32	99,64
ACO - ATTIVITA' LEGISLATIVE, GIURIDICHE ED ISTITUZIONALI	Obiettivi di ACO ATTIVITA' LEGISLATIVE, GIURIDICHE ED ISTITUZIONALI	18	100,00
	SET. - AFFARI GIURIDICI E LEGISLATIVI PER LE MATERIE AMBIENTALI E DEL TERRITORIO	5	100,00
	SET. - AFFARI ISTITUZIONALI E DELLE AUTONOMIE LOCALI	4	100,00
	SET. - ATTIVITA' LEGISLATIVA E GIURIDICA	8	100,00
	SET. - VALUTAZIONE IMPATTO AMBIENTALE - OPERE PUBBLICHE DI INTERESSE STRATEGICO REGIONALE.	6	100,00
	Avanzamento Medio ACO	41	100,00
ACO - PROGRAMMAZIONE	Obiettivi di ACO PROGRAMMAZIONE	21	100,00
	SET. - POLITICHE PER LA PARTECIPAZIONE. UFFICIO ED OSSERVATORIO ELETTORALE.	3	100,00
	SET. - POLITICHE REGIONALI PER L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI	9	100,00
	SET. - STRUMENTI DELLA PROGRAMMAZIONE NEGOZIATA E DELLA VALUTAZIONE REGIONALE	5	90,00
	Avanzamento Medio ACO	38	97,50
ACO - RISORSE FINANZIARIE	Obiettivi di ACO RISORSE FINANZIARIE	16	100,00
	SET. - CONTABILITA'	13	97,82
	SET. - CONTROLLO STRATEGICO E DI GESTIONE	6	100,00
	SET. - POLITICHE FISCALI E FINANZA LOCALE	8	100,00
	SET. - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO FINANZIARIO	6	100,00
	SET. - TRIBUTI E SANZIONI	6	100,00
	Avanzamento Medio ACO	55	99,64
Avanzamento medio complessivo DG		184	99,36

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 **1.209**) sono stati **realizzati con una percentuale media minima pari al 81,82%**;
- la **percentuale media di conseguimento degli obiettivi da parte delle Direzioni Generali** (nr. 8 compresa l'Avvocatura) è **pari al 96,55%**;
- la **percentuale media di conseguimento degli obiettivi da parte delle Aree di Coordinamento** (nr. 14) è **pari al 97,94%**;
- la **percentuale media di conseguimento degli obiettivi da parte dei Settori** (nr. 92, compresa l'Agenzia per le attività di informazione degli organi di governo della Regione) è **pari al 98,72%**.

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 **2013** dei medesimi ha condotto all'assunzione della **delibera della Giunta Regionale n. 535 del 30/06/2014** (pubblicata sul sito internet regionale nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente", a cui si rimanda per la puntuale verifica della stessa). Con la delibera richiamata la Giunta **accoglie integralmente i contenuti della proposta formulata dall'Organismo Indipendente di Valutazione** attribuendo, per l'esercizio 2013 ed in rapporto alla durata del periodo di incarico, ai Direttori Generali ed all'Avvocato Generale il premio di risultato di cui all'articolo 28 duodecies del Regolamento di attuazione della L.R. n. 1/2009 in applicazione delle valutazioni riepilogate nella tabella seguente:

DG	Direttore	PROPOSTA DI VALUTAZIONE OIV					SINTESI VALUTATIVA	FASCIA DI MERITO	PERCENTUALE QUOTA 70% SU MAX PREMIO SPETTANTE	EVENTUALE RIDUZIONE	PERCENTUALE PREMIO RIDOTTA	QUOTA PREMIALITA' OBIETTIVI PQPO 2013	QUOTA DI PREMIALITA' TOTALE
		Obiettivi individuali	Obiettivi trasversali	Totale pesato	Punteggio obiettivi	Punteggio competenze							
Avvocatura	Lucia Bora	94,00%	75,87%	88,56%	5,7	5,0	5,6	IV	70,00%	5,00%	65,00%	30,00%	75,50%
Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze	Alessandro Cavalieri	83,11%	75,87%	80,94%	4,8	6,0	5,0	IV	70,00%		70,00%	30,00%	79,00%
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	Valtere Giovannini	77,86%	75,87%	77,26%	4,4	5,0	4,5	V	60,00%		60,00%	30,00%	72,00%
Governo del territorio	Maria Sargentini	70,00%	75,87%	71,76%	3,8	5,0	4,0	V	60,00%	5,00%	55,00%	30,00%	68,50%
Organizzazione	Carla Donati	71,49%	75,87%	72,81%	3,9	5,0	4,1	V	60,00%		60,00%	30,00%	72,00%
Politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici	Edo Bemini	67,50%	75,87%	70,01%	3,6	6,0	4,1	V	60,00%		60,00%	30,00%	72,00%
Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	Enrico Becattini	75,92%	75,87%	75,90%	4,3	5,0	4,4	V	60,00%		60,00%	30,00%	72,00%
Presidenza	Antonio Davide Barretta	82,56%	75,87%	80,55%	4,8	7,0	5,2	IV	70,00%		70,00%	30,00%	79,00%
MEDIA		77,81%		77,22%					63,75%		62,50%		73,75%
DEVIANZA STANDARD		9%		6%					5%		5%		4%

Si rammenta che la percentuale massima del premio di risultato spettante ai Direttori Generali ed all'Avvocato Generale è pari al 20% della retribuzione annua. Il 30% di tale importo viene erogato se il livello di contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente (fattore 1) risulta adeguato (percentuale di conseguimento degli obiettivi posti con il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa superiore al 70% - per il 2013 si veda, in proposito, la delibera della Giunta Regionale n. 171 del 10/03/2014). Il restante 70% viene erogato proporzionalmente alla valutazione operata sul conseguimento degli obiettivi assegnati (fattore 2) e sulle competenze e comportamenti organizzativi adottati nella conduzione della Direzione Generale e nel conseguimento dei risultati attesi (fattore 3). Tale quota è distribuita in funzione del punteggio (da 0 a 7) ottenuto sulla sintesi valutativa individuale dove il fattore 2 incide pro-quota per l'80% (entro il fattore 2 il conseguimento degli obiettivi strategici assegnati alla DG pesa per il 70% ed il conseguimento degli obiettivi trasversali pesa per il 30%), mentre il fattore 3 incide pro-quota per il 20%.

Inoltre con la delibera richiamata la Giunta, preso atto che l'Organismo Indipendente di Valutazione, nell'ambito della proposta di valutazione formulata, rimanda alla sua diretta competenza l'effettuazione della valutazione e la conseguente attribuzione del premio di risultato eventualmente spettante **ai Direttori Generali cessati nel corso dell'anno 2013**, attribuisce ai Direttori Generali cessati nel corso dell'anno (DG Politiche Territoriali Ambientali e per la Mobilità – Riccardo Baracco - cessato il

31/03/2013 e DG Diritti di Cittadinanza e Coesione Sociale – Edoardo Michele Majno - cessato il 31/05/2013), **coerentemente con i Direttori in servizio al 31 dicembre**, nonché dando atto della necessaria continuità del processo gestionale avviatosi con la definizione del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2013 ed avuto riguardo all'organizzazione della struttura operativa della Giunta Regionale prima del riassetto avvenuto con la delibera n. 230/2013, il **premio di risultato** di cui all'articolo 28 duodecies del Regolamento di attuazione della L.R. n. 1/2009 **corrispondente a quello spettante alla collocazione entro la quinta fascia valutativa di merito** con una quota di premialità totale (fattori 1, 2 e 3) pari al 72% di quella massima percepibile.

Con **delibera di Giunta Regionale n. 534 del 30/06/2014** (pubblicata sul sito internet regionale nell'apposita sezione "*Amministrazione trasparente*", a cui si rimanda per la puntuale verifica della stessa) si è provveduto ad esprimere una **valutazione sui risultati conseguiti per l'anno 2013 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 92% rispetto a quanto previsto come quota massima del contratto di lavoro** (20% del trattamento economico annuo lordo previsto nel contratto di lavoro).

Per quello che attiene alla **valutazione sul conseguimento degli obiettivi 2013 dei Dirigenti**, la stessa è stata **effettuata 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). In proposito si evidenzia che gli obiettivi individuali assunti per la valutazione non corrispondono interamente agli obiettivi della struttura, ma sono quelli su cui si concentra l'azione specifica del dirigente;
- **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**.

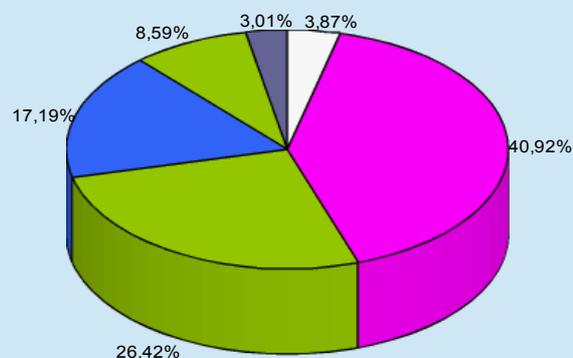
Legenda: Nella prima tabella a pagina seguente la colonna *punteggio competenze* indica l'espressione del giudizio (medio) sul terzo fattore di valutazione (livello agito nelle competenze e comportamenti professionali e organizzativi attinenti allo svolgimento del proprio ruolo); la colonna *avanzamento obiettivi individuali (%)* indica la percentuale (media) di conseguimento degli obiettivi individuali (secondo fattore) che determina, previa conversione della percentuale di raggiungimento, la successiva colonna *punteggio obiettivi*; la colonna *sintesi* determina l'inserimento nelle fasce di merito.

DIREZIONE GENERALE	AREASETTORE	Punteggio Competenze	Aranzamento obiettivi individuali (%)	Punteggio Obiettivi	Sintesi	Fascia I	Fascia II	Fascia III	Fascia IV	Dirigenti valutati
PRESIDENZA	Coordinatori di Area e Dirigenti di Settore a diretto riferimento della DG	5,90	91,96	6,50	6,32	7	1			8
	Area - RISORSE FINANZIARIE	5,36	97,26	7,00	6,51	5				5
	Area - PROGRAMMAZIONE	3,60	92,78	6,67	5,75	1	2			3
	Area - ATTIVITA' LEGISLATIVE, GIURIDICHE ED ISTITUZIONALI	5,15	95,82	7,00	6,45	3	1			4
		5,27	94,18	6,75	6,31	16	4			20
ORGANIZZAZIONE	Coordinatori di Area e Dirigenti di Settore a diretto riferimento della DG	4,25	96,17	6,75	6,00	2	2			4
	Area - ORGANIZZAZIONE, PERSONALE, SISTEMI INFORMATIVI	4,28	90,01	6,30	5,69	2	8			10
		4,27	91,77	6,43	5,78	4	10			14
COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE	Coordinatori di Area e Dirigenti di Settore a diretto riferimento della DG	5,10	88,59	6,00	5,73	3	3			6
	Area - TURISMO, COMMERCIO E TERZIARIO	5,43	94,48	7,00	6,53	3				3
	Area - SVILUPPO RURALE	4,62	95,46	6,73	6,09	8	3			11
	Area - INDUSTRIA, ARTIGIANATO, INNOVAZIONE TECNOLOGICA	6,67	94,43	7,00	6,90	3				3
	Area - FORMAZIONE, ORIENTAMENTO E LAVORO	6,00	91,37	6,75	6,53	4				4
	Area - EDUCAZIONE, ISTRUZIONE, UNIVERSITA' E RICERCA	6,29	94,31	7,00	6,79	4				4
	Area - CULTURA	6,47	98,33	7,00	6,84	3				3
	5,48	93,70	6,71	6,34	28	6			34	
DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE	Coordinatori di Area e Dirigenti di Settore a diretto riferimento della DG	6,68	96,96	6,88	6,82	8				8
	Area - SISTEMA SOCIO-SANITARIO REGIONALE	6,32	87,47	6,17	6,21	5	1			6
	Area - POLITICHE SOCIALI DI TUTELA, LEGALITA', PRATICA SPORTIVA E SICUREZZA URBANA, PROGETTI INTEGRATI STRATEGICI	6,48	94,41	6,80	6,70	5				5
	6,51	93,29	6,63	6,60	18	1			19	
GOVERNO DEL TERRITORIO	Coordinatori di Area e Dirigenti di Settore a diretto riferimento della DG	5,02	97,10	7,00	6,40	3				3
		5,02	97,10	7,00	6,40	3				3
POLITICHE AMBIENTALI, ENERGIA E CAMBIAMENTI CLIMATICI	Coordinatori di Area e Dirigenti di Settore a diretto riferimento della DG	4,85	93,22	6,75	6,18	6	6			12
		4,85	93,22	6,75	6,18	6	6			12
POLITICHE MOBILITA', INFRASTRUTTURE E TRASPORTO PUBBLICO LOCALE	Coordinatori di Area e Dirigenti di Settore a diretto riferimento della DG	6,40	97,75	7,00	6,82	2				2
	Area - MOBILITA' E INFRASTRUTTURE	6,05	93,40	6,25	6,19	3	1			4
		6,17	94,85	6,50	6,40	5	1			6
AVVOCATURA	Coordinatori di Area e Dirigenti di Settore a diretto riferimento della DG	6,20	98,50	7,00	6,76	1				1
		6,20	98,50	7,00	6,76	1				1
		5,43	93,62	6,67	6,30	81	28			109

Valutazione Dirigenti 2013 - Analisi punteggi

DIREZIONI GENERALI	Valutati	Punteggi					
		< 5	5 < 5,5	5,5 < 6	6 < 6,5	6,5 < 7	7
PRESIDENZA	20		1	3	9	7	
ORGANIZZAZIONE	14		3	7	4		
COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE	34	2	2	2	9	17	2
DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE	19	1			4	13	1
GOVERNO DEL TERRITORIO	3				2	1	
POLITICHE AMBIENTALI, ENERGIA E CAMBIAMENTI CLIMATICI	12		1	5	1	4	1
POLITICHE MOBILITA', INFRASTRUTTURE E TRASPORTO PUBBLICO LOCALE	6		1		1	4	
AVVOCATURA	1					1	
TOTALI	109	3	8	17	30	47	4

Distribuzione dei dirigenti per punteggio

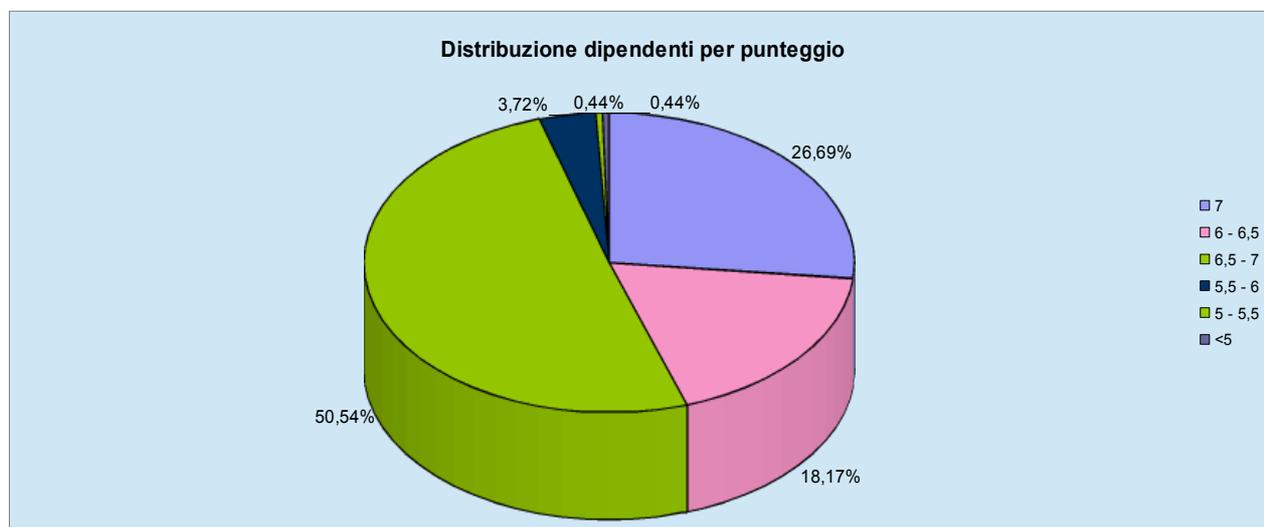


VALUTAZIONE DIRIGENTI 2013 PER FASCE DI MERITO – QUADRO DI SINTESI					
Risorse umane	Totale valutati	FASCE			
		I	II	III	IV
Dirigenti	109	81 (74,31%)	28 (25,69%)	-	-

Per ciò che riguarda **la valutazione sul conseguimento degli obiettivi 2013 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**.

Valutazione del Comparto e PO - 2013 - Analisi punteggi

DIREZIONI GENERALI	Punteggi						Valutati
	<5	5 - 5,5	5,5 - 6	6,5 - 7	6 - 6,5	7	
PRESIDENZA	2		5	227	33	83	350
ORGANIZZAZIONE	4	3	28	167	136	91	429
COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE	1	3	6	228	39	132	409
DIRITTI DI CITTADINANZA E COESIONE SOCIALE			6	112	24	119	261
GOVERNO DEL TERRITORIO				30	4	43	77
POLITICHE AMBIENTALI, ENERGIA E CAMBIAMENTI CLIMATICI	2	2	27	209	98	73	411
POLITICHE MOBILITA', INFRASTRUTTURE E TRASPORTO PUBBLICO LOCALE			3	50	24	4	81
AVVOCATURA		1	1	9	13		24
TOTALI:	9	9	76	1032	371	545	2042



VALUTAZIONE COMPARTO E POSIZIONI ORGANIZZATIVE 2013 PER FASCE DI MERITO – QUADRO DI SINTESI					
Risorse umane	Totale valutati	FASCE			
		I	II	III	IV
Comparto e P.O.	2.042	2.024 (99,12%)	15 (0,73%)	3 (0,15%)	-

2.5 Risorse utilizzate

Per quanto attiene alle risorse utilizzate per il conseguimento degli obiettivi 2013, dalla seguente tabella è possibile evincere l'andamento della gestione finanziaria (impegni di spesa) nel triennio 2011-2013, suddiviso per Direzioni generali.

Risorse finanziarie impegnate nel triennio 2011-2013 (importi in milioni di euro – dati definitivi)

Direzione Generale	2011			2012			2013		
	Correnti	Investimento	Tot.	Correnti	Investimento	Tot.	Correnti	Investimento	Tot.
Presidenza	60,6	27,8	88,4	233,9	75,8	309,7	197,0	241,4	438,5
Avvocatura	1,1		1,1	1,1		1,1	0,8		0,8
Competitività e sviluppo delle competenze	383,3	303,6	686,9	346,5	343,1	689,6	354,0	241,9	595,9
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	7.047,8	399,3	7.447,1	7.252,5	554,6	7.807,1	6.928,9	472,4	7.401,3
Organizzazione	356,0	49,4	405,4	199,0	29,5	228,5	201,4	28,2	229,6
Politiche territoriali, ambientali e per la mobilità	517,8	232,8	750,6	528,5	283,5	812,1			
Governo del territorio							1,3	7,8	9,1
Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale							503,1	130,6	633,8
Politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici							19,8	79,6	99,5
TOTALE	8.366,6	1.012,9	9.379,5	8.561,5	1.286,5	9.848,0	8.206,3	1.202,1	9.408,4

Fonte: Estrazione di dati dal Bilancio Regionale - Settore Controllo Strategico e di Gestione

Le risorse sono state determinate sulla base degli impegni assestati (tenuto conto delle economie registrate negli esercizi successivi), con esclusione delle contabilità speciali. Non sono state evidenziate le risorse per rimborso di prestiti afferenti alla Direzione Generale Organizzazione e Risorse per 85,1 milioni nel 2011 e alla Direzione Generale Presidenza per 80,8 milioni nel 2012 e per 88,9 milioni nel 2013.

Nell'importo della Direzione Generale Presidenza è inclusa la spesa per la gestione delle Segreterie degli organi politici della Giunta Regionale; si tratta di 790 mila euro per il 2011, 900 mila euro per il 2012 e 1 milione per il 2013.

Nel corso del 2012 sono state modificate la declaratoria e le funzioni della Direzione Generale Organizzazione e Risorse, attualmente Direzione Generale Organizzazione; nel 2013 è stata soppressa la Direzione Generale Politiche territoriali, ambientali e per la mobilità e sono state costituite le Direzioni Generali Governo del territorio, Politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici e Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale.

Nelle elaborazioni di cui di seguito sono, altresì, riportate le risorse impegnate nel 2013 suddivise per Obiettivi strategici e macro aggregati della griglia strategica.

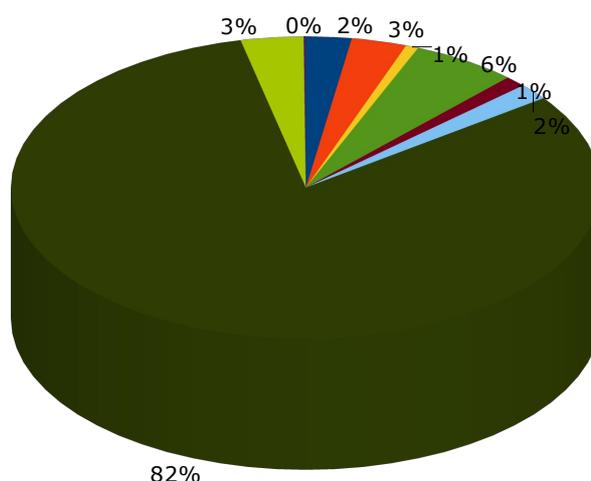
Risorse finanziarie impegnate nel 2013 per Obiettivo strategico e macro aggregati (importi in milioni di euro)

I	Obiettivo strategico	II	Declinazione per macro aggregati	Correnti	Investimento	Totale
01	Dinamismo e competitività dell'economia toscana	01	Piano Regionale di Sviluppo Economico	47,5	123,1	170,6
		02	Altre linee di intervento sul dinamismo e la competitività dell'economia toscana	2,6	58,1	60,7
02	Valorizzare il talento e il capitale umano	01	Sviluppo e consolidamento del progetto GiovaniSi	116,3	3,8	120,1
		02	Altre linee di intervento sulla valorizzazione del talento e del capitale umano	151,5	9,6	161,1
03	Patrimonio culturale come opportunità di buona rendita	01	Linee di intervento per sfruttare la rendita derivante dal patrimonio culturale	31,8	33,4	65,2
04	Una nuova governance per il sistema dei servizi pubblici locali	01	Governance dei servizi pubblici: TPL, risorse idriche e rifiuti	497,4	39,2	536,6
05	Una rete di infrastrutture moderne e efficienti	01	Piano Regionale Integrato Infrastrutture e Mobilità	2,7	91,9	94,6
		02	Altre linee di intervento per una rete di infrastrutture moderne ed efficienti	2,1	12,0	14,1
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	14,4	52,8	67,3
		02	Programmazione Ambientale ed energetica Regionale	0,2	8,4	8,6
		03	Uso sostenibile delle risorse naturali, prevenzione dal rischio sismico, sistema di protezione civile e corretta gestione dei rifiuti	15,0	28,4	43,4
		04	Altre linee di intervento per la coesione territoriale e l'attrattività	22,8	19,8	42,6
07	L'integrazione di politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti in materia socio-sanitaria	01	Gestione del Servizio Sanitario Regionale	61,3	650,5	711,7
		02	Riorganizzazione, razionalizzazione e riassetto del Servizio Sanitario Regionale	6.740,9	0,0	6.740,9
		04	Sostegno delle famiglie in difficoltà	25,9		25,9
		05	Edilizia residenziale pubblica	0,0	29,2	29,2
		06	Altri interventi in ambito sociale ⁽¹⁾	41,0	13,2	54,2
08	Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione e contenimento della spesa	01	Riorganizzazione e contenimento della spesa ⁽²⁾	164,4	3,9	168,3
		02	Innovazione istituzionale	10,5	5,6	16,1
		03	Semplificazione	11,3	4,9	16,2
		04	Altre linee di intervento per migliorare l'efficienza della Pubblica Amministrazione ⁽³⁾	117,1	1,0	118,2
09	Federalismo solidale e contrasto all'evasione	01	Coordinamento e revisione dei sistemi tributari e fiscali	8,6	0,6	9,2
		02	Altre linee di intervento per il federalismo solidale e contrasto all'evasione	1,2	0,4	1,6
<i>Spese di funzionamento</i> ⁽⁴⁾				119,9	12,4	132,3
Totale				8.206,3	1.202,1	9.408,4

Fonte: Estrazione di dati dal Bilancio Regionale - Settore Controllo Strategico e di Gestione

Note: (1) Tale macro aggregato non fa parte della griglia strategica e comprende tutte le spese in ambito sociale non riconducibili ai macro aggregato esistenti (es. cittadinanza di genere, tutela dei consumatori,...). (2) L'importo del macro aggregato include spese di funzionamento degli Uffici della Giunta regionale e per le attività istituzionali. (3) L'importo del macro aggregato comprende le spese di funzionamento degli Enti e Agenzie e per il supporto all'attuazione dei programmi di coesione. (4) In questa voce sono comprese le spese per il funzionamento del Consiglio regionale, della gestione delle entrate e del patrimonio; le poste tecniche).

Risorse finanziarie impegnate nel 2013 sugli obiettivi strategici



- Dinamismo e competitività dell'economia toscana
- Valorizzare il talento e il capitale umano
- Patrimonio culturale come opportunità di buona rendita
- Una nuova governance per il sistema dei servizi pubblici locali
- Una rete di infrastrutture moderne e efficienti
- Coesione territoriale e attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio
- L'integrazione di politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti in materia socio-sanitaria
- Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione e contenimento della spesa
- Federalismo solidale e contrasto all'evasione

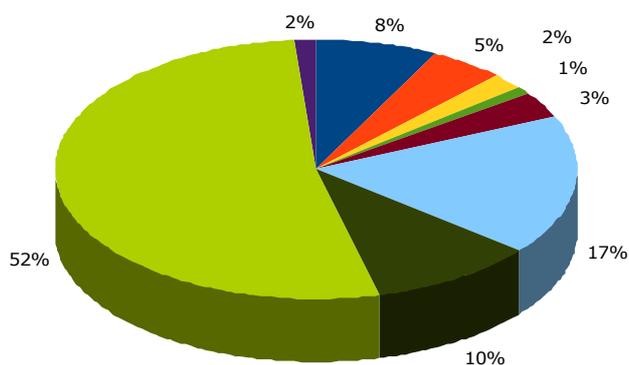
Nelle tabelle che seguono è possibile, infine, riscontrare il **coinvolgimento del personale del comparto in relazione ai vari obiettivi strategici e per Direzione Generale** di appartenenza.

DISTRIBUZIONE PERSONALE DG SU OBIETTIVI STRATEGICI AL 31/12/2013								
Obiettivo Strategico	Avvocatura	Competitività	Cittadinanza	Organizzazione	Territorio	Ambiente	Mobilità	Presidenza
1. Dinamismo e competitività dell'economia toscana		35,22%		0,12%		0,22%		1,09%
2. Valorizzare il talento e il capitale umano		21,91%	0,27%	0,60%				0,42%
3. Patrimonio culturale come opportunità di buona rendita		8,99%						
4. Una nuova governance per il sistema dei servizi pubblici locali						0,05%	29,26%	
5. Una rete di infrastrutture moderne e efficienti				7,38%			52,50%	
6. Coesione territoriale e attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio					84,22%	62,24%	6,25%	9,58%
7. L'integrazione di politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti in materia socio-sanitaria			79,59%					
8. Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione e contenimento della spesa	100,00%	33,88%	20,14%	91,90%	15,78%	37,49%	11,99%	80,05%
9. Federalismo solidale e contrasto all'evasione								8,86%
TOTALE	100,00%							

Fonte: DB del sistema di gestione di programmazione e valutazione – Settore Formazione, Competenze, Sistema di Valutazione

I dati sono da intendersi riferiti al solo comparto come aggiornati al 31/12/2013 e rappresentano l'impegno in percentuale di ciascuna risorsa umana sui vari obiettivi strategici alla luce degli obiettivi/attività assegnati al personale nei piani di lavoro

Livelli di impiego del personale regionale nel 2013 sugli obiettivi strategici



- Dinamismo e competitività dell'economia toscana
- Valorizzare il talento e il capitale umano
- Patrimonio culturale come opportunità di buona rendita
- Una nuova governance per il sistema dei servizi pubblici locali
- Una rete di infrastrutture moderne e efficienti
- Coesione territoriale e attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio
- L'integrazione di politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti in materia socio-sanitaria
- Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione e contenimento della spesa
- Federalismo solidale e contrasto all'evasione

2.6 Indicatori di outcome

Al fine sia di **misurare l'efficacia dell'azione amministrativa rispetto ai bisogni espressi dagli "stakeholder"**, sia di **fornire un utile punto di vista "esterno" rispetto alla struttura amministrativa regionale, con la più volte citata delibera della Giunta Regionale n. 99/2013**, per ciascuno degli obiettivi strategici, è stata sperimentata, per la prima volta, **l'introduzione di un set di indicatori di outcome**. Questi ultimi esprimono gli **"impatti sociali" in termini di benefici dell'azione regionale**, sono **rappresentativi dell'efficacia dell'azione di indirizzo politico e sono finalizzati**, prioritariamente, **ad attivare azioni di riprogrammazione futura** in funzione dei risultati emersi e, in seconda battuta, **a verificare la coerenza delle iniziative realizzate per il conseguimento degli obiettivi strategici**, attraverso l'analisi della relazione causa-effetto tra le azioni svolte ed i risultati ottenuti.

Nelle tabelle di cui alle pagine seguenti sono riportati gli indicatori di outcome definiti con la delibera della Giunta Regionale n. 99/2013 con i dati aggiornati al 2012. Si evidenzia, in merito, la **non completa disponibilità dell'aggiornamento dei valori benchmark** (Emilia Romagna, Piemonte ed Italia) dovuto, da una parte al difficile reperimento dei dati e dall'altra alla **scarsa significatività per alcuni indicatori nel comparare tali dati con quelli toscani**, perché calcolati con procedure proprie di ciascuna Regione (es. indicatori relativi al governo del territorio). Infine, in alcuni casi i dati non risultano disponibili per problemi legati alla tempistica del loro aggiornamento. Nel merito si sottolinea come la rilevanza di tali problematiche abbia condotto a **ridefinire, nell'ambito del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2014** (approvato con la delibera della Giunta Regionale n. 77 del 10/02/2014), **il set di indicatori di outcome al fine di consentirne la piena confrontabilità (benchmark) con altre realtà regionali di riferimento**.

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		
1. Dinamismo e competitività dell'economia toscana	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	10,75%	ISTAT	2009	8,37%	I dati Istat non sono ancora disponibili	I dati Istat non sono ancora disponibili	Mantenimento della media mobile triennale disponibile	Sulla base di dati storici	-	
			2010	11,93%		2010	8,80%	I dati Istat non sono ancora disponibili	I dati Istat non sono ancora disponibili				
			2011	I dati Istat non sono ancora disponibili		2011	I dati Istat non sono ancora disponibili	I dati Istat non sono ancora disponibili	I dati Istat non sono ancora disponibili				
			2012	I dati Istat non sono ancora disponibili		2012	I dati Istat non sono ancora disponibili	I dati Istat non sono ancora disponibili	I dati Istat non sono ancora disponibili				
2. Valorizzare il talento e capitale umano	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%				
			2012	17,6%		2012	15,4%	16,3%	17,6%				
	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)	ISTAT - Banca dati di Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo; Banca dati sulle forze lavoro.	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%			
				2012	28,9%		2012	26,4%	31,9%	35,26%			
3. Il patrimonio culturale come opportunità di buona rendita	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	Somma dgli indici dei singoli musei accreditati [(Somma visitatori ultimi 5 anni-minimo visitatori ultimi 5 anni-massimo visitatori ultimi 5 anni)/(numero anni-2)	nel caso in cui per un museo non si abbia a disposizione tutti gli ultimi 5 anni l'indice è (Somma visitatori disponibili ultimi 5 anni/anni disponibili	
			2010	458.911		2010	n.d.	n.d.	n.d.				
			2011	477.850		2011	n.d.	n.d.	n.d.				
			2012	493.243		2012	n.d.	n.d.	n.d.				

Obiettivo strategico	Significato	Modalità di calcolo (numeratore/denominatore)	INDICATORI DI OUTCOME							Target 2013/2015	Note	
			Valori di riferimento Regione Toscana		Fonte	Benchmark (ove disponibile)			Valore			Modalità di costruzione
			Anno	Emilia Romagna		Piemonte	Italia					
4. Una nuova governance per il sistema dei Servizi Pubblici locali	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%			
			2012	scolari 35,1% lavoratori 8,5%		2012	scolari 29,9% lavoratori 6,7%	scolari 36,5% lavoratori 15,5%	scolari 33% lavoratori 13,2%			
	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 migliaia di tonnellate)	2009	50,4%	ARRR per dati Regione Toscana; ISPRA – Rapporto rifiuti urbani	2009	34,0%	42,0%	48,0%	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	
			2010	43,5%		2010	28,0%	41,0%	46,0%			
			2011	42,8%		2011	25,0%	42,0%	42,0%			
			2012	43,6%		2012	31,0%	36,0%	39,0%			
	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 per il monitoraggio 2012	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.			
			2012	97,20%		2012	98,00%	99,90%	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 ARPAT Corpi Idrici Superficiali e Sotterranei nel triennio 2010-2012	2009	n.d.	n.d.	n.d.	75% nel 2015	Sulla base di obiettivi di livello superiore	
			2010	n.d.		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	57,00%		2011	n.d.	n.d.	n.d.			
			2012	59,00%		2012	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 per il monitoraggio 2012	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.			
			2012	79,59%		2012	89,00%	96,40%	n.d.			
	5. Una rete di infrastrutture moderne ed efficienti	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; Assaeroporti	2009	1.480.778,00	1.669.264,00	n.d.	Aumento in misura > o = 10%	Sulla base di dati storici
				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.		
				2012	3.173.767		2012	1.798.567,00	1.878.980,00	n.d.		
Misura la percentuale di imprese (con più di dieci addetti) dei settori di industria e servizi che dispongono di collegamento a banda larga (fissa e/o mobile)		Percentuale di imprese toscane con più di 10 addetti dei settori di industria e servizi che 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	
			2010	82,4%		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	87%		2011	n.d.	n.d.	n.d.			
			2012	95,7		2012	92,5	95,3	93,6			

Obiettivo strategico	Significato	Modalità di calcolo (numeratore/denominatore)	INDICATORI DI OUTCOME								Target 2013/2015		
			Valori di riferimento Regione Toscana		Fonte	Benchmark (ove disponibile)			Valore	Modalità di costruzione	Note		
						Anno	Emilia Romagna	Piemonte				Italia	
6. Coesione territoriale e attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	Valuta il contributo delle fonti di energia elettrica pulite e non esauribili nei consumi finali di energia elettrica al fine di aumentarne 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 – Gestore Servizi Energetici	2009	8,9%	26,3%	18,8%	39% nel 2015	Sulla base di obiettivi di livello superiore	Attualmente i dati 2012 sono disponibili ma non in forma normalizzata come quelli degli anni precedenti; i dati normalizzati saranno disponibili tra 6 mesi	
			2010	30,2%		2010	9,4%	26,1%	20,1%				
			2011	32,7%		2011	12,3%	31,0%	23,5%				
			2012	n.d.		2012	n.d.	n.d.	n.d.				
	Misura la media annuale di polveri sottili (PM10) nell'aria	Media annuale di polveri sottili (PM10) - microgrammi/metri cubi	2009	28	ARPAT- REGIONE TOSCANA	2009	n.d.	30	n.d.	In diminuzione	Sulla base di dati storici	I dati riguardanti la Regione Toscana provengono dalla Relazione annuale sullo stato della qualità dell'aria nella Regione Toscana - ARPAT 2012. I dati per la Regione Emilia Romagna sono stati calcolati a partire dalla "La qualità dell'aria in Emilia-Romagna Edizione 2013" - ARPA mentre i dati del Piemonte sono stati calcolati dal sito WEB ARPA Piemonte.	
			2010	26		2010	28	27	n.d.				
			2011	27		2011	32	30	n.d.				
			2012	25		2012	30	30	n.d.				
	Misura il consumo di suolo	Superfici artificializzate su totale superficie regionale	2009	n.d.	Regione Toscana – Settore Sistema Informativo Territoriale e Ambientale - metodologia CLC per poligoni - Aggiornamento triennale	2009	n.d.	n.d.	n.d.	Inferiore a 8%	Sulla base dell'andamento storico dei dati regionali Uso e Copertura del Suolo (UCS)	* Fonte ISPRA 2013 - metodologia CLC per punti (meno accurata della metodologia per punti); per la Toscana il valore ISPRA è 5%-7% La misurazione dell'indicatore è triennale.	
			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.				
			2012	n.d.		2012	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	Regione Toscana – Direzione Generale Governo del Territorio	2009	n.d.	Regione Toscana – Direzione Generale Governo del Territorio	2009	n.d.	n.d.	n.d.	Superiore a 10%	In base al trend rilevato dal database Monitoraggio degli strumenti urbanistici	* Il dato numerico al 2011 riguarda solo il 67% dei comuni toscani, e di questi solo i comuni in cui è stato possibile rilevare il riuso ** Il dato numerico al 2012 riguarda il 68% dei comuni toscani, e di questi solo i comuni in cui è stato possibile rilevare il riuso
				2010	n.d.		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
				2011	9,8% *		2011	n.d.	n.d.	n.d.			
				2012	9,6% **		2012	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 – Direzione Generale Governo del Territorio	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	*** a causa di un errore nella metodologia di calcolo il dato relativo ai Piani strutturali del 2011 era stato sovrastimato.	
			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.				
			2012	92% di Piani strutturali e 72,5% dei Reg. Urbanistici		2012	n.d.	n.d.	n.d.				
Aggiornamento basi cartografiche	Comuni con cartografia in scala 1:2000 aggiornata negli ultimi 3 anni	2009	35 pari al 12,19% 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	Considerando una finestra temporale di 3 anni, le percentuali riportate nei singoli anni non possono essere semplici sommatorie degli anni precedenti visto che, scorrendo gli anni, alcuni Comuni entrano a far parte della somma ed altri ne escono		
		2010	31 pari al 10,80% dei comuni toscani		2010	n.d.	n.d.	n.d.					
		2011	5 pari al 1,72% dei comuni toscani		2011	n.d.	n.d.	n.d.					
		2012	19 pari al 6,62% dei comuni toscani		2012	n.d.	n.d.	n.d.					

Obiettivo strategico	Significato	Modalità di calcolo (numeratore/denominatore)	INDICATORI DI OUTCOME							Target 2013/2015		
			Valori di riferimento Regione Toscana		Fonte	Benchmark (ove disponibile)			Valore	Modalità di costruzione	Note	
			Anno	Emilia Romagna		Piemonte	Italia					
7.L'integrazione delle politiche per qualità ed equilibrio dei conti	Misura la diminuzione dei tempi di attesa per le visite diagnostiche e specialistiche	Percentuale prestazioni specialistiche e diagnostici presenti nella DGR 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	2009	n.d.	n.d.	n.d.	>50%	Sulla base di obiettivi di livello superiore	*Nell'anno 2012 i codici prioritari e il quesito diagnostico non erano previsti nel flusso specifico che rileva l'attività ambulatoriale. Pertanto l'indicatore si riferisce alla percentuale di visite e prestazioni diagnostiche che sono state erogate rispettivamente entro 15 e 30 giorni
			2010	48%		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	39%		2011	n.d.	n.d.	n.d.			
			2012	42%*		2012	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 significativo rispetto agli anni precedenti	Sulla base di dati storici	Per ogni indicatori si calcola (n. strutture sopra la media nazionale/numero totale strutture considerate) e si fa una media degli indicatori. La modifica dei dati 2010 e 2011 si è resa necessaria perchè, nel corso degli anni, è aumentato il numero degli indicatori attraverso i quali sono misurati gli esiti PNE.
			2010	25,14%		2010	25,12%	n.d.	n.d.			
			2011	20,66%		2011	27,71%	n.d.	n.d.			
			2012	21,98%		2012	n.d.	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 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. La modifica dei dati 2010 e 2011 si è resa necessaria perchè, nel corso degli anni, è aumentato il numero degli indicatori attraverso i quali sono misurati gli esiti PNE.
			2010	10,37%		2010	7,96%	n.d.	n.d.			
			2011	9,05%		2011	7,96%	n.d.	n.d.			
			2012	8,71%		2012	n.d.	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, 2012. Regione Toscana, Laboratorio Management e Sanità	2009	n.d.	n.d.	n.d.	Miglioramento statisticamente 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.			
			2012	59,00%		2012	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, 2011, 2012. Regione Toscana, Laboratorio Management e Sanità	2009	n.d.	n.d.	n.d.	Miglioramento statisticamente 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: a) 2009 - pronto soccorso e medici di medicina generale b) 2010 - distretti sanitari e percorso materno infantile c) 2011 - pronto soccorso e qualità dell'assistenza nei ricoveri d) 2012 - medici di medicina generale, distretti sanitari e percorso materno infantile, qualità del sistema sanitario toscano e della sanità d'iniziativa - E' importante rilevare la difficoltà nel considerare questi dati come significativi ai fini della misurazione complessiva della soddisfazione degli utenti, in quanto cambiando ogni anno l'oggetto delle indagini non è possibile avere a disposizione un dato univoco e oggettivo relativamente al trend del grado di soddisfazione degli utenti. Deve essere, inoltre, segnalato che a partire dal 2011 le indagini non sono svolte più telefonicamente ma attraverso l'invio di questionari cartacei e, di conseguenza, è fisiologico che chi decide di rispondere reinviando il questionario compilato sia più facilmente l'utente insoddisfatto di quello che si ritiene soddisfatto.
			2010	65%		2010	n.d.	n.d.	n.d.			
			2011	70%		2011	n.d.	n.d.	n.d.			
			2012	74%		2012	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, 2011, 2012. 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.			
			2012	66%		2012	n.d.	n.d.	n.d.			

Obiettivo strategico	Significato	Modalità di calcolo (numeratore/denominatore)	INDICATORI DI OUTCOME									Note		
			Valori di riferimento Regione Toscana		Fonte	Benchmark (ove disponibile)			Target 2013/2015					
						Anno	Emilia Romagna	Piemonte	Italia	Valore	Modalità di costruzione			
8.Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	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.					
			2012	3,94		2012	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.					
			2012	37,40%		2012	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	62%	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 definitivi relativi alla valutazione per l'anno 2011 e 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. Si segnala che, come scritto sopra, per gli anni 2011 e 2012 esistono i dati definitivi riguardanti la valutazione ma la Giunta regionale non ha ancora adottato la delibera che determina formalmente i punteggi spettanti a ciascuna azienda sanitaria
			2010	82%	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.					
			2012	n.d.*	-	2012	n.d.	n.d.	n.d.					
9. Federalismo solidale e contrasto all'evasione	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 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. Il trend prima crescente si è stabilizzato e si può prevedere nel tempo una tendenza a diminuire se le politiche regionali di compliance fiscale raggiungono gli obiettivi che ci auspichiamo.		
			2010	16,20%		2010	n.d.	n.d.	n.d.					
			2011	16,57%		2011	n.d.	n.d.	n.d.					
			2012	16,43%		2012	n.d.	n.d.	n.d.					

2.7 Bilancio di genere

A fine 2013 la Giunta regionale ha approvato (Decisione n.17 del 09/12/2013) il primo Bilancio di genere della Regione Toscana (previsto dall'art. 13 della L.R. 16/2009 sulla Cittadinanza di genere), sul quale a novembre si era svolto anche un confronto con il *Tavolo regionale di coordinamento per le politiche di genere* (art. 8 L.R. 16/2009). Il documento approvato dalla Giunta è stato inoltrato alla *Commissione regionale Pari opportunità*, insieme alla documentazione relativa alla sessione di bilancio. Il Consiglio regionale ha dunque approvato un ordine del giorno (n. 219 del 08/12/2013), collegato alla legge finanziaria e al DPEF per il 2014, riguardante il sostegno delle politiche di pari opportunità, in cui si impegna *"ad elaborare una proposta in grado di far diventare il Bilancio di genere un reale strumento di programmazione della Regione Toscana, prendendo in considerazione l'opportunità di approvarlo nel corso della seduta dedicata alla discussione di legge finanziaria, bilancio e DPEF"*.

Quanto ai contenuti, il **Bilancio di genere 2012** si è posto **due obiettivi: capire, attraverso un'analisi di contesto, quali sono i principali bisogni di cittadini/e e far emergere come la Regione risponde a tali bisogni**. Per far ciò, tematiche e risorse regionali sono state classificate in diverse aree, a seconda dell'incidenza più o meno pronunciata sul genere femminile. In particolare:

1. **Area diretta alle pari opportunità:** riguarda tutte le **iniziative e attività destinate alla promozione delle pari opportunità e ad interventi specifici diretti alle donne:** eventi per la diffusione della cultura di parità, la promozione dell'imprenditoria femminile, interventi contro lo sfruttamento e la prostituzione, etc.
2. **Area indiretta:** può a sua volta essere **distinta in tre categorie**.
 - A. **Strumenti di sostegno:** raggruppa **interventi non specificatamente indirizzati alle donne, ma che comunque influiscono in maniera importante sulla loro vita**. Quest'area riguarda i servizi che incidono sulla valorizzazione della capacità professionale e sull'attività di cura e di assistenza, consentendo una migliore conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa. Si tratta, in generale, degli interventi per l'istruzione, la formazione e il lavoro, dei servizi all'infanzia e agli anziani, alle fasce deboli o a rischio di marginalità o esclusione sociale.
 - B. **Servizi alla persona:** raggruppa **servizi comunque legati alla persona e alla qualità della vita dei singoli, ma non direttamente connessi alla famiglia e all'esigenza di conciliazione**. Si tratta soprattutto di interventi nell'ambito delle politiche socio-sanitarie e del trasporto pubblico locale.
 - C. **Azioni di contesto:** raggruppa **interventi volti a migliorare il contesto in cui l'individuo vive**. Si tratta ad es. delle politiche per l'industria, la cultura, lo sport, le infrastrutture di trasporto, le aree verdi, la sicurezza urbana, la protezione civile, il cui beneficio non è direttamente connesso all'uguaglianza di genere.
3. **Area neutra:** riguarda i **servizi generali di funzionamento dell'ente**.

Non tutte le politiche regionali ricadono in modo esclusivo in una delle aree individuate. Come emerge anche dalla tabella, infatti alcune politiche (soprattutto, quelle relative a istruzione, formazione, lavoro e ambito socio-sanitario) comprendono

interventi che possono appartenere a più aree.

Per consentire una maggiore sinteticità, il documento (di circa 60 pp.) si è concentrato sulla presentazione dei principali interventi diretti alle pari opportunità (area 1) e quelli non specificatamente rivolti alle donne ma comunque per loro rilevanti, soprattutto in un'ottica di conciliazione (area 2A). Per questi ultimi, quando è stato possibile, sono stati messi in evidenza i dati divisi per genere, in modo da far emergere con più chiarezza le ricadute specifiche sulle donne.

Tabella – Relazione tra politiche regionali e aree di intervento (in relazione alle politiche di genere)

Politiche	Area di intervento				
	DIR	INDIRETTE			NEU
	1	2A	2B	2C	3
Competitività del sistema regionale e capitale umano					
Istruzione ed educazione	x	x	x		
Formazione, orientamento e lavoro	x	x	x		
Agricoltura e sviluppo rurale		x		x	
Industria, artigianato, commercio e turismo	x			x	
Ricerca				x	
Cultura				x	
Diritti di cittadinanza e coesione sociale					
Prevenzione collettiva	x	x	x		
Assistenza sanitaria territoriale	x	x	x		
Assistenza ospedaliera		x	x		
Azioni di sistema in sanità	x	x	x		
Famiglia, inclusione sociale e immigrazione	x	x	x		
Casa		x	x		
Sport e tempo libero			x		
Cittadinanza di genere	x				
Tutela dei consumatori			x		
Sostenibilità, qualità del territorio e infrastrutturazione					
Mobilità e trasporto pubblico locale			x		
Infrastrutture per la mobilità				x	
Tutela dell'aria, dell'acqua e delle altre risorse ambientali				x	
Difesa del suolo e rischio sismico				x	
Rifiuti				x	
Energia				x	
Pianificazione del territorio e tutela del paesaggio				x	
Governance, efficienza della PA e proiezione internazionale					
Attività istituzionali, rapporti con gli enti locali e politiche per la montagna				x	
Attività internazionali				x	
Società dell'informazione e semplificazione				x	
Sicurezza, legalità e protezione civile				x	
Spese di funzionamento della Regione					x

Interventi oggetto di analisi nel Bilancio di genere

Il documento è diviso in quattro parti (articolate in una o più schede tematiche), ciascuna delle quali illustra le politiche messe in atto dalla Regione, per rispondere ai bisogni che emergono dalle analisi di contesto. In particolare:

- **I. Cultura e politiche di genere.** Lo stereotipo culturale che vede la donna come principale soggetto di riferimento per i lavori di cura afferenti alla famiglia (casa, figli, anziani), rappresenta uno dei maggiori ostacoli per l'accesso, il mantenimento e il miglioramento della posizione lavorativa delle donne. L'obiettivo del Bilancio di genere è mettere in evidenza le iniziative regionali per diffondere la cultura di genere nella società e gli interventi istituzionali (organismi, strumenti, leggi) per far sì che le politiche della Regione si pongano obiettivo trasversale il raggiungimento effettivo della parità tra i generi.
- **II. Interventi diretti allo sviluppo della persona.** Lo stereotipo culturale incide, altresì, sui percorsi di istruzione e sulla condizione lavorativa delle

donne. Nonostante la maggiore scolarizzazione, le donne scelgono percorsi di studio generalisti, finalizzati ad occupazioni più facilmente conciliabili con il lavoro familiare. Nell'ambito lavorativo, poi, si assiste a una continua precarizzazione lavorativa (fuoriuscita e non rientro, part-time,...) e a una duplice forma di segregazione: orizzontale (prevalenza di donne in determinati settori) e verticale (minore presenza femminile nelle figure apicali). L'obiettivo del Bilancio di genere è mostrare come gli interventi per l'istruzione e la formazione favoriscano l'acquisizione di competenze specifiche lungo tutto l'arco della vita e, nell'ambito delle politiche del lavoro, vi siano incentivi e agevolazioni che consentono l'accesso e la permanenza al mercato da parte delle donne.

- **III. La donna e la famiglia.** A fronte di sostanziali cambiamenti demografici e socio-economici (diminuzione della natalità, allungamento della vita, cambiamenti nel mercato del lavoro, aumento dei livelli di istruzione con ritardato ingresso nel mondo del lavoro,...), il modello di welfare non è stato sostanzialmente modificato: il ruolo della donna come *caregiver* si è consolidato e rafforzato ulteriormente nell'attuale crisi economica. L'obiettivo del Bilancio di genere è rilevare gli interventi finanziati dalla Regione a favore della conciliazione vita-lavoro e gli interventi per le famiglie in situazioni di disagio economico.
- **IV. La donna e la salute.** Gli studi dimostrano come le differenze tra i sessi in termini di salute sono legate: alla diversità biologica dei due generi, ai diversi comportamenti sociali, alla durata della vita. Ciò comporta, in molti casi, interventi mirati e differenziati. L'obiettivo del Bilancio di genere è evidenziare, nell'ambito delle complessive politiche regionali sanitarie, alcuni specifici interventi pensati soprattutto per promuovere la salute delle donne e quella dei figli all'interno del percorso materno-infantile.

Infine, in **Appendice** è riportata un'**analisi economico-finanziaria delle risorse attivate sul Bilancio regionale, classificate nelle diverse aree in base alla ricaduta degli interventi sul genere.**

La spesa complessiva nel 2010-2012 ammonta a quasi 29,3 miliardi di euro; circa tre quarti di questa è assorbita da politiche sanitarie e quindi relative all'area Indiretta-*Servizi alla persona*, il che evidentemente si riflette sulla riclassificazione delle risorse in un'ottica di genere.

Tabella - La spesa della Regione per Aree di genere (2010-2012)

	2010	2011	2012	Totale
DIRETTA	5,1	7,0	10,5	22,6
INDIRETTA-Strumenti di Sostegno	293,5	392,3	361,3	1.047,1
INDIRETTA-Servizi alla persona	7.721,1	7.887,5	8.286,9	23.895,5
INDIRETTA-Azioni di contesto	1.010,9	864,5	1.024,2	2.899,6
NEUTRA	622,6	410,5	394,6	1.427,7
Totale	9653,3	9.561,8	10.077,6	29.292,7

2.8 L'indagine di clima organizzativo

La Regione Toscana ha svolto, nel corso del 2013, un'indagine di clima organizzativo all'interno della propria organizzazione al fine di rilevare eventuali criticità cui in seguito far fronte attraverso la programmazione e l'attuazione di adeguate politiche aziendali.

Il **clima** è inteso come un attributo globale dell'organizzazione; esso è **formato dall'insieme dei fattori che determinano i comportamenti delle persone in situazioni sociali reali e complesse**. L'approccio adottato nell'indagine è quello "culturale", secondo cui **il clima organizzativo** (come variabile sociale) **è la percezione collettiva che le persone hanno dell'organizzazione** (si veda la rappresentazione sottostante).



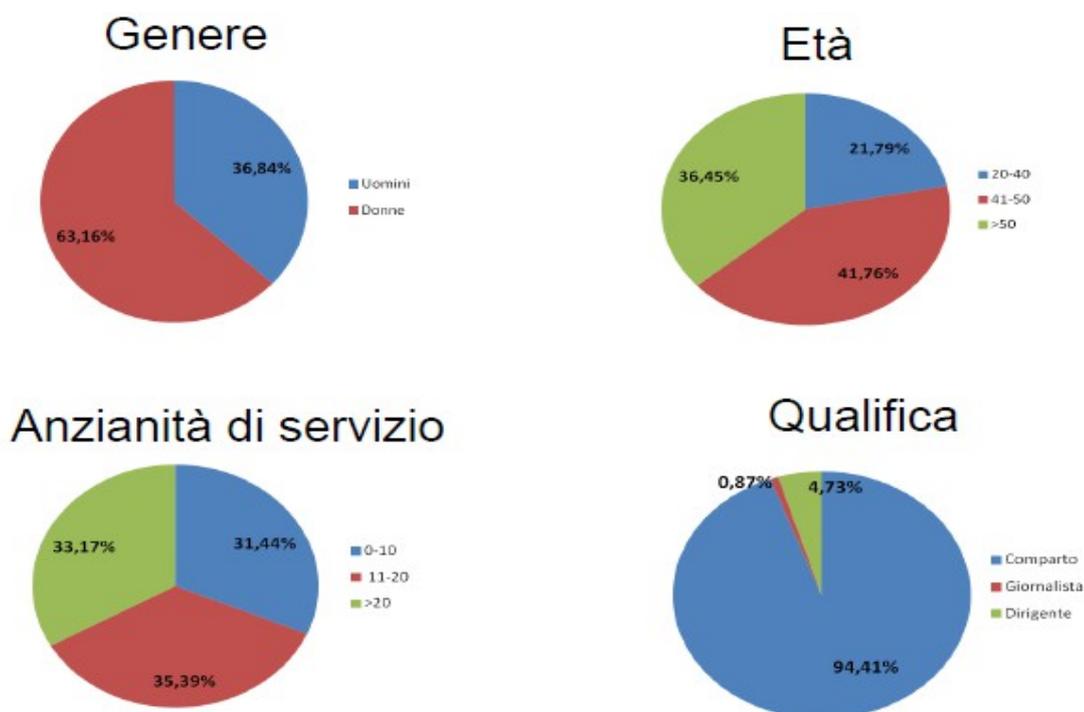
Lo scopo dell'analisi di clima è quello di fotografare una realtà organizzativa, individuando e diagnosticando i sintomi di eventuali problematiche organizzative interne e creando degli alert che catturino l'attenzione dei vertici aziendali. L'indagine di clima organizzativo ha in tal senso l'obiettivo di prendere coscienza del vissuto condiviso degli operatori con riguardo alle dimensioni organizzative rilevanti. **I risultati dell'indagine possono così costituire un punto di partenza per la costruzione di strategie e politiche aziendali volte a creare un clima più "sereno" col fine ultimo di migliorare la performance complessiva dell'organizzazione.**

Il **questionario** di clima organizzativo che è stato somministrato ai dipendenti (in via informatica) è stato sviluppato congiuntamente con i docenti SDA Bocconi. Il questionario è costituito da **60 domande che indagano** sostanzialmente **10 dimensioni organizzative** (si veda la tabella riportata di seguito) all'interno dell'ente e da alcune **domande su informazioni generali dei rispondenti** (età, genere, anzianità di servizio, qualifica e area di appartenenza – Giunta e tutte le sue DG, Consiglio e A.R.T.E.A.). È stata, inoltre, indagata la rilevanza per i dipendenti delle diverse dimensioni organizzative (con ulteriori 10 domande, una per ogni dimensione organizzativa).

Dimensioni organizzative
<input type="checkbox"/> Senso di appartenenza
<input type="checkbox"/> Organizzazione e cambiamento
<input type="checkbox"/> Il mio lavoro
<input type="checkbox"/> La mia remunerazione
<input type="checkbox"/> Il mio capo
<input type="checkbox"/> La mia unità
<input type="checkbox"/> La mia formazione e la mia crescita
<input type="checkbox"/> Inclusione e correttezza dei comportamenti
<input type="checkbox"/> Stress
<input type="checkbox"/> Valutazione

A ciascuna domanda specifica è stato possibile rispondere attraverso una scala likert a 7 valori (da 1. Fortemente in disaccordo a 7. Fortemente in accordo con 4. rappresentante la neutralità). È stato, ovviamente, **garantito l'anonimato delle risposte**.

I **questionari compilati** sono risultati essere **1.223 a fronte di una popolazione totale di 2.579 dipendenti¹**, con un tasso di risposta pari al 47,42%. Per costituire il **nucleo di riferimento** si è, tuttavia, deciso di considerare **solo i questionari per i quali sono state compilate tutte le risposte (1.037**, rappresentanti il 40,21% della popolazione). Nella seguente rappresentazione è possibile apprezzare alcune delle caratteristiche che si evincono dall'analisi dei rispondenti, mentre nella successiva tabella si individuano le percentuali di rispondenti secondo la struttura di appartenenza.



¹ la popolazione dei partecipanti comprende dirigenti, dipendenti del comparto e giornalisti della Giunta Regionale e del Consiglio Regionale e dirigenti e dipendenti del comparto di A.R.T.E.A.. Sono esclusi i Direttori Generali, il personale delle segreterie politiche e quello in aspettativa

Comparto	Numero rispondenti/ Tot. dipendenti per Direzione (3)
DG Presidenza	31,61%
DG Organizzazione	40,33%
DG Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze	49,88%
DG Diritti di cittadinanza e coesione sociale	48,66%
DG Governo del Territorio	32,47%
DG Politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici	24,63%
DG Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	54,88%
DG Avvocatura	37,50%
Artea	70,54%
Consiglio	36,74%
Dirigenti	Numero rispondenti/ Tot. dipendenti
Artea	66,67%
Giunta	39,62%
Consiglio	20,00%

(3) Dati dichiarati in sede di compilazione del questionario

L'analisi di clima parte dall'identificazione del posizionamento generale dell'ente rispetto alla scala utilizzata e rispetto agli altri enti che finora hanno aderito all'indagine, sulla base della media complessiva delle domande poste, secondo la logica del benchmarking (**quasi tutti gli enti si sono posizionati nel proprio giudizio complessivo sul clima intorno alla neutralità – valore 4 della scala di likert**). **La Regione Toscana ha, in generale, ottenuto un giudizio totale leggermente superiore alla neutralità.** In particolare, la stessa ha ottenuto 4,20 quale punteggio medio della percezione del clima all'interno dell'ente, considerando tutte le 60 domande previste dal questionario. Nella tabella seguente è possibile rilevare il posizionamento della Regione Toscana rispetto alle 10 dimensioni organizzative analizzate, sia come media assoluta sia per mezzo del confronto con gli altri enti aderenti², considerando esclusivamente le domande comuni a tutti gli enti partecipanti all'indagine (54 domande).

Dimensioni	Toscana	Media
Senso di appartenenza	4,06	4,25
Organizzazione e cambiamento	3,56	3,54
Il mio lavoro	4,73	4,74
La mia remunerazione	3,07	3,27
Il mio capo	4,39	4,34
La mia unità	4,97	4,84
La mia formazione e la mia crescita	3,85	3,66
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4,58	4,52
Stress	4,25	4,34
Valutazione	4,61	4,55

² per il momento il clima organizzativo è stato analizzato, utilizzando lo stesso questionario somministrato dalla Regione Toscana ed assicurando la confrontabilità dei dati, in AGCOM, Comune di Olbia, Comune di Piacenza, Pio Albergo Trivulzio e Provincia di Sassari

Nella successiva tabella è, invece, riportato il posizionamento di dettaglio, con riferimento a tutte le domande poste nel questionario (60) rispetto alle 10 dimensioni organizzative analizzate delle aree di appartenenza indagate con l'indagine.

Dimensioni	Giunta	Consiglio	Artea	Toscana
Senso di appartenenza	4.03	4.14	4.23	4.06
Organizzazione e cambiamento	3.57	3.74	3.91	3.62
Il mio lavoro	4.74	4.99	4.91	4.78
La mia remunerazione	3.07	2.94	3.17	3.07
Il mio capo	4.39	4.56	4.67	4.43
La mia unità	4.99	5.07	5.48	5.04
La mia formazione e la mia crescita	3.43	3.13	2.68	3.33
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4.56	4.61	4.75	4.58
Stress	4.24	4.48	4.07	4.25
Valutazione	4.59	4.57	4.81	4.61

Con riferimento alla Giunta Regionale, per quello che attiene al genere, **gli uomini attribuiscono un valore maggiore rispetto alle donne a molte delle dimensioni organizzative analizzate**; possiedono, quindi, una migliore percezione del clima all'interno dell'ente. Le donne, tuttavia e come rappresentato nella tabella che segue, mostrano una percezione leggermente migliore sulle dimensioni Remunerazione e Valutazione.

Dimensioni	Media	Genere	
		Uomini	Donne
Senso di appartenenza	4,03	4,12	3,99
Organizzazione e cambiamento	3,57	3,75	3,46
Il mio lavoro	4,74	4,83	4,68
La mia remunerazione	3,07	3,04	3,08
Il mio capo	4,39	4,42	4,36
La mia unità	4,99	5,19	4,87
La mia formazione e la mia crescita	3,43	3,44	3,42
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4,56	4,65	4,51
Stress	4,24	4,36	4,16
Valutazione	4,59	4,55	4,62

Per ciò che concerne l'età **coloro che hanno più di 50 anni mostrano migliori percezioni rispetto a tutte le dimensioni analizzate**. Per le altre due categorie di rispondenti si denota un sostanziale equilibrio nelle percezioni delle diverse dimensioni. Inoltre, come rappresentato nella tabella che segue, le dimensioni Organizzazione e cambiamento, Remunerazione, Formazione e Crescita presentano percezioni più negative per tutte le categorie di rispondenti, in quanto il valore medio si assesta al di sotto della neutralità.

Dimensioni	Media	Età		
		20-40	41-50	>50
Senso di appartenenza	4,03	4,06	3,93	4,14
Organizzazione e cambiamento	3,57	3,53	3,48	3,69
Il mio lavoro	4,74	4,68	4,71	4,80
La mia remunerazione	3,07	2,79	3,02	3,28
Il mio capo	4,39	4,28	4,29	4,55
La mia unità	4,99	4,90	4,96	5,07
La mia formazione e la mia crescita	3,43	3,31	3,35	3,57
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4,56	4,53	4,49	4,65
Stress	4,24	4,12	4,18	4,37
Valutazione	4,59	4,60	4,55	4,63

Per quanto riguarda l'anzianità di servizio nell'ente **coloro che hanno un'anzianità di servizio compresa tra gli 11 e i 15 anni hanno percezioni più negative su tutte le dimensioni, ad eccezione della dimensione Remunerazione**. Per le altre due categorie di rispondenti si denota un sostanziale equilibrio nelle percezioni delle diverse dimensioni (si veda la tabella seguente).

Dimensioni	Media	Anzianità di servizio		
		0-5	11-15	>15
Senso di appartenenza	4,03	4,21	3,86	4,06
Organizzazione e cambiamento	3,57	3,70	3,42	3,61
Il mio lavoro	4,74	4,85	4,67	4,72
La mia remunerazione	3,07	2,98	2,99	3,22
Il mio capo	4,39	4,42	4,31	4,43
La mia unità	4,99	4,96	4,93	5,08
La mia formazione e la mia crescita	3,43	3,46	3,34	3,48
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4,56	4,65	4,40	4,64
Stress	4,24	4,31	4,06	4,35
Valutazione	4,59	4,73	4,49	4,57

Per quello che attiene alle qualifiche i giornalisti mostrano percezioni molto positive su molte delle dimensioni analizzate. Inoltre, **i dirigenti mostrano percezioni molto migliori rispetto al comparto su tutte le dimensioni analizzate**.

Dimensioni	Media	Qualifica		
		Comparto	Giornalisti	Dirigenti
Senso di appartenenza	4,03	3,99	5,12	4,79
Organizzazione e cambiamento	3,57	3,52	4,20	4,43
Il mio lavoro	4,74	4,70	5,62	5,35
La mia remunerazione	3,07	2,95	4,10	5,15
Il mio capo	4,39	4,36	5,57	4,82
La mia unità	4,99	4,95	6,35	5,58
La mia formazione e la mia crescita	3,43	3,38	4,05	4,21
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4,56	4,53	5,60	5,07
Stress	4,24	4,21	4,60	4,81
Valutazione	4,59	4,56	5,40	5,07

Relativamente alle Direzioni di appartenenza per quanto riguarda il comparto (giornalisti compresi) si possono fare alcune riflessioni. In media il comparto mostra percezioni vicine alla neutralità o poco sotto. **Per ciò che concerne le direzioni della Giunta, le direzioni Presidenza, Governo del Territorio e Politiche ambientali risultano quelle con le percezioni più basse su quasi tutte le dimensioni. Le direzioni Avvocatura e Infrastrutture invece sono quelle per cui sono state rilevate migliori percezioni**. Nella tabella seguente, in verde si riportano i valori sopra la media, in rosso quelli sotto la media e in blu quelli intorno alla media.

Dimensioni	Media	Direzione generale Presidenza	Direzione generale Organizzazione	Direzione generale Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze	Direzione generale Diritti di cittadinanza e coesione sociale	Direzione generale Governo del Territorio	Direzione generale Politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici	Direzione generale Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	Direzione generale Avvocatura
Senso di appartenenza	4,00	3,98	3,92	3,95	4,00	3,81	4,13	4,36	3,67
Organizzazione e cambiamento	3,52	3,49	3,54	3,42	3,49	3,31	3,60	4,12	3,23
Il mio lavoro	4,71	4,62	4,77	4,54	4,80	4,92	4,67	5,07	5,18
La mia remunerazione	2,96	3,11	3,05	2,77	3,09	2,40	2,79	3,23	3,72
Il mio capo	4,37	4,04	4,45	4,45	4,66	4,09	3,70	5,08	5,38
La mia unità	4,96	4,58	5,19	5,04	5,00	4,35	4,77	5,14	5,78
La mia formazione e la mia crescita	3,38	3,36	3,45	3,40	3,33	2,89	3,21	3,85	3,80
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4,54	4,31	4,55	4,57	4,66	3,97	4,44	4,95	5,17
Stress	4,21	4,10	4,28	4,19	4,17	4,34	4,07	4,49	4,89
Valutazione	4,57	4,62	4,64	4,53	4,51	4,44	4,38	4,93	4,96

Nella tabella che segue viene, infine, riportato l'esito dell'indagine circa la **rilevanza per i dipendenti della Giunta delle diverse dimensioni organizzative**. In generale si può rilevare che tutte le dimensioni oggetto di indagine sono ritenute molto importanti.

Dimensioni	Importanza
Senso di appartenenza	5,39
Organizzazione e cambiamento	5,65
Il mio lavoro	5,73
La mia remunerazione	5,50
Il mio capo	5,84
La mia unità	5,88
La mia formazione e la mia crescita	5,62
Inclusione e correttezza dei comportamenti	6,04
Stress	5,31
Valutazione	5,33

L'analisi dettagliata dei risultati dell'indagine di clima organizzativo, sinteticamente riprodotti nel presente paragrafo, potrà costituire una base per sviluppare azioni di miglioramento organizzativo e per prevedere strategie di intervento nelle politiche di gestione del personale (si veda in proposito quanto contenuto nel paragrafo 3.1).

3. PROSPETTIVE FUTURE

3.1 Possibili tendenze evolutive del sistema della performance

Di seguito alcune riflessioni sulle possibili tendenze evolutive dell'intero sistema della performance regionale durante l'ultimo anno di mandato della presente amministrazione.

Una prima riflessione deriva dal fatto che 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**. Anche il meccanismo relativo all'**introduzione di un numero limitato di 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), ha di fatto prodotto un **appiattimento nella distribuzione delle incentivazioni correlate**, e, **pur in presenza di una differenziazione nelle valutazioni**, la necessità di fare rientrare tutti i soggetti valutati in un numero ridotto di fasce (quattro, nell'esempio del personale della Giunta Regionale Toscana) entro le quali fare corrispondere un identico compenso incentivante, **ha provocato uno "schiacciamento" meritocratico**, anestetizzando, di fatto, l'effetto derivante dall'effettuazione di valutazioni diverse (si vedano, in proposito, le elaborazioni presenti al paragrafo 2.4 del presente documento). Acclarato, tuttavia, che lo spirito deve essere quello di incentivare il merito, utilizzando metodi selettivi ma che assicurino la trasparenza, l'oggettività e, in generale, valorizzino il personale che assicura un impegno maggiore e risultati più qualificanti, pare **opportuno attivare un percorso teso alla rivisitazione del sistema delle fasce di merito, con particolare riferimento alla Dirigenza**, che assicuri una maggiore corrispondenza tra percentuale di conseguimento degli obiettivi e incentivazione. Il percorso di riforma dovrà riguardare l'impianto normativo e regolamentare del sistema di valutazione.

Una seconda riflessione si connette, invece, con le evidenze risultanti al paragrafo 2.5 del presente documento e relative alle risorse utilizzate per il conseguimento degli obiettivi 2013. E' agevole, infatti, verificare che **a fronte del fatto che la quasi totalità delle risorse finanziarie regionali venga impegnata sugli obiettivi "core"** (si veda, ad esempio, come l'82% del totale delle risorse impegnate siano ad appannaggio dell'integrazione di politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti in materia socio-sanitaria e come il 6% siano impiegate a favore di una nuova governance per il sistema dei servizi pubblici locali), **gran parte, invece, delle risorse umane disponibili** (pari al 52%) **viene utilizzata per il conseguimento di obiettivi di funzionamento** (Una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione e contenimento della spesa). Quanto precede lascia intravedere l'**opportunità di analizzare**, da parte delle competenti strutture della Giunta Regionale, **una revisione dell'attuale modello organizzativo nell'ottica di una sempre maggiore funzionalità ed efficacia della struttura nel suo complesso**, anche attraverso una maggiore focalizzazione del personale sulle attività di "line".

Una terza e conclusiva riflessione deriva dai risultati emergenti dall'**indagine di clima organizzativo** contenuti nel paragrafo 2.8 del presente documento. In particolare, il **punto d'attenzione principale sul quale sarebbe importante intervenire risulta**

essere il senso di appartenenza come espressione, in primo luogo, di un'identità comune che in un contesto organizzativo è il frutto delle strategie decise ai vertici ma anche dei contributi e del vissuto degli stessi dipendenti. **A partire dai dati dall'indagine di clima quantitativa**, tramite questionario, sarebbe **utile passare ad un ulteriore approfondimento di carattere qualitativo attivando un percorso di cambiamento attraverso un processo partecipativo che coinvolga tutto il personale.**