

*IRPET*

**PIANO DELLA QUALITÀ DELLA  
PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA 2012**

(ex art. 28 quinquies del regolamento di attuazione della L.R. 1/2009)



## **1. Introduzione e presentazione del Piano**

Il Piano della qualità della prestazione organizzativa è un documento programmatico annuale, con proiezione triennale, volto a garantire trasparenza e informazione sui programmi di attività dell'Ente.

Tale strumento è regolato, compatibilmente con l'assetto del nostro Istituto, dagli artt. 28 quinquies e seguenti del Regolamento emanato con Decreto del Presidente della Giunta Regionale 24 marzo 2010, n.33/R (Regolamento di attuazione della legge regionale 8 gennaio 2009, n.1 "Testo unico in materia di organizzazione e ordinamento del personale"), coordinato con il Decreto del Presidente della Giunta Regionale 14 febbraio 2011, n.6/R. Tale disposizione si inserisce nel complesso normativo di cui capo III bis "Valutazione del personale" del citato Decreto che disciplina il ciclo di gestione e il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione alla luce dei recenti sviluppi legislativi nazionali in materia.

Il Piano della performance è predisposto in stretta corrispondenza con le funzioni stabilite dalla legge di ordinamento dell'IRPET (L.R. 29.7.1996, n. 59 e successive modifiche ed integrazioni) che ne definisce gli obiettivi e i compiti istituzionali, tenendo conto delle linee di indirizzo regionali.

Con la redazione del Piano vengono definiti gli obiettivi strategici dell'Istituto, la declinazione degli stessi, gli indicatori ed i valori di riferimento, su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati organizzativi.

In coerenza con il Piano sono sviluppati annualmente i piani di lavoro, che costituiscono la base per la misurazione e la valutazione della qualità della prestazione del personale dirigente e delle categorie.

I contenuti di questo documento rappresentano pertanto il punto di riferimento e di impulso per l'attività dell'Istituto, per la programmazione, la misurazione e la valutazione della prestazioni dell'IRPET e delle sue strutture interne.

Il presente sistema di valutazione, a valere per il 2012, risulta allineato con gli indirizzi regionali e costituirà la base per successive modifiche e perfezionamenti.

## **2. IRPET: identità, personale e struttura organizzativa**

### **2.1 Identità**

L'IRPET, Istituto Regionale per la Programmazione Economica della Toscana, è un ente dipendente della Regione Toscana che svolge prevalentemente attività di studio, ricerca e consulenza nell'ambito dell'analisi economica, sociale e territoriale sia per la Giunta che per il Consiglio regionale. E' finanziato dal contributo regionale ordinario per la copertura delle spese di funzionamento, dagli ulteriori contributi regionali per l'esecuzione di

attività comuni e dai proventi della vendita di servizi ad enti pubblici diversi da Regione Toscana ed a soggetti privati. L'ente ha una propria autonomia giuridica, amministrativa, organizzativa e contabile.

L'IRPET è stato istituito con L.R. 10.8.1974, n. 48 ed è stato poi riordinato con L.R. 29.7.1996, n. 59 e successive modifiche ed integrazioni, tra cui quelle più recenti e significative recate dalla L.R. 29.12.2010, n. 65, che ha previsto una importante revisione dell'assetto istituzionale ed organizzativo.

Come previsto dalla L.R. 59/1996, all'IRPET sono attribuiti i seguenti compiti:

- a) lo studio della struttura socio economica regionale e delle sue trasformazioni, degli andamenti congiunturali e dei relativi strumenti analitici;
- b) lo studio della struttura territoriale regionale e delle sue trasformazioni e dei relativi strumenti analitici;
- c) lo studio delle metodologie di programmazione, di valutazione e di verifica delle politiche;
- d) gli studi preparatori per gli atti della programmazione regionale e per il piano di indirizzo territoriale regionale in ordine ai problemi economici, territoriali e sociali;
- e) la circolazione delle conoscenze e dei risultati di cui alle lettere a) b) e c).

L'Istituto, nell'ambito delle medesime materie, compatibilmente con i compiti sopra indicati, può altresì svolgere altre attività di studio, ricerca e consulenza su committenza di soggetti pubblici e privati diversi dalla Regione. Limitatamente ai medesimi compiti, l'istituto:

- a) stabilisce relazioni con altri enti di ricerca, anche esteri, uffici studi, istituti specializzati, dipartimenti universitari;
- b) assume iniziative di formazione specialistica nelle discipline oggetto dell'attività dell'Istituto.

I risultati dell'attività dell'IRPET sono oggetto di rapporti periodici e di relazioni specifiche presentati in forma pubblica e sono raccolti anche nelle pubblicazioni dell'Istituto, che sono a disposizione sia in forma cartacea (volumi che possono essere richiesti all'Istituto attraverso il servizio di biblioteca e documentazione) che elettronica (consultabili e scaricabili dal sito web).

Le strategie generali operative dell'IRPET sono fissate nel programma di attività, annuale e pluriennale, che viene trasmesso alla Giunta e al Consiglio regionale, unitamente al Bilancio di previsione. Tutta l'attività svolta dall'IRPET è riepilogata nella relazione annuale di attività approvata dal Comitato di indirizzo e controllo.

I principali interlocutori dell'Istituto sono la Giunta ed il Consiglio regionale, cui è rivolta la maggior parte della propria attività di ricerca e consulenza su un'ampia gamma di temi riguardanti le dinamiche economiche, sociali e territoriali della Regione Toscana. Di conseguenza, i rapporti all'interno sia della Giunta che delle articolazioni del Consiglio (Commissioni) sono assai diversificati, pur con una preminenza dei soggetti competenti in materia di attività produttive, lavoro, formazione, ricerca, sviluppo territoriale.

Significative sono inoltre le collaborazioni con altri enti, in particolare con le Università toscane.

Da maggio del 2011 IRPET ha trasferito la propria sede istituzionale presso l'immobile denominato Villa La Quiete alle Montalve, via Pietro Dazzi, 1, di proprietà di Regione Toscana.

## **2.2 La struttura istituzionale ed organizzativa**

L'assetto istituzionale dell'IRPET è stato riordinato dalla legge regionale 29.12.2010, n. 65 (*Legge finanziaria per l'anno 2011*), entrata in vigore il 1° gennaio 2011, che ne ha modificato radicalmente l'organizzazione.

Tale riassetto ha infatti determinato la soppressione di due organi quali il Consiglio di Amministrazione ed il Presidente dell'IRPET e la conseguente redistribuzione delle competenze agli stessi assegnate.

Attualmente gli organi dell'IRPET previsti dalla Legge istitutiva n. 56 del 1996, come modificata dalla legge n. 65 del 2010, sono :

- *il Direttore*: nominato direttamente dal Presidente della Giunta Regionale, previo parere della commissione consiliare competente, con una durata quinquennale
- *il Comitato di indirizzo e controllo*: di cui il Presidente, nominato dal Presidente della Giunta regionale; quattro membri nominati dal Consiglio regionale; due membri nominati dal Consiglio delle autonomie locali, con una durata corrispondente a quella della legislatura regionale
- *il Comitato Scientifico*: composto da sette membri esperti nominati dal Comitato di indirizzo e controllo su proposta del Direttore dell'IRPET, con una durata quinquennale.
- *il Collegio dei Revisori dei Conti*: composto da tre membri nominati dal Consiglio Regionale.

In particolare, le modifiche legislative hanno determinato un completo riassetto delle competenze degli organi, ampliando considerevolmente quelle attribuite al Direttore che, oltre ad essere rappresentante legale dell'Istituto, è responsabile della direzione scientifica, amministrativa e finanziaria dell'IRPET. Il Direttore, inoltre, in forza dell'art. 9, comma 4, della citata legge 56/96:

- a) propone il programma pluriennale e annuale al Comitato di indirizzo e controllo;*
- b) elabora la relazione annuale sull'attività svolta dall'Istituto;*
- c) adotta il bilancio preventivo economico e il bilancio di esercizio;*
- d) approva i regolamenti dell'Istituto;*
- e) approva la pianta organica, dispone l'organizzazione dei servizi e adotta i provvedimenti relativi al personale;*
- f) dispone in ordine alla accettazione di donazioni, oblazioni, contributi;*
- g) dispone l'affidamento di studi e ricerche a soggetti esterni.*

Al nuovo organo, il Comitato di indirizzo e controllo, la legge istitutiva invece ascrive le seguenti competenze :

- a) delibera il programma annuale e pluriennale di attività, su proposta del Direttore, sentiti i pareri del Comitato*

scientifico e quello della Conferenza consultiva, di cui all'articolo 10 bis;  
b) approva la relazione annuale sull'attività svolta dall'Istituto;  
c) nomina i componenti del Comitato scientifico.

Alla luce di tale riassetto istituzionale dell'IRPET si è reso necessario procedere ad una revisione della regolamentazione interna disciplinante l'organizzazione dell'istituto ed il funzionamento degli organi. Sono stati quindi approvati dal Direttore, rispettivamente, il nuovo Regolamento di Organizzazione dell'IRPET (determinazione n. 59 del 29.11.2011) ed il Regolamento di funzionamento degli organi (determinazione n. 15 del 7 maggio 2012).

La Struttura operativa dell'IRPET è composta da tre aree funzionali: Area della Ricerca, Area dei Servizi alla Ricerca ed Area Amministrativa, ed è articolata in 5 Centri di responsabilità, di competenza dirigenziale, individuati dal Direttore con determinazione n. 28 del 22.6.2011, come modificata con successive determinazioni n.71 del 22.12.2011. e n. 19 dell'1.6.2011.

Ogni Centro di responsabilità è costituito da un'Area tematica di ricerca e/o da Servizi per lo sviluppo e la gestione delle risorse, nel dettaglio di seguito riportato:

#### **Centro di responsabilità I (*struttura operativa complessa*)**

Area di ricerca Territorio, Istituzioni, Finanza Pubblica

Servizi per la gestione e lo sviluppo delle risorse: Metodi di valutazione delle politiche; Servizi alla ricerca; Progetti editoriali

#### **Centro di responsabilità II (*struttura operativa complessa*)**

Area di ricerca Lavoro, Istruzione, Welfare, Federalismo fiscale

Servizi per la gestione e lo sviluppo delle risorse: Modelli di microsimulazione; Programma dei convegni e coordinamento dei seminari; Relazioni sindacali; Programmi di formazione

#### **Centro di responsabilità III (*struttura operativa*)**

Area di ricerca Macroeconomia regionale

Servizi per la gestione e lo sviluppo delle risorse: Modelli macroeconomici; Coordinamento delle relazioni con gli istituti di ricerca nazionali ed esteri

#### **Centro di responsabilità IV (*struttura operativa*)**

Area di ricerca Sviluppo locale, Imprese, Ambiente

Servizi per la gestione e lo sviluppo delle risorse: Programmazione delle risorse umane

## **Centro di responsabilità V (*struttura operativa complessa*)**

Servizio Attività amministrative e finanziarie

Servizi per la gestione e lo sviluppo delle risorse: Progetto di sviluppo organizzativo dei servizi amministrativi; Progetto di controllo di gestione; Coordinamento giuridico delle politiche del personale e dell'organizzazione

Nella pagina successiva è riportato l'organigramma della struttura operativa

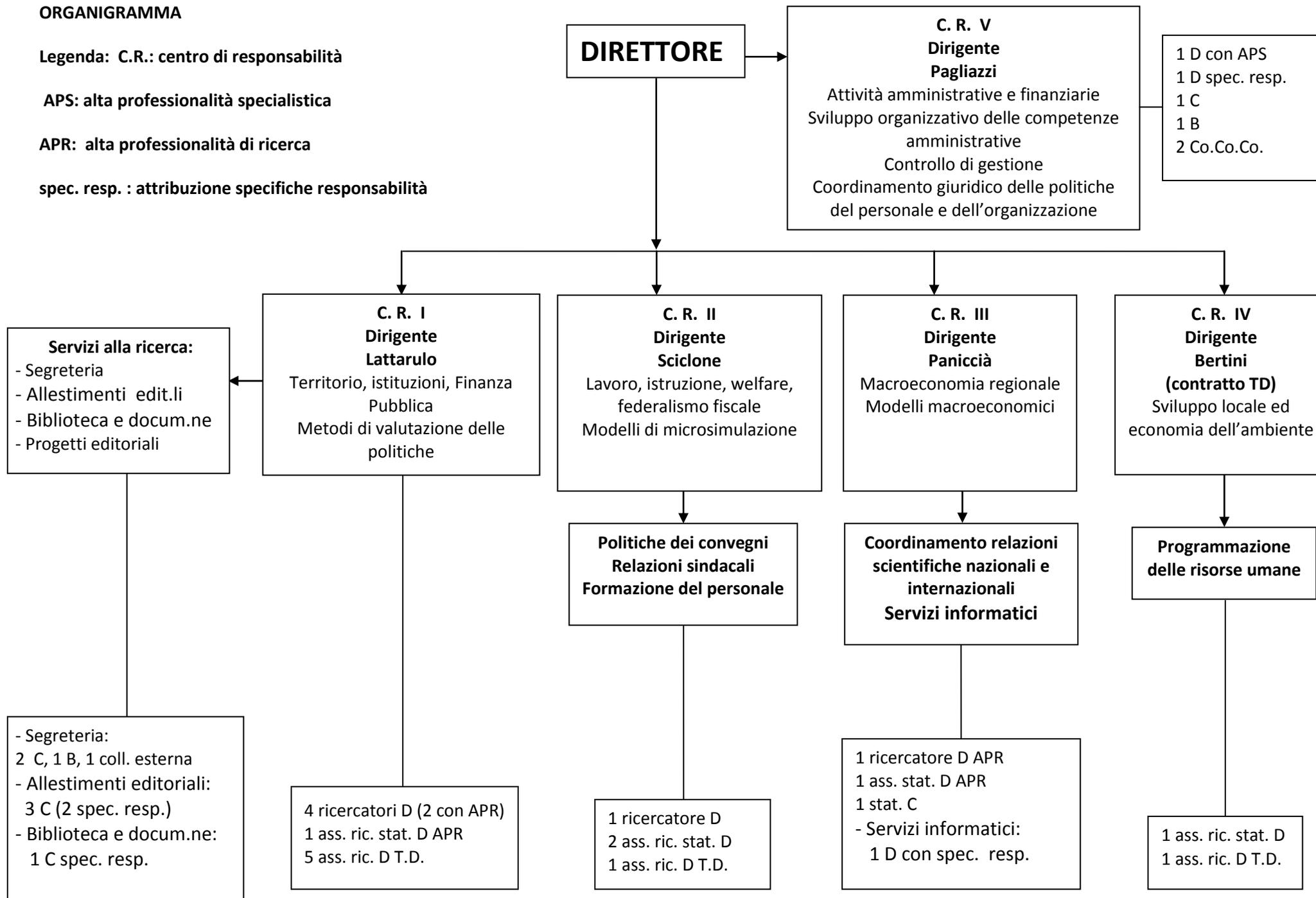
# ORGANIGRAMMA

Legenda: C.R.: centro di responsabilità

APS: alta professionalità specialistica

APR: alta professionalità di ricerca

spec. resp. : attribuzione specifiche responsabilità



## 2.4 Il personale

Il personale dell'IRPET ha subito, nel corso del 2011, una netta diminuzione per quanto attiene ai rapporti di lavoro a tempo indeterminato, dovuta a procedimenti di mobilità verso Regione Toscana (n. 5) e dimissioni volontarie (n. 2). Sono infatti cessati dal servizio 7 dipendenti, a fronte di una sola nuova assunzione di 1 unità di personale Cat. D3, profilo professionale "Ricercatore", stante i limiti disposti dalla L.R. n. 65 del 2010 (*Legge finanziaria 2011*) in materia di contenimento della spesa degli enti regionali.

Attualmente, al 30 maggio 2012, prestano servizio n. **38 dipendenti**, di cui n. 28 unità a tempo indeterminato (di cui n. 4 dirigenti) e n. 10 unità a tempo determinato (di cui n. 1 dirigente).

Il ricorso a contratti a tempo determinato si è reso necessario per poter affrontare le esigenze lavorative correlate all'esecuzione del Programma di Attività Comuni con Regione Toscana finanziato nell'ambito dei Fondi Strutturali Europei FSE, FESR Por CREO, e FEASR. Ciò in conformità a quanto previsto dalla legge regionale n. 65 del 2010 che consente la possibilità di assunzioni a tempo determinato là dove il personale venga utilizzato per la gestione dei fondi relativi a programmi comunitari e nazionali ed il costo relativo sia interamente coperto dagli stessi fondi.

Nella tabella seguente è evidenziata la distribuzione del personale in servizio presso l'IRPET nelle diverse aree funzionali, per appartenenza alle famiglie professionali e per livello di scolarizzazione.

Tab. 1 - Distribuzione del personale in servizio presso le Strutture dell'IRPET

Area funzionale	Comparto		Dirigenti		Totale
	Ruolo	TD	Ruolo	TD	
Ricerca	12	7	3	1	23
Servizi alla ricerca	8				8
Amministrazione	4	2	1		7
<b>Totale</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>38</b>

Tab. 2 - Le professionalità presenti

FAMIGLIE PROFESSIONALI	percentuale
Ricerca	36,8
Statistica	23,6
Sistemi informatici e tecnologie	2,6
Servizi direzionali	5,3
Tecnica-professionale	13,2
Gestione risorse finanziarie	5,3
Amministrativa	7,9
Giuridica	5,3
	100,0

Tab. 3 - Livello di scolarizzazione

Area funzionale	Comparto		Dirigenti		Totale
	Diploma di maturità	Laurea	Diploma di maturità	Laurea	
Ricerca	1	18	-	4	23
Servizi alla ricerca	5	3	NP	NP	8
Amministrazione	2	4	-	1	7
<b>Totale</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>38</b>

Dal punto di vista dell'assetto delle professionalità esistenti presso l'Istituto, al termine dell'anno 2011, IRPET ha avuto la necessità di sviluppare un sistema di competenze e professionalità incentrato sul personale della categoria D, facente parte delle diverse famiglie professionali. A tal fine sono state individuate posizioni di alta professionalità nell'Area della Ricerca, della Statistica e dell'Amministrazione (famiglia professionale Giuridica), di livelli differenziati sulla base della complessità, esperienza e assunzione di relative responsabilità. A seguito di procedura comparativa interna sono state quindi assegnate le seguenti posizioni di Alta Professionalità:

#### Area RICERCA

N. 1 POSIZIONE DI ALTA PROFESSIONALITA' DI RICERCA, LIVELLO ALTO (APR-AA)

N. 2 POSIZIONI DI ALTA PROFESSIONALITA' DI RICERCA, LIVELLO AVANZATO (APR-A)

#### Area STATISTICA

N. 2 POSIZIONI DI ALTA PROFESSIONALITA' DI RICERCA, LIVELLO BASE (APR-B)

#### Area GIURIDICA

N. 1 POSIZIONE DI ALTA PROFESSIONALITA' SPECIALISTICA, LIVELLO BASE (APS-B)

Per quanto concerne la spesa di personale, il bilancio consuntivo redatto al 31.12.2011 evidenzia una spesa complessiva per il personale pari ad € 2.260.912,12, nelle componenti di retribuzioni, oneri previdenziali, assicurativi ed assistenziali, trattamento di fine rapporto ed IRAP, in diminuzione del 9,3% rispetto all'esercizio precedente.

Con riferimento all'esercizio 2011, l'IRPET ha rispettato tutte le misure stabilite da Regione Toscana riguardo il concorso degli enti regionali al perseguimento degli obiettivi di stabilità (L.R. 29.12.2010, n. 65)

### **3. Albero della qualità della prestazione: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

Il Piano della performance è stato predisposto in stretta corrispondenza con le funzioni stabilite dalla legge di ordinamento dell'IRPET, che definisce l'ambito nel quale si svolge l'azione dell'Istituto, e tenendo conto delle linee di indirizzo regionali.

Ciò premesso sono stati individuati gli obiettivi strategici strettamente collegati al piano annuale di attività, approvato dal Comitato di indirizzo e controllo con deliberazione n. 1 dell'11.4.2012

Sono stati inoltre individuati obiettivi di natura trasversale rispetto alle funzioni dell'Istituto e strettamente correlati alla gestione dei piani di lavoro ed al controllo dei costi di funzionamento, in linea peraltro con quanto richiede la Regione stessa agli Enti dipendenti.

All'interno del Piano della performance sono stati pertanto riportati:

1. Gli indirizzi e gli obiettivi strategici
2. Gli obiettivi 'individuali' che discendono dagli obiettivi strategici e rappresentano la declinazione degli stessi
3. Gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Istituto

Eventuali variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa saranno effettuate su proposta del Direttore di IRPET e previo parere favorevole del Direttore Generale della Direzione Generale "Presidenza".

#### **3.1 Gli obiettivi strategici.**

L'IRPET è organismo di consulenza sia della Giunta che del Consiglio regionale per lo svolgimento di compiti di studio e ricerca in materia di programmazione. Svolge pertanto in via prevalente funzioni di supporto analitico e previsionale alla formazione delle politiche regionali. In tal senso partecipa con la propria attività di studio e ricerca al perseguimento degli obiettivi strategici di Regione Toscana.

L'IRPET ha il compito istituzionale di fornire un contributo adeguato alla comprensione ed alla soluzione dei problemi che interessano l'assetto territoriale, economico e sociale della Toscana attraverso un impegno sul fronte dell'analisi e della messa a punto di modelli previsivi e su quello dello studio delle politiche, tenendo come riferimento il contesto europeo attraverso, ad esempio, una analisi delle politiche adottate dalle altre regioni.

Risulta pertanto piena integrazione tra gli obiettivi strategici dell'Istituto con quelli regionali individuati con Delibera n. 314/2012 relativi ai punti n. 1 "Dinamismo e competitività dell'economia toscana", n. 2 "Valorizzare il talento ed il capitale umano", n. 3 "Il patrimonio culturale come opportunità di buona rendita", n. 5 "Una rete di infrastrutture moderne ed efficienti", n. 6 "Coesione territoriale e attrattività: qualità della città, del territorio e del paesaggio", n. 8 "Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa".

In particolare a partire:

- dall' interpretazione dello stato dell'economia e della società toscana così come scaturisce dal lavoro "Toscana 2030";
- dalla presa d'atto delle conseguenze della crisi finanziaria che ha colpito soprattutto le economie cosiddette "avanzate";
- dalle competenze presenti in Istituto;

si ritiene necessario sviluppare alcune principali tematiche di ricerca sulle quali sarà convogliata gran parte della riflessione dell'Istituto nel 2012, modificando a tale scopo in parte anche la tipologia di prodotti forniti, con il mantenimento di alcuni dei prodotti tradizionali (quali la ricerca di base ed i rapporti), ma accentuando la funzione di consulenza verso la Giunta ed il Consiglio regionali.

Infine, i temi, viste le evidenti sinergie, si svilupperanno in stretta interconnessione l'uno con l'altro e potrebbero confluire nel comporre un rapporto finale da presentare alla fine del 2012.

Le tematiche di ricerca coincidono quindi con gli **OBIETTIVI STRATEGICI CARATTERISTICI**, che possono essere a loro volta raggruppati in due grandi assi di politica regionale:

## **1. CRESCITA E COMPETITIVITA'**

## **2. DISTRIBUZIONE E WELFARE**

Di seguito sono individuati e descritti gli obiettivi strategici caratteristici, raggruppati per asse di politica regionale. Gli obiettivi individuali saranno invece raggruppati direttamente per asse, stante la loro frequente interrelazione e complementarietà.

### **1. CRESCITA E COMPETITIVITA'**

- **Competitività dell'economia toscana: analisi delle potenzialità offerte dalle esportazioni e dal turismo.**

A partire dal presupposto che la componente più dinamica della domanda finale sarà, per i prossimi anni, quella mondiale, l'obiettivo è quello di individuare quali siano i paesi e i prodotti la cui domanda è prevista maggiormente in espansione e, allo stesso tempo, quali saranno i principali concorrenti. Analogo ragionamento va condotto sul turismo che, pur restando una fonte importante di entrate per la regione, ha mostrato, negli ultimi anni, alcuni problemi di tenuta. Anche in questo ambito si tratta di comprendere quali siano i paesi la cui domanda risulta essere più dinamica, ricordando che, ad esempio, già nel 2010 paesi come Cina, Brasile, Russia hanno mostrato grande interesse verso la Toscana.

Si intende inoltre analizzare le relazioni con le altre regioni italiane visto che, per una regione, esportare significa vendere all'esterno e, quindi, anche nel resto del paese. Specie a partire dagli anni duemila, sul fronte dell'export, si notano due fenomeni: il primo (esteso all'intero paese) che vede la crescente concentrazione delle esportazioni nelle

medie-grandi imprese; il secondo (toscano) che vede invece la graduale perdita di peso della regione rispetto al resto del paese. Il quesito che si pone è se le piccole imprese toscane stiano esportando meno (e quindi stiano perdendo competitività) o se, invece, lo stiano facendo, più che in passato, tramite le medie-grandi imprese (non necessariamente toscane).

Più in generale occorre comprendere quale sia lo stato di salute delle imprese toscane dopo la dura fase recessiva vissuta negli ultimi anni, quali relazioni si siano istaurate tra le diverse componenti del sistema produttivo, quale il ruolo della media-grande impresa, quale il rapporto con il sistema della ricerca e dell'innovazione, quale quello con il mondo dei servizi e se tutto ciò ha prodotto una diversa articolazione territoriale dello sviluppo.

Su tutti questi fronti si tratterà poi di verificare l'efficacia delle politiche per le imprese attraverso il confronto con le azioni messe in atto da altre regioni, anche alla luce del fatto che il quadro macroeconomico che si prospetta per il prossimo futuro è particolarmente sfavorevole.

- **Competitività dell'economia toscana: sostituzione delle importazioni (energia e ambiente).**

Sebbene le esportazioni e il turismo abbiano da sempre rappresentato il volano principale della crescita regionale, occorre ricordare che una parte rilevante del loro potenziale moltiplicativo viene disperso a causa della tradizionale forte dipendenza dall'estero della nostra economia. Dovendo infatti rappresentare in modo sintetico la nostra bilancia commerciale si può dire che il contributo positivo dato dal cosiddetto "*made in Italy*" (, viene fortemente indebolito da quello, negativo, dei prodotti energetici, dell'agroalimentare, della chimica e della farmaceutica.

In tale contesto si pone l'obiettivo di verificare la fattibilità di politiche di contenimento delle importazioni, soprattutto di quelle sul fronte energetico. Di qui l'interesse per la *green economy*, al fine di comprendere se politiche rivolte al risparmio energetico, oltre ad avere effetti positivi sull'ambiente, conducano ad un effettivo e duraturo miglioramento della bilancia commerciale o non si limitino semplicemente a sostituire importazioni di energia con importazioni di altri prodotti (pannelli, silicio,...). Si tratta inoltre di verificare se politiche rivolte al risparmio energetico possano essere addirittura il veicolo per un rilancio di nuove produzioni, magari destinate ai mercati internazionali.

Più in generale rientrano in questo ambito di analisi tutte le questioni inerenti l'uso delle risorse, da quelle energetiche a quelle idriche sino a comprendere il trattamento dei rifiuti; tutte attività che rientrano nel tema più ampio della gestione dei servizi pubblici locali e che ci riconducono, più in generale, alla questione ambientale.

Si intende inoltre valutare la fattibilità di altre azioni che potrebbero ugualmente contribuire al miglioramento della bilancia commerciale, quali la filiera corta nell'agroalimentare e la chiusura della filiera rifiuti.

- **Coesione territoriale ed attrattività; una rete di infrastrutture moderne ed efficienti: valutazione delle criticità e delle potenzialità del territorio e della logistica.**

Il territorio regionale, per la sua ricchezza di risorse materiali e immateriali, competenze, infrastrutture, patrimonio storico e naturale, relazioni, è la base della competitività dell'economia toscana; un territorio da valorizzare nelle sue componenti, attraverso la tutela, la promozione, il consolidamento.

L'obiettivo è di analizzare in modo integrato l'assetto del territorio della Toscana, nelle declinazioni di criticità attuali e di possibili disequilibri futuri ed in quelle di potenzialità di sviluppo economico e di volano per la crescita.

I principali argomenti oggetto di analisi sono di seguito riportati.

- a) Utilizzo compatibile del territorio. Crescita delle esportazioni, attrazione di turisti, sostituzione di importazioni richiedono iniziative che hanno come riferimento i diversi luoghi della Toscana: in alcuni casi si tratta di individuare le aree idonee ad accogliere investimenti (nuove aree e soprattutto riutilizzo di aree esistenti, con priorità per i siti degradati e da bonificare, anche al fine di ridurre il consumo di suolo), in altri si tratta di utilizzare al meglio le risorse esistenti (risorse energetiche, risorse naturali compreso il patrimonio di parchi e delle aree protette), con l'obiettivo di rendere compatibili, da un lato, l'esigenza di tornare a crescere valorizzando il territorio e l'ambiente e, dall'altro, quello di una sua preservazione per le generazioni future.
- b) Sistema delle comunicazioni e dei servizi. L'ipotesi che i territori siano la base fondamentale della qualità della vita e della crescita richiede di studiarli anche nelle loro relazioni. La piccola dimensione delle città toscane le rende spesso non competitive dal punto di vista dell'erogazione di servizi qualificati tipici delle società più avanzate. In tale contesto, la "rete di città" rappresenta certamente l'alternativa più interessante per una regione come la Toscana. Questo richiede che, assieme al rafforzamento della competitività dei singoli nodi della rete regionale, siano rafforzati i sistemi di comunicazione interna alla regione ed i livelli di accessibilità per l'intero territorio, in funzione anche delle politiche europee sulle cosiddette reti TEN-T. Un ruolo centrale nel sistema dell'accessibilità, tanto più nelle economie moderne, è ricoperto dal sistema dei servizi oltre che delle infrastrutture: da un lato trasporto pubblico locale, dall'altro servizi logistici, tanto più rispetto alla sempre più pressante priorità collettiva di contenimento dei costi sociali della mobilità.
- c) Sviluppo della dotazione infrastrutturale. La crescita del commercio mondiale, l'apertura di nuovi mercati, la priorità assegnata in sede comunitaria all'integrazione infrastrutturale dei paesi di nuovo ingresso (dell'est europeo) sono fattori destinati ad aumentare i flussi di scambi per il Mediterraneo. Una adeguata dotazione infrastrutturale della Toscana è condizione di inserimento della regione nella rete delle relazioni internazionali, tanto attraverso la direttrice storica nord-sud che attraverso quella che si andrà a costituire ovest-est (la direttrice balcanica). Ciò coinvolge opere infrastrutturali discusse da tempo come quelle che interessano la costa (porto di Livorno, dorsale tirrenica) o la Toscana centrale (sistema

aeroportuale), assieme ad opere nuove come quelle che si potrebbero prevedere se si affermasse la direttrice balcanica.

- d) Reperimento delle risorse finanziarie. In una fase caratterizzata da risorse scarse è evidente come alcune di queste opere possano essere realizzate solo attraverso il coinvolgimento di capitali privati e/o con fondi europei. Di qui l'esigenza di affrontare anche temi tradizionali come il *project finance* per comprendere come superare alcuni dei fallimenti del passato.

## 2. DISTRIBUZIONE E WELFARE

- **Valorizzare il talento ed il capitale umano: mercato del lavoro, istruzione e formazione.**

Le difficoltà della crescita renderanno particolarmente acuto il problema occupazionale, dal momento che la domanda di lavoro sarà sicuramente in flessione gravando sia su strati di occupazione in età più avanzata con conseguenti gravi conseguenze sul piano psicologico, sia (e soprattutto) sugli strati più giovani, tra i quali, come è noto, sta assumendo proporzioni preoccupanti il fenomeno dei Neet.

Tutte queste circostanze potrebbero aggravare alcuni conflitti latenti –quello tra giovani e anziani; quello tra dipendenti pubblici e dipendenti privati; tra coloro che hanno un posto fisso e i precari; quello tra indigeni e immigrati- mettendo in dubbio la tenuta stessa della coesione sociale che ha da sempre rappresentato un punto di forza della regione.

È evidente che questi potenziali conflitti vanno colti in anticipo nel tentativo di prevenirli con politiche adeguate: politiche per i giovani, interventi sul mercato del lavoro; politiche di genere; politiche di integrazione degli immigrati.

- **L'integrazione delle politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti; una pubblica amministrazione trasparente e leggera (innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa): analisi del sistema del welfare.**

La situazione attuale pone sotto tensione la pubblica amministrazione (in senso allargato) che si troverà ad affrontare i prossimi anni con risorse drasticamente ridotte. Quindi l'impegno di favorire la crescita, di evitare squilibri sociali ritenuti non sostenibili dovrà avvenire sotto il vincolo di risorse scarse.

In situazioni come queste si pone l'obbligo, da un lato, di rendere più efficiente la macchina pubblica e, dall'altro, di indirizzare le risorse verso gli obiettivi ritenuti prioritari. La *spending review* (intesa in senso allargato, comprendente cioè Regione, enti locali, agenzie ed enti pubblici) è tradizionalmente indirizzata a questi fini, comprendendo al suo interno anche la possibilità di riforme nella gestione, nell'accorpamento dei soggetti della PA, nei modi attraverso i quali provvedere alla gestione dei servizi pubblici locali. In epoca di federalismo, la stima dei suoi effetti passa anche da ipotesi di revisione istituzionale.

Implicito in questo ragionamento vi è il fatto che la PA sarà chiamata a dismettere alcuni servizi o, nel caso in cui decida di continuare a produrli, a farli pagare, per cui dovranno

essere studiate le conseguenze dell'una o dell'altra scelta in termini distributivi, di effetti sul benessere dei cittadini.

Di qui la necessità di migliorare ulteriormente i modelli di microsimulazione sulle famiglie in modo da controllare gli effetti di interventi dal lato dei servizi e/o da quello della pressione fiscale.

In questo ambito vi sono già due impegnativi progetti avviati e relativi il primo alla *Spending Review*, il secondo alla definizione di un nuovo ISEE da estendere ai diversi servizi pubblici.

Accanto agli obiettivi strategici direttamente riferibili ad assi di politica regionale, si colloca l'attività di valutazione delle politiche regionali, cui IRPET è chiamato nell'ambito delle sue funzioni di supporto alla programmazione regionale, anche mediante la verifica dell'efficacia del sistema della programmazione. Tale attività costituisce per l'Istituto un ulteriore obiettivo strategico caratteristico.

### **3. VALUTAZIONE DELLE POLITICHE REGIONALI.**

Si tratta di obiettivo complementare e trasversale ai cinque obiettivi programmatici che ha lo scopo di analizzare la capacità di realizzazione e l'efficacia delle politiche regionali, in particolare di quelle rivolte alle imprese.

La valutazione ex post delle politiche per le imprese riguarda l'analisi delle politiche in corso di attuazione, per le quali non è fattibile una vera e propria valutazione ex-post dal momento che i progetti non sono conclusi e che non si hanno dati sulle performance delle imprese sufficientemente aggiornati (cfr. Rapporto Cafaggi 2012). Verrà realizzata anche una valutazione ex-post delle politiche attuate durante il periodo di programmazione 2000-06 (verranno definite nel dettaglio le Misure), nell'ottica di individuare quali tipi di alleanza sono relativamente più performanti ad es. sulla produttività delle imprese e/o su altri indicatori, al netto degli elementi (dell'impresa, del settore, ecc) che già di per sé si connettono a performance migliori indipendentemente dalla realizzazione dell'intervento. Per la valutazione si farà riferimento a tecniche statistiche ed econometriche solo in parte sperimentate in quest'ambito della letteratura (modelli ad effetti fissi e casuali, modelli per dati gerarchici (Snijders e Bosker, 1999), modelli quasi-sperimentali (Imbens e Wooldridge, 2009).

Attraverso i modelli di finanziamento degli investimenti pubblici (Progetto Fire) verrà fornito un contributo alla costruzione di uno strumento di valutazione economico finanziaria degli investimenti in opere pubbliche sul territorio (in collaborazione con Uval e Cassa Depositi e Prestiti). Questo lavoro si inserisce all'interno di un più ampio progetto di adozione di strumenti di finanziamento degli investimenti pubblici che consentano l'avvio da parte degli enti locali di interventi cantierabili, e quindi la liberazione di risorse, in un contesto di pressanti vincoli di bilancio.

Il lavoro di comparazione delle politiche industriali per le imprese passerà in rassegna i documenti di programmazione delle 20 regioni italiane, con particolare riferimento alle politiche industriali attuate attraverso fondi FESR nel periodo di programmazione corrente 2007-2013. Il confronto verrà esteso ad alcune esperienze internazionali, in particolare si procederà ad instaurare un partenariato internazionale con lo scopo di

avviare un percorso di analisi analogo con riferimento in primo luogo ai 16 Länder della Germania.

Nella tabella che segue sono individuati gli obiettivi individuali, correlati agli obiettivi strategici e raggruppati per asse di politica regionale, allo scopo di definire un quadro il più possibile integrato e completo.

OBIETTIVI STRATEGICI CARATTERISTICI	OBIETTIVI INDIVIDUALI	
<b>1. CRESCITA E COMPETITIVITÀ:</b> - Competitività dell'economia toscana: analisi delle potenzialità offerte dalle esportazioni e dal turismo; - Competitività dell'economia toscana: sostituzione delle importazioni (energia e ambiente); - Coesione territoriale ed attrattività; una rete di infrastrutture moderne ed efficienti: criticità e potenzialità del territorio e della logistica	<b>N° 6 Rapporti</b> <b>N° 2 Azioni di consulenza</b> <b>N° 5 Produzioni di ricerca di base</b>	<b>Partecipazione a N° 15 Convegni</b>
<b>2. DISTRIBUZIONE E WELFARE:</b> - Valorizzare il talento e il capitale umano: mercato del lavoro, istruzione e formazione; - Integrazione delle politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti; una pubblica amministrazione trasparente e leggera (innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa): analisi del sistema del welfare	<b>N° 3 Rapporti</b> <b>N° 5 Azioni di consulenza</b> <b>N° 3 Produzioni di ricerca di base</b>	
<b>3. VALUTAZIONE DELLE POLITICHE REGIONALI</b>	<b>N° 3 Rapporti</b> <b>N° 1 Produzioni di ricerca di base</b>	

Agli obiettivi come sopra descritti si aggiunge poi l'obiettivo di completamento delle attività di ricerca avviate nell'esercizio precedente. E' da considerare infatti che, se la programmazione delle attività di ricerca ha la medesima temporalità dell'esercizio economico (cioè dal 1° gennaio al 31 dicembre di ogni anno), la dinamica della produzione, dipendente anche dai tempi delle procedure decisionali ed amministrative, va oltre i termini dell'anno solare e si sovrappone all'avvio della produzione dell'anno successivo.

Gli obiettivi individuati per l'anno di riferimento non possono quindi non tener conto dell'esigenza di completare l'attività avviata nell'anno precedente.

La tabella che precede evidenzia alcune tipologie tipiche di prodotto, di seguito elencate:

- A. RICERCA DI BASE
- B. RAPPORTI
- C. ATTIVITA' DI CONSULENZA
- D. CONVEGNI

Per ciascuno di questi sono individuati i rispettivi indicatori di risultato:

- A. RICERCA DI BASE: rendicontazione qualitativa e di efficacia delle attività svolte, espressa dal Direttore e asseverata dal Comitato scientifico
- B. RAPPORTI: percentuale di realizzazione al 31.12.2012 dei rapporti relativi alle attività comuni svolte con Regione Toscana, stabilita in media nella misura presuntiva del 60%.
- C. ATTIVITA' DI CONSULENZA: rendicontazione dell'attività svolta espressa dal Direttore
- D. CONVEGNI: rendicontazione dell'attività svolta espressa dal Direttore

Riguardo il trascinamento delle attività 2011, l'indicatore è dato dalla percentuale di completamento delle stesse, stabilita presuntivamente nel 100% (tutte le attività di trascinamento 2011 concluse entro il 31.12.2012).

Agli obiettivi strategici caratteristici, legati all'attività di ricerca dell'Istituto, si aggiunge poi un **OBIETTIVO STRATEGICO INTERNO**, finalizzato allo sviluppo dell'efficienza e dell'efficacia delle risorse ed al contenimento dei costi, a sua volta distinto in due specifiche attività.

#### **4. SVILUPPO DEL CONTROLLO DI GESTIONE**

##### **4.1 Costituzione del sistema informativo delle attività**

L'attività di ricerca dell'IRPET è suddivisa in tre gruppi:

- attività istituzionale rivolta a Regione Toscana
- attività svolte in comune con Regione Toscana
- attività commerciale rivolte a soggetti pubblici diversi da Regione Toscana ed a soggetti privati

L'obiettivo è di creare un sistema di gestione e di controllo di tutte le attività di ricerca che sia condiviso tra i vari soggetti interessati, che sia applicabile a tutte le tipologie di ricerca e che sia in grado di generare risultati omogenei per tutte le finalità di controllo, sia interno che esterno, in particolare per la realizzazione del sistema di contabilità analitica richiesto da Regione Toscana.

Nello specifico il progetto prevede la predisposizione di una procedura articolata in tre parti:

1. la prima, preparatoria, riguarda la raccolta e la gestione degli atti di programmazione e avvio dell'attività di ricerca;
2. la seconda, gestionale - operativa, è relativa alla fase di attivazione della ricerca;
3. la terza, finale, ha per oggetto il controllo delle attività svolte, a livello analitico di ogni singola ricerca, a livello dei tre gruppi sopra indicati, nonché a livello generale di Istituto.

Si tratta quindi di progettare e realizzare un sistema informativo che costituisca il quadro di riferimento giuridico- finanziario delle attività di IRPET per l'anno corrente, dalla loro iniziale previsione - come risultante nel Programma di attività dell'Istituto - alla loro esecuzione e alla completa chiusura finanziaria delle medesime. Nello specifico, il sistema si svilupperà su 3 linee tra loro comunicanti:

Quadro di riferimento giuridico- amministrativo: raccolta di tutte le fonti, gli atti e i decreti, distinti per attività e dirigente competente

Controllo gestionale: controllo giuridico-amministrativo ed economico-finanziario (rispetto dei budget previsti) degli atti di esecuzione delle attività di ricerca assegnate a ciascun dirigente

Rendicontazione contabile: analitica, rendicontazione finanziaria e bilancio

Tali tre linee/fasi del sistema informativo devono essere tra loro omogenee ed interconnesse, in grado da creare un sistema unico e completo delle attività dell'Istituto sia sotto il profilo giuridico-amministrativo sia sotto il profilo economico-finanziario.

Prospettive per il 2013: Messa a regime del sistema ed implementazione tecnico-organizzativa.

#### Obiettivi individuali.

Costituzione del sistema informativo delle attività.

#### Indicatori di risultato.

Produzione del lay-out di sviluppo del progetto.

Realizzazione del sistema di archiviazione digitale.

Incontri per la verifica e la revisione del sistema.

Presentazione del sistema.

#### **4.2 Controllo di gestione e contenimento delle spese di funzionamento.**

La situazione generale della finanza pubblica, le conseguenti norme emanate dal Governo e dal Parlamento e gli specifici indirizzi stabiliti da Regione Toscana in materia di contenimento dei costi obbligano anche l'IRPET ad una costante azione di controllo del bilancio, sia in fase di programmazione che di gestione, allo scopo di contenere i costi di funzionamento dell'Istituto, garantendo peraltro il mantenimento dei livelli quantitativi delle attività.

In tale direzione si muove il progetto di controllo di gestione, fortemente correlato ed integrato al sistema informativo delle attività, con il quale si intende realizzare un continuativo processo di programmazione, verifica ed aggiustamento dei budget settoriali finalizzato a:

- garantire l'efficace realizzazione delle attività di studio e ricerca e lo svolgimento dei servizi complementari, in relazione a quanto stabilito dal programma e dai piani di attività e da componenti esogene (convenzione con Regione Toscana, decreti regionali di autorizzazione di spesa);
- mantenere il costante controllo dei costi per il raggiungimento degli obiettivi di contenimento della spesa stabiliti da Regione Toscana per gli enti dipendenti (L.R. n. 65/2010; L.R. n. 66/2011; direttive applicative).

**L'azione di controllo di gestione sopra indicata è strumentale e propedeutica.**

#### Obiettivi individuali.

Redazione del Conto Economico al 31 agosto, con proiezione delle previsioni fino al 31 dicembre (vedi nota del 28.3.2012 del Settore Programmazione e Controllo Finanziario della DG Organizzazione e Risorse). Prima stesura di contabilità analitica.

Rilevazione dello stato di avanzamento dei lavori al 31 dicembre. Redazione della prima bozza di Conto Economico al 31 dicembre. Stesura della contabilità analitica al 31 dicembre.

Adozione di ulteriori misure di razionalizzazione al fine di ridurre, a parità di attività svolte e fermo restando gli effetti degli eventuali incrementi di entrate relativi alle attività comuni con Regione Toscana ed alla attività rivolte ad altri soggetti pubblici e privati, i costi della produzione, al netto degli ammortamenti, rispetto a quelli contenuti nel bilancio preventivo economico 2012, nella misura del 2% del contributo ordinario assegnato nel 2012

#### Indicatori di risultato.

Produzione del lay-out di sviluppo del progetto.

Produzione delle schede di budget settoriali.

Produzione delle schede di rilevazione dei tempi di lavoro.

Incontri di verifica dei budget e dello stato di avanzamento dei lavori.

Redazione del conto economico al 31.8.2012 ed al 31.12.2012 nei termini e con le modalità stabilite dal sistema di controllo di gestione

Redazione del conto economico analitico delle attività.

Conseguimento degli obiettivi di contenimento della spesa.